

APPROPRIATE MENTORING CULTURE MODEL IN ORGANIZATION DEVELOPMENT IN THAILAND

Kriengsak Theppadungporn^{1*}, Issara Suwannabon¹

¹Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

The purposes of this research are 1) to investigate the mentoring process in industrial business that has been practiced and become mentoring culture and 2) to develop the appropriate mentoring culture model that can be practically used in food manufacturing industry. The qualitative were used by in-depth interviews to 22 experts who have experience in using mentoring program at least 5 years. The experts and specialists who have experience in using mentoring in organizations in Thailand are asked to participate in the focus group. Then the results are used as the fundamental data and the information is then Then to consider and summarize the appropriate model of mentoring culture to develop the organization in Thailand contexts. Then the results are analyzed and synthesized to be applied in the real work practices for 3 months. The evaluation of changes are done both in terms of the mentoring culture audit and CIPP evaluation model to evaluate the feasibility.

The research results show that when the appropriate mentoring culture model has been practically applied in organization, the effectiveness of mentoring program has vastly improved. The appropriate mentoring culture model consists of: 1) human resource development policy that focuses on mentoring approach, 2) technical skill training by using mentoring process, 3) effective standard of performance appraisal policy, 4) appropriate performance reward system, 5) relationship and trustworthy working atmosphere, 6) opportunity for employee to be trained on other working skills, 7) advancement opportunity for talents, 8) promotion of a learning society.

Keywords: Organization culture, mentoring program, mentee, evaluation, mentoring culture

*Corresponding author: E-mail address: kriengsak@ampolfood.com

รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย

เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร¹, อิศระ สุวรรณบด¹

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิจัยรูปแบบระบบปฏิบัติการที่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมกับบริบทโรงงานอุตสาหกรรม และ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมที่เลี้ยงและวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมและนำไปใช้ได้จริงในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่ได้นำโปรแกรมที่เลี้ยงมาใช้แล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 22 คน และการประชุม focus group ของผู้เชี่ยวชาญที่นำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในประเทศไทย และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่นำระบบที่เลี้ยงมาใช้เมื่อได้รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรแล้ว จึงนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงในองค์กรเป็นเวลา 3 เดือน พร้อมทั้งทำการประเมินผลด้วยแบบตรวจประเมินวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture audit) และแบบประเมิน CIPP Evaluation model เพื่อประเมินความเป็นไปได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรที่นำมาประยุกต์ใช้สามารถทำให้โปรแกรมที่เลี้ยงที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้สูงที่จะทำให้วัฒนธรรมที่เลี้ยงมีความกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมถาวรขององค์กรต่อไปจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรควรประกอบด้วย 1) มีนโยบายการพัฒนาบุคคลด้วยระบบที่เลี้ยง 2) มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง 3) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี 4) มีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม 5) มีการสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน 6) มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะด้านอื่นๆที่ไม่ใช่ทักษะเฉพาะตำแหน่งเพิ่มเติม 7) มีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต และ 8) มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, โปรแกรมที่เลี้ยง, ผู้ได้รับการดูแล, การติดตามผล, วัฒนธรรมที่เลี้ยง

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมยุคไร้พรมแดนในปัจจุบัน เป็นสังคมแห่งสารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร ระบบการค้าโลกมีการเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น โอกาสที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นจึงยากลำบากมากขึ้นกว่าในอดีต เนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรง รวมไปถึงสภาพการณ์ทางธุรกิจด้านอื่นๆ อาทิเช่น สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หลายองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงาน และบริหารจัดการองค์กรเสียใหม่เพื่อให้อันต่อการเปลี่ยนแปลง และคงไว้ซึ่งความสามารถ

ทางการแข่งขัน จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น ดังกล่าว ส่งผลให้หลายองค์กรมีการนำเครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับองค์กร แต่เครื่องมือในการบริหารจัดการเหล่านี้ไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ ถ้าขาดทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะถ้าองค์กรสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพแล้วการนำเครื่องมือการบริหารจัดการต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กร ก็จะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้ง

ทรัพยากรที่มีค่ายิ่งในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายในการบริหารแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ที่สำคัญยิ่งขององค์กรอีกด้วย

Lussier and Henson (2013, p. 16) จึงยืนยันว่า “บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้จัดการทั้งหลายคือ ความรับผิดชอบในการค้นหาบุคคลที่เป็นดาวเด่นที่อยู่ในองค์กรและพัฒนาบุคลากรดังกล่าวให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบในระดับสูงต่อไปได้”

องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เพื่อตอบสนองนโยบายการบริหารและการจัดการโดยตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานว่าเป็นหัวใจสำคัญในการร่วมกันผลักดันให้องค์กรเจริญเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Lussier and Henson (2013, p. 240) ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า “การที่องค์กรจะคงความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมรุนแรงในปัจจุบันได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่สามารถธำรงไว้ซึ่งความรู้และทักษะที่เป็นปัจจุบัน (Up – to – date knowledge and skills) เพียงพอเท่านั้น”

การพัฒนาองค์กรในบริบทของ AEC

ความเปลี่ยนแปลงที่นับว่าสำคัญยิ่งสำหรับประเทศไทยในปัจจุบันก็คือ การมีผลบังคับใช้ข้อตกลงทางเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศในอนุภูมิภาคอาเซียน หรือที่รู้จักกันในชื่อของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community- AEC 2015) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ทั้งในด้านการเป็นตลาดร่วมและฐานการผลิต การสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาคและการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก จะส่งผลให้ตลาดอาเซียน รวมกันเป็นหนึ่งเดียว การลงทุนทำธุรกิจในอาเซียนสามารถดำเนินการอย่างเสรี และแรงงานฝีมือเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรี นั่นย่อมหมายถึงทุกประเทศในอนุภูมิภาคอาเซียนจำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาตัวเองรองรับการค้าเสรีสากล (Internationalization) ซึ่งจะ

ส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างเข้มข้น เกิดการสะสมทรัพย์สินทางปัญญา มีการให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างจริงจัง ตลอดจนจะเกิดการควมรวมและ เชื่อมโยงการผลิตพร้อมทั้งจะเกิดการร่วมทุน/หุ้นส่วนข้ามชาติกันขึ้นในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน

กลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ คือ โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring program) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการดูแล และรักษาพนักงานใหม่ ที่มีความสามารถในการผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งคนดีเข้ามาทำงานกับองค์กรและได้รับการพัฒนาให้สามารถ ปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้อย่างมีความสุข โดยการปรับตัวเข้ากับองค์กรทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่จำเป็นและทัศนคติที่เหมาะสมต่อการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษา หรือองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring program) เป็นกระบวนการที่บุคคลผู้มีอาวุโส ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อ่อนอาวุโสกว่าในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการดูแล แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ตลอดจนการให้ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น ทั้งนี้ รูปแบบของกิจกรรมพี่เลี้ยง (Mentoring program) โดยทั่วไป จะมีรุ่นพี่ หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า เป็นผู้ที่คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น จนกระทั่งสามารถเลื่อนระดับขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีคำภาษาอังกฤษ เรียกผู้ทำหน้าที่นี้ว่า Mentor ส่วนรุ่นน้อง หรือผู้ได้รับการดูแลนั้น มีคำเรียกหลายคำ เช่น Mentoree, Prote'ge', Mentee เป็นต้น (Rothwell, 2010, p. 67)

โดยที่โปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นกิจกรรมการพัฒนาองค์กร 1 ใน 49 กิจกรรมที่ Mclean (2006, pp.108 – 120) ได้รวบรวมกิจกรรมสอดแทรก (Interventions) ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรซึ่งนับรวมได้ 49 กิจกรรม เช่น การฝึกอบรม (Training) การให้การช่วยเหลือชี้แนะ (Coaching) ตลอดจน

การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Restructuring) เป็นต้น และกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญมากคือ โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring)

Lewis (2000, pp. 85-88) ยืนยันว่าการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรนั้น ควรทำความเข้าใจในความหมายของโปรแกรมพี่เลี้ยงอย่างแท้จริง เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนระหว่างบทบาทของพี่เลี้ยง (Mentor) และบทบาทของผู้สอนแนะ (Coach) เนื่องจากการเป็นพี่เลี้ยงไม่สามารถกำหนดบทบาทที่เฉพาะเจาะจงลงไปได้ และสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นก็เป็นสัมพันธภาพระหว่างตัวบุคคลดังนั้นบ่อยครั้งจึงมักมีผู้เข้าใจผิดคิดว่า พี่เลี้ยง คือ ผู้สอนแนะ ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้วผู้สอนแนะ เป็นเพียงผู้ทำหน้าที่หนึ่งของพี่เลี้ยงในการที่จะให้คำแนะนำแก่ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลเท่านั้น พี่เลี้ยงจึงมีหน้าที่มากกว่าผู้สอนแนะ เพราะหน้าที่ของพี่เลี้ยงไม่ใช่เป็นเพียงการให้ความรู้เพื่อให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นเท่านั้น แต่พี่เลี้ยงจะแบ่งปันประสบการณ์ ความรอบรู้และความชำนาญร่วมกับพนักงานแล้วยังจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นตัวแบบที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยการนำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยจึงได้นำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรของผู้วิจัยเองมาเป็นเวลา 4 ปี ที่ บริษัท อ่าพลฟู๊ดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม ที่มีการพัฒนาระบบคุณภาพและการจัดการมาโดยตลอด จนได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหารว่าด้วยสุขลักษณะทั่วไป (Good manufacturing practices : GMP) การวิเคราะห์จุดอันตราย และการควบคุมจุดวิกฤติ (Hazard analysis and critical control point : HACCP) ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (TIS/OHSAS 18001) ระบบการจัดการอาหารปลอดภัย (Food safety: ISO 22000) มาตรฐานแรงงานไทย (TLS 8001) และมุ่งมั่นพัฒนาสู่มาตรฐานแรงงานสากล (SA 8001) เนื่องจากบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทฯ ได้เล็งเห็นคุณค่าของการพัฒนาขีดความ

สามารถของบุคลากร โดยการนำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้โปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานต่าง ๆ ได้รับการดูแล และทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรไว้ได้ และยังเป็นการพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุข โดยโปรแกรมพี่เลี้ยงจะทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถปรับตัวเข้ากับงานขององค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

บริษัทฯ จึงได้นำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน เพื่อให้องค์กรมีผู้ที่ทำหน้าที่ “พี่เลี้ยง” (Mentor) ที่มีประสิทธิภาพ และมี “ระบบปฏิบัติการพี่เลี้ยง” ที่สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม เพื่อให้โปรแกรมพี่เลี้ยงดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการพัฒนาศักยภาพคนและองค์กรของบริษัทฯ ในขณะเดียวกันผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงก็จะได้รับโอกาสในการพัฒนาภูมิความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา ในระหว่างการทำหน้าที่พี่เลี้ยง เพื่อให้เป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ ของตนให้กับผู้ได้รับการดูแลได้ อีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองในการก้าวสู่การเป็นผู้นำในลำดับสูงขึ้นไป นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง อันเกิดจากความรู้สึกภาคภูมิใจ และพึงพอใจที่สามารถให้การดูแล ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ให้เติบโตและพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบมากขึ้น

นโยบายการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานแบบตัวต่อตัว (one – to – one training) จึงถูกกำหนดขึ้นโดยใช้กระบวนการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ (Formal mentoring) ซึ่งผู้จัดการฝ่ายทุกคนเป็นผู้กำหนดว่าพนักงานระดับหัวหน้างานหนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการพัฒนาทางเทคนิค ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 2 – 4 คน ตั้งแต่การเตรียมการฝึกการแนะนำเบื้องต้น การอธิบาย การสาธิต และการปรับปรุงแก้ไข ตามรูปแบบของ Buckley and Caple (1992, pp. 71 – 108) ปรากฏว่า

ผลผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (ร้อยละ 25) ส่งผลให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้น แต่อัตราการออกจากงานของบุคลากรของบริษัทฯ ก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

เมื่อวิเคราะห์จากผลการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (Exit interview) ตลอดปี พ.ศ. 2553 และวิเคราะห์จากผลการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน ดังกล่าว พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทฯ เป็นที่ต้องการของกลุ่มแข่งขันมากขึ้น จึงสามารถดึงดูดโดยการเสนออัตราค่าจ้างที่สูงขึ้น และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น บริษัทจึงได้ปรับอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ทั้งเพื่อรองรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น และเพื่อยกระดับรายได้ให้แก่พนักงานของบริษัทฯ โดยเพิ่มขึ้นจากเดิมเฉลี่ยร้อยละ 15

เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2554 บริษัทฯ ได้เร่งรัดมาตรการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทุกระดับ พร้อมกับการกำหนดพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ตั้งแต่วันแรกที่พนักงานรายงานตัวเข้าปฏิบัติงานตามแนวคิดด้านการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring) ของ Lewis (2000, pp. 17 – 28) ตลอดจนจัดให้มีการปฐมเทศพนักงานใหม่อย่างเข้มข้นด้วยหลักสูตร “ผู้ความเป็นเลิศในการทำงานเป็นทีม” (หลักสูตร 3 วัน 2 คืน แบบค้างแรมร่วมกัน) โดยมีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาเป็นผู้เข้าร่วมในกระบวนการฝึกอบรมด้วย ในอัตราส่วนพี่เลี้ยง 1 คน ต่อพนักงานใหม่ 8 คน ส่งผลให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็วขึ้น ดัชนีวัดความผูกพันในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่อัตราการออกจากงานของพนักงานลดลงมาไม่มากนัก

ตลอดปี พ.ศ. 2555 ผลประกอบการของบริษัทฯ ได้เพิ่มขึ้น บรรยากาศการทำงานดีขึ้น สมรรถนะส่วนตัวของพนักงาน (จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี) เพิ่มขึ้น โดยอัตราการสูญเสียในกระบวนการผลิต และการออกจากงานของพนักงานลดลงเล็กน้อยเท่านั้น

เมื่อได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ ที่วิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงทำให้การวิเคราะห์องค์กรของผู้วิจัยมีมุมมองที่กว้างขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาสภาพแวดล้อมที่ทำให้โปรแกรมพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนโดยการสร้าง

วัฒนธรรมพี่เลี้ยงให้เกิดขึ้นในองค์กรฯ ทั้งโดยแนวคิดของ Lewis (2000) และ Zachary (2005) ซึ่ง

Lewis (2000, p. 53) ได้อธิบายเรื่องความสำคัญของวัฒนธรรมการนำกระบวนการพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรสรุปได้ว่า “เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ในระบบปฏิบัติการพี่เลี้ยงเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านส่วนตัวของบุคลากร และในด้านองค์กรโดยส่วนร่วม ซึ่งองค์กรอาจจะยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลงนั้น หรืออาจจะไม่ยอมรับก็ได้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรนั้น ๆ”

Zachary (2005, p. 9) ยืนยันว่า “แม้เรื่องราวของ “การเป็นพี่เลี้ยง” มิได้เป็นเรื่องใหม่ในวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่อย่างไรโดยเฉพาะการเป็นพี่เลี้ยงนอกแบบ (Informal mentoring) แต่ยังมีองค์กรไม่มากนักที่ใช้โปรแกรมพี่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring) ในปัจจุบันและจากการศึกษาอย่างกว้างขวางยังพบอีกว่าโอกาสที่ดีและเหมาะสมที่สุดที่โปรแกรมพี่เลี้ยงจะส่งผลคุ้มค่าที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture) รองรับโปรแกรมพี่เลี้ยง ทั้งนี้เพราะความพร้อมขององค์กร การเปิดโอกาสการเจริญเติบโตและระบบสนับสนุนที่เหมาะสมขององค์กร จะมีส่วนอย่างยิ่งในการทำให้โปรแกรมพี่เลี้ยงส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ อันจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กร”

ทั้งนี้ Zachary (2005, p. 2) อธิบายเพิ่มเติมว่า “การสร้างวัฒนธรรมพี่เลี้ยง เริ่มตั้งแต่การนำวิสัยทัศน์ขององค์กร มาเป็นกรอบในการกำหนดขอบเขตการพัฒนาและรวมไปถึงการใช้กลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย เพราะการที่โปรแกรมพี่เลี้ยงจะฝังลึกในองค์กร และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และความเข้าใจที่เกื้อกูลต่อกันและกัน”

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเป็นอย่างมากที่จะศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในองค์กรเพื่อเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญในการสนับสนุนโปรแกรมพี่เลี้ยงให้ประสบความสำเร็จได้มากขึ้นและทำให้โปรแกรมพี่เลี้ยงมีความยั่งยืนมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบระบบปฏิบัติการที่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมกับบริบทโรงงานอุตสาหกรรม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมที่เลี้ยงและวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมและนำไปใช้ได้จริงในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาที่มา สาเหตุ ความสำคัญ และปัจจัยที่ประกอบขึ้นเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture) ขององค์กร และศึกษาผลกระทบ (Impact) ที่รูปแบบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงดังกล่าว มีต่อประสิทธิภาพของการใช้โปรแกรมที่เลี้ยง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัท อ้าพลูคุดส์ โพรเซสซิง จำกัด จึงดำเนินการวิจัยโดย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารูปแบบโปรแกรมที่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยงในประเทศต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามสำหรับใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด และการตอบแบบสอบถามเพื่อยืนยันคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้โปรแกรมที่เลี้ยงจำนวน 22 คน จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เพื่อหาคำตอบประกอบและกำหนดรูปแบบโปรแกรมที่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณายืนยันรูปแบบโปรแกรมที่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมกับบริบทโรงงานอุตสาหกรรม โดยกระบวนการ Focus group กับผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นพี่เลี้ยงและผู้บริหารที่นำโปรแกรมที่เลี้ยงมาใช้แล้ว จำนวน 12 คน

ขั้นตอนที่ 3 นำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรที่ได้จาก Focus group ไปเปรียบเทียบกับระบบปฏิบัติการที่เลี้ยงที่ใช้จริงอยู่ในองค์กร (บริษัท อ้าพลูคุดส์ โพรเซสซิง จำกัด) โดยการปรับปรุงโปรแกรมที่เลี้ยงขององค์กรในส่วนที่ยังขาดอยู่และติดตามผลประเมินผลเพื่อหาข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการใช้รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรกับบริบทโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร” ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแยกเป็นประเด็นหลัก 4 ประการ ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร

ในการพัฒนาองค์กร ถือว่าการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Change-able) ซึ่งหมายถึงต้องมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น มีนวัตกรรม และขีดความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้านี้ เพื่อไม่ให้กลายเป็นผู้ล่าหลัง (Cheung – Judge & Holbeche, 2011, p. 234)

Cheung – Judge and Holbeche (2011, p. 234) ยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในทางการตลาดได้และทำให้อุรกิจประสบความสำเร็จ จึงนับว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ เพราะในทางตรงกันข้าม ถ้าสมาชิกขององค์กรละเลยที่จะตอบสนองต่อแนวโน้มของตลาดและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้านั้นจะประสบความสำเร็จล้มเหลว

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากมีผู้ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรไว้แตกต่างกันมากมาย จึงมีผู้นำมาสรุปเพื่อความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า

วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) หมายถึง ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และรูปแบบการปฏิบัติ (Ritual) ที่ทำหน้าที่ชี้นำองค์กรโดยอัตโนมัติ เพื่อให้องค์กรแสดงออกอย่างแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้องค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมแกนหลัก (Core cultures) และวัฒนธรรมย่อย (Sub – cultures) ที่แสดงออกถึงปัญหาพร้อมสถานการณ์ร่วม และประสบการณ์ร่วมขององค์กรโดย

ส่วนรวม

ส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

หากนำคำจำกัดความและความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่สรุปได้ มาแยกออกเป็นส่วนประกอบต่างๆ เพื่อให้เป็นความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนประกอบได้ชัดเจน ได้แก่

ค่านิยมหลัก (Value) คือความเชื่อและการยึดถือว่าสิ่งไหนดี สิ่งไหนไม่ดี

ความคิดพื้นฐาน (Basic assumption) คือความคิดที่มีต่อองค์การเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในองค์การ)

ความเชื่อ (Belief) หมายถึง ความเชื่อและศรัทธาที่สะสมมาจากการได้รับรู้ปลูกฝังและต่อกันจากกลายมาเป็นความมั่นใจว่าจะต้องเป็นหรือน่าจะเป็นเช่นนั้น

รูปแบบการปฏิบัติ (Action pattern) หมายถึงวิธีการและกระบวนการที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นประเพณีนิยม (tradition) ของสังคมการทำงานในชีวิตประจำวัน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ค่านิยมที่องค์กรยึดถือบนความคิดพื้นฐานที่มีต่อสิ่งต่างๆ ด้วยระบบความเชื่อที่สั่งสมกันมาจากอดีตจนกลายเป็นรูปแบบปฏิบัติในด้านต่างๆ ทำให้เกิดเป็นรูปแบบการตัดสินใจ (Decision model) ที่องค์กรใช้เป็นกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการปฏิบัติตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ

จากนิยาม ความหมาย และส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ที่รวบรวมมาข้างต้น สามารถนำมาแยกอธิบายถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ (Influence of organization culture) ซึ่งแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม คือกลุ่มนักบริหารจัดการ กลุ่มนักพัฒนาองค์การ และกลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสรุปรวมได้ว่า

ในมุมมองของนักบริหารจัดการนั้น วัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดมาตรฐานการทำงานของบุคลากรในองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ค่านิยม แนวคิดพื้นฐาน และความเชื่อที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจขององค์การในขณะนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

ในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การเน้นอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อรูปแบบของปรากฏการณ์ต่างๆในองค์การ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ และระบบการแก้ปัญหาของผู้บริหารในองค์การ

ในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เห็นว่าการที่บุคลากรจะได้รับการพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับโอกาสในการถ่ายโอนการเรียนรู้และการนำความรู้และทักษะที่ได้รับการพัฒนามานั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงานและองค์การในทางปฏิบัติ

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การ

หาก “ทุนมนุษย์” (Human capital) ในความหมายของนักเศรษฐศาสตร์ฐานความรู้ (Knowledge economist) ระบุว่าหมายถึง “ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่สะสมอยู่ในบุคลากร ที่ส่งผลให้บุคลากรนั้นๆสร้างความอยู่ดีกินดีทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจ” ทุนมนุษย์ (Human capital) ก็น่าจะได้พัฒนามาตั้งแต่ในระดับครอบครัว ตั้งแต่วัยเด็ก ทั้งในระบบการศึกษาของโรงเรียนและระดับผู้ใหญ่ ตลอดจนการดำรงชีพในชีวิตประจำวัน และการฝึกอบรม ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในกิจกรรมของระบบเครือข่ายอาชีพต่างๆ และหาก “ทุนทางสังคม” (Social capital) หมายถึง “โครงสร้างร่วมของบุคลากรที่ทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานร่วมกัน (Shared norms) ค่านิยมร่วมกัน (Shared values) และความเข้าใจร่วมกัน (Shared understanding) ในอันที่จะสร้างความร่วมมือกันภายในหรือระหว่างกลุ่มบุคลากร” ความเชื่อถือที่เกิดขึ้นก็จะเป็นทั้งที่มาและผลลัพธ์ของทุนทางสังคม และที่สะท้อนให้เห็นทั้งบรรทัดฐาน ความเข้าใจ และค่านิยม ที่เป็นรากฐานของการร่วมมือกัน (Harrison and Kessels, 2004, p. 16)

ฉะนั้นองค์การที่ดำเนินงานในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge economy) ที่จะต้องพึ่งพาความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และโครงสร้างสังคมสมัยใหม่ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องมุ่งเน้นการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่จะสร้างทุนทางสังคมที่แข็งแกร่ง บุคลากรต่างๆ ทั้งที่เป็นพนักงานบริการ พนักงานข้อมูลและพนักงานผลิตที่ดี ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายของระบบกิจกรรมฐานความรู้ ที่สามารถสร้างการปรับ

ตัวอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ผลผลิต และ การให้บริการ ทั้งนี้การเรียนรู้และการพัฒนาต่างๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร ฉะนั้นกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องหมายรวมถึงบุคลากรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่ไม่ต้องใช้ความรู้ และบุคลากรที่ต้องใช้ความรู้ เพราะทุกส่วนขององค์กรต่างก็เป็นทุนทางสังคม และในเศรษฐกิจฐานความรู้ ถือว่าทุกคนเป็นบุคลากรฐานความรู้ (Knowledge workers) ด้วยกันทั้งหมด (Harrison & Kessels, 2004, p.17)

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า หากบุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีขีดความสามารถในการสร้างผลผลิตและสร้างสังคมการทำงานที่ดีให้แก่องค์กร บุคลากรดังกล่าวจะเปลี่ยนสภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) แทนที่จะเป็นเพียงทรัพยากรมนุษย์ธรรมดาขององค์กร ทั้งนี้เพราะทุนมนุษย์เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge worker) การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นความจำเป็น และเป็นมิติใหม่ในการพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กับการมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในอนาคตขององค์กร เพื่อเพิ่มอัตราเร่ง ความคล่องตัว และการสร้างสรรค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมขององค์กรให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่จะสนับสนุนกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การจัดการองค์กร และการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรรูปแบบใหม่

3. การนำระบบปฏิบัติการที่เลี้ยงมาไว้ในองค์กร

ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า “กิจกรรมสอดแทรกที่ได้ผลอย่างมากในการพัฒนาองค์กรกิจกรรมหนึ่ง คือ การนำโปรแกรมที่เลี้ยง (Mentoring) มาใช้ในองค์กร ทั้งนี้เพราะการสร้างระบบที่เลี้ยงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างพื้นฐานการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน เนื่องจากพนักงานใหม่ส่วนใหญ่ที่ก้าวเข้ามาในองค์กร ต่างมีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และวิถีชีวิตที่แตกต่างกันจากวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร หรือเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในองค์กรมานาน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผน

อย่างเป็นระบบ ในการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้เพื่อช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์กร และเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรได้ต่อไป” (McLean, 2006, p. 110)

Stone, (2004, pp.2 – 3) ได้อธิบายว่า “ในการที่จะนำโปรแกรมที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ “ที่เลี้ยง” (Mentor) ให้ชัดเจนก่อนว่า “โปรแกรมที่เลี้ยง” จริงๆ แล้วประกอบด้วยกิจกรรมใดบ้าง”

ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับระบบที่เลี้ยง (Mentoring) ตั้งแต่ความเป็นมาของที่เลี้ยง ความหมายของการเป็นที่เลี้ยง ประโยชน์ของการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร รูปแบบของการเป็นที่เลี้ยงในองค์กร ขั้นตอนการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร และอิทธิพลของวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่มีต่อการพัฒนาองค์กร จากมุมมองของนักวิชาการและนักปฏิบัติกรที่หลากหลาย จึงสามารถสรุปได้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ความหมายของการเป็นที่เลี้ยง

จากแนวคิดที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันอย่างหลากหลายด้านความหมายของ “การเป็นที่เลี้ยง” ที่มีอยู่อย่างมากมาย ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะสรุปได้ว่า แนวคิดเรื่อง “การเป็นที่เลี้ยง” แบ่งออกได้เป็น 3 มุมมองคือ ในมุมมองของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุมมองของนักพัฒนาองค์กรและในมุมมองของผู้ที่คัดค้านระบบที่เลี้ยง

1) มุมมองของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น Kram (1988) เน้นการเป็นที่เลี้ยงนอกกรอบแบบซึ่งเน้นการเป็นที่เลี้ยงโดยธรรมชาติและโดยสมัครใจของทั้งที่เลี้ยงและผู้เรียน

2) มุมมองของนักพัฒนาองค์กร เช่น Bell (2000), Carson Pue (2005), Stone (2007); Lewis (2000); Rothwell (2010) และ Mclean (2006) เน้นการเป็นที่เลี้ยงในรูปแบบที่องค์กรเป็นผู้จัดให้มีขึ้นทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรระดับผู้นำขององค์กร และพัฒนาดาวเด่นของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถกับองค์กร

3) ในกลุ่มที่มีแนวความคิดคัดค้านการใช้คำว่า “Mentoring” (การเป็นที่เลี้ยง) ซึ่งได้แก่ Anderson

(1993); Garvey, Stokes and Megginson (2009), Maxwell (2008), และ Ensher and Murphy (2005) มีความเห็นว่าการเป็นพี่เลี้ยง” ในความหมายภาษาอังกฤษของคำว่า Mentoring นั้น มีนัยในทางลบอยู่มากพอสมควร เพราะหมายถึงผู้มีอำนาจในการสอนสั่งทำหน้าที่ปลูกฝังให้แก่ผู้น้อย ในขณะที่คำว่า Coach ซึ่งแปลว่าผู้สอนแนะ ก็มีความหมายใกล้เคียงกับ Mentor อยู่แล้ว กิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง จึงหมายถึง Coaching ในอังกฤษและยุโรป ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาใช้คำว่า Mentoring อย่างแพร่หลายมาก

ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า “พี่เลี้ยง” ของงานวิจัยฉบับนี้ หมายถึง ผู้ที่มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์มากกว่า มีทักษะสูงกว่าและมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนแนวคิดและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่า เช่น พนักงานเก่าที่มีอายุงานมากทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่ พนักงานชำนาญการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานฝึกหัดในด้านเทคนิคการทำงานต่าง ๆ เจ้าหน้าที่อาวุโสทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่เจ้าหน้าที่ชั้นต้น หัวหน้างานทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานปฏิบัติการ หัวหน้าแผนกทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้จัดการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่หัวหน้าแผนกด้านการบังคับบัญชา ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้อำนวยการด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3.2 ประโยชน์ของการนำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กรจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประโยชน์ของการนำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) สามารถค้นพบจุดเสี่ยงได้เร็วขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรดีขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่ในองค์กรมากขึ้น
- 4) ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเนื่องจากสามารถลดการลองผิดลองถูกลงได้มาก
- 5) สมรรถนะของบุคลากรดีขึ้นทำให้เพิ่ม

ความเชื่อมั่นให้แก่ทีมงาน

- 6) ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น
- 7) บุคลากรได้เรียนรู้จากความผิดพลาดซึ่งเป็นประสบการณ์ของผู้อื่น
- 8) พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์และคำแนะนำของพี่เลี้ยง
- 9) ลดข้อร้องเรียนและต้องมาแก้ไขเมื่อผิดพลาด
- 10) ประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานโดยรวมเพิ่มขึ้น
- 11) สร้างความไว้วางใจเชื่อใจและการเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า นอกจากโปรแกรมพี่เลี้ยงจะสามารถเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังสามารถลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและมีผลต่อทั้งประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งนับได้ว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

3.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร

Lewis (2000, p. 23) ยืนยันว่า “ความโดดเด่นและยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรจะสามารถสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้เรียนดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง ฉะนั้นเมื่อจะนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรก็ควรพิจารณาไปพร้อม ๆ กัน 2 เรื่องคือ ความพร้อมขององค์กรเองกับความชำนาญและประสบการณ์ของผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง จึงจะสามารถนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Zachary (2005, p. 8) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ควรจะถูกฝังให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นน่าจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- 1) มุ่งสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของเริ่มตั้งแต่การมอบหมายให้มีพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ตั้งแต่วันเริ่มต้นเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อทำให้การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ดำเนินไปได้เร็วขึ้น หลังจากนั้น

จึงเข้าสู่ระบบการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางเทคนิค เช่นการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น

ส่งเสริมการรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนร่วมรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบงานที่ทำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

มุ่งใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นวัฒนธรรมที่ทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การธำรงรักษาความซื่อสัตย์เที่ยงตรงเป็นวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในทุกองค์การ เนื่องจากการยึดถือและยึดมั่น ในการธำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์เที่ยงตรง จะสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การกระตุ้นให้มีการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ จะส่งเสริมให้พี่เลี้ยงและผู้เรียนได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปฝึกฝนเพิ่มเติมโดยการลงมือปฏิบัติจริงในสิ่งที่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากซึ่งกันและจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนและพี่เลี้ยงนำความรู้และทักษะที่ได้มาบูรณาการเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น นอกจากนี้จะทำให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแล้วยังสามารถทำให้เกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้เพิ่มเติมและเกิดความภาคภูมิใจในผลการเรียนรู้ที่ได้รับจากระบบพี่เลี้ยงด้วยทำให้เกิดการเปิดรับการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง เป็นการทำให้คนไว้วางใจในกระบวนการพี่เลี้ยงเนื่องจากได้เห็นความมีคุณค่าของการฝึกปฏิบัติซึ่งได้แสดงให้เห็นประจักษ์อยู่ในชีวิตประจำวันจนกลายเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งในกระบวนการปฏิบัติงาน ย่นระยะเวลาในการเจริญเติบโต วัฒนธรรมพี่เลี้ยงจะส่งผลให้เกิดความพร้อมเพียงพอในการเตรียมตัวให้บุคลากรเจริญเติบโต องค์กรจึงต้องกำหนดเป็นนโยบายการบริหารดาวเด่น และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้วยโดยที่องค์ประกอบของวัฒนธรรมเป็นพี่เลี้ยงดังกล่าวจำเป็นต้องมีโครงสร้างรองรับ (Infrastructure) 6 ประการ (Zachary, 2005, pp. 58-70) ได้แก่

ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong leadership)

การให้เวลาที่พอเพียง (Time allocation)

การให้การสนับสนุนด้านการเงิน (Financial resource)

ระบบเทคโนโลยี (Technological system)

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)

ทรัพยากรความรู้ (Knowledge resource)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อสร้างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสม ขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วมาสังเคราะห์เป็นหัวข้อคำถามปลายเปิดเพื่อใช้ในการไปพบและสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาใช้จำนวน 22 คนและรวบรวมข้อมูลที่นำมาสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทย ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมตอบยืนยันกลับมาอีกครั้ง จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาสังเคราะห์เป็นข้อมูลพื้นฐานและสร้างร่างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 นำร่างรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำการประชุมเพื่ออภิปรายเฉพาะเรื่อง (Focus group) โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติจากองค์กรภาคเอกชน 6 คน จากภาครัฐ 4 คน และนักวิชาการ 2 คน มาประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นเวลา 1 วัน (8 ชั่วโมง) เพื่อหาข้อสรุปสุดท้ายเป็นรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 นำร่างรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 (ผลสรุปของ Focus Group) มาเปรียบเทียบและทดลองใช้กับระบบปฏิบัติการพี่เลี้ยง ที่นำมาใช้อยู่แล้วในองค์กรจริง

คือ บริษัท อ่าพลฟูดส์โพรเซสซิง จำกัด และทำการติดตามประเมินผลโดยใช้ CIPP Model ทำการประเมินก่อนการนำไปใช้และหลังการนำไปใช้เดือนละ 1 ครั้ง เป็นเวลา 3 เดือน

ขั้นตอนที่ 4 นำผลการประเมินติดตามผลการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงมาทดลองใช้ มาวิเคราะห์และปรับปรุงเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture) ที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยง สรุปได้ ดังนี้

การศึกษารูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) และการประชุม Focus Group สรุปได้ว่า วัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ควรประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยง
2. มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง
3. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี
4. มีระบบการให้รางวัลผลงานที่เหมาะสม
5. มีการสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน
6. มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ทักษะเฉพาะตำแหน่งเพิ่มเติม

7. มีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต

8. มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้

โดยมีโครงสร้างสนับสนุน 4 ประการ คือ การส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี มีรูปแบบผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง มีการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และมีการบริหารองค์กรแบบเปิด

ผลการประเมินผลการนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงไปใช้ในการพัฒนาองค์กรในภาคปฏิบัติจริง

หลังจากได้รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ด้านการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรและผลการประชุม Focus group ของผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันความเหมาะสมแล้ว ผู้วิจัยได้ประชุมบุคลากรระดับบริหาร ของบริษัทอ่าพลฟูดส์โพรเซสซิง จำกัด เพื่อให้พนักงานระดับบริหารได้ทำแบบ

ตรวจประเมินวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentor culture audit) และเริ่มนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงไปใช้โดยการปรับปรุงแก้ไข ทั้ง 8 องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยง พร้อมทั้งปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างค้ำจุนวัฒนธรรมที่เลี้ยงทั้ง 4 ประการ ขณะที่ปฏิบัติการนำโปรแกรมที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ยังคงดำเนินต่อไปตามปกติ

ผลการตรวจประเมินความสอดคล้องของวัฒนธรรมที่เลี้ยง

เพื่อสร้างความมั่นใจในข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ที่ได้จากบทสรุปมาจากขั้นตอนแรกมาทดลองปฏิบัติจริงในองค์กร จึงได้กำหนดให้มีการตรวจประเมินวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture) อีก 3 ครั้ง (ห่างกันครั้งละ 1 เดือน) ผลการประเมินเพื่อทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ปรากฏดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เลี้ยงในด้านความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมที่เลี้ยง และการมีโครงสร้างค้ำจุนที่เอื้ออำนวยต่อระบบที่เลี้ยงได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่จะทำให้สามารถธำรงรักษาวัฒนธรรมที่เลี้ยงให้มืออยู่อย่างยั่งยืนในองค์กรได้พัฒนาขึ้นอย่างมาก

2. ผลการตรวจประเมินด้วย CIPP model

เนื่องจากการนำระบบที่เลี้ยง (Mentoring) มาใช้ในองค์กรเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่ง ซึ่งนิยมใช้ CIPP model ในการตรวจประเมิน ผู้วิจัยจึงนำ CIPP model ที่ประยุกต์มาใช้ในรูปแบบของการประเมินผล แนวโน้มความเป็นไปได้ ของการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร โดยการให้ทั้งที่เลี้ยงและผู้เรียน เป็นผู้ทำแบบประเมินทั้งก่อนการนำ รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงมาใช้ และหลังจากนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงมาทดลองใช้ในองค์กรแล้วอีก 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละประมาณ 1 เดือน ซึ่งปรากฏว่าผลการประเมิน ได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสามารถสรุปว่า

การนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ด้วยการใช้ระบบที่เลี้ยงจะส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์กร หรือสภาพแวดล้อม ที่ดีขึ้น ทำให้กิจกรรมที่เลี้ยงได้รับการสนับสนุน

ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสม จะทำให้ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) มีความพร้อมมากขึ้นที่จะทำให้ระบบที่เลี้ยงได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร อันได้แก่ การเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรทั้งในด้านสมรรถนะทางเทคนิค (Technical competency) และสมรรถนะแกนหลัก (Core competency)

รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสม จะทำให้กระบวนการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรได้รับการปรับแต่งให้ผู้เรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เลี้ยงมากขึ้น ที่เลี้ยงสามารถแก้ปัญหาต่างๆในกระบวนการเรียนรู้ได้มากขึ้น สภาพภาระหน้าที่ของผู้เรียนและที่เลี้ยงมีความเหมาะสมมากขึ้น และระดับความสัมพันธ์ระหว่างที่เลี้ยงและผู้เรียนมีความเหมาะสมมากขึ้น

รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสม จะทำให้ระบบการตรวจสอบผลลัพธ์ การตรวจติดตามความก้าวหน้าของระบบที่เลี้ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านการทดสอบความรู้ความเข้าใจขณะที่อยู่ในกระบวนการเรียนรู้ด้วยระบบที่เลี้ยง การวัดความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียนเมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอน มีการจัดทำรายงานผลการประเมินผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และระดับความสัมพันธ์และความเชื่อถือของซึ่งกันและกันระหว่างที่เลี้ยงกับผู้เรียนเพิ่มขึ้น

เมื่อนำผลการประเมินด้วย CIPP Model โดยรวมทั้งก่อนการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้กับผลการประเมินหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงมาใช้แล้ว (การประเมินครั้งที่ 3) พบว่ามีผลประเมินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากการประเมินความเป็นไปได้ดังกล่าวสรุปได้ว่ามีความเป็นไปได้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า

1. วัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการคือ

1.1 มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยง

1.2 มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง

1.3 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

1.4 มีระบบการให้รางวัลผลงานที่เหมาะสม

1.5 มีการสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน

1.6 มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะด้านอื่นๆที่ไม่ใช่ทักษะเฉพาะตำแหน่งเพิ่มเติม

1.7 มีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต

1.8 มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้

โดยควรจะมีโครงสร้างสนับสนุนวัฒนธรรมที่เลี้ยง 4 ประการคือ มีการส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี มีรูปแบบการเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและมีการบริหารองค์การแบบเปิด ผลการตรวจประเมินการทดลองนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงในองค์กร พบว่า

รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรมีผลต่อความสำเร็จต่อระบบปฏิบัติการที่เลี้ยงที่ใช้ อยู่ในองค์กรเป็นอย่างมาก

แม้ว่าการค้นพบรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในงานวิจัยฉบับนี้นับได้ว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญ แต่ควรจะมีผู้นำไปวิจัยต่อยอดให้มากขึ้นกับกลุ่มประชากรที่ประกอบธุรกิจแตกต่างกันและใช้ระยะเวลาทดลองใช้ที่ยาวนานขึ้น ก็น่าจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการนำกระบวนการที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างกว้างขวางต่อไป

บรรณานุกรม

- Anderson, A. H. (1993). *Successful training practice*. Oxford, UK: Blackwell.
- Bell, C. R. (2002). *Managers as mentors: Building partnership for learning* (2nd ed.). California, U.S.A: Berrett – Koehler.
- Buckley, R., & Caple, J. (1992). *One to one training and coaching skills*. London, UK: Kogan Page Limited.
- Carson, P. (2005). *Mentoring leaders*. Michigan, U.S.A.: Baker Book.
- Cheung-Judge, M.-Y., & Holbeche, L. (2011). *Organization development – a practitioner’s guide for OD and HR*. USA: Kogan Page.
- Ensher, A. A., & Murphy, S. (2005). *Power mentoring*. California: Jossey – Bass.
- French, W. L., & Bell Jr., C. H. (1999). *Organization behavior: Behavioral science interventions for organization improvement*. N. J.: Prentice Hall.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. London: Sage.
- Harrison, J., & Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy: an Organization View*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kram, K. E. (1998). *Mentoring at W: Development relationships in organizational life*. Maryland, USA: University Press of America, Inc.
- Lewis, G. (2000). *The mentoring manager*. London, UK: Peason Education Limited.
- Lusier, R. N., & Hendon, J. R. (2013). *Human resource management. California*. USA: SAGE.
- Mclean, G. N. (2006). *Organization development: Principle-process-performance*. California: Barret-Koehler, Inc.
- Maxwell, J. C. (2008). *Mentoring 101*, Tennessee. USA: Thomas Nelson, Inc.
- Rothwell, W. J. (2010). *The manager’s guide to maximizing employee potential*. New York: AMACOM.
- Stone, F. M. (2004). *The mentoring advantage: Creating the next generation of leaders*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Stone, F. M. (2007). *Coaching, counseling, and mentoring: How to choose and use the right technique to boost employee performance* (2nd ed.). USA: AMACOM.
- Zachary, L. J. (2005). *Creating a mentoring culture*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

