



คู่มือ ระบบพี่เลี้ยง

MENTORING PROGRAM



คำนำ

ด้วยการประชุมคณะกรรมการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง ในการประชุม ครั้งที่๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๖ ได้มีมติเห็นชอบร่างรายงานผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและวางแผนอัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (สป.กค.) และสำนักรัฐมนตรีกระทรวงการคลัง (สร.กค.) ซึ่งมีข้อเสนอแนะในกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ว่า “แต่ละหน่วยงานควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานรองรับสถานการณ์การเกษียณอายุราชการของบุคลากรในอนาคต โดยมอบหมายให้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์การทำงานมากกว่าได้ทำหน้าที่ดูแลและถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในงานน้อยกว่า” โดยกำหนดให้สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลศึกษาและกำหนดแนวทางในการจัดทำระบบพี่เลี้ยงให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะเพื่อที่จะได้มีความพร้อมดูแลบุคลากรอื่นต่อไป

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จึงได้ศึกษาวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำคู่มือระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้หน่วยงานใน สป.กค. และสร.กค. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง และขั้นตอนของการดำเนินการระบบพี่เลี้ยง รวมถึงผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงทราบแนวทางในการปฏิบัติตนในการเป็นพี่เลี้ยง และสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์แนวทางในการปฏิบัติงานให้ข้าราชการบรรจุใหม่ในทางที่ถูกต้อง เพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงดำเนินอย่างถูกต้องและสอดคล้องกับทุกหน่วยงาน โดยมีเนื้อหาประกอบไปด้วย ความสำคัญของพี่เลี้ยง บทบาทและความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง ข้อดีของการมีระบบพี่เลี้ยง รวมไปถึงแนวทางการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เพื่อประกอบการพิจารณาในการประเมินผลของการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากร

ส่วนบริหารอัตรากำลัง

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ความสำคัญของระบบพีเลี้ยง	๑
องค์ประกอบของพีเลี้ยง	๒
คุณลักษณะของพีเลี้ยง	๒
บทบาทและความรับผิดชอบของพีเลี้ยง	๔
การคัดเลือกพีเลี้ยง	๕
ขั้นตอนในการสอนงานตามระบบพีเลี้ยง	๕
ข้อมูลที่พีเลี้ยงควรทราบ	๕
การติดตามประเมินผล	๖
ข้อดีของการมีระบบพีเลี้ยง	๖
แนวทางการนำระบบพีเลี้ยงมาใช้ประกอบการพิจารณาระหว่างข้าราชการบรรจุใหม่ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง	๗
แหล่งที่มาของข้อมูล	๑๒

๑.ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาหลักของบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กรครั้งแรก คือ การปรับตัวเข้ากับองค์กร หรือวัฒนธรรมขององค์กร ลักษณะงานและทีมงานใหม่รวมไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ การปรับตัวของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นค่อนข้างบ่อย การมีพี่เลี้ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น ลดอัตราการลาออกของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรให้มีระบบมากยิ่งขึ้น ระบบของพี่เลี้ยงเป็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า พี่เลี้ยงจะมีบทบาทในการชี้แนะ ให้คำปรึกษา เป็นผู้สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพให้กับพนักงานใหม่ที่อ่อนประสบการณ์ มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ และสร้างแรงจูงใจที่ดีกับพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขกับการทำงาน

ระบบพี่เลี้ยง หรือ Mentoring System เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในหน่วยงาน โดยผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) มีบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและกระตุ้นให้น้องเลี้ยง (Mentee) มองเห็นศักยภาพของตนเองและสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์หนึ่งของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันกระแสโลกาภิวัตน์ นอกจากจะช่วยให้ยังสามารถเพิ่มความไว้วางใจรวมถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดของการปฏิบัติงานและลดค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติงานแบบลองผิดลองถูก ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงได้อย่างแท้จริง

ในภาคราชการได้มีการกำหนดให้ข้าราชการที่เริ่มรับราชการ(บรรจุใหม่) ต้องมีการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้าราชการให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งเป็นไปตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ พ.ศ. ๒๕๕๓ ข้อที่ ๔ ข้อที่ ๕ และข้อที่ ๖ กล่าวคือ

