

ใบงาน : Worksheet

ถอดบทเรียนการดำเนินงานพัฒนา “โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)”

กองโรคติดต่อทั่วไป ปีงบประมาณ 2568

1. “สถานการณ์” เหตุผล/ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนภารกิจด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค โดยเฉพาะในกองโรคติดต่อทั่วไปซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการบรรจุบุคลากรใหม่ การโอนย้าย และการเกษียณอายุราชการ ความท้าทายที่พบ ได้แก่

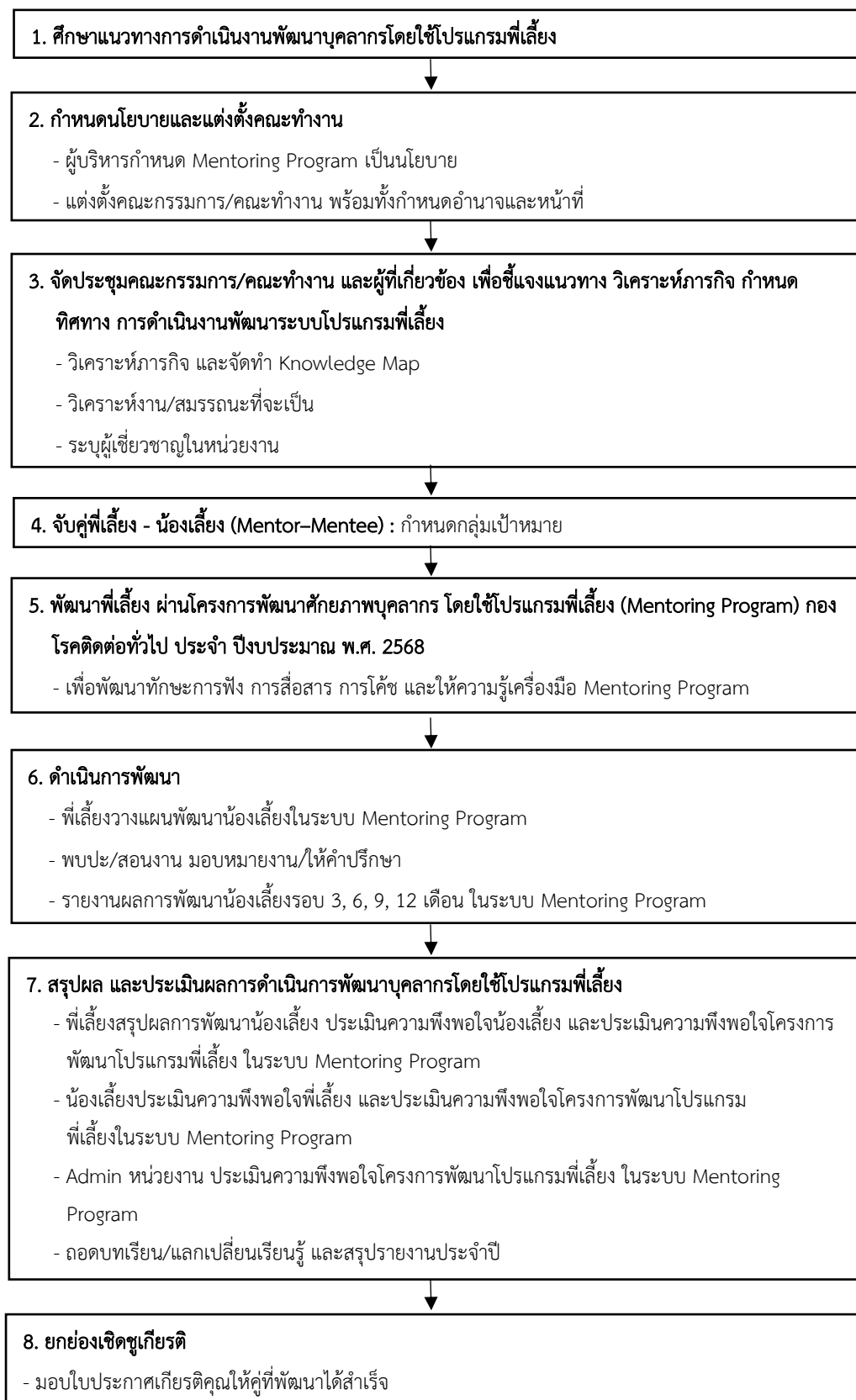
- ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 กองโรคติดต่อทั่วไปมีบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ จำนวน 37 คน แบ่งเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ 19 คน พนักงานราชการใหม่ 11 คน ข้าราชการโอนย้าย 3 คน พนักงานกระทรวงและลูกจ้างชั่วคราวมาปฏิบัติงานใหม่ 4 คน ประกอบกับในช่วงปีงบประมาณ 2568 - 2571 จะมีบุคลากรสายงานหลักเกษียณอายุราชการ จำนวน 6 คน ในระดับรองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งนับเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านที่ต้องอาศัยการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง เพื่อรักษาความต่อเนื่องของภารกิจ
- บุคลากรใหม่ต้องเผชิญกับการปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงาน และทีมงานใหม่ หากขาดระบบสนับสนุนที่เหมาะสม อาจเกิดความเครียด ความขัดแย้ง หรือการลาออกในระยะเริ่มต้น
- ความหลากหลายของช่วงวัย (Generation Diversity) ทำให้เกิดความแตกต่างด้านทัศนคติ วิธีคิด และรูปแบบการทำงาน ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) และอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น กองโรคติดต่อทั่วไปจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) ให้เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และค่านิยมองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวได้เร็วขึ้น ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงเป็นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความผูกพันและความสามัคคีในทีมงาน อีกทั้งเป็นการรักษาความต่อเนื่องของงานและเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายด้านสาธารณสุขในอนาคต โปรแกรมพี่เลี้ยงจึงมิใช่เพียงการสอนงาน แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเติบโต และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งจะเป็
รากฐานสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

2. “เป้าหมาย” ในการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง ตั้งเป้าหมายไว้อย่างไร?

หลัก SMART กรมควบคุมโรค	เป้าหมายการพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง
S: Service Mind (จิตใจบริการ)	ให้บุคลากรใหม่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และสามารถแสดงออกผ่านพฤติกรรมการทำงานที่ใส่ใจ ผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงาน โดยสังเกตได้จากการปฏิบัติงานจริงและการสะท้อนจากพี่เลี้ยง
M: Mastery (ความเชี่ยวชาญ)	น้องเลี้ยงสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานตามมาตรฐาน/คู่มือที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกองโรคติดต่อ ทั่วไปได้ ภายในระยะเวลา 6 เดือนหลังเข้าร่วมโปรแกรม โดยพี่เลี้ยงเป็นผู้ติดตามและให้คำแนะนำ
A: Achievement Motivation (การมุ่งผลสัมฤทธิ์)	น้องเลี้ยงเกิดแรงจูงใจในการทำงาน แสดงออกโดยการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ และกล้าที่จะพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าร่วมอบรมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มเติม
R: Relationship (การมีน้ำใจ)	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ตลอดจนถึงกับเพื่อนร่วมทีม โดยสะท้อนผ่านการให้ ความช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ และการสื่อสารที่สร้างสรรค์ในการทำงาน
T: Teamwork (การทำงานเป็นทีม)	ส่งเสริมให้น้องเลี้ยงสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ของกลุ่มงาน

3. กระบวนการดำเนินการ “พัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง” เป็นอย่างไร?



4. ผลการดำเนินการ “พัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง” เป็นอย่างไร?

ผลตามวัตถุประสงค์

การดำเนินงานพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของกองโรคติดต่อทั่วไป สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1) หน่วยงานสามารถจัดตั้งคูพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยงได้ทั้งหมด 15 คู่ โดยมีคูที่พัฒนาสำเร็จตามแผน 11 คู่ ส่วนอีก 4 คู่หยุดดำเนินการ เนื่องจากการโอนย้าย/เปลี่ยนตำแหน่งของน้องเลี้ยง และมีปัญหาทางสุขภาพ สะท้อนว่ากลไกโปรแกรมสามารถขับเคลื่อนได้จริงและมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนบุคลากรใหม่

2) มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและติดตามประเมินผลเป็นระยะ (3, 6, 9 และ 12 เดือน) อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การพัฒนาเป็นไปตามขั้นตอนและเห็นความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน

3) ผลการประเมินความพึงพอใจของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพี่เลี้ยงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เสริมสร้างทักษะ แรงจูงใจ และความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้การถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์เป็นระบบมากขึ้น

ผลนอกเหนือวัตถุประสงค์

การดำเนินงานโปรแกรมพี่เลี้ยงช่วยให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น ไม่เพียงในระดับคูพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง แต่ยังขยายไปสู่กลุ่มงานและเพื่อนร่วมงานรอบข้าง เช่น การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือการช่วยกันแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ส่งผลให้บุคลากรมีความใกล้ชิดและร่วมมือกันมากขึ้น รวมทั้งทำให้พี่เลี้ยงตระหนักถึงบทบาทการถ่ายทอดความรู้และภูมิใจในสิ่งที่ทำ

ผลกระทบ (Impact)

การดำเนินงานโปรแกรมพี่เลี้ยงส่งผลให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมและวิธีการทำงานขององค์กรได้เร็วขึ้น ช่วยลดปัญหาความเครียดหรือการลาออกในช่วงทดลองงาน ทำให้หน่วยงานประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายด้านการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ นอกจากนี้ยังช่วยรักษาความต่อเนื่องของงานสำคัญและเสริมสร้างความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่

5. “บทเรียน” การดำเนินการ “พัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง” เป็นอย่างไร?