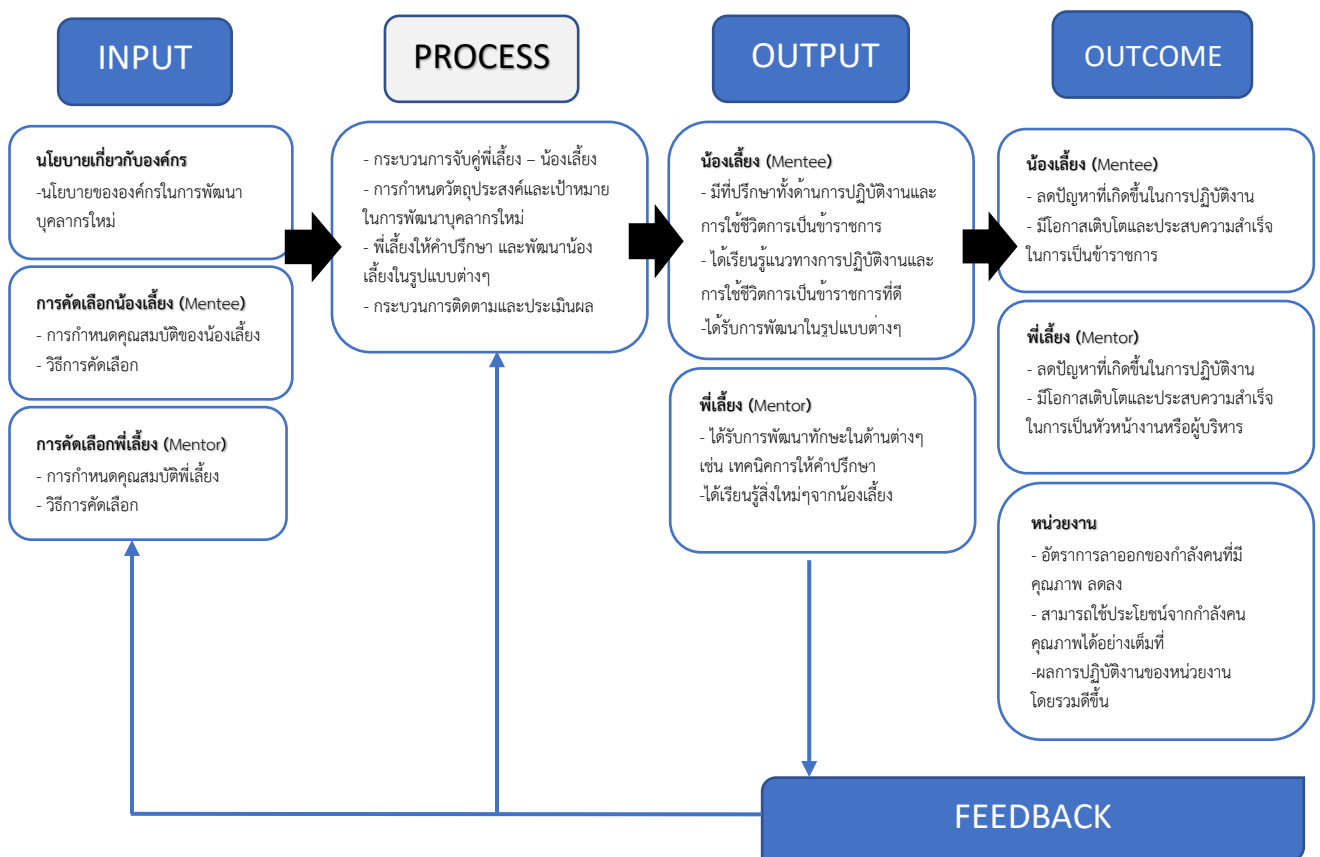
ข้อที่ ๔ ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการในเรื่องการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและพัฒนาข้าราชการตามกฎ ก.พ. นี้ ให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ข้าราชการที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้นรู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดี

ข้อที่ ๕ ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ข้าราชการที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วยภารกิจ งานหรือกิจกรรมของงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานรวมทั้งชี้แจงให้ข้าราชการที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการประพฤติตน วิธีปฏิบัติงาน รายการประเมินและเกณฑ์การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการรวมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย

ข้อที่ ๖ ให้ผู้บังคับบัญชา ดูแลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการทำหน้าที่สอนงานและให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งติดตามประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และจัดบันทึกผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการทุกสองเดือน เพื่อประกอบการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ดังนั้น หากหน่วยงานในภาคราชการมีการจัดการระบบพี่เลี้ยงก็จะมีเครื่องมือช่วยในการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ให้สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานและเพื่อนร่วมงานได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับภารกิจงาน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยง ก็จะสามารถฝึกฝนทักษะการให้คำปรึกษาและการสอนงาน ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมเป็นหัวหน้างานต่อไป

๒. องค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง



๓. คุณลักษณะของพี่เลี้ยง

คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่ดีจะต้องมีประสบการณ์อย่างน้อย ๒ ปี ขึ้นไป มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการหน่วยงานของตนเองและมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ข้าราชการใหม่ โดยต้องมีความเต็มใจถ่ายทอดความรู้ต่างๆพร้อมที่จะเสียสละเวลาพัฒนาน้องเลี้ยงอย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนเพื่อให้้องเลี้ยงได้เกิดการพัฒนามาสามารถให้คำแนะนำและชี้แนะสิ่งสร้างสรรค์ พี่เลี้ยงควรมีทักษะในเรื่องของการสื่อสารที่ดี ซึ่งจะทำให้้องเลี้ยงสามารถรับรู้ถึงความสำเร็จของการทำงานได้จริง และพี่เลี้ยงต้องยอมรับความคิดเห็นและความคิดริเริ่มของผู้อื่นรวมทั้งให้ความคิดเห็นเชิงบวกแก่น้องเลี้ยง โดยอาจจะสรุปเป็นสมรรถนะและทักษะที่สำคัญที่พี่เลี้ยงควรมี ดังนี้

๑. สมรรถนะ

๑.๑) เข้าใจตนเองและผู้อื่น

ความสามารถในการจัดการอารมณ์ตนเอง และการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ใน

ขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

๑.๒) เชี่ยวชาญในงานที่เพียงพอ

ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๑.๓) ทักษะที่ดี

ความรู้สึกลำบาก ที่ ความคิดเห็นและพฤติกรรมของคนที่มีต่อเพื่อนร่วมงานผู้บริหารกลุ่มคน องค์กรหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ โดยการแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกหรือท่าทีในทางยอมรับที่จะส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลในเชิงบวก

๑.๔) กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ความใส่ใจและตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่น มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ดีขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเกิด ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กร

๑.๕) การคิดวิเคราะห์ และคิดอย่างเป็นระบบ

ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์รวมถึงการมอง ภาพรวมขององค์กร จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์ แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

๒ ทักษะ

๒.๑) ทักษะการฟัง

การฟังด้วยความตั้งใจและให้ความสนใจกับผู้พูดทำให้สามารถรับรู้เข้าใจในสิ่งที่ผู้พูด ต้องการจะสื่อสารรวมถึงเป็นการฟังที่ไม่ตัดสินและมีการตอบสนองมีอารมณ์ร่วมไปกับผู้พูดรับรู้ถึงความ ต้องการที่แท้จริงที่อีกฝ่ายต้องการจะสื่อสารมา และสามารถให้คำปรึกษา หรือให้คำแนะนำได้อย่างตรง ประเด็น

๒.๒) ทักษะการตั้งคำถามเชิงบวก

รู้จักการตั้งคำถาม ที่เป็นประเด็นหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดจากการอ่าน การดู การสังเกต การฟังและการรับรู้ แล้วสามารถตั้งคำถามในมุมมองเพื่อให้ผู้ฟังเกิดกระบวนการ คิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาปรับปรุงแก้ไขงานได้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓) ทักษะการแก้ปัญหา

การคิดของบุคคลในการระบุปัญหา นิยามปัญหา รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เพื่อหาแนว ทางแก้ไขปัญหาวางแบบวิธีการแก้ปัญหาเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาและดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่าง มีประสิทธิภาพถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหา โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกมิติ เพื่อป้องกันการเกิด ปัญหาเดิมซ้ำ ๆ

๒.๔) ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การบ่งบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้น และมีการสะท้อนกลับที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงและเรียนรู้ที่จะทำให้ดีขึ้นโดยสะท้อนถึงกระบวนการ การกระทำ พฤติกรรม ที่เป็นรูปธรรมตลอดจนรวมถึงการสะท้อนด้วยข้อมูล ตัวเลข สถิติต่าง ๆ รวมถึงสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

๒.๕) ทักษะการให้คำปรึกษา

ความสามารถถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้หรือทักษะ แล้วนำไปประยุกต์ใช้หรือปรับเปลี่ยนการทำงานได้ การให้คำปรึกษาด้านชีวิต (Counseling) เป็นการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาชีวิต ให้สามารถดำรงชีวิต และทำงานได้อย่างมีความสุข

คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่ดีจากกล่าวสั้นๆ ได้ว่า “ฟังด้วยหัวใจ แก้ไขด้วยประสบการณ์”

๔. บทบาทและความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง

๑. สร้างความไว้วางใจและความเคารพให้กับข้าราชการใหม่ที่ได้รับการสอนงานรวมถึงการรักษาความลับได้ดี

๒. ดูแลข้าราชการใหม่ ที่ได้รับการสอนงาน สอนค่านิยม วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นอันดับแรก

๓. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ และบทเรียนที่เหมาะสม

๔. ส่งเสริมให้มีวิจาร์ณญาณ มุมมอง และการตอบสนองที่สร้างสรรค์ต่อข้าราชการใหม่

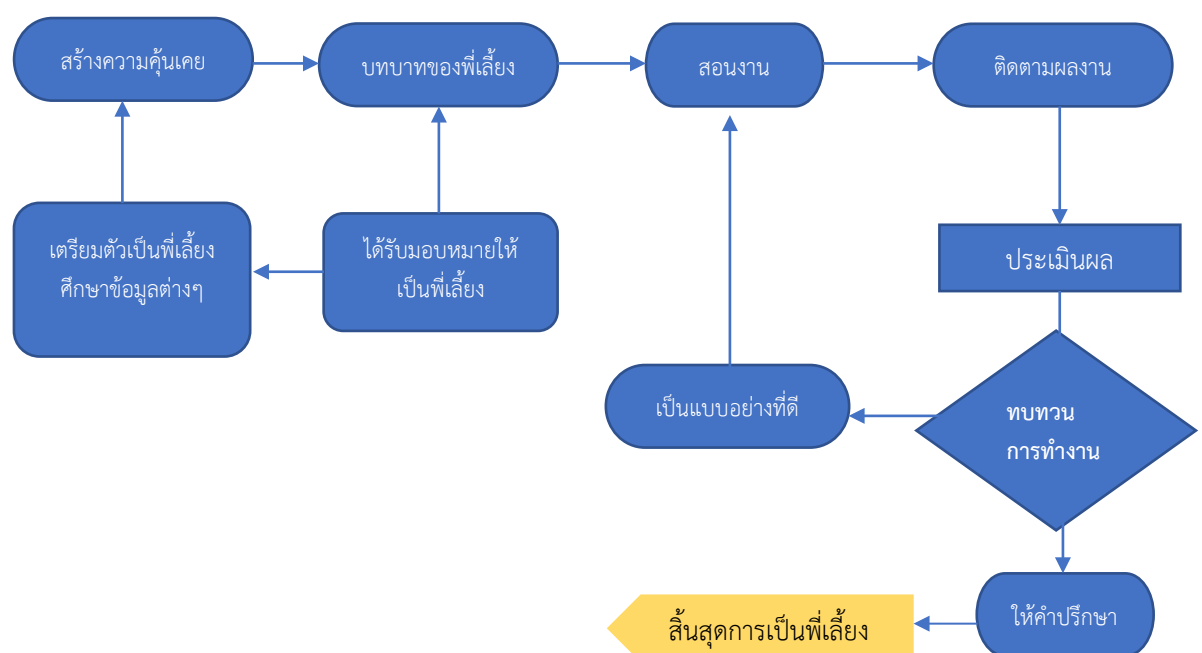
๕. ส่งเสริมให้มีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรเป็นต้นแบบที่ดีและสอนด้วยตัวอย่าง

๖. ให้คำแนะนำสนับสนุนความช่วยเหลือ เมื่อถูกร้องขอจากข้าราชการใหม่ที่ได้รับการสอนงาน ตามความเหมาะสม

๗. เคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคล ฟังความคิดเห็นของข้าราชการใหม่

๘. แนะนำ สอนงาน ในเรื่องที่มีผลต่อการพัฒนา เช่น ความรู้ ความสามารถในการวางตัวและทำงาน

๙. แนะนำปรึกษาเรื่องต่างๆได้ เช่น เรื่องการปรับตัวภายในหน่วยงานระบบราชการ ความแตกต่างด้านวิถีชีวิตกับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา



๕. การคัดเลือกพี่เลี้ยง

การสรรหาบุคลากรที่จะคัดเลือกมาเป็นพี่เลี้ยง ควรเลือกจากบุคลากรในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- ๑) เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- ๒) มีอายุตัวมากกว่าข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้
- ๓) ควรเป็นเพศเดียวกัน เพื่อสะดวกในการวางตัว
- ๔) ควรอยู่ในสายงานหรือฝ่ายเดียวกัน แต่ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- ๕) มีความประพฤติที่ดี ปฏิบัติตามกฎระเบียบของส่วนราชการและมีประวัติการทำงานที่ดี เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับข้าราชการใหม่
- ๖) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานและระเบียบทั่วไปของของส่วนราชการ
- ๗) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

๖. ขั้นตอนในการสอนงานตามระบบพี่เลี้ยงเบื้องต้น

- ๑) กำหนดจุดประสงค์หรือเป้าหมายของการสอนงาน
- ๒) ศึกษาและเก็บข้อมูลของข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้สอนงาน
- ๓) วางแผนการสอนงานเพื่อการสอนงานรวมถึงการแก้ไขปัญหาในงานอย่างเป็นขั้นตอน
- ๔) ติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของข้าราชการหรือบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้สอนงาน

๗. ข้อมูลที่พี่เลี้ยงควรทราบ

๑) ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงาน

- ๑.๑) การจัดการของหน่วยงานและสายงานการบังคับบัญชาของแต่ละระดับ
- ๑.๒) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล ผู้บริหารระดับสูง ชื่อและตำแหน่งที่ถูกต้องของผู้บริหารระดับสูงตามสายบังคับบัญชา
- ๑.๓) ข้อมูลของหน่วยงานภายนอกและบุคคลที่ติดต่ออยู่เสมอ

๒) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล

- ๒.๑) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในแต่ละฝ่าย/ส่วน ที่จะติดต่อประสานงานกันว่า แต่ละบุคคลทำหน้าที่อะไร เกี่ยวข้องกับงานที่เราจะทำและต้องนำงานไปประสานในอนาคตอย่างไร และบุคคลในฝ่าย/ส่วน แต่ละคนรับผิดชอบในเรื่องอะไร
- ๒.๒) บุคคลในฝ่าย / ส่วน ของตนเองที่ได้ปฏิบัติ แต่ละคนชื่ออะไร ทำหน้าที่ในด้านไหนตำแหน่งของบุคคลคนนั้น เพื่อให้น้องได้ทราบและให้ความเคารพ
- ๒.๓) ตำแหน่งของบุคคลแต่ละบุคคล เพื่อให้ข้าราชการใหม่ได้ทราบและให้ความเคารพ

๓) ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

- ๓.๑) ข้อมูลด้านโครงสร้างของทรัพยากรบุคคลว่ามีฝ่าย / ส่วน ไหนบ้าง
- ๓.๒) ในแต่ละฝ่าย / ส่วน ดูแลในเรื่องของอะไร ถ้าเรามีงานต้องประสานงานกันในอนาคตเราจะได้ประสานถูกต้อง
- ๓.๓) ในองค์กรเรามีอัตราทรัพยากรเท่าไร ฝ่าย / ส่วน ไหนบ้าง

๔) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

๔.๑) สถานที่ที่ตั้งต่าง ๆ ภายในองค์กร

๔.๒) วัฒนธรรมขององค์กร การวางตัวต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับชั้น และธรรมเนียมการปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การแสดงความเคารพ การเข้างานก่อนเวลาเริ่มงาน เป็นต้น

๘. การติดตามประเมินผล

ควรติดตามและประเมินผลว่าบุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน และเรื่องต่าง ๆ ครบถ้วน สมบูรณ์ตามที่คาดหวังไว้มากน้อยเพียงใด โดยควรกำหนดให้มีการประเมิน ทุก ๆ ๑ เดือน และส่งผลรายงาน ให้ผู้บังคับบัญชารับทราบและประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานตามรอบประเมินต่อไป ซึ่งควร ประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑) การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานและส่วนราชการ

๒) ความรู้เรื่องการบริหารงานทรัพยากรบุคคล กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล ผลตอบแทนและสวัสดิการ

๓) ทักษะคดี

๔) การปรับตัว

๕) ความรู้ในการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

๙. ข้อดีของการมีระบบพี่เลี้ยง

๑) องค์กรมีการถ่ายทอดการทำงานโดยถ่ายทอดจากประสบการณ์ตรงที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กร

๒) ข้าราชการใหม่หรือผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่มีแบบแผนในการทำงานที่จะส่งผลให้การทำงานเป็น ระบบระเบียบ และมีบรรทัดฐานที่ชัดเจน

๓) รักษามาตรฐานขององค์กรได้ดี เพราะมีการถ่ายทอดที่เป็นระบบระเบียบที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งองค์กร

๔) ไม่เสียเวลาในการลองผิดลองถูก ซึ่งบางครั้งอาจสร้างผลลัพธ์ที่แย่ หากให้บุคลากรใหม่ลองผิด ลองถูกด้วยตนเอง

๕) มีโอกาสเกิดความเสียหายในการทำงานน้อยลง เพราะมีผู้ที่มีประสบการณ์คอยดูแลอยู่และไม่ปล่อยให้ ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ทำอะไรโดยมีความรู้ไม่เพียงพอ ซึ่งอาจเกิดความเสี่ยงต่อความเสียหายสูง

๖) มีการสอดส่องดูแลการทำงาน เพื่อคอยตรวจสอบข้อผิดพลาดกันและกัน และช่วยกันแก้ไขปัญหาได้ ภายในหน่วยงาน

๗) สร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น ข้าราชการใหม่มีการพัฒนาทักษะอย่างถูกวิธีและรวดเร็ว เพิ่มศักยภาพให้องค์กรได้มากขึ้น

๘) สร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ระบบพี่เลี้ยงนอกจากจะเป็นประโยชน์ในเรื่องการทำงานแล้วยังเป็น ประโยชน์ในด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ดีไปในตัวด้วย สามารถสร้างเครือข่ายและความ สามัคคีที่ดีในการทำงานตลอดจนการดูแลซึ่งกันและกัน

๙) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ตลอดจนส่งเสริมระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งยังส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรด้วย

๑๐) ข้าราชการใหม่เกิดความประทับใจในเพื่อนร่วมงาน ระบบการทำงานตลอดจนองค์กรและสร้าง ความจงรักภักดีให้กับองค์กรได้ในที่สุด

๑๐. แนวทางการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้เพื่อประกอบการพิจารณาระหว่างข้าราชการบรรจุใหม่ทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง

๑) การให้ข้าราชการบรรจุใหม่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง (สป.กค.และสร.กค) กำหนดให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นระยะเวลา ๖ เดือน และในกรณีจำเป็นต้องขยายระยะเวลาทดลองฯ เนื่องจากไม่สามารถประเมินผลการทดลองฯ ได้อย่างชัดเจน เช่น กรณีลาคลอด ลาป่วยเป็นระยะเวลานาน หรือกรณีผลการประเมินยังต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ฯลฯ ให้ ขยายได้ไม่เกิน ๒ ครั้ง ครั้งละไม่เกิน ๓ เดือน

เมื่อข้าราชการที่ได้รับการบรรจุใหม่ได้มารายงานตัวเพื่อเข้าปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง แล้วให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการดังกล่าว ดำเนินการดังต่อไปนี้

๑.๑) ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/กลุ่มหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี หรือ ข้าราชการ ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการดังนี้

(๑) มอบหมายงานให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามแบบมอบหมายงานการทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ

(๒) มอบหมายผู้ดูแลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผู้ดูแล ต้องเป็น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ อาทิเช่น หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย/ส่วน ต่าง ๆ ฯลฯ ทั้งนี้ อาจกำหนดให้มีผู้ดูแล มากกว่า ๑ คน ก็ได้ และผู้ดูแลจะเป็นกรรมการในคณะกรรมการ ประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย ทั้งนี้ผู้ดูแลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ควรจะเป็นข้าราชการระดับชำนาญการหรือชำนาญงานแล้วแต่กรณี

(๓) ประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทุก ๓ เดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการ ประเมินผลของคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามแบบประเมินผลการทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ (สำหรับผู้บังคับบัญชา)

๑.๒) ผู้ที่ดูแลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดำเนินการ ดังนี้

(๑) สอนงาน ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(๒) ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในที่ทำงานวัฒนธรรมองค์กร การเป็นข้าราชการที่ดี จรรยาบรรณและจริยธรรม

(๓) ติดตามและบันทึกผลการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามแบบบันทึกผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการทุก ๒ เดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลของผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการประเมินผลการทดลองฯ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไป

The image shows two forms used for monitoring and recording the performance of civil servants during their practical training. The left form is a 'บันทึกผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ' (Recording of Practical Training Results) and the right form is a 'แบบบันทึกผลการประเมินผล' (Performance Evaluation Record).

๑.๓) กำหนดการจัดทำรายงานการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

- (๑) แบบมอบหมายงานการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ส่งภายใน ๑ อาทิตย์แรกที่มาบรรจุ
- (๒) แบบบันทึกผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับผู้ดูแล (๓ ครั้ง ครั้งละ ๒ เดือน)
- (๓) แบบประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ (สำหรับผู้บังคับบัญชา) (๒ ครั้ง ครั้งละ ๓ เดือน)
- (๔) แบบประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ (สำหรับคณะกรรมการ) (๒ ครั้ง ครั้งละ ๓ เดือน)
- (๕) แบบประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ประธาน) (๒ ครั้ง ครั้งละ ๓ เดือน)

๒) แนวทางขั้นตอนการดำเนินการจัดทำระบบพี่เลี้ยงภายในหน่วยงาน

โดยที่ระบบพี่เลี้ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือให้ข้าราชการใหม่ปรับตัวการทำงานในหน่วยงานได้ดีขึ้น และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพนักงานใหม่จะได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้ที่มีความสามารถผู้ที่เป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงาน ดังนั้นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการบรรจุใหม่ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง จึงเป็นเสมือนพี่เลี้ยง (Mentor) ตามระบบพี่เลี้ยง ที่ต้องคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษาหรือแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ ก่อให้เกิดการทำงานที่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมีแนวทางขั้นตอนการดำเนินการจัดทำระบบพี่เลี้ยง ดังนี้

๒.๑) กำหนดบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง (ผู้ดูแลข้าราชการใหม่ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ) มีรายละเอียดสรุป ดังนี้

บทบาท	แนวทางปฏิบัติ
๑.๑) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับข้าราชการใหม่	พบปะพูดคุยกับข้าราชการใหม่ เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองและความรู้สึกอบอุ่น เช่น การพูดคุย การทำกิจกรรมร่วมกัน การโทรคุยเป็นระยะๆ เป็นต้น
๑.๒) บทบาทในการให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ	แนะนำแนวนโยบายขององค์กร การวางตัว การปฏิบัติงาน เป็นต้น
๑.๓) บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี	สามารถถ่ายทอดในเรื่องวิสัยทัศน์องค์กร ค่านิยมหลัก สมรรถนะหลักขององค์กร แนวคิดในการสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายชีวิตกับการทำงาน การใฝ่การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการสร้างแรงจูงใจ
๑.๔) บทบาทในการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ	ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทั้งในงานและนอกงาน รวมถึงการปรับตัวต่างๆ เมื่อข้าราชการใหม่ประสบปัญหาตามความเหมาะสม
๑.๕) บทบาทในการพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการใหม่ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	มอบหมายการเรียนรู้ การศึกษางาน และนำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาทักษะด้านการเรียนรู้ให้แก่ข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
๑.๖) บทบาทในการติดตามให้ความเห็นต่อข้าราชการใหม่ในเรื่องต่าง ๆ	ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติของข้าราชการใหม่ เพื่อส่งให้ผู้บังคับบัญชาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
๑.๗) บทบาทในการศึกษา เตรียมข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จำเป็น และถ่ายทอดให้กับข้าราชการใหม่ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	ศึกษาหาความรู้ต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้ข้าราชการใหม่เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ และสามารถปรับตัวในการทำงานได้ เช่น ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน กฎ ระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน รวมถึงแหล่งข้อมูลในอินเทอร์เน็ตที่เป็นประโยชน์กับข้าราชการใหม่ อาทิ เว็บไซต์ที่สำคัญของหน่วยงาน เช่น KM เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการเกิดพัฒนาการเรียนรู้และสามารถปรับตัวในการทำงานได้
๑.๘) บทบาทในการเป็นผู้สอน (Coaching) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)	สอนและชี้แนะวิธีในการทำงานของข้าราชการใหม่ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น

๑.๙) บทบาทในการเป็นแบบอย่างในการวางตัวกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับอย่างเหมาะสม	ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการวางตัวกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ เพื่อให้การทำงานในหน่วยงานมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานทีม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
๑.๑๐) บทบาทในการเป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรมและจริยธรรมในการทำงาน	ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้มีวินัย คุณธรรม และจริยธรรมในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ ได้แก่ การมีวินัยในตนเองยอมรับและถือปฏิบัติตามกฎ กติกา มารยาทขนบธรรมเนียมและแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนรักษาและเสริมสร้างวินัยในตำแหน่งหน้าที่ราชการ และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีความตรงต่อเวลาและอุทิศเวลาให้แก่ราชการอย่างต่อเนื่อง มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ และรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความอดุสาหะ ขยัน อดทน มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
๑.๑๑) บทบาทในการติดตามและประเมินผล	ติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ของข้าราชการใหม่ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะที่จะนำมาปรับปรุงแนวทางการให้ความช่วยเหลือข้าราชการใหม่โดยสังเกตและจดบันทึกประจำวันเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะของข้าราชการฯ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาในจุดอ่อนและส่งเสริมจุดแข็ง ซึ่งจะเป็นแนวทางช่วยเหลือและพัฒนาข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและสื่อสารให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบก่อนที่จะนำความเห็นมาประกอบการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

๒.๒) การคัดเลือกพี่เลี้ยง เพื่อทำหน้าที่พี่เลี้ยง

(๑) ผู้อำนวยการส่วน หรือหัวหน้าฝ่าย ภายในสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานขึ้นตรง คัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นพี่เลี้ยง แล้วเสนอรายชื่อข้าราชการต่อผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานเพื่อให้ความเห็นชอบ โดยคำนึงถึงความสมัครใจของข้าราชการผู้นั้น

(๒) ฝ่ายบริหารงานทั่วไปของแต่ละหน่วยงานภายในสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานขึ้นตรง รวบรวมรายชื่อข้าราชการที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงตามที่ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานได้เห็นชอบให้เพื่อรวบรวมจัดทำฐานข้อมูล

๒.๓) การพัฒนาพี่เลี้ยง

มอบหมายให้พี่เลี้ยงศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติตน เป็นพี่เลี้ยงที่ดีด้วยตนเอง เพื่อการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔) กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา

เมื่อมีข้าราชการบรรจุใหม่ให้อำนาจการสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน หรือผู้บังคับบัญชาระดับต้น ของข้าราชการที่บรรจุใหม่ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ให้ชัดเจน รายละเอียดตามแบบฟอร์มที่ ๑

๒.๕) การเสริมสร้างแรงจูงใจให้พี่เลี้ยง

ให้ประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงตามรอบการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการประจำปี (รอบที่ ๑ : วันที่ ๑ ตุลาคม – ๓๑ มีนาคม และรอบที่ ๒ วันที่ ๑ เมษายน – ๓๐ กันยายน) ซึ่งการได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงจะถูกนำไปเป็นข้อตกลงหรือตัวชี้วัดในการทำงานเพื่อประกอบการ พิจารณาเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนในระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๒.๖) การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผลแบ่งเป็น ๓ ประเภท คือ

(๑) การประเมินน้องเลี้ยง กำหนดให้พี่เลี้ยงประเมินน้องเลี้ยงทุกๆ ๒ เดือน ครอบคลุม ในเรื่อง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร ความรู้เรื่องกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทักษะติดต่อองค์การ ในภาพรวมทั้งทัศนคติต่อวัฒนธรรมค่านิยมขององค์กรที่ทัศนคติต่อสถานที่สภาพแวดล้อมทัศนคติต่อหน้าที่ความ รับผิดชอบในงานทัศนคติต่อหน่วยงานผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานอื่นการปรับตัวเข้ากับงานรวมถึงหน้าที่ความ รับผิดชอบในงานและแนวทางปฏิบัติตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ขององค์กรและรายงานผล การประเมินน้องเลี้ยงและรายงานผลการให้คำปรึกษาแก่น้องเลี้ยงต่อผู้บังคับบัญชารายละเอียดตามแบบฟอร์ม ที่ ๒ และแบบฟอร์มที่ ๓ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผลการทดลองปฏิบัติ หน้าที่ราชการทุก ๆ ๒ เดือน

(๒) การประเมินพี่เลี้ยง กำหนดให้น้องเลี้ยงประเมินความพึงพอใจต่อพี่เลี้ยงหลังจากสิ้นสุด ระยะเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ รายละเอียดตามแบบฟอร์มที่ ๔ และแบบฟอร์มที่ ๕

(๓) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเป็นพี่เลี้ยง กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาประเมินการปฏิบัติงาน ของพี่เลี้ยงในบทบาทต่าง ๆ หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของน้องเลี้ยง รายละเอียด ตามแบบฟอร์มที่ ๖



แบบฟอร์ม ๑-๖

6 ขั้นตอน

การดำเนินการจัดทำระบบ พี่เลี้ยงภายในหน่วยงาน สป.กค



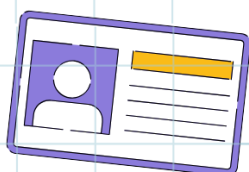
ผอ.สำนัก กำหนดบทบาทพี่เลี้ยง

1



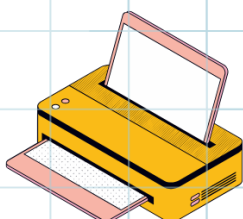
คัดเลือกพี่เลี้ยง

2



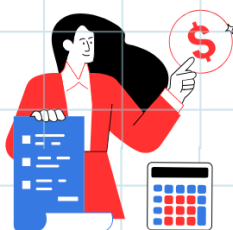
พัฒนาพี่เลี้ยง

3



กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา
ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา
พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

4



เสริมสร้างแรงจูงใจพี่เลี้ยง

5



การติดตามประเมินผล

- พี่เลี้ยงประเมินน้องเลี้ยง
- น้องเลี้ยงประเมินพี่เลี้ยง
- ผู้บังคับบัญชาประเมินผล
สัมฤทธิ์ของการเป็นพี่เลี้ยง

6

แหล่งที่มาของข้อมูล

สำนักงานพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. การสอนงานบุคคลากรด้วยระบบ
พีเลียง

สำนักเลขานุการ ก.ร. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (๒๕๖๓). คู่มือแนวทางจัดทำระบบพีเลียงสำหรับ
ข้าราชการใหม่ที่อยู่ระหว่างปฏิบัติ หน้าที่ราชการ

ดร.วรภัทร ภูเจริญ. (๒๕๖๐). เรื่อง Mentor ต่อยอดประสบการณ์. กรุงเทพฯ : บริษัท อริยชน จำกัด

อุไรวรรณ อยู่ชา. (๒๕๕๒). องค์การนี้ต้องมีพีเลียง Mentoring Program. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ กรุงเทพ จำกัด