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	
จุดแข็ง (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 1) การมีคณะกรรมการและคณะทำงานชัดเจนทำให้การดำเนินงานเป็นระบบ มีความรับผิดชอบชัดเจน และสามารถติดตามผลได้อย่างต่อเนื่อง 2) พี่เลี้ยงมีประสบการณ์และเต็มใจถ่ายทอดความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรใหม่มีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจให้น้องเลี้ยงในการเรียนรู้ 3) การเตรียมพี่เลี้ยงด้วยความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่น ด้านการสื่อสาร การฟังเชิงลึก และการใช้เครื่องมือ Mentoring Program ทำให้การให้คำปรึกษาและสนับสนุนน้องเลี้ยงดำเนินไปได้อย่างราบรื่น 4) การใช้ระบบ Mentoring Program Online ช่วยให้การบันทึกและติดตามพัฒนาการของน้องเลี้ยงเป็นไปอย่างมีระบบและสะดวกต่อการประเมิน 5) การติดตามผลเป็นระยะ (3, 6, 9, 12 เดือน) ทำให้เห็นพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับปรุงโปรแกรมหรือแผนพัฒนารายบุคคลได้ทันเวลา
โอกาส (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1) นโยบายของกรมควบคุมโรคสนับสนุนการพัฒนา Mentoring Program เป็นกลไกพัฒนาบุคลากร 2) บุคลากรรุ่นใหม่มีความกระตือรือร้น เปิดใจเรียนรู้ และพร้อมปรับตัวเข้ากับการทำงาน 3) การใช้เทคโนโลยีเอื้อต่อการติดตาม สื่อสาร และประเมินผลของโปรแกรม 4) การจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน Mentoring Program อย่างต่อเนื่อง
ปัจจัยที่ทำให้ไม่ได้ตามเป้า	
จุดอ่อน (Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> 1) ภาระงานประจำของพี่เลี้ยงค่อนข้างมาก ทำให้เวลาในการให้คำปรึกษาและดูแลน้องเลี้ยงอาจไม่ต่อเนื่อง 2) น้องเลี้ยงมีพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อีกทั้งบางตำแหน่งไม่ตรงกับสาขาที่เรียนจบ ทำให้ต้องใช้เวลาปรับตัวและเรียนรู้งาน
อุปสรรค (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1) การโยกย้ายของบุคลากร ทำให้การดูแลน้องเลี้ยงเกิดความไม่ต่อเนื่อง 2) ภารกิจเร่งด่วน เช่น การระบาดของโรคหรือภารกิจฉุกเฉิน ทำให้บุคลากรต้องทุ่มเวลาไปกับงานหลัก อาจส่งผลต่อเวลาที่พี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและสนับสนุนน้องเลี้ยง

6. “ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง” ต่อการดำเนินการ “พัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง” ควรเป็นอย่างไร?

ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา

- 1) ภาระงานประจำของพี่เลี้ยงค่อนข้างมาก ทำให้เวลาในการให้คำปรึกษาและดูแลน้องเลี้ยงอาจไม่ต่อเนื่อง ควรกำหนดตารางการพบปะที่ยืดหยุ่นและบูรณาการการสอนงานเข้ากับภารกิจจริง พร้อมทั้งจัดอบรมทักษะการบริหารเวลา และการโค้ชเชิงปฏิบัติให้แก่พี่เลี้ยง
- 2) การโยกย้ายและหมุนเวียนบุคลากรบ่อย เสนอให้มี “ระบบพี่เลี้ยงสำรอง” หรือการกำหนดทีมพี่เลี้ยงร่วม (Co-Mentor) เพื่อให้การดูแลน้องเลี้ยงไม่สะดุดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร
- 3) ความแตกต่างด้านพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์ของน้องเลี้ยง ควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยวิเคราะห์ช่องว่างความรู้เป็นรายคน และจัดอบรม/เสริมทักษะพื้นฐานก่อนเข้าสู่งานจริง เพื่อช่วยให้น้องเลี้ยงปรับตัวเร็วขึ้น
- 4) การปฏิบัติงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียนจบมา เสนอให้มี “หลักสูตรปรับพื้นฐาน” สำหรับน้องเลี้ยง โดยเน้นเนื้อหาสำคัญที่สอดคล้องกับภารกิจของกอง

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ควรต่อยอดการดำเนินงานโดยพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมเสริมสร้างทักษะที่หลากหลายและทันสมัยให้แก่พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการจัดอบรมพี่เลี้ยงแบบ Onsite ที่ครอบคลุมการใช้เครื่องมือ Mentoring Program การสื่อสารเชิงลึก และการให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบันทึก ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้ระบบ Mentoring Program มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน และตอบสนองต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน