



อิทธิพลของกรอบความคิด (Mindset) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดย

นางทัศนีย์ ศิลปนรเศรษฐ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

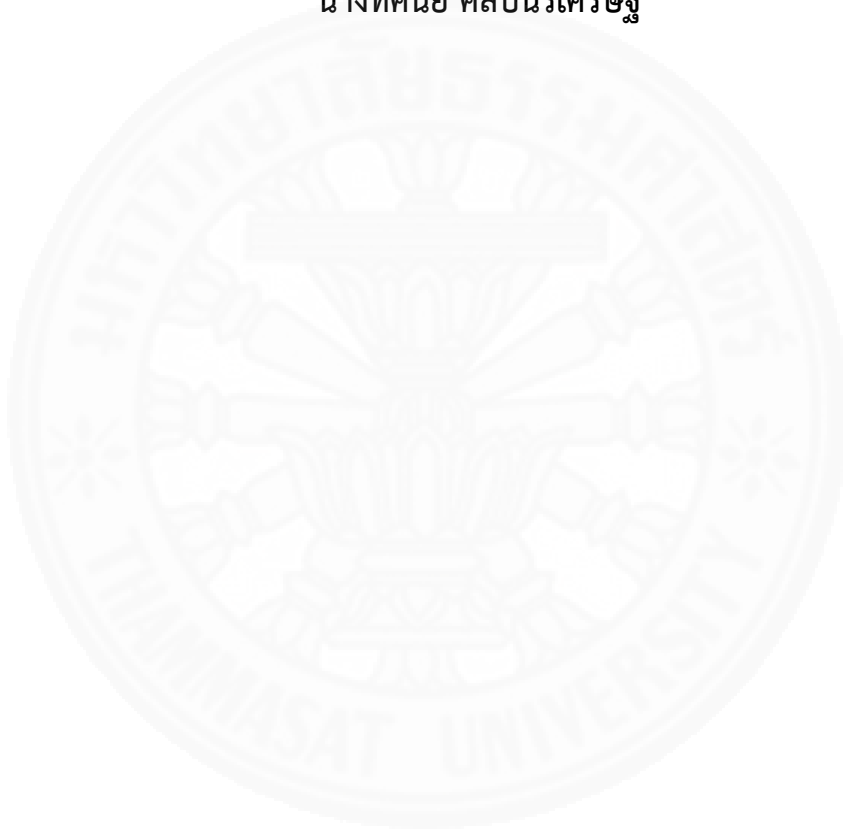
ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อิทธิพลของกรอบความคิด (Mindset) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดย

นางทัศนีย์ ศิลปนรเศรษฐ์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE INFLUENCE OF MINDSET ON EMPLOYEE PERFORMANCE

BY

MRS.TASSANEE SILAPANORASATE



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2020
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางทัศนีย์ ศิลปนเรศเรษฐ์

เรื่อง

อิทธิพลของกรอบความคิด (Mindset) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 13 ธันวาคม 2563

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(อาจารย์ ดร. พิรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุรงค์ นภาพร)

คณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุจิร พนมยงค์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	อิทธิพลของกรอบความคิด (Mindset) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน
ชื่อผู้เขียน	นางทัศนีย์ ศิลปนรเศรษฐ์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาพร
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “อิทธิพลของกรอบความคิด (Mindset) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกรอบความคิดกับการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึงการศึกษาอิทธิพลของกรอบความคิดที่จะส่งผลอย่างสำคัญของการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งวัดได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานอีกด้วย ทั้งนี้ได้ทำการทดสอบอิทธิพลของกรอบความคิดทางสถิติพบว่าอิทธิพลของกรอบความคิดสามารถนำมาทำนายร่วมกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงานได้ โดยผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนงาน) และพนักงานเงินรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการพัสดุ นักประชาสัมพันธ์ นักทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิเทศสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นิติกร ที่ปฏิบัติงานสังกัดคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 74 คน ทำแบบทดสอบกรอบความคิดเพื่อวัดผลว่าพนักงานในองค์กรมีกรอบความคิดเป็นแบบใดใน 4 แบบดังนี้ กรอบความคิดเติบโต, กรอบความคิดเติบโตและตายตัวเล็กน้อย, กรอบความคิดตายตัวและเติบโตเล็กน้อย และกรอบความคิดตายตัว

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานขององค์กรเป็นคนที่มีการอบความคิดแบบเติบโตและตายตัวเล็กน้อยมากที่สุดจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 71.62 โดยเมื่อนำไปพิจารณาร่วมกับผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปีพบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งนักวิชาการการศึกษาที่มีการอบความคิดแบบเติบโตและตายตัวเล็กน้อยได้รับผลการประเมินในระดับดีเด่นมากที่สุด ซึ่งพนักงานมีศักยภาพที่จะพัฒนากรอบความคิดให้เป็นพนักงานที่มีการอบความคิดแบบเติบโตได้โดยต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนทัศนคติพร้อม ๆ กับการฝึกความคิดให้เป็นคนที่มีการอบความคิดเป็นแบบ Growth Mindset ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะขั้นตอนและวิธีการปรับกรอบความคิดไว้ด้วยแล้ว

คำสำคัญ: กรอบความคิด, กรอบความคิดเติบโต, การปฏิบัติงาน, การประเมินผลการปฏิบัติงาน



Independent Study Title	THE INFLUENCE OF MINDSET ON EMPLOYEE PERFORMANCE
Author	Mrs. Tassanee Silapanorasate
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Chaturong Napathorn, Ph.D.
Academic Year	2020

ABSTRACT

This research titled “The influence of mindset on employee performance” aims to examine the relationship between mindset and employee performance. The study was conducted by administering surveys of 74 employees who worked at the Faculty of Law, Thammasat University, Tha Prachan Center, Rangsit Center, and Lampang Center. Sampled employees included university employees, university officers (faculty), contract employees, educators, finance and accounting analysts, computer technical officers, supply analysts, public relations officers, human resource officers, audio-visual technical officers, plan and policy analysts, foreign relations officers, administration officers, and legal officers. These sampled employees completed surveys to evaluate what types of mindset they possessed: growth mindset, growth mindset and limited fixed mindset, fixed mindset and limited growth mindset, and fixed mindset.

Empirical findings demonstrated that 53 employees, or 71.62 percent of total sampled employees, have growth mindset and limited fixed mindset. Additionally, educators with the abovementioned mindset received the best score from the performance evaluation process. Moreover, employees are able to develop growth mindset through changing their attitudes and continuously practicing to foster this mindset. In this regard, the researcher has recommended several steps and methods to help these employees achieve their desirable mindset.

Keywords: mindset, growth mindset, work performance, performance evaluation



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “อิทธิพลของกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน” สามารถดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาพร ที่รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งอาจารย์ได้ให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ทั้งยังให้กำลังใจและติดตามการทำงานของผู้วิจัยอย่างใกล้ชิดทำให้งานวิจัยชิ้นนี้ออกมาเสร็จสมบูรณ์อย่างเรียบร้อยเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พิรเศรษฐ์ ชมพุมิ่ง ประธานสอบการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ที่กรุณาชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่การสอบเปิดเล่มซึ่งทำให้งานวิจัยในครั้งนี้มีแนวทางในการทำวิจัยอย่างถูกต้องและสามารถทำวิจัยได้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และคณะนิติศาสตร์ที่พิจารณาให้ทุนการศึกษาซึ่งเป็นทุนเต็มสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่มากกว่าสองปี ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.มนินทร์ พงศาปาน คณบดีคณะนิติศาสตร์ ที่เป็นผู้แนะนำผู้วิจัยให้มาศึกษาในโครงการ HRM ทำให้ผู้วิจัยได้เปิดโลกกว้าง ได้รับมุมมองใหม่ ๆ และเป็นแรงผลักดันในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ ที่คณะนิติศาสตร์ที่ช่วยสนับสนุนข้อมูล การตอบแบบสอบถาม การให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทำให้การศึกษาในครั้งนี้ผ่านไปด้วยดี ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการ MBA ทุกท่าน ในการปรึกษาหารือทั้งเรื่องการเรียน ลงทะเบียน การสอบการค้นคว้าอิสระ ได้อย่างราบรื่นเรียบร้อย ทั้งยังเลือกสรรเมนูอาหารหลากหลายแสนอร่อยให้ได้ทานอยู่เสมอ เพื่อน ๆ MBA 62 และ MBA-HRM 18 ที่ให้การช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ และสนับสนุนกันในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเรียน เรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ที่สำคัญที่สุดคือครอบครัวทั้งสามี่และลูกที่สนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้เรียนในทุก ๆ ด้านทั้งยังเสียสละเวลาเดินทางไปรับ – ส่ง ทุกวันที่มีการเรียนหรือมีงาน Assignment อีกด้วย และสุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณพ่อกับแม่ที่เข้าใจว่าการเรียน MBA ทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้นมากทำให้บางครั้งไม่ได้กลับไปเยี่ยมบ้านทุกสัปดาห์เหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องกรอบความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่บ้าง หากงานวิจัยชิ้นนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

นางทัศนีย์ ศิลปนเรศรัษฎ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	4
1.3 คำถามในการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตในการศึกษาวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร	7
2.1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับโครงสร้างองค์กร	10
2.1.2 ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับโครงสร้างองค์กร	11
2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง	14
2.2.1 แนวคิด ทฤษฎี และความหมายของกรอบความคิด (Mindset)	14
2.2.2 แนวคิด หลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	50
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65

	(7)
2.4 กรอบการวิจัย	71
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	72
3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล	72
3.2 ประชากร	72
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	73
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	81
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	81
4.1.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
4.1.2 การจำแนกคำตอบ	84
4.1.3 ข้อมูลของผลการตอบแบบสอบถามเรื่องกรอบความคิด	87
4.1.4 การอภิปรายผลการวิจัย	91
4.1.5 ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	92
4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกรอบความคิดกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน	95
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	97
5.1 สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล	97
5.2 ประโยชน์ที่ได้รับ	102
5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย	107
รายการอ้างอิง	108
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง(Index of Consistency : IOC)	113
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	118
ประวัติผู้เขียน	122

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ของคณะนิติศาสตร์	9
2.2 พันธกิจและหน่วยงานของคณะนิติศาสตร์	12
2.3 การจำลองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	22
2.4 การจำลองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและการปรับมุมมอง	23
2.5 เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ	25
2.6 การแยกโซนของอารมณ์	26
2.7 สภาวะของอารมณ์	26
2.8 การปรับอารมณ์เพื่อนำไปสู่ Green Zone	28
2.9 แบบบันทึกการสร้างแรงบันดาลใจ	29
2.10 แบบบันทึกผู้ให้ข้อมูล Feedback	33
2.11 พันธสัญญาแห่งการเรียนรู้	39
2.12 ตารางการบริหารเวลา	42
2.13 ตารางเปรียบเทียบการทำงาน	44
2.14 แบบทดสอบ Self Discipline	45
2.15 สรุปผลคะแนน	46
2.16 OKR _s Scoring Grading	49
2.17 ตารางการเลื่อนค่าจ้าง	57
3.1 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	75
3.2 คำถามของกรอบความคิด ตัวชี้วัด และคะแนนรายข้อ	77
4.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน	81
4.2 การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	84
4.3 ผลการตอบแบบสอบถามเรื่องกรอบความคิด	88
4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson 's Product Moment Corelation Conefficient) ของตัวแปรที่ใช้วิจัย	89
4.5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)	89
4.6 ตารางทดสอบความแปรปรวน (Anova)	90
4.7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ระหว่างกรอบความคิดและผลการปฏิบัติงาน	90
4.8 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	92

4.9 ผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน	92
4.10 ผลของการตอบแบบสอบถามเรื่องกรอบความคิดของพนักงานในตำแหน่งงาน	93
4.11 การนำผลของกรอบความคิดเปรียบเทียบกับผลประเมินการปฏิบัติงาน ในปี 2562	95
5.1 องค์ประกอบของชุดคำถาม	98
5.2 ตัวอย่างบันทึกเหตุการณ์ Growth Mindset และ Fixed Mindset	106



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงคุณลักษณะที่แตกต่างของผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตและกรอบความคิดตายตัว	16
2.2 แสดงคุณลักษณะของผู้ที่มี Inward Mindset และ Outward Mindset	18
2.3 70:20:10 Learning Model	37
2.4 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	55
2.5 ภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	56
2.6 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง	59
2.7 แสดงโครงสร้างของจิตใจ	61
2.8 ที่มาของ Competency	63
2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย	71
5.1 Iceberg Model	101

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

กรอบความคิดหรือกระบวนการทางความคิด (Mindset) เป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในตัวมนุษย์แต่ไม่ได้แสดงออกชัดเจนเหมือนความเชื่อจากภายนอกซึ่งกรอบความคิดจะทำหน้าที่ประมวลความคิดจากภายนอกมาเป็นศูนย์กลาง ส่งผลต่อการกระทำต่าง ๆ ของมนุษย์ ซึ่งเชื่อว่า Mindset เป็นความเชื่อหรือความคิดที่ส่งผลถึงพฤติกรรม และทัศนคติ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เราได้รับจะส่งผลต่อกรอบความคิด (Mindset) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองต่าง ๆ ของตัวเรา ทำให้ Mindset เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคนเราในทุกเพศ ทุกวัย เหตุผลเพราะ Mindset เป็นตัวขับเคลื่อนในทุกแง่มุมของชีวิตจากงานไปสู่กีฬา ความสัมพันธ์ไปสู่ครอบครัว การเป็นพ่อแม่ รวมถึงการศึกษาทุกคนที่สามารถใช้ Mindset เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นอัจฉริยะหรือต้องมีพรสวรรค์ในด้านต่าง ๆ เช่น ดนตรี กีฬา วรรณกรรม วิทยาศาสตร์ หรือแม้แต่ในทางธุรกิจก็ตาม สิ่งที่สำคัญคือเราสามารถเปลี่ยนกรอบความคิดในช่วงใด ๆ ของชีวิตก็ย่อมทำได้ เพื่อให้เราประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น (Dweck, 2012)

การทำงานในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชนหรือองค์กรของรัฐย่อมต้องการผลประกอบการหรือผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ การจะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจหรือให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยความสำเร็จหลายประการ นอกจากตัวองค์กรที่มีความชัดเจนในเรื่องแผนขององค์กรที่จะเดินหน้าให้สำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ไม่ควรละเลยซึ่งเป็นหัวใจของการทำงานนั้นคือทรัพยากรบุคคลอันมีค่าขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน การบริหารพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรหรืออาวุธอันทรงคุณค่าและทรงพลังที่สุดในองค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบในด้านการแข่งขันและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายส่งผลให้องค์กรแต่ละแห่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในทักษะการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น โดยที่การพัฒนาศักยภาพนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการเริ่มตั้งแต่การอบรม การดูงานนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรแข็งแกร่งขึ้นเป็นการอุดรอยรั่วหรือช่องโหว่ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) หากแต่สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งนั่นก็คือการปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมของพนักงานในทางกายภาพอาจทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายได้ช้าหรืออาจทำไม่ได้เลยแม้จะผ่านการอบรม บ่มเพาะ เพิ่มทักษะต่าง ๆ ในการทำงานมากมายก็ตาม อาจเป็นเพราะส่วนหนึ่งการขับเคลื่อนเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นหากพนักงานไม่มีใจในการทำงานหรือทำได้แต่จำเป็นต้องทำเพราะมีสภาพบังคับ การขับเคลื่อนองค์กรแบบนี้จะทำให้องค์กรขยับไปข้างหน้าได้ช้า ดังนั้น แนวการคิดแบบใหม่โดยการปรับวิธีหรือกรอบความคิดใหม่ (Mindset) จะช่วยให้พนักงานมีมุมมองใหม่ เปลี่ยนวิธีการคิด ทำให้เข้าใจว่าบทบาทและหน้าที่ของเขามีความสำคัญต่อองค์กรและการกระทำของบุคลากรนั้นจะส่งผลต่อทั้งตนเอง เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น กรอบความคิด วิธีคิด หรือทัศนคติของบุคคลนั้นส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจกระทำ การใด ๆ หมายความว่าหากมีกรอบความคิดที่ดี ก็จะส่งผลทำให้มีการตัดสินใจที่ดี ทำให้เกิดความมั่นใจและสามารถดำเนินการใด ๆ ต่อไปอย่างมั่นใจการปรับเปลี่ยนแนวคิดจะทำให้พนักงานมีวิธีการทำงานใหม่ ๆ และตั้งใจทำงานไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จเพราะมีใจอยากทำงาน การทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในองค์กรซึ่งส่งผลอย่างสำคัญต่อความสุขของบุคลากรด้วย อาจกล่าวได้ว่าหากองค์กรใดบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างด้อยประสิทธิภาพ คุณภาพงานลดลง ส่งผลเสียต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานและยังสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกด้วย หากหน่วยงานใดเห็นความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงาน เข้าใจองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพทั้งยังตระหนักว่าความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานนั้นสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพการณ์หรือตามกาลเวลา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าเพียงแค่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) นั้นมีความสำคัญซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและอนาคตเป็นสิ่งที่อยู่กับตัวตนของเราตลอดโดยที่กรอบความคิด (Mindset) ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาจากประสบการณ์การทำงานหรือประสบการณ์ชีวิตจะหล่อหลอมให้เราเป็นตัว เพราะในโลกปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาขึ้นทุกวันทำให้เรามีหน้าที่จะต้องเปลี่ยนตามโลกให้เร็วที่สุดเพื่อที่จะไม่ให้ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ทุกวันนี้จะเห็นว่าเทคโนโลยีนั้นได้เข้ามามีบทบาทในทุกองค์กร ดังนั้นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากการเรียนรู้แล้ว ยังจะต้องมีการปรับตัวให้พนักงานมีสิ่งที่เหนือกว่าเทคโนโลยี คือการปรับกระบวนการความคิด นั่นเอง การวิจัยนี้มุ่งที่จะศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Mindset) ที่ส่งผลโดยตรงกับการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร เพราะหากการปฏิบัติงานโดยไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาองค์กรก็จะไม่มีทางรู้ได้เลยว่าพนักงานแต่ละคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไรและมีจุดเด่นที่ควรส่งเสริมและจุดด้อยที่ควรจะได้รับการพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีตั้งแต่ต้นทศวรรษที่

1950 และให้ความสำคัญกับเรื่องการศึกษาบริบทของการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยมาก ต่อมา มีการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงานเป็นส่วนใหญ่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน ต่อมาในปี 1960 และ 1970 จึงเริ่มให้ความสำคัญในเรื่องความเที่ยงตรงของข้อมูลการประเมินของแนวคิดทางการวัดผลด้วยวิธีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้พนักงานมีโอกาสปรึกษา ชี้แจงและได้รับแจ้งผลการประเมินโดยตรงอีกด้วย สุดท้ายแล้วส่วนที่สำคัญที่สุดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการประเมินบุคคลแต่ละคนโดยบุคคลอื่นในทางอุดมคติ การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์โดยใช้วิธีการวัดผลผลิตหรือผลลัพธ์เป็นสำคัญแต่ยังมีผลงานที่สำคัญหลายลักษณะที่ไม่สามารถประเมินด้วยการชี้วัดในเชิงปริมาณหรือที่สามารถเห็นเป็นรูปธรรมได้ โดยผลที่ได้อาจจะแสดงผลลัพธ์ที่ล่าช้าหรือผลการปฏิบัติงานของเราอาจจะเป็นปัจจัยในการผลิตของงานอื่น ๆ

ตามทัศนะของการวัดผลแล้วรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรนำมาใช้นั้น ต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องแม่นยำในการประเมินโดยเข้ากันว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญสำหรับการใช้ระบบการประเมินที่สามารถจะประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและเป็นธรรม ผู้บริหารมักจะประเมินเพื่อช่วยให้พนักงานในฝ่ายของตนเองได้มีโอกาสรับประโยชน์ตอบแทนที่เท่าเทียมหรือมากกว่าพนักงานอื่น ๆ และใช้เป็นเครื่องมือในการให้รางวัลพนักงานเพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจให้กับตนเองอีกด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นนอกจากจะเป็นการประเมินพนักงานเองแล้ว ยังเป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอีกด้วย

พัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นตอบสนองต่อเป้าหมายที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ หลายประการ เช่น ทำให้พนักงานได้ทราบความคาดหวังขององค์กรและพนักงานจะทําอย่างไรให้บรรลุถึงความคาดหวังเหล่านั้นได้ การประเมินผลการประจำปีจึงเป็นกระบวนการทางบริหารที่พบได้ในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีคุณลักษณะในหลายเรื่องเหมือนกัน คือ ต้องมีการตั้งเป้าหมายเป็นองค์ประกอบซึ่งรวมเอาเรื่องการประเมินสมรรถนะของพนักงานในภาพรวมและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง การให้คะแนนแบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ออกเป็น 5 ระดับ เพื่อชี้ให้เห็นถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายและยังมีการวางแผนการพัฒนาพนักงานด้วยการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคตซึ่งในการประเมินผลพนักงานจำเป็นต้องให้ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทบทวนผลการประเมินก่อนที่จะเห็นชอบผลการประเมินนั้น ซึ่งผลการประเมินมีความเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนของพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การศึกษาวิจัยนี้ จึงมุ่งเน้นและมีวัตถุประสงค์การศึกษากรอบความคิดของพนักงานว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญอย่างไร เพราะผลการจากการปฏิบัติงานดังกล่าวจะไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดผลต่อโอกาสในทางการทำงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการ

ขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งสิ้นซึ่งส่งผลอย่างสำคัญไปสู่ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอีกด้วย

ดังนั้น กรอบความคิดของพนักงานมีอิทธิพลที่จะส่งผลอย่างไรต่อการปฏิบัติงานนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ หากว่าเราสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนเองไปในทางที่ดีขึ้นก็จะ เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน องค์กร และสังคมต่อไปได้

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกรอบความคิดกับการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกรอบความคิดของพนักงานมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษากรอบความคิดแบบใดที่ส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการด้านประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานรวมถึงมีผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

1.3 คำถามในการวิจัย

1. กรอบความคิดของพนักงานมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานหรือไม่
2. อิทธิพลของกรอบความคิดต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานมหาวิทยาลัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่
3. กรอบความคิดใดที่ส่งผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานโดยมีผลกระทบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

1.4 ขอบเขตในการศึกษาวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของกรอบความคิด (Mindset) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งศึกษาประชากรที่เป็นพนักงานสายสนับสนุนวิชาการของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในกรุงเทพมหานคร จังหวัดปทุมธานี และ

จังหวัดลำปาง รวมจำนวน 74 คนจากพนักงานทั้งสิ้น 82 ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะพนักงานที่มีผลประเมินการปฏิบัติทำงานอย่างน้อยหนึ่งปี

การใช้แบบสอบถามในการวัดกรอบความคิด (Mindset) ซึ่งเป็นชุดคำถามมาตรฐานที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางและแพร่หลายโดยให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการทำแบบสอบถามดังกล่าว (ถาวร ทันใจ, มปป.) หลังจากนั้นจะแยกบุคลากรออกเป็นกลุ่ม ๆ สี่กลุ่มด้วยกันและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปีว่ามีประเด็นที่ควรพิจารณาว่าสอดคล้องหรือขัดแย้งกับสมมติฐานการวิจัยรวมไปถึงบริบท วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กรตามหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้อีกด้วย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำข้อมูลจากผลการศึกษาวิจัยมาใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. องค์กรได้ทราบข้อมูลของกรอบความคิดของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้รับมาเป็นแนวทางการพัฒนาพนักงานในเรื่องการวางแผนการอบรมในการปรับ Mindset เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
2. ผู้สนใจสามารถนำข้อมูลในงานวิจัยไปศึกษาเปรียบเทียบและนำไปปรับใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรได้

1.6 นิยามศัพท์

1. กรอบความคิด คือ ความเชื่อหรือความคิดที่ส่งผลถึงพฤติกรรมและทัศนคติประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เราได้รับจะส่งผลต่อกรอบความคิด และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนามุมมองต่าง ๆ ของตัวเราเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ , 2558)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลงานของพนักงานอย่างเป็นทางการและมีการจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน (จันทร์จิรา อินทร์ชัย, 2559)
3. พนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการที่จ้างด้วยเงินงบประมาณแผ่นดิน รวมไปถึงข้าราชการที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

4. พนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนงาน) หมายถึง พนักงานที่จ้างด้วยเงินรายได้ของส่วนงาน โดยผ่านการทดสอบภาค ก ของ ก.พ. หรือ Smart for Work และการทดสอบภาษาอังกฤษ เช่น TU GET, TU Step, IELTS หรือ Toefl

5. พนักงานเงินรายได้ หมายถึง พนักงานที่จ้างด้วยเงินรายได้ของส่วนงานแต่ยังไม่บรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนงาน) อาจมีสาเหตุมาจากไม่มีกรอบอัตรานั้น ๆ พนักงานมีคุณสมบัติไม่ครบ หรือพนักงานยังไม่สามารถผ่านการประเมินและสอบผ่านการทดสอบภาค ก ของ ก.พ. หรือ Smart for Work และการทดสอบภาษาอังกฤษ เช่น TU GET, TU Step, IELTS หรือ Toefl



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการ สื่อต่าง ๆ โดยกรอบการศึกษานี้ และการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์จะได้นำเสนอในบทถัดไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 กรอบการวิจัย
- 2.5 สมมติฐานในการวิจัย

2.1 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ความเป็นมาของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เกิดขึ้นในปี 2476 ในรัชกาลของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปก พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระบรมราชโองการดำรัสเหนือเกล้าฯ ให้รวมโรงเรียนกฎหมายกับแผนกรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน และพระราชทานนามใหม่ว่า “คณะนิติศาสตร์ และรัฐศาสตร์” สังกัดอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อมารัฐบาลในระบอบประชาธิปไตยได้พิจารณาเห็นว่าควรจัดการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยให้เจริญทัดเทียมกับการศึกษาในนานาอารยประเทศ เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสศึกษากันอย่างกว้างขวาง จนถึงระดับปริญญาเอก อันเป็นปริญญาสูงสุดของการศึกษาในชั้นอุดมศึกษานี้และจะได้นำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์แก่ชาติบ้านเมือง รัฐบาลจึงได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองขึ้นโดยตราเป็นกฎหมายเรียกว่า “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง พุทธศักราช 2476” โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้โอนคณะนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์ (โรงเรียนกฎหมายและโรงเรียนข้าราชการพลเรือน” ซึ่งอยู่ในสังกัดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้รวมอยู่ในมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองด้วย ในขณะนั้นมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองมีหลักสูตรการศึกษาในชั้นปริญญาตรี โดยมีชื่อเรียกว่า ธรรมศาสตร์บัณฑิตเพียงคนเดียว ซึ่งเน้นหนักในวิชา

กฎหมายเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาในปี พ.ศ. 2492 มีการปรับปรุงการศึกษาโดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 4 คณะ คือ คณะนิติศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ ดังนั้นชื่อของคณะนิติศาสตร์จึงได้เริ่มขึ้นในปีนั้นเอง

แรกเริ่มนั้นการเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นตลาดวิชา ต่อมาในปี 2503 ได้ออกข้อบังคับว่าด้วยการศึกษาชั้นปริญญาตรีโดยจะต้องมีการสอบคัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาโดยจำกัดจำนวนผู้เข้าศึกษาในคณะนิติศาสตร์

ปัจจุบันคณะนิติศาสตร์จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีทั้งสามศูนย์การศึกษา ศูนย์รังสิต ศูนย์ลำปาง ท่าพระจันทร์ โดยมีหลักสูตรนานาชาติ ในปี 2552 คือหลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชากฎหมายธุรกิจ (ภาคภาษาอังกฤษ) ในปี 2556 ได้เปิดหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชากฎหมายธุรกิจ (หลักสูตรนานาชาติ) ส่วนระดับบัณฑิตศึกษานั้น มีหลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรนิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต ในปี 2558 ได้เปิดหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารกระบวนการยุติธรรม อีกด้วย

วิสัยทัศน์ (Vision)

สถาบันการศึกษากฎหมายไทย ก้าวไกลระดับโลก

พันธกิจ (Mission)

1. สร้างมาตรฐานการเรียนการสอนระดับชาติ และไปสู่ระดับสากล
2. สร้างสรรค์ผลงานวิจัย และเผยแพร่การวิจัยในระดับชาติและระดับสากล
3. พัฒนาการให้บริการ ความรู้ และเป็นผู้นำสังคมด้านกฎหมาย
4. ทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ส่งเสริมจริยธรรม ความยุติธรรมและจิตวิญญาณธรรมศาสตร์

ค่านิยมองค์กร (Shared Value)

J Justice	ยุติธรรมมั่นคง
U Unity	ดำรงเอกภาพ
S Service Mind	มีจิตสำนึกบริการ
T Transparency	ทำงานโปร่งใส
I Integrity	ยึดมั่นในคุณธรรม
C Contribution	นำประโยชน์สู่สังคม

เอกลักษณ์หรือวัฒนธรรมของหน่วยงาน (Culture)

ความเป็นธรรม หมายถึง การกระทำที่ชอบด้วยเหตุผล ความซื่อตรง ยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ว่า “คณะนิติศาสตร์จัดให้มีการศึกษาและค้นคว้าในสาขานิติศาสตร์โดยการศึกษาวิชาการขั้นสูงเพื่อเสริมสร้างให้มีวัฒนธรรมเนติธรรมในประเทศไทย” และสอดคล้องกับปณิธานของคณะนิติศาสตร์ที่จะดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการและเป็นผู้นำวิชาการด้านกฎหมายโดยเป็นผู้นำความคิดและผดุงความยุติธรรมของสังคม

คณะนิติศาสตร์มีแผนพัฒนามคณะนิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556 - 2570) และแผนกลยุทธ์คณะนิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560 - 2564) แต่ละแผนมีการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์คล้ายคลึงกัน ประกอบกับคณะนิติศาสตร์เป็นหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการศึกษาพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วยดังรายละเอียดในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

พันธกิจและวิสัยทัศน์ของคณะนิติศาสตร์

	แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560- 2564)	แผนกลยุทธ์คณะ นิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560-2564)	แผนพัฒนามคณะ นิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556-2570)
วิสัยทัศน์	สร้างผู้นำด้วยการศึกษา และวิจัยระดับโลก	สถาบันการศึกษา กฎหมายของไทยก้าวไกล ระดับโลก	เป็นสถาบันศึกษา กฎหมายที่ผลิตบัณฑิตที่มี คุณภาพ และคุณธรรม ที่เป็นที่ยอมรับทั้งใน ประเทศและ ต่างประเทศ
พันธกิจ	1. จัดการศึกษา เผยแพร่ ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนา วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง	1. สร้างมาตรฐานการ เรียนการสอนระดับชาติ และไปสู่ระดับสากล	1. พัฒนาระบบการ บริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1

พันธกิจและวิสัยทัศน์ของคณะนิติศาสตร์ (ต่อ)

	แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560- 2564)	แผนกลยุทธ์คณะ นิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560-2564)	แผนพัฒนาคณะ นิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556-2570)
พันธกิจ	2. สร้างงานวิจัย และองค์ ความรู้	2. สร้างสรรค์ผลงานวิจัย และเผยแพร่การวิจัยใน ระดับชาติและระดับ สากล	2. สร้างมาตรฐานการ เรียนการสอนระดับชาติ และไปสู่ระดับสากล
	3. ให้บริการทางวิชาการ และวิชาชีพแก่สังคม	3. พัฒนาการให้บริการ ความรู้ และเป็นผู้นำ สังคมด้านกฎหมาย	3. สร้างสรรค์ ผลงานวิจัย และ เผยแพร่การวิจัยใน ระดับชาติและระดับ สากล
	4. ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศีลธรรม ภูมิปัญญา ส่งเสริมและพัฒนา วิชาธรรมศาสตร์และ การเมือง	4. ทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม ส่งเสริม จริยธรรม ความยุติธรรม และจิตวิญญาณ ธรรมศาสตร์	4. พัฒนาการให้บริการ ความรู้ และเป็นผู้นำ สังคมด้านกฎหมาย

ที่มา : เอกสารแผน 15 ปี คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2.1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับโครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณาถึงวิสัยทัศน์จะเห็นได้ว่า

1. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

เน้นในเรื่องตัวบุคคลคือ การสร้างผู้นำ (Leadership) ซึ่งขับเคลื่อนการศึกษาและวิจัยระดับโลก ในขณะที่แผนกลยุทธ์คณะนิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560 - 2564) เน้นสถาบัน (Institution) คือ การสร้างสถาบันการศึกษากฎหมาย ส่วนแผนพัฒนาคณะนิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556 - 2570) เน้นทั้ง

ผู้นำ (Leadership) และสถาบัน (Institution) คือ เป็นสถาบันศึกษากฎหมายที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม

2. ทั้งแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนกลยุทธ์คณะนิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560 - 2564) และแผนพัฒนาคณะนิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556 - 2570) ให้ความสำคัญและสอดคล้องกันในเรื่องความเป็นสากลกล่าวคือ การศึกษาและวิจัยระดับโลก ก้าวไกลระดับโลก และเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.1.2 ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับโครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณาถึงพันธกิจที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนกลยุทธ์คณะนิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560 - 2564) และแผนพัฒนาคณะนิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556 - 2570) สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. ด้านการบริหาร จะเห็นได้ว่าแผนพัฒนาคณะนิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556 - 2570) กล่าวถึง “การพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ” ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่วนแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) กล่าวถึงเรื่องเดียวกันในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 “มุ่งสู่ความมั่นคง ยั่งยืนด้วยการบริหารจัดการที่ทันสมัย” และแผนกลยุทธ์คณะนิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560 - 2564) กล่าวถึงใน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 “พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย”

ดังนั้น ในการออกแบบโครงสร้างองค์กรจะต้องมีคณะ/ฝ่ายบริหารรับผิดชอบดำเนินการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กร

ตามมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531 กำหนดพันธกิจว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ” ดังนั้น การกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และของคณะนิติศาสตร์ ตามแผนกลยุทธ์คณะนิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560 - 2564) และแผนพัฒนาคณะนิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556 - 2570) จึงครอบคลุมพันธกิจซึ่งกำหนดตามกฎหมาย ได้แก่ พันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ

- (1) การเรียนการสอน
- (2) การวิจัย
- (3) บริการทางวิชาการแก่สังคม
- (4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

ดังนั้น ในการออกแบบโครงสร้างองค์กรจะต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบพันธกิจทุกด้านที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง บริการความรู้ และเป็นผู้นำสังคมด้านกฎหมาย และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ส่งเสริมจริยธรรม ความยุติธรรม และจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

พันธกิจและหน่วยงานของคณะนิติศาสตร์

	แผนกลยุทธ์คณะ นิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560-2564)	แผนพัฒนาคณะ นิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556-2570)	หน่วยงานสำคัญที่ รับผิดชอบ
วิสัยทัศน์	สถาบันการศึกษา กฎหมายของไทยก้าวไกล ระดับโลก	เป็นสถาบันศึกษา กฎหมายที่ผลิตบัณฑิตที่มี คุณภาพ และคุณธรรม ที่เป็นที่ยอมรับทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ	- หน่วยงานบริหาร - หน่วยงานวางแผน - หน่วยงานประกัน คุณภาพ
พันธกิจ		1. พัฒนาระบบการ บริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ	- แต่ละหน่วยงานมี ผู้บังคับบัญชาชัดเจน ไม่เกิน 1 ท่าน - แต่ละหน่วยงานมี ภารกิจที่รองรับกล ยุทธ์ที่ไม่ทับซ้อนกับ หน่วยงานอื่น - หน่วยงานที่เป็นบริการ ส่วนกลาง

ตารางที่ 2.2

พันธกิจและหน่วยงานของคณะนิติศาสตร์ (ต่อ)

	แผนกลยุทธ์คณะ นิติศาสตร์ (พ.ศ. 2560-2564)	แผนพัฒนาคณะ นิติศาสตร์ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2556-2570)	หน่วยงานสำคัญที่ รับผิดชอบ
พันธกิจ	1. สร้างมาตรฐานการเรียนการสอนระดับชาติและไปสู่ระดับสากล	2. สร้างมาตรฐานการเรียนการสอนระดับชาติและไปสู่ระดับสากล	- หน่วยงานบริการการเรียนการสอน (แยกตามหลักสูตร)
	2. สร้างสรรค์ผลงานวิจัยและเผยแพร่การวิจัยในระดับชาติและระดับสากล	3. สร้างสรรค์ผลงานวิจัยและเผยแพร่การวิจัยในระดับชาติและระดับสากล	- หน่วยงานวิจัยและผลิตผลงานทางวิชาการ - หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์
	3. พัฒนาการให้บริการความรู้ และเป็นผู้นำสังคมด้านกฎหมาย	4. พัฒนาการให้บริการความรู้ และเป็นผู้นำสังคมด้านกฎหมาย	- หน่วยงานบริการสังคม - หน่วยงานสื่อสารองค์กร - ศูนย์นิติศาสตร์
	4. ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ส่งเสริมจริยธรรม ความยุติธรรม และจิตวิญญาณธรรมศาสตร์		- หน่วยงานกิจกรรมนักศึกษา - ศูนย์นิติศาสตร์ - สมาคมศิษย์เก่า

2. การจัดหน่วยงานตามประเภทผู้รับบริการ (Customer/Client Structure)

นอกจากหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกรูปแบบการจัดหน่วยงานตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังสามารถแยกประเภทผู้รับบริการหน่วยงานต่างๆ ของสำนักงานเลขาธิการคณะเป็น 2 ส่วน คือ ภายนอกและภายในคณะ รวมถึงการแยกประเภทของผู้รับบริการออกเป็น 4 ประเภท และแยกย่อยลงไปจนถึงจุดในการให้บริการว่าสามารถดำเนินการจากส่วนกลาง หรือจากพื้นที่ตามสภาพภูมิศาสตร์ ดังนี้

(1) บริการนักศึกษา หมายถึง งานให้บริการแก่นักศึกษาเต็มเวลา และนักศึกษาไม่เต็มเวลาในด้านการบริการวิชาการ และงานบริการการศึกษา เช่น ลงทะเบียนเรียน จัดตารางเรียน การจัดสอบ การประกาศผลสอบ เป็นต้น

(2) บริการอาจารย์ หมายถึง งานให้การสนับสนุนอาจารย์ในด้านบริหารจัดการ ศูนย์กฎหมาย และงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเผยแพร่ผลงานวิจัย

(3) บริการสังคม หมายถึง งานให้การสนับสนุนอาจารย์ในด้านการช่วยเหลือสังคม การให้บริการความรู้แก่สังคมด้านกฎหมาย และส่งเสริมจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ เช่น การให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่ผู้ด้อยโอกาส จัดทำหลักสูตรอบรมและสัมมนาให้แก่บุคคลทั่วไป และการสนับสนุนศิษย์เก่าให้มาร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมในนามของคณะ และมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(4) บริการหน่วยงานภายในที่เป็นการบริการส่วนกลาง หมายถึง การสนับสนุนให้คณะผู้บริหารดำเนินการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

งานที่ไม่ประจำพื้นที่และนำส่งได้ (At Center) เช่น งานการเงินและบัญชี ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมภารกิจด้านการเงินและบัญชีของคณะ โดยให้คำปรึกษาแนะนำและข้อมูลแก่หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เก็บรวบรวมข้อมูลและเอกสารจากหน่วยปฏิบัติในพื้นที่เพื่อบันทึกในฐานข้อมูลให้พร้อมรับการตรวจสอบความถูกต้อง

งานที่ประจำพื้นที่ (At Site) ซึ่งงานเหล่านี้เจ้าหน้าที่ต้องให้บริการ ณ พื้นที่ เพราะผู้รับบริการหรืออุปกรณ์อยู่ประจำพื้นที่ เช่น งานซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ศูนย์ลำปาง งานซ่อมอุปกรณ์เทคโนโลยี ศูนย์ท่าพระจันทร์ งานเตรียมเอกสารทางด้านสารบรรณศูนย์รังสิต เป็นต้น

2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของกรอบความคิด (Mindset) ของพนักงานนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.2.1 แนวคิด ทฤษฎีและความหมายของกรอบความคิด (Mindset)

ความหมายของกรอบความคิด

ความหมายของกระบวนการทางความคิดนั้นมีผู้นิยามไว้ว่าเป็นกระบวนการทางความคิดเป็นกรอบแนวทางความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งบ่งชี้พฤติกรรมหรือท่าทีทัศนคติของบุคคลให้ยอมรับหรือตอบโต้เหตุการณ์ที่เผชิญหน้าตามความคิด ความเชื่อที่บุคคลยึดติดเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ผ่านมาจนยากจะเปลี่ยนแปลง (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558)

พีรศุขย์ บุญมาธรรม, ปราโมทย์ ตงฉิน และสุกัญชลิกา บุญมาธรรม (2561) เขียนเรื่อง การพัฒนากรอบความคิด (Mindset) สู่ความสำเร็จ โดยให้ความหมายว่า กรอบความคิด (Mindset) คือ ความเชื่อหรือวิธีการคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรม มุมมองและทัศนคติในการรับรู้ มองเห็น เข้าใจ และตีความสิ่งที่อยู่รอบตัว ตามทฤษฎีของ Carol Dweck ผู้คิดค้นทฤษฎีเรื่อง Mindset

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2562) ให้ความหมายของคำว่า “Mindset” เป็นกรอบแนวคิด ความเชื่อ มุมมอง และทัศนคติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับ การเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ที่ผ่านมา และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาก่อน ถือว่าเป็นส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่มองเห็นและประเมินได้ยากกว่าแต่ละคนจะมี Mindset กันแบบใดต้องใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งเชื่อว่า Mindset จะส่งผลไปยังพฤติกรรมที่เป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคล (Behavior)

ทรงวุฒิ ศักดิ์ชลาร (2014) อธิบายของกรอบแนวคิดระดับโลกไว้ มี 3 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยที่ 1 การเปิดเผย จะต้องให้ความสำคัญกับบริษัทที่ทำการค้าด้วยโดยเฉพาะการเรียนรู้และเข้าใจ ปัจจัยที่ 2 จะต้องมีความยืดหยุ่น การทำธุรกิจอย่างไร้พรมแดนต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศด้วย ปัจจัยที่ 3 การคิดเชิงบวก จะต้องยอมรับความหลากหลายและความท้าทายใหม่ ๆ ผ่านมุมมองที่แตกต่างเสมอ

คณะอนุกรรมการสมัชชาการพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ (2562) ได้ศึกษา งานวิจัยเรื่อง รายงานการศึกษาการส่งเสริมกระบวนการทางความคิด (Mindset) ได้ให้ความหมายของกระบวนการทางความคิด หมายถึง กรอบการคิดและความเชื่อของบุคคลจากฐานประสบการณ์เดิมที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ การแสดงออก รูปแบบพฤติกรรม และการตีความหมายของสถานการณ์ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของกรอบความคิด พบว่า คำว่ากรอบความคิด (Mindset) จึงเป็นเกี่ยวกับเรื่องความเชื่อ มุมมอง และทัศนคติที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลอันนำไปสู่กระบวนการคิดและตัดสินใจ แต่ทว่ากรอบความคิดนี้สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ ด้วยการเรียนรู้ อีกทั้งจะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกรอบความคิด (Mindset)

นักวิชาการหลายสำนักได้ให้ความหมายรวมถึงทฤษฎีของคำว่ากรอบความคิด หรือ Mindset เอาไว้มากมายจึงขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

Dweck (2006) ได้ศึกษาถึงการแบ่งความหมายของกรอบความคิดออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) จะเป็นการมองทุกอย่างว่าไม่สามารถ

ปรับเปลี่ยนได้ ทุกอย่างคงที่ เช่น บางคนคิดว่าเขาเกิดมาไม่ฉลาด ดังนั้นเขาจะไม่พยายามพัฒนา ปรับปรุงให้ตัวเองมีความรู้มากขึ้น โดยที่กรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) นั้นทำให้ ความคิดพุ่งเป้าไปที่การตัดสินเป็นหลัก เช่น ในการแข่งขันกีฬาแล้วแพ้ แปลว่าฉันเป็นไอ้ขี้แพ้ หรือ ความคิดที่ว่าฉันเก่งกว่าคนพวกนั้น ความคิดที่ว่าฉันเป็นภรรยา-สามีที่ไม่ได้เรื่อง ความคิดที่ว่าคนที่ฉันรักเป็นคนเห็นแก่ตัวซึ่งเป็นการตีความแบบสุดโต่งซึ่งจะอ่อนไหวต่อข้อมูลอย่างมากทั้งในแง่บวก และแง่ลบ



ภาพที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะที่แตกต่างของผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตและกรอบความคิดตายตัว
ที่มา : ดัดแปลงจากซินดา รุ่งเรืองและเสรี ชัดเข้ม (2559)

ในขณะที่กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) จะคิดกลับกันโดยเชื่อว่าคุณสมบัติพื้นฐานของแต่ละคนนั้นสามารถพัฒนาและปรับปรุงความสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดผ่านความพยายาม การเรียนรู้ และความไม่ย่อท้อ ทุกคนสามารถพัฒนาและเติบโตได้ด้วยการฝึกฝน และเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยจะเป็นคนที่มองหาจุดบกพร่องของตนเองพร้อมกับการแก้ไขเพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิมและพร้อมที่จะกระตุ้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ เช่น อะไรคือวิธีคิดแบบใหม่ในเรื่องความพยายาม แล้วเรื่องการเรียนรู้ละ ท่านจะนำวิธีคิดดังกล่าวไปใช้ในการทำงานได้อย่างไร

Warner (2016/2562) ชี้ว่ามนุษย์เรามีการกำหนด Mindset ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. Inward Mindset หรือการมองที่เป้าหมายของตนเองเป็นใหญ่ ไม่เห็นคุณค่าและความสามารถของคนอื่น คนอื่นนั้นเป็นเพียงส่วนประกอบในการทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น จะมีพฤติกรรมในเชิงลบและมีการดำเนินชีวิตแบบเอาตนเองเป็นจุดศูนย์กลาง ในขณะที่ 2. Outward Mindset คือ การมองคนอื่นสำคัญไม่น้อยกว่าตัวเรา โดยมองถึงเป้าหมายรวมของทีมเป็นสำคัญทุกคนต้องปรับตัวเข้าหากันเพื่อทำให้งานสำเร็จจุล่งให้ความสำคัญกับผู้อื่นไม่น้อยกว่าตัวเองมีพฤติกรรมต้องการช่วยเหลือและมุ่งเน้นประโยชน์เพื่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง มองเห็นความสุขอยู่รอบตัวเองและมองเห็นผู้อื่นอยู่เสมอ โดยเขียนแนววิธีการการปรับเปลี่ยน Mindset ไว้ 3 ขั้นตอน ต้องมีการขับเคลื่อนพฤติกรรม จะนำไปสู่พฤติกรรมที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ และได้ผลลัพธ์มาในที่สุด

INWARD VS. OUTWARD



ภาพที่ 2.2 แสดงคุณลักษณะของผู้ที่มี Inward Mindset และ Outward Mindset
จากสถาบัน Arbinger (2017)

โดยจะต้องฝึกการใช้ Outward Mindset ทุกครั้งที่มีโอกาสเพื่อการเปลี่ยนให้ เป็นคนที่มีความสุขกับการใช้ชีวิตกับสิ่งรอบข้างให้มากขึ้น ซึ่ง Dr. Terry Warner ได้เปิดสถาบัน The Arbinger ขึ้นมีหลายสาขาทั่วโลกได้จัดการอบรมเรื่อง Mindset ไว้โดยมีกรอบการในอบรมเป็นขั้น เป็นตอนซึ่งทำให้ได้รับการตอบรับอย่างดีจากบริษัทชั้นนำทั่วโลก

Andersen, 2006 (อ้างใน มูทิตา อดทน, 2561) ได้เสนอแนวทางการพัฒนา กรอบความคิดว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ขั้นแรกต้องมีการรับรู้กรอบความคิดเบื้องต้นเสียก่อน ขั้นที่สองต้องทดลองตั้งคำถามเกี่ยวกับกรอบความคิดใหม่ว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลดีอย่างไร ขั้นที่สาม ต้องศึกษาหาวิธีที่ได้มาซึ่งข้อมูลหรือแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงความคิดเก่า ขั้นที่สี่ ทำการทดสอบตามแนวทางใหม่ที่ค้นพบ ขั้นสุดท้าย ตรวจสอบกรอบความคิดอีกครั้งว่าเปลี่ยนไป อย่างไร

จากการศึกษาของ Dweck 2012 (อ้างใน พวงชมพู โจนส์, 2559) พบว่า คนที่มี Growth Mindset นั้น มักมีความกระตือรือร้นและใส่ใจในงานที่ทำ สนุกกับการแก้ปัญหา สนุกกับการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย และมักจะประสบความสำเร็จกับสิ่งที่ทำเพราะเชื่อว่า

สามารถสร้างได้ ทำได้จริง จึงตั้งใจทำงานเต็มที่และพร้อมที่จะเรียนรู้ในการก้าวข้ามอุปสรรคที่พบเจอได้ ส่วนคนที่มี Fixed Mindset นั้น มักจะมีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยกว่าเพราะยึดติดว่าทักษะของบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ความตั้งใจในการทำงานของคนกลุ่มนี้มักจะต่ำ หลบเลี่ยงอุปสรรคและขาดการเรียนรู้ วิธีการสร้าง พัฒนา หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset)

จากการศึกษาของ Dweck (2016) (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ , 2558) กล่าวว่า Mindset คือกลุ่มของความเชื่อหรือวิธีการคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมมุมมองและทัศนคติแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ 1. Growth Mindset (คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต) เชื่อว่ามนุษย์พัฒนาได้ ความสามารถสร้างได้ด้วยการเรียนรู้ มองว่าปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับความพยายาม เด็กที่มี Growth Mindset จะกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีความพยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มักมีคำถามในเรื่องการเรียนรู้ รวมถึงสิ่งต่าง ๆ รอบตัว 2. Fixed Mindset (คนที่มีกรอบความคิดแบบติด) เชื่อว่า ความฉลาดของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ไม่สามารถเพิ่มพูนทักษะความสามารถได้ ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ คุณสมบัติ เช่น ต้องดูฉลาด ดูเก่ง เด็กที่มี Fixed Mindset จะไม่ชอบที่จะเรียนเพราะคิดว่าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงความฉลาดของตนเองได้ มักจะไม่มีความพยายาม หลีกเลี่ยงปัญหาและงานที่ท้าทาย เมื่อเจออุปสรรคจะมองว่ามันคือความล้มเหลว หนีปัญหา เนื่องจากกลัวว่าถ้าทำไม่ได้แล้วจะดูโง่ ไม่เก่ง เสียภาพลักษณ์

คณะอนุกรรมการสมัชชาการพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ (2562) จากงานวิจัยเรื่อง รายงานการศึกษาการส่งเสริมกระบวนการทางความคิด (Mindset) ได้กล่าวว่า คำว่า Mindset มีการให้คำแปลเป็นภาษาไทยไว้หลายความหมาย เช่น กรอบความคิด โปรแกรม ความคิด ชุดความคิด และกระบวนการทางความคิด โดยงานวิจัยนี้ใช้คำว่า กระบวนการทางความคิด เพื่อให้เห็นมิติการคิดที่ครอบคลุมถึงวิธีคิด การพัฒนาความคิด ตลอดจนผลที่เกิดจากความคิด ซึ่ง Dweck (2006) ได้ให้ความหมายของกระบวนการทางความคิดได้ว่า เป็นกรอบความคิดของบุคคลหรือแนวทางการคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก และทำให้บุคคลมีมุมมองสนใจเรื่องเดียวกันที่แตกต่างกัน

สุรเชษฐ์ ตรรกโชติ (2563) กรอบแนวคิดแบบพัฒนาได้ช่วยให้คนเรารักในสิ่งที่ตนเองทำ และยังคงรักมันในขณะที่ต้องเผชิญกับความยากลำบาก เป็นสิ่งสำคัญและน่าเรียนรู้ว่าการทำให้เกิดกระบวนการคิดเพื่อการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่ความมั่นใจในตนเอง

ผู้วิจัยได้ศึกษา Mindset จากเอกสารต่าง ๆ ของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ พบว่า ข้อมูลของ Professor Dr. Carol Dweck ถูกนำมาอ้างอิงและใช้มากที่สุดอาจเป็นเพราะเป็นทฤษฎีที่ชัดเจน อธิบายแล้วเห็นภาพได้ง่ายรวมถึงมีคำแนะนำในการปฏิบัติอย่างง่ายอีกด้วย สำหรับทฤษฎีของ

Dr.Terry Warner นั้น เน้นไปในทางปฏิบัติและมีสถาบัน Arbinger นำไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรอบรมซึ่งมีสาขาอยู่ทั่วโลกนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลของ Professor Dr. Carol Dweck มีเอกสารอ้างอิงจากนักวิชาการทั่วโลกมากกว่า รวมไปถึงการสืบค้น การค้นคว้าและการอ้างอิงมากกว่าทฤษฎีของ Dr.Terry Warner ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปต่อยอดในทางวิชาการได้จึงเลือกที่ใช้ทฤษฎีของ Professor Dr. Carol Dweck ในการวิเคราะห์งานวิจัยนี้ต่อไป

แนวทางการสร้างกรอบความคิดแบบเติบโต

กรอบความคิดแบบเติบโตนี้จะทำให้มองข้ามเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แบบคิดใหญ่ไม่คิดเล็ก ทำให้มีพลังเป็นแรงขับเคลื่อนไม่หยุดนิ่งหรือรอคอยให้คนอื่นมาช่วย แต่จะทำให้มีความพยายามเพื่อฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้การปรับกรอบความคิดที่ทำให้เกิด Growth Mindset จึงเป็นสิ่งสำคัญจึงขอยกตัวอย่างของการปรับเปลี่ยนมุมมองด้วยการปฏิบัติจริงอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับพนักงานในทางที่ดีขึ้น ได้ดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวพิณธ์, 2563)

1. การปรับทัศนคติเพื่อสร้างพลังเชิงบวก (Positive Thinking)

การคิดบวกหรือ Positive Thinking ฟังแล้วหลายคนจะคุ้นเคยกับคำนี้อยู่มากแต่การสร้างให้เกิดการคิดเชิงบวกจะต้องทำอะไร การคิดบวกนี้เป็นเทคนิคสำคัญในการสร้างพลังใจให้กับตัวเรา เพราะความคิดนี้จะช่วยให้ท่านไม่ติดกับกับดักของตัวเองที่เป็นการคิดลบ ที่เป็นที่มาของความทุกข์ ความวิตกกังวล ความกลัว ความไม่พอใจ ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เราสร้างขึ้นมาเอง และจะส่งผลต่อพฤติกรรมของเราเอง ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกผิดและคิดเรื่องนั้นวนไปมา ไม่อยากทำอะไรเลยขอให้เพียงทำงานผ่านไปวัน ๆ ติดอยู่กับอารมณ์นั้นตลอดเวลา เช่น ร้องให้ทั้งวัน นอนทั้งวัน หลีกเลี่ยงการทำอะไรใหม่ ๆ ไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงอะไรให้ดีขึ้น วิธีการที่จะปรับมุมมองอย่างไรให้คิดบวก ที่ไม่ใช่มองโลกสวย และไม่ใช่ว่าทุกสิ่ง ทุกอย่างดีงามไปเสียหมด การปรับมุมมองคงค่อยทำแบบค่อยเป็นค่อยไปอาจจะเริ่มจากการที่ไม่คิดลบกับใครหรือเรื่องใด ๆ ก็ตาม ไม่จมกับความคิดของตนเองนานเกินไป แนวทางที่พอเป็นไปได้ในการปรับมุมมองที่เห็นว่ามันน่าจะทำได้จริงและได้ผลก็คือ

- การคิดใหญ่ไม่คิดเล็ก ทุกคนมีความฝันการสร้างความสำเร็จหรือคิดถึงเป้าหมายของตัวเองเป็นใหญ่ ให้คิดเสมอว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามาเป็นเพียงแค่ทางผ่านที่ทุกคนต้องพบเจออาจทำให้เราทุกคนหมดพลัง ไม่อยากทำอะไร อย่าเอาใจไปจดจ่อกับปัญหาเหล่านั้น การคิดใหญ่เป็นการวางเป้าหมายของเราซึ่งอาจจะไม่ได้จำกัดเรื่องเวลาไว้ว่าจะสำเร็จเมื่อใดอาจเป็นแค่ระยะสั้น เป็นการใช้พลังจิตที่คิดถึงเป้าหมายที่เป็นเรื่องใหญ่นั้นไม่ใช่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ผ่านเข้ามา

■ ไม่นำ Minor มาตอบ Major การที่เราทำงานแล้วย่อมต้องมีคนชอบผลงานของเรา บางคนก็ไม่ชอบผลงานของเราก็อาจได้ยินเสียงวิพากษ์วิจารณ์ ชุบชิบ นินทา และข้อร้องเรียนจากคนรอบข้างซึ่งเป็นเรื่องที่ท่านไม่สามารถห้ามคนอื่นให้คิดลบต่อท่านได้ แต่ท่านสามารถห้ามตัวเองไม่ให้คิดลบได้ ดังนั้นหากมีคนที่คุณคิดลบต่อท่านไม่มากจึงไม่จำเป็นต้องนำ Minor ที่เป็นคนส่วนน้อยมาเปรียบเทียบกับ Major ที่เป็นคนส่วนมาก เช่น ฝ่าย HR โดนหัวหน้างานต่อว่าที่หาหลักสูตรต่าง ๆ มาให้อบรมอยู่เป็นประจำ แต่เป็นหัวหน้างาน 2 คนใน 25 คน ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องนำ 2 คนนั้นมาตัดสินคนอื่นอีก 23 คนที่เหลือ

■ ใครคือตัวกระตุ้น ท่านลองตั้งคำถามกับตัวเองว่าเมื่อท่านพบปัญหาหรือสถานการณ์ที่ทำให้ท่านหมดไฟ หมดกำลังใจ หรือไม่มีคุณค่า ใครบ้างที่จะได้รับผลกระทบนั้น ๆ

หากท่านได้มีโอกาสอยู่ร่วมกับคนที่คิดลบซึ่งแน่นอนว่าท่านอาจจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ มีคำแนะนำอย่างง่ายคือ อย่าคิดลบตามพยายามเช่น เพื่อนร่วมงานบ่นว่า “เบื่อจะตายหัวหน้าให้งานอะไรก็ไม่รู้ ยากชะมัด เธอเห็นด้วยกับเราไหม” เราอาจไม่ตอบคำถาม เงียบและเฉย ๆ ไว้ ทำแบบนี้บ่อย ๆ เพื่อนของท่านก็จะไม่พูดไปเอง หรือถ้าหากว่าท่านประเมินสถานการณ์แล้วเห็นว่าสามารถช่วยให้คนคิดบวกได้ก็ควรหาโอกาสทำดูและแน่นอนว่าคงจะเปลี่ยนเขาไม่ได้ในทันที แต่อย่างน้อย ๆ ท่านก็พยายามที่จะช่วยให้มองอีกด้านหนึ่ง เช่น เราว่างานที่หัวหน้าให้มา ถ้าไม่เข้าใจก็ควรจะถามดีไหม เขาอาจจะต้องการฝึกให้เราทำงานที่ท้าทายนี้ก็ได้

สุดท้ายถ้าประเมินสถานการณ์แล้วเห็นว่าไม่สามารถเปลี่ยนใจได้ ควรหาจังหวะทำให้หายเครียด วิตกกังวล หรือไม่สบายใจ เช่น ลืมไปเลยว่าต้องรีบตามงาน ไปทำงานก่อนนะ หรือ ลูกค้าทักไลน์มาแล้วขอตัวไปทำงานก่อนนะ ในบางครั้งคนที่คิดลบอยู่อาจจะไม่รู้ตัวว่าตัวเองคิดลบ ดังนั้นท่านมีหน้าที่ให้ทำให้เขาตระหนักและทราบว่สิ่งที่เขากำลังทำคือการคิดลบแต่จะต้องเป็นคนที่สามารถรับฟังและพร้อมที่จะปรับตัวเองได้นะคะ เช่น จากคำตอบของท่าน ท่านคิดอย่างไรกับผลที่เกิดขึ้นกับตัวท่านเองและคนรอบข้าง ท่านมีความคิดอย่างไรกับผลที่เกิดขึ้นกับท่านและคนรอบข้าง

มีแนวทางที่แนะนำสำหรับการปรับตนเองเมื่อคิดลบ เมื่อท่านพร้อมที่จะปรับตนเองให้เป็นคนคิดบวกให้ลองสำรวจตัวเองว่ามีเหตุการณ์ใดที่ทำให้ท่านคิดลบเพื่อให้ท่านสามารถมองเห็นและสามารถนำเหตุการณ์มานั้นมาปรับเป็นมุมมองได้

S – B – I เป็นแนวทางในการปรับมุมมองจากคิดลบเป็นคิดบวก

Situation มีเหตุการณ์หรือสถานการณ์เกิดขึ้นทำให้ท่านรู้สึกไม่ดี ไม่สบายใจ ไม่มีความสุขอาจเป็นเรื่องในที่ทำงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ได้

Behavior จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ดังกล่าว ท่านแสดงพฤติกรรมอย่างไรทั้ง สีหน้า แววตา น้ำเสียง การใช้คำพูด หรือพฤติกรรมใด เช่น โยนเอกสาร ทบโตะ ชี้นิ้ว เดินหนี ฯลฯ

Impact ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นอย่างไร ส่งผลต่อตัวเราเองและคนรอบข้างอย่างไร ผลกระทบที่เกิดขึ้นต้องมีมูลความจริงโดยต้องไม่ปิดบังและเป็นข้อมูลจริงที่ท่านตระหนักรู้และเปิดใจที่จะปรับมุมมองให้เป็นคนคิดบวก มีตัวอย่างของแบบสำรวจตนเองตามแนวทางของ S – B – I ดังนี้

ตารางที่ 2.3

การจำลองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น : Situation	การกระทำและผลของการคิดลบ (เกิดขึ้นแล้ว)	
	การกระทำ : Action	ผลกระทบ : Impact
องค์กรอยู่ในช่วงขาด อัตรากำลังจึงทำให้ต้อง รับผิดชอบงานเดิมที่มีงาน หนักในช่วงนี้พร้อม ๆ กัน กับมีโอกาสรับผิดชอบ งานใหม่	บ่นกับเพื่อนร่วมงานว่า ทำงานไม่ทัน งานเยอะมาก หัวหน้ามอบหมายงานให้ทำ อยู่คนเดียวไม่ให้คนอื่นมา ช่วยเลย	-หัวหน้าต้องทวงถามถึงงานอยู่ บ่อยครั้ง -มีเพื่อนร่วมงานพูดจนไปหัวหน้า ทราบว่ามันหนักที่ให้งานเยอะมาก -งานไม่เสร็จทันเวลาที่กำหนด

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series1 เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

จากเหตุการณ์นี้หากท่านปรับมุมมองของตนว่าถ้าย้อนเวลากลับไปได้ท่านจะอย่างไรเพื่อการปรับเปลี่ยนการกระทำหรือ Action และเมื่อกระทำเปลี่ยนนั้นจะทำให้ผลลัพธ์เปลี่ยนไปด้วยแน่นอน

ตารางที่ 2.4

การจำลองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและการปรับมุมมอง

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น : Situation	การกระทำและผลของการคิดลบ (เกิดขึ้นแล้ว)		การกระทำและผลของการคิดบวก (ปรับมุมมอง)	
	การกระทำ : Action	ผลกระทบ : Impact	การกระทำ : Action	ผลกระทบ : Impact
องค์กรอยู่ในช่วงขาดอัตรากำลัง จึงทำให้ต้องรับผิดชอบงานเดิมที่มีโหลดงานหนักในช่วงนี้ พร้อม ๆ กันกับมีโอกาสมารับผิดชอบงานใหม่	บ่นกับเพื่อนร่วมงานว่าทำงานไม่ทัน งานเยอะมาก หัวหน้ามอบหมายงานให้ทำอยู่คนเดียวไม่ให้คนอื่นมาช่วยเลย	-หัวหน้าต้องทวงถามถึงงานอยู่บ่อยครั้ง -มีเพื่อนร่วมงานพูดจนไปหัวหน้าทราบนินทาที่ให้งานเยอะมาก -งานไม่เสร็จทันเวลาที่กำหนด	ปรับทัศนคติเสียใหม่คิดว่าเป็นการทำนายตัวเอง เพราะช่วงเวลาที่โหลดงานเยอะ ไม่ได้มีทั้งปีและตลอดเวลา รวมถึงพูดให้เพื่อนร่วมงานฟังในทางสร้างสรรค์ว่าได้ทำงานที่พิสูจน์ความสามารถของตัวเอง	-หัวหน้าไม่ต้องตามงาน -มีเพื่อนร่วมงานชมท่านให้หัวหน้าน่าฟัง -ส่งงานได้ทันตามกำหนด

หมายเหตุ ดัดแปลงจาก Growth Mindset Series1 เทคนิคการดัดศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

แนวทาง S – B – I นี้เป็นวิธีการฝึกฝนตัวเองให้เปลี่ยนความคิดเชิงลบเป็นความคิดเชิงบวกจากเรื่องราวจริง ๆ ที่ท่านได้พบซึ่งกลับกันหากว่าได้เห็นอีกมุมมองหนึ่งก็จะไม่คิดลบ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นได้และเหตุการณ์นั้นจะเป็นบทเรียนให้มองเห็นโอกาสที่ตัวเองจะเปลี่ยนมุมมองและเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกได้ การคิดบวกหรือ Positive Thinking จะเป็นการดัดศักยภาพในตัวเราโดยที่มีพื้นฐานสำคัญที่มีความคิดแบบ Growth Mindset การคิดบวกนั้นจะมีผลดีต่อทั้งร่างกายและจิตใจ

ผลดีที่เกิดขึ้นต่อจิตใจ คือ มีความสุข สบายใจ สนุก ตื่นเต้น ฮึกเหิม ยินดี สงบ มีสมาธิ ใจเย็น พอใจ และภาคภูมิใจ

ผลดีต่อร่างกายคือ ร่างกายแข็งแรงมีพลังพร้อมที่จะทำงานและทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อไม่เครียดแล้วโรคต่าง ๆ จะบรรเทาเบาบางลงไปและทำให้ไม่แก่ก่อนวัยอันควรอีกด้วย

และแน่นอนว่าคนเราไม่อาจคิดบวกได้เสมอไปเพราะยังมีความเป็นคน มีชีวิตจิตใจ การคิดลบนั้นเกิดขึ้นได้แต่อย่าให้อยู่กับเรานานเกินไป พลังความคิดบวกจะทำให้มีพลังที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ไม่จมกับความรู้สึกที่ไม่ดี ไม่ว่าจะเป็นความกลัว ความวิตกกังวล ความเสียใจ ความน้อยใจ ความผิดหวัง และความไม่พึงพอใจซึ่งการคิดบวกเป็นพื้นฐานของการปลดปล่อยศักยภาพ (Unlock Potential) ในตัวเราเองเป็นความคิดที่เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสที่จะได้ทำสิ่งต่าง ๆ ที่ท้าทายและสร้างความพร้อมให้กับท่านในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ อีกทั้งยังสามารถดึงศักยภาพของตนเองขึ้นมาเพราะศักยภาพนั้นเป็นพลังงานแฝงที่อยู่ภายในต้องดึงขึ้นมาใช้และหากท่านยังคิดลบอยู่จะส่งผลให้ท่านไม่สามารถดึงพลังงานแฝงนี้มาใช้ได้อย่างเต็มที่ การเริ่มปรับทัศนคติของท่านเอง ต้องหมั่นฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้เป็นคนคิดบวกอยู่เสมอแล้วลองกลับมาดูผลของการพัฒนาการในอนาคต

2. การใช้ Self Talk เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้กับตัวเอง

เป็นเทคนิคที่ช่วยปรับความคิด มุมมอง และทัศนคติของท่านเอง และการใช้ Self Talk เป็นเทคนิคที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการปรับทัศนคติในเชิงบวกได้ด้วยเช่นกัน Self Talk เป็นภาษาพูดที่ท่านพูดกับตัวเอง

การพูดกับตัวเองที่เป็น Positive Self Talk การใช้ภาษาพูดกับตนเองในเชิงบวกเป็นการใช้คำพูดดี ๆ ที่ทำให้ตนเองรู้สึกสบายใจ เช่น ฉันทำได้ ต้องผ่านไปให้ได้ ง่ายนิดเดียว ชิลล์ ๆ สบาย ๆ ต้องเรียนรู้ให้ได้ หรือการอ้างถึงบุคคลอื่นที่ทำให้ตัวเรารู้สึกมีความหวัง มีแรงบันดาลใจ อยากสู้และอยากอยู่ต่อเพื่อบุคคลที่ท่านรัก ไม่ยอมแพ้หรือย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคทั้งหลาย เช่น สู้เพื่อแม่ ทีมต้องไม่แพ้ โครงการเราต้องสำเร็จ ลูกน้องจะต้องพัฒนาได้ ทำเพื่อลูกน้อง

ส่วนการพูดที่เป็น Negative Self Talk เป็นการใช้ภาษาพูดเชิงลบที่ทำให้ตนเองรู้สึกกังวล ไม่สบายใจ เครียด หดหู่ หมดหวัง ไม่อยากทำอะไรอีกต่อไป เช่น ฉันเหนื่อยมาก วันนี้แย่มาก ฉันจะโดนอะไรอีกไหม ทำไมต้องโดนว่าอีกแล้วเนี่ย ทำไมต้องเป็นฉัน รวมถึงการพูดกับตัวเองโดยกล่าวถึงบุคคลอื่นในทางลบ ส่งผลให้คนที่อยู่รอบข้างรู้สึกไม่มีความสุข ไม่พอใจ เบื่อหน่าย เครียด กังวลและหมดพลังตามไปด้วย

แน่นอนว่าภาษาพูดที่จะทำให้มีความคิดแบบ Growth Mindset ส่งผลให้พัฒนาและเติบโตพร้อมที่จะเรียนรู้ต่อไปคือการพูดแบบภาษา Positive Self Talk นั่นเอง วิธีการที่ทำให้การพัฒนาตัวเองประสบความสำเร็จคือการตระหนักรู้ตนเองว่าเรากำลังมี Fixed Mindset

อยู่หรือไม่ เป็นการสำรวจความรู้สึกของตัวเองว่ากำลังเศร้า กำลังเครียด กำลังไม่สบายใจ กำลังเบื่อหน่าย หรือกำลังทุกข์ใจอยู่หรือไม่ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวนี้แสดงว่ากำลังติดอยู่ใน Fixed Mindset ซึ่งสาเหตุมาจากการพูดเชิงลบกับตัวเองการปรับภาษาพูดเชิงลบให้เป็นเชิงบวกขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกัน ตัวอย่างของการปรับภาษาพูดกับตนเองมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ

สำรวจภาษาพูดเชิงลบกับตนเอง (Negative Self Talk)	ปรับมาเป็นภาษาพูดเชิงบวกกับตนเอง (Positive Self Talk)
ไม่อยากทำงานนี้เลยสงสัยต้องกลับบ้านดีกว่าแล้ว	งานนี้ไม่อยากหรือเราต้องบริหารจัดการเวลาให้ดี
ทำงานที่มีแต่ปัญหา	ทำงานที่ดีทำให้เราได้เรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นมากมาย
อบรมอะไรกันนักหนา เปื่อยจะแย่	ดีนะที่เราเข้าอบรมทำให้เราเรียนรู้อะไรมากขึ้นด้วย
งานเยอะจะทำไม่ไหวหน้าใช้แต่เรานะ	ดีจังที่หัวหน้ามองเห็นศักยภาพในตัวเรา จะทำให้เต็มที่เลย

หมายเหตุ ดัดแปลงจาก Growth Mindset Series1 เทคนิคการดึงศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

หากท่านไม่ยอมมีความทุกข์ และอยากจะปลดความทุกข์ที่เกิดขึ้นให้ใช้ภาษาเชิงบวกหรือ Positive Self Talk ช่วยได้ ในช่วงแรก ๆ อาจจะรู้สึกฝืนใจบ้างแต่ถ้าท่านคิดบวกและพูดกับตัวเองบ่อย ๆ เชื่อว่าจะทำให้จิตใจสงบขึ้นและเริ่มมีความสุข ความสบายใจมากขึ้น ค่อย ๆ จับภาษาพูดของตนเองและเมื่อจับภาษาพูดของตนเองได้แล้วขอให้เริ่มในการปรับภาษาพูดในเชิงลบเป็นเชิงบวก

3. ศิลปะการบริหารอารมณ์ด้วย “The Zones of Regulation”

ผู้คนส่วนใหญ่ทราบดีอยู่แล้วว่าภาวะทางอารมณ์มีผลต่อหน้าที่การงานแต่เพราะไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ซึ่งอารมณ์เกิดจากการทำงานของสมองนั่นเองคือการรับรู้ของสมองที่มีต่อเหตุการณ์แบ่งออกได้เป็น 2 แบบหลัก ๆ คือ อารมณ์เชิงบวก และอารมณ์เชิงลบ คนที่มี Growth Mindset จะต้องเป็นคนที่สามารถบริหารอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม รู้ว่าเรากำลังมีอารมณ์เชิงลบและสามารถกำกับอารมณ์ไม่ให้แสดงพฤติกรรมเชิงลบออกมาได้ ความสามารถในการ

ควบคุมอารมณ์ของตัวเองเรียกว่า Self Regulation เป็นการกำกับอารมณ์และพฤติกรรม การแสดงออกหมายความว่า Fixed Mindset เพียงแค่การเกิด Growth Mindset จะต้องตระหนักรู้ อารมณ์ของตัวเอง และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองไปสู่พฤติกรรมเชิงบวกให้ได้และเพื่อช่วยให้การปรับอารมณ์ทำได้ง่ายขึ้นเทคนิค The Zones of Regulation ที่ทำให้ตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองและหาวิธีกำกับหรือปรับอารมณ์ของตนเองให้อยู่ในโซนที่เหมาะสมได้ การรับรู้อารมณ์ Leah M. Kuypers (2011) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการจัดการอารมณ์ของนักเรียนในโรงเรียน

ตารางที่ 2.6

การแยกโซนของอารมณ์

Blue Zone	Green Zone
Red Zone	Yellow Zone

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series1 เทคนิคการดัดศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

การแยกโซนของแต่ละสีเป็นแนวคิดของการแบ่งอารมณ์ตาม The Zones of Regulation ทำให้เข้าใจง่ายและสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดี

ตารางที่ 2.7

สภาวะของอารมณ์

Blue Zone	Green Zone	Red Zone	Yellow Zone
เศร้า เบื่อ เสียใจ ล้า บอบซ้ำ ท้อแท้ เจ็บใจ สิ้นหวัง เหนื่อย อ่อนเพลีย หดหู่	สุข สมหวัง มีสมาธิ ภูมิใจ อยากเรียนรู้ สงบ ใจเย็น สนุก กระตือรือร้น พอใจ รู้สึกดี มีความสุข	ใจเฝ้า วิดกกังวล กลัว ตกใจ กระวนกระวาย อึดอัดใจ ขังใจ ตกใจ ไม่มั่นใจ ร้อนใจ	โมโห โกรธ บ้าคลั่ง ดุร้าย หัวรุนแรง เกรี้ยวกราด โวยวาย ฉุนเฉียว ผัดเสียด ตะโกน

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series1 เทคนิคการดัดศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

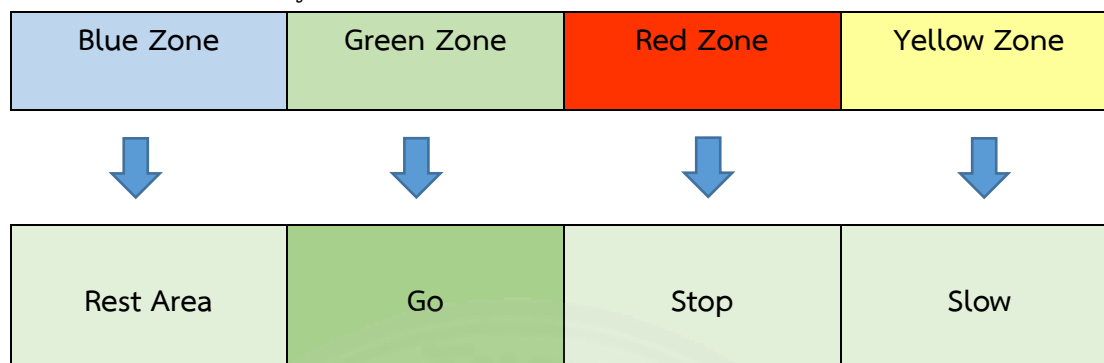
แนวทางในการปรับใช้พบว่าคนที่มีความ Growth Mindset นั้นไม่ใช่มีแค่อารมณ์ใน Green Zone เท่านั้น อารมณ์ของคนเราเกิดขึ้นได้ทุกโซน ไม่ว่าจะเป็น Blue Zone, Green Zone, Yellow Zone และ Red Zone เพียงแต่ท่านจะรู้หรือไม่ที่กำลังอยู่ในอารมณ์โซนใดและจะจัดการอย่างไรกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้แสดงพฤติกรรมเชิงลบออกมาซึ่งการปรับใช้ The Zone of Regulation ทำให้สามารถบริหารอารมณ์ตนเองให้อยู่ในโซนที่เหมาะสมได้

1) ต้องรู้อารมณ์ของตนเอง ว่าอยู่ในสภาวะอารมณ์แบบใด รู้ว่ากำลังโกรธ กำลังเสียใจ กำลังกังวล กำลังเบื่อหน่าย และเมื่อรู้จักอารมณ์ของตนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือต้องเบรกพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากอารมณ์โดยการพูดกับตัวเองหรือ Self Talk ด้วยการถามตนเองว่าตอนนี้เรากำลังอยู่ในอารมณ์แบบใด

2) หาวิธีบริหารอารมณ์ของตนเอง เช่น หากอยู่ในอารมณ์ Blue Zone ให้หา Rest Area หาพื้นที่พักผ่อนหย่อนใจ พักผ่อนร่างกาย และพักผ่อนความคิดของท่านเองเพื่อให้เกิดความรู้สึกเศร้าเสียใจ ท้อแท้ สิ้นหวัง เบื่อหน่ายนี้ ลดลง เช่น การวาดรูป การฟังเพลง การออกกำลังกาย คิดแต่เรื่องที่มีความสุข อารมณ์ Green Zone หากรู้ว่าคุณเองมีอารมณ์เสียเวลานั้นคือกำลังมีพลังกำลังในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเทคนิคที่คือการ Go ไปข้างหน้าเพื่อดึงพลังภายในตัวเราออกมาหรือการอยากเรียนรู้จะส่งผลให้สามารถใช้พลังงานที่มีอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จ เช่น การช่วยเหลือคนอื่น การอ่านหนังสือ การใช้เวลากับสิ่งที่ชอบ การทำงานให้สำเร็จ การทบทวนเป้าหมาย อารมณ์ Yellow Zone ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวิตกกังวลใจ อึดอัดใจ ไม่มั่นใจ กระวนกระวายใจ งี่เง่า ร้อนใจ กลัวหรือตกใจ เทคนิคคือต้องบริหารอารมณ์ให้รู้จักการ Slow เป็นการคิดหรือทำให้ช้าลงให้ใช้เวลาคือหยุดคิดเรื่องนั้น หายใจลึก ๆ คุยกับใครสักคน ปรับความคิดให้ยืดหยุ่นหาที่ผ่อนคลายอารมณ์เดินเล่น อารมณ์ Red Zone เป็นสภาวะอารมณ์ที่ค่อนข้างอันตราย หากเกิดอารมณ์โมโห ฉุนเฉียว โวยวาย เกรี้ยวกราด บ้าคลั่ง แผลเสียดเทคนิคที่ต้องใช้คือการ Stop เป็นการหยุดอารมณ์แบบนี้ให้ได้เพื่อไม่ให้แสดงพฤติกรรมเชิงลบที่ทำให้เกิดอันตรายกับตัวเองและคนรอบข้าง นับ 1 ถึง 10 คุยปัญหาเกี่ยวกับคนอื่น ๆ ฟังเพลง หยุดพัก เดินออกไปสถานที่ที่แสนอึดอัดนี้

ตารางที่ 2.8

การปรับอารมณ์เพื่อนำไปสู่ Green Zone



หมายเหตุ จาก Growth Mindset Series1 เทคนิคการดึงศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารมณ์ ภูวพิชญ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

สิ่งที่น่าสนใจคืออารมณ์แบบ Green Zone คือเทคนิคดึงการ Go เป็นการดึงเอาศักยภาพของตนเองออกมาใช้ทำให้เรามีจิตใจที่อยากจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังและพยายามให้งานที่ทำบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นการบริหารอารมณ์ตนเองว่าอยู่ในโซนใดและหาวิธีที่เหมาะสมในการรับมือกับสิ่งเร้าที่ผ่านเข้ามาตามสถานการณ์ต่าง ๆ การใช้เทคนิค Rest Area, Slow, Stop เพื่อบริหารจัดการอารมณ์ให้กลับมาเป็น Green Zone อย่างเร็วที่สุด

4. การสร้างแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น

หลาย ๆ ท่านอาจจะเคยมี Idol ในขณะที่หลายท่านอาจจะไม่มี Idol คือบุคคลต้นแบบหรืออาจจะคนที่ชื่นชอบ ประทับในตัวบุคคลนั้น เป็นคนที่มีผลงานงานดีเยี่ยมหรือมีพฤติกรรมที่ชื่นชอบ แน่นอนว่า Idol ของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับจริตและความพึงพอใจซึ่งในคนเดียวกันนี้เองสามารถกำหนด Idol ได้มากกว่า 1 Idol เช่นเป็นนักพูด นักคิด ศิลปิน ซึ่ง Idol อาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีชื่อเสียงแต่อาจเป็นคนที่ท่านชื่นชอบท่านสามารถหา Idol ได้จากรอบตัวท่านเอง เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร หัวหน้างาน ลูกน้อง หรือผู้ที่มาติดต่องานแต่การที่ท่านจะเรียกว่า Idol ได้นั้น อาจจะต้องหมายความว่า ท่านต้องมีความเคารพ ศรัทธา เชื่อมั่น มั่นใจ ภูมิใจและมีความสนใจที่จะติดตามผลงานและพฤติกรรมตลอด

การหา Idol ให้ตัวท่านเองจะช่วยให้คุณเปิดใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้เติบโตและมี Growth Mindset เพราะท่านจะต้องฝึกให้ตนเองรู้จักการชื่นชมและการยอมรับความสำเร็จของผู้อื่น ส่วนการหา Idol ของท่านเองนั้นต้องมีพื้นที่สำคัญคือท่านจะต้องยอมรับและศรัทธาในบุคคลเหล่านั้น เพราะที่ว่าท่านจะมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตนเองให้มีพฤติกรรมอย่าง

ที่ Idol เป็นซึ่งเขาเหล่านั้นจะทำให้ท่านรู้สึก ฮึกเหิม เกิดพลังใจและพลังกายที่จะปรับปรุงตัวเองต่อไป การเรียนรู้และพัฒนาตนเองจาก Idol ทำให้ท่านเปิดใจและมี Growth Mindset แบบง่าย ๆ เป็นการเปิดใจยอมรับความสำเร็จของผู้อื่นโดยมีแนวทางการบันทึกการสร้างแรงบันดาลใจจาก Idol ตามตัวอย่างด้านล่างนี้

ตารางที่ 2.9

แบบบันทึกการสร้างแรงบันดาลใจ

ชื่อ นามสกุล			
ชื่อ Idol	พฤติกรรมหรือผลงานของ Idol	ช่วงเวลาการติดตาม Idol วัน เดือน ปี	พฤติกรรมหรือผลงานของ Idol ที่นำมาปรับใช้
1 st Idol			
2 nd Idol			
3 rd Idol			
4 th Idol			

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series1 เทคนิคการดึงศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารณ ภูวพิณพันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

การเปิดใจยอมรับความสำเร็จของผู้อื่น แน่นอนว่าเมื่อท่านเห็นเพื่อนร่วมงานได้รับคำชมเชยจากหัวหน้า ท่านจะรู้สึกอย่างไร หรือท่านเห็นเพื่อนมียอดกดไลค์ใน Facebook มากกว่า จะรู้สึกอย่างไร แน่นอนว่าหากตอบตามความเป็นจริงแล้ว อาจจะมีทั้ง ดีใจมาก พอใจมาก ภูมิใจด้วย ยินดีด้วย นายเน่มาก แต่ก็อาจจะมีคำตอบแบบที่สองคือ ไม่เห็นเก่งเลย ชมกันจ้ง อวยกันเข้าไป ทำได้แค่นี้แหละ วันนี้ไม่ใช่วันของเรา ความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับคำพูดทั้งสองแบบทำให้ทราบว่ามีทั้งความรู้สึกที่ดีใจจริง ๆ กับความรู้สึกแฝงที่อยู่ภายในใจ ในคำพูดแบบหลังนี้อาจจะมีความรู้เฉย ๆ ไม่ได้รู้สึกที่น่ายินดี คนที่มี Growth Mindset ต้องไม่แสดงความรู้สึกในเชิงลบกับความสำเร็จของผู้อื่น ต้องอาศัยการฝึกฝนและเปิดใจยอมรับในความสำเร็จของคนอื่น การเปิดใจในเรื่องความสำเร็จนั้นหมายถึง การไม่พูดเสียดสี เหน็บแนม ประชดประชัน ไม่พูดโจมตีหรือชักชวนให้ผู้อื่นไม่เห็นด้วย ไม่แสดงออกหรือแสดงท่าทีไม่พอใจและไม่เห็นด้วย รู้สึกว่าทำยากก็เพียงแค่ไม่ต่อต้านหรือแสดงออก

ว่าไม่เห็นด้วย หรือไม่ยินดีกับความสำเร็งนั้นก็เพียงพอซึ่งการฝึกการแสดงความยินดีถึงความสำเร็งของผู้อื่นนั้นมีด้วยกัน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เฉย ๆ เป็นระดับที่ท่านไม่ต่อต้านหรือไม่แสดงออกว่าไม่เห็นด้วย กับการความสำเร็จ ไม่แสดงท่าทีไม่พอใจหรือใช้คำพูดว่าท่านไม่เห็นด้วย หรือไม่เดินหนีไปจากห้องประชุม ในขณะที่หัวหน้ากล่าวชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่น เป็นระดับที่เฉย ๆ กับการสำเร็จถือว่าเป็นระดับพื้นฐานที่สุดสำหรับบุคคลทั่วไปในการแสดงออกกับการความสำเร็จของบุคคลอื่น

ระดับที่ 2 พูดกล่าวชื่นชม เป็นระดับที่ท่านเริ่มยอมรับความสำเร็จของผู้อื่น โดยการเปิดใจ รับรู้ รับฟังด้วยความเต็มใจ การแสดงออกถึงความยินดีในความสำเร็จของบุคคลอื่น โดยใช้คำพูดชื่นชมในเชิงบวก เช่น สุดยอดเลย เยี่ยมจริง ๆ ท่านทำงานได้ไวมาก ที่ผ่านมามีใครทำได้แบบนี้เลย การกล่าวชื่นชมเป็นอีกวิธีหนึ่งที่แสดงออกถึงความยินดีกับความสำเร็งของผู้อื่นอย่างเต็มใจ

ระดับที่ 3 พูดและแสดงออกถึงความยินดี เป็นระดับของการแสดงความยินดี ไม่เพียงแต่การใช้คำพูดเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ได้แสดงออกด้วยว่าท่านแสดงความยินดีกับความสำเร็งที่เกิดขึ้น เช่น ช้อของขวัญแสดงความยินดี หรือพาเพื่อนไปเลี้ยงข้าวที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการจัดทริปไปร้องเพลงคาราโอเกะ ซึ่งต้องเป็นการแสดงออกมาจากใจจริง ไม่เสแสร้งว่าท่านยินดีเพราะจะไม่เกิดประโยชน์อะไรหากยังแสดงพฤติกรรมย่นดีแต่ในใจกลับอิจฉาหรือไม่พอใจที่มีคนประสบความสำเร็จทำให้ใจไม่มีความสุขซึ่งอาจส่งผลต่อร่างกายในระยะยาวด้วย

ระดับที่ 4 กล่าวถึงบุคคลนั้นกับผู้อื่น เป็นระดับที่เริ่มสูงขึ้นซึ่งนำความสำเร็จของผู้อื่นไปบอกต่อกับบุคคลอื่นอื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน เพื่อนต่างหน่วยงาน ลูกน้อง หรือทีมงานอื่นที่ทำงานด้วยกัน และแม้กระทั่งคนที่อยู่ในครอบครัวและเพื่อนสนิทซึ่งบอกต่อความสำเร็จของผู้อื่นถือว่าเป็นการเปิดใจในขั้นสุดท้ายที่สามารถนำพฤติกรรมหรือผลงานที่ดีไปบอกต่อให้คนอื่นรับรู้ แสดงว่าท่านยอมรับและพร้อมที่จะส่งต่อความสำเร็จที่ได้รับทราบไปยังบุคคลอื่นด้วย

ระดับที่ 5 นำข้อดีของบุคคลนั้นมาปรับใช้ เป็นการนำข้อดีของการประสบความสำเร็จของบุคคลอื่นมาปรับใช้ เป็นขั้นที่ท่านยอมรับ เปิดใจและพร้อมที่จะนำสิ่งดี ๆ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมหรือผลงานของบุคคลนั้น ๆ มาปรับปรุง และพัฒนาซึ่งบุคคลที่ประสบความสำเร็จจะเป็น Idol หรือไม่ก็ตามแต่การเปิดใจและยินดีรวมถึงนำความสำเร็จของคนอื่นมาเป็นแรงผลักดัน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเองเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมและผลงานเหมือนกับบุคคลที่ท่านยอมรับ

กล่าวโดยสรุปคนที่มี Growth Mindset จะเป็นคนที่สามารถนำเอาความสำเร็จของผู้อื่นมาเป็นกำลังใจเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับปรุงตนเองได้โดยไม่คิดลบหรือ

อิจฉา แม้บางครั้งอาจจะดูยากแต่ก็เชื่อมั่นว่าท่านสามารถทำได้โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อเป็นการปรับความคิด และค่อย ๆ ขยับขั้นตอนขึ้นมาเรื่อย ๆ ต้องบอกกับตัวเองเสมอว่า “ไม่มีประโยชน์อะไรในการคิดลบและแสดงท่าทีไม่พอใจกับความสำเร็จของคนอื่น” หากท่านเปิดใจยอมรับความสำเร็จจากผู้อื่นได้ท่านจะได้เรียนรู้แนวทางการปฏิบัติและวิธีการที่บุคคลนั้น ๆ ใช้ผลักดันให้ตนเองประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

ช่องทางและเทคนิคการติดตามความสำเร็จของผู้อื่นที่ให้ได้ผลจริงจึงอาจต้องใช้วิธีการติดตามจาก Social Media หรือหากรู้จักเป็นการส่วนตัวอาจเดินตามในลักษณะแบบ Role Model คือการที่ทำกิจกรรม เป็นการติดตามแบบครูปักหลักจำ พี่ไปไหน น้องไปด้วย เป็นการติดตามและคอยสังเกตพฤติกรรมและการแสดงออกว่าคนที่ประสบความสำเร็จว่าทำอย่างไร สังเกตว่ามีเทคนิคอะไร หากได้พูดคุยด้วยก็เป็นอีกช่องทางที่ทำให้สามารถเข้าถึงวิธีการและแนวทางปฏิบัติจากบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สามารถเข้าถึงวิธีการและแนวปฏิบัติจากบุคคลเหล่านั้นได้จริง หรืออาจใช้วิธีพูดกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคนที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือคนในครอบครัว การเข้าไปแนะนำตัวแล้วเอ่ยชื่อคนที่ประสบความสำเร็จนั้นอาจสอบถามได้ว่าการที่เขาประสบความสำเร็จเป็นเพราะอะไร มีวิธีการดำเนินชีวิตอย่างไร ใช้เวลานานเท่าไรในการประสบความสำเร็จ และความสำเร็จของเขาได้รับการสนับสนุนจากใครบ้าง และจะต้องนำความสำเร็จนั้นมาผลักดันเป็นพลังขับเคลื่อนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยจะต้องตอบตัวเองให้ได้ว่าได้เรียนรู้อะไร ได้แง่คิด มุมมองใหม่ ๆ อะไรบ้างและอาจบันทึกไว้เป็นข้อเขียนแปะไว้ที่ที่เห็นชัดเพื่อเตือนใจให้ปรับปรุงตัวเองให้ทำตามแนวเขาบ้าง อย่างมีข้ออ้างเพราะข้ออ้างต่าง ๆ ไม่ส่งผลดีต่อท่านเองไม่ว่าจะอ้างว่าไม่อยากติดตามความสำเร็จของบุคคลนั้นหรือไม่ทำตามแนวทางของเขา ด้วยเหตุใดก็ตามให้ระลึกไว้เสมอว่าความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากการสร้างแรงบันดาลใจด้วยการหาคำพูดมาคอยเตือนเสมอว่า “สักวันเราจะมีพฤติกรรมและผลงานอย่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้นให้ได้” แต่หากเราสามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตนเองได้รวมถึงกำหนดเวลาที่ชัดเจน จะช่วยทำให้ท่านสามารถประเมินความเปลี่ยนแปลงของตัวท่านเองได้และต้องลงมือทำอย่างจริงจังไม่รีรอไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง ก็จะได้ไม่เริ่มการพัฒนา ควรหาบุคคลและนำเทคนิคนั้นมาปรับใช้ทันที อย่ารอช้า เพราะปัจจุบันนี้เป็นยุคดิจิทัลที่ต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

การสร้างแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่นกับการตั้งศักยภาพของตนเองเชื่อว่าท่านมีพลังแต่การจะนำพลังที่มีอยู่มาใช้อย่างเต็มกำลังความสามารถหรือไม่ั้นและวิธีที่ทำให้ท่านนำพลังของตนเองออกมาใช้คือ “การสร้างตัวกระตุ้น” เพราะความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ บุคคลที่ประสบความสำเร็จย่อมต้องมี Story หรือเรื่องราวที่ท่านต้องค้นหาว่า “เพราะอะไรพวกเขาจึงประสบความสำเร็จ” หลาย ๆ คนการประสบความสำเร็จไม่ได้มาจากที่บ้านมีฐานะร่ำรวย

แต่มาจากชีวิตระหว่างของพวกเราที่นำศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ และหากท่านคิดว่าเหมาะสมและทำโดยนำแนวทางปฏิบัติและเทคนิคดี ๆ มาพัฒนาตนเองอยู่เสมอก็จะเป็นการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต โดยการเปิดใจยอมรับความสำเร็จของบุคคลนั้น ๆ เพื่อนำแนวทางปฏิบัติของพวกเขามาเป็นแรงผลักดันตนเองในการตั้งศักยภาพที่มีอยู่ภายในออกใช้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอด

5. การเปิดใจรับฟังพร้อมรับฟัง “Feedback” ท่านสามารถสร้างศักยภาพได้จากการรับฟัง Feedback จากผู้อื่น แต่อาจจะเกิดความรู้สึก เชื่อ ไม่เชื่อ ไม่รู้ ไม่แน่ใจ แต่ขอให้เชื่อว่าศักยภาพที่มีอยู่ในตัวท่านนั้นสามารถสร้างขึ้นมาจากหากท่านเปลี่ยนทัศนคติของตนเองด้วยการรับฟัง Feedback จากผู้อื่น การให้ Feedback เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงความเป็นตัวตนของไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่มี ทักษะที่ทำได้หรือไม่ หรือลักษณะนิสัยที่เป็น แม้กระทั่งการรวมผลการทำงานซึ่งแบ่งออกเป็นสองรูปแบบด้วยกันคือ

1) ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) เป็นข้อมูลที่ท่านทำได้ดีตามมาตรฐานหรือเป็นข้อมูลที่เป็นจุดแข็งของท่านเอง

2) ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) เป็นข้อมูลที่ทำให้ยังไม่ดี อีกทั้งยังเป็นจุดที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม

และแน่นอนว่าหลายครั้งท่านจะยินดีและพอใจเมื่อได้ฟังข้อมูลป้อนกลับในเชิงบวก และจะไม่ชอบ ไม่พอใจ และขุ่นเคืองใจ และพาลโกรธคนที่ให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงลบกับตนเองด้วย ความคิดแบบนี้จะทำให้ท่านได้รับแต่ข้อมูลดี ๆ เท่านั้นเพราะจะปิดกั้นการรับฟังข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ หากท่านได้รับฟังแต่ข้อมูลที่ทำให้สบายใจ พอใจจะมีข้อมูลเพียงพอได้อย่างไรที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อตั้งเอาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวออกมาได้ ดังนั้นคนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต Growth Mindset จะต้องพร้อมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้อื่นได้ทั้งข้อมูลเชิงบวกและเชิงลบ โดยมีเป้าหมายในการรับรู้เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาไม่ใช่นำมากดดันความรู้สึกให้เกิดความท้อแท้ ทุกคนย่อมมีสิ่งที่ดีอยู่ในตัวเองแต่ก็ต้องมีสิ่งที่ปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นไม่มีใครดีไปเสียทุกเรื่อง การเปิดใจรับฟังข้อมูลใหม่ ๆ จะทำให้ท่านได้รับรู้เรื่องใหม่ ๆ ทำให้ท่านแสวงหาคำตอบและนำข้อมูลที่ได้รับมากลับมาปรับปรุงและสร้างสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้น เรื่องข้อมูลป้อนกลับนี้อาจจะเป็นเรื่องที่ท่านทราบอยู่แล้วทำให้เรามองโลกแห่งความเป็นจริงไม่ต่อว่าตนเองแต่นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงให้ดีขึ้น มองเห็นโอกาสในทุก ๆ เรื่องจากข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ ดังนั้น ผู้ที่มี Growth Mindset ควรแสวงหาโอกาสที่ได้รับฟังข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้เพื่อนำมาต่อยอดในการสร้างคุณค่า (Value) ในการทำงานของท่านเอง

สำหรับช่องทางในรับฟังข้อมูลป้อนกลับนี้จะเป็นการรับฟังแบบ 360 องศาจากทุกคนที่ทำงานด้วยไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน ลูกน้อง บุคคลที่ร่วมงานด้วย ผู้รับบริการจากท่านทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่อย่างไรก็ตามอาจจะเป็นเรื่องยากที่จะมีคนกล้าพูด กล้าวิจารณ์โดยตรง โดยเริ่มจากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่าอยากจะได้ฟังจากใครบ้างเลือกมาอย่างน้อย 5 คน เพื่อจะได้เห็นภาพจากหลายมุมมองไม่ควรเลือกคนที่สนิทที่คาดว่าจะได้ข้อมูลป้อนกลับหรือข้อมูลเชิงบวกเท่านั้น ก็ใช้วิธีการถามโดยตรง เช่น คิดว่าหนูมีความรู้ มีนิสัยและผลงานอะไรที่ดีบ้างในปีที่ผ่านมาแล้ว เรื่องใดที่ยังทำได้ไม่ดีและต้องปรับปรุงบ้าง การรับฟังจะต้องไม่พูดแทรกหรือคัดค้าน ใช้ภาษากายในการตั้งใจฟัง เช่น พยักหน้า สบตา และอาจสอบถามได้ในประเด็นที่ยังไม่เข้าใจหรือยังไม่ชัดเจน ทบทวนว่าสิ่งที่ฟังไปตรงกันกับข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับต้องการบอกหรือไม่ และใช้น้ำเสียงที่แสดงว่ากำลังรับฟัง เช่น ครับ/ค่ะ อืม เข้าใจแล้วครับ/ค่ะ

การสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ คือจะต้องมีการจดบันทึกข้อมูลที่ได้รับมาไม่ควรใช้ความทรงจำเพราะอาจลืมนิดในภายหลังได้และต้องแจ้งผู้ให้ข้อมูลว่าจะขออนุญาตจดบันทึกข้อมูลแต่ไม่ควรใช้วิธีการอัดเทปหรือวิดีโอเพราะผู้ให้ข้อมูลอาจไม่สะดวกใจในการให้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง หลังจากนั้นสรุปข้อมูลที่ได้รับทั้งด้านบวกและด้านลบมาสรุปตามแบบฟอร์มดังตัวอย่างด้านล่างนี้เพื่อนำมาประมวลผลข้อมูลป้อนกลับของผู้ให้ข้อมูลไม่ว่าจะเป็นข้อมูลในด้านใดก็ตาม

ตารางที่ 2.10

แบบบันทึกผู้ให้ข้อมูล Feedback

ความรู้/ทักษะ นิสัย/ผลงาน	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ชื่อ.....	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ชื่อ.....	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ชื่อ.....	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ชื่อ.....
Positive Feedback				
Negative Feedback				

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series1 เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อาจารย์ ภูวพิชญ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท ภูธรเอด พรีนซ์ดี้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

หลังจากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ทั้งด้านบวกและด้านลบที่ได้รับมาต้องเปิดใจอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่เข้าข้างตัวเองและระหว่างการศึกษาอยู่นั้นจะต้องไม่หลีกเลี่ยงสิ่งต่อไปนี้คือการหาเหตุผลเพื่อปฏิเสธข้อมูลด้านลบที่ท่านได้รับ ทำให้ท่านรู้สึกหดหู่ กังวลใจ ไม่สบายใจกับข้อมูลด้านลบที่ได้รับต้องมีคำถามด้านบวกที่ได้รับว่า “ใช่หรือ เราเป็นคนแบบนี้จริงหรือ” การไม่ยอมรับความจริงที่ตัวตนของเรามีทั้งด้านบวกและด้านลบจากการฟัง Feedback การยึดติดกับการ Feedback จนเกินไปทำให้เป็นพฤติกรรมและผลงานของตนเองที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมาเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับเรียบร้อยแล้ว ท่านจะพอทราบแล้วว่าท่านเป็นคนเช่นไรแล้วจะต้องตอบตัวเองด้วยว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของท่านเองที่ตัวท่านเองอาจจะรู้หรือไม่รู้ ในเรื่องที่ท่านไม่เคยทราบมาก่อนสำหรับพฤติกรรมด้านลบหากท่านยอมรับก็จะส่งผลให้ท่านหาวิธีปรับปรุงพฤติกรรมในขณะเดียวกันในเรื่องความมุ่งมั่น ความพยายาม ขยันทำงาน การตั้งใจทำงาน และจริงจังในการทำงานเป็นข้อมูลด้านบวกที่พฤติกรรมภายในด้านบวกที่ดียกย่องนี้มาใช้เพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านได้

6. การปรับปรุงโฉมหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง (Disrupt) แนวคิดของการ Disrupt ตัวเองนี้แตกต่างจากคำว่า Change อย่างไร การ Change คือการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่อาจเกิดขึ้นกับตัวเองหรือผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว เรื่องการทำงาน หรือเรื่องนิสัย ทักษะคิด เรื่องพฤติกรรม การแสดงออกไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว เรื่องทำงาน นิสัย ทักษะคิด พฤติกรรมการแสดงออกปรับเปลี่ยนจากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นโดยไม่คำนึงถึงเรื่องเวลาแต่เน้นว่ามีเป้าหมายว่าจะเปลี่ยนแปลงเรื่องอะไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจจะยังไม่เหมาะสมกับยุคสมัยนี้ที่เน้น 4.0 คือความรวดเร็ว และผลได้ในระยะสั้น ส่วนการ Disrupt นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโฉมใหม่เป็นการทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ด้วยระยะเวลาอันสั้นซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินการและชีวิตที่ในปัจจุบันต้องอาศัยความคล่องตัวและความสะดวกสบาย ที่เข้าถึงง่ายและความรวดเร็ว การ Disrupt จึงเป็นแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ไม่มากนักแต่ก็พบว่ามีคนจำนวนไม่น้อยที่ไม่อยาก Disrupt ตัวเองเพราะคิดว่าการคิดสิ่งใหม่ ๆ จะเกิดอะไรขึ้นกับตัวเองบ้าง อาจมีคำถามที่เกิดขึ้นเช่น ถ้า Disrupt แล้วท่านจะทำได้หรือไม่ ถ้าทำไม่สำเร็จแล้วคนอื่นจะมองท่านอย่างไร การ Disrupt ช่วยให้ชีวิตพวกเขาดีขึ้นอย่างไร จะเสียเวลาหรือไม่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในเรื่องที่ไม่เคยทำ การ Disrupt ตนเองจะทำให้สูญเสียเวลาโดยใช่เหตุหรือไม่ การ Disrupt ตนเองกับการที่ยังไม่ Disrupt ตนเองจะเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไร การ Disrupt นั้นจะต้องเปิดใจและพร้อมที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ หากพูดว่าไม่ หรือคำอื่นที่แสดงถึงความคิดเชิงลบจะทำให้หมดหวัง หมดกำลังใจ และหมดพลังที่จะหาทางปรับเปลี่ยนหรือ Disrupt ตนเองเพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ ให้ดีขึ้น ให้คิดถึงผลดีจากการ Disrupt ตนเอง เทคนิคง่าย ๆ คือการที่เริ่มก้าวสู่พื้นที่ที่เคยทำอยู่ประจำ ถ้าเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตนเองคือการคิดถึงสิ่งที่ตามมาหาก Disrupt ตัวเองได้สำเร็จ

เมื่อท่าน Disrupt ได้สำเร็จท่านจะเป็นคนที่ก้าวทันโลก ทันสมัย และทันต่อเหตุการณ์ที่เต็มไปด้วยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานและสร้างสีสันให้กับชีวิต การทำสิ่งใหม่ ๆ ทำให้ชีวิตมีสีสันไม่น่าเบื่อ ไม่ต้องทำจำเจ อีกทั้งท่านจะได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการ Disrupt อีกด้วย ทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นการสร้างโอกาสในอนาคต การ Disrupt ตนเองเป็นการเรียนรู้การทดลองและการปรับตัวทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ถือเป็นการสร้างโอกาสให้กับตนเองในการแสดงฝีมือหรือการแสดงศักยภาพในตัวท่านเองด้วย และตัวท่านเองจะไม่ใช่คนที่ถูกเลือกให้ออกจากองค์กร การอยู่ใน Comfort Zone นาน ๆ อาจเป็นพื้นที่ปลอดภัยของท่านแต่ในอนาคตอาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออาจเป็นยุคที่มีทางเลือกในการนำ AI มาใช้แทนมนุษย์มากขึ้นหากท่านเป็นคนที่ถูกต้องให้ออกจากองค์กรไป และจะไม่ถูกรุ่นน้องแซงหน้าโดยเฉพาะคนที่เพิ่งเรียนจบมา พวกเขาจะมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ดี และพร้อมที่จะ Disrupt ตนเองและไม่มีคำว่า “แก่เกินเรียนและแก่เกินการพัฒนา” ซึ่งคนที่ปรับตัวเองให้อยู่รอดในโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขันนี้ คนที่ปรับตัวได้จึงจะอยู่รอด เพราะในโลกนี้ก็มีการแข่งขันสูง หลายธุรกิจที่ต้องปิดตัวเองไปไปเพราะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้ ดังนั้นการสร้างแบรนด์จากความโดดเด่นซึ่งอาจเคยตั้งคำถามว่าเคยมีผลงานที่โดดเด่นในเรื่องใดบ้างนั่นคือ แบนด์ ซึ่งเป็น Personal Branding ที่เป็นภาพลักษณ์จากผลงานชิ้น Master Piece ที่สร้างชื่อและทำให้ผู้อื่นยอมรับซึ่งการสร้างแบรนด์ที่ดีเป็น Portfolio ที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจกับความสำเร็จที่พยายามทำ

หากท่านสนใจที่จะ Disrupt ตนเอง ต้องทราบก่อนว่า ควรจะ Disrupt ในเรื่องอะไร เช่นเรื่องมุมมองและทัศนคติที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การปรับมุมมองจากไม่ชอบเพื่อนบ้านคนนี้เป็นมุมมองส่วนดีของเขา การปรับอารมณ์ความรู้สึกของตนเองให้เป็นคนใจเย็น การมีแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์และเป็นรูปธรรมมากขึ้น เปลี่ยนแปลงบุคลิกภายนอกจากคนอ้วนมากเป็นคนหุ่นดีขึ้น เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวปรับตัวจากคนมาทำงานสายมาเป็นการทำงานให้เร็วขึ้นเริ่มงานก่อน 30 นาที เมื่อคิดแล้วจะต้องลงมือทำด้วยมีเทคนิคสำหรับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้น่าจะง่าย ๆ คือ ต้องจัดลำดับความสำคัญของงานและบริหารเวลาให้เหมาะสม ขอความช่วยเหลือจากบุคคลรอบข้างโดยไม่จำเป็นต้องทำงานทุกอย่างด้วยตัวเอง รับผิดชอบประจำให้เสร็จเพื่อจะได้มีเวลาในการปรับเปลี่ยนตัวเองในเรื่องที่ต้องการ มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง หากบุคคลที่เป็น Idol วางแผนและประเมินความสำเร็จของการ Disrupt ตัวเองอยู่เสมอ ในช่วงแรก ๆ อาจต้องใช้ความพยายาม ความตั้งใจมากกว่าปกติ เพราะเป็นเรื่องที่ไม่เคยทำมาก่อนเพียงแค่อายุหุดที่จะพยายามในการก้าวข้าม

ผ่านอุปสรรคไปได้ การ Disrupt ตัวเองคือการหลุดพ้นจากความกลัว ความไม่กล้า และความคิดว่าตนเองทำไม่ได้

พบว่า การ Disrupt ตัวเองเป็นการแสดงศักยภาพที่ฝังลึกอยู่ภายในตนเอง แสดงออกมาให้ผู้อื่นได้เห็นเป็นรูปธรรมและเป็นแนวทางหนึ่งที่จะดึงศักยภาพภายในออกมาโดยไม่ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาในช่วงแรกท่านอาจไม่ประสบความสำเร็จแต่อย่างน้อยท่านแสดงความคิด กล้าทำให้ออกจากความกลัวที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ หากยังไม่สำเร็จและมีความตั้งใจมากพอ เชื่อว่าสักวันหนึ่งการ Disrupt จะต้องสำเร็จอย่างแน่นอน

7. การเรียนรู้ตามแนวทาง 70:20:10 Learning Model การปรับตัวกับการเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เนื่องจากวิวัฒนาการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้จึงสำคัญเพราะจะทำให้เกิดการพัฒนาต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการเรียนรู้จึงไม่ใช่แค่การเข้ามาอบรมในห้องเรียนเท่านั้น เนื่องจากการอบรมเป็นการเรียนรู้แค่ 10% Learning Model หรือ Learn by Education ที่เน้นกรอบคิด ทฤษฎี หลักการและขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนั้นไม่จำเป็นต้องเรียนรู้จากในห้องเรียนอย่างเดียวเท่านั้น การเรียนรู้มีรูปแบบใหม่ ๆ ที่เน้น Non-Classroom Training หรือการเรียนรู้นอกห้องอบรมประกอบไปด้วย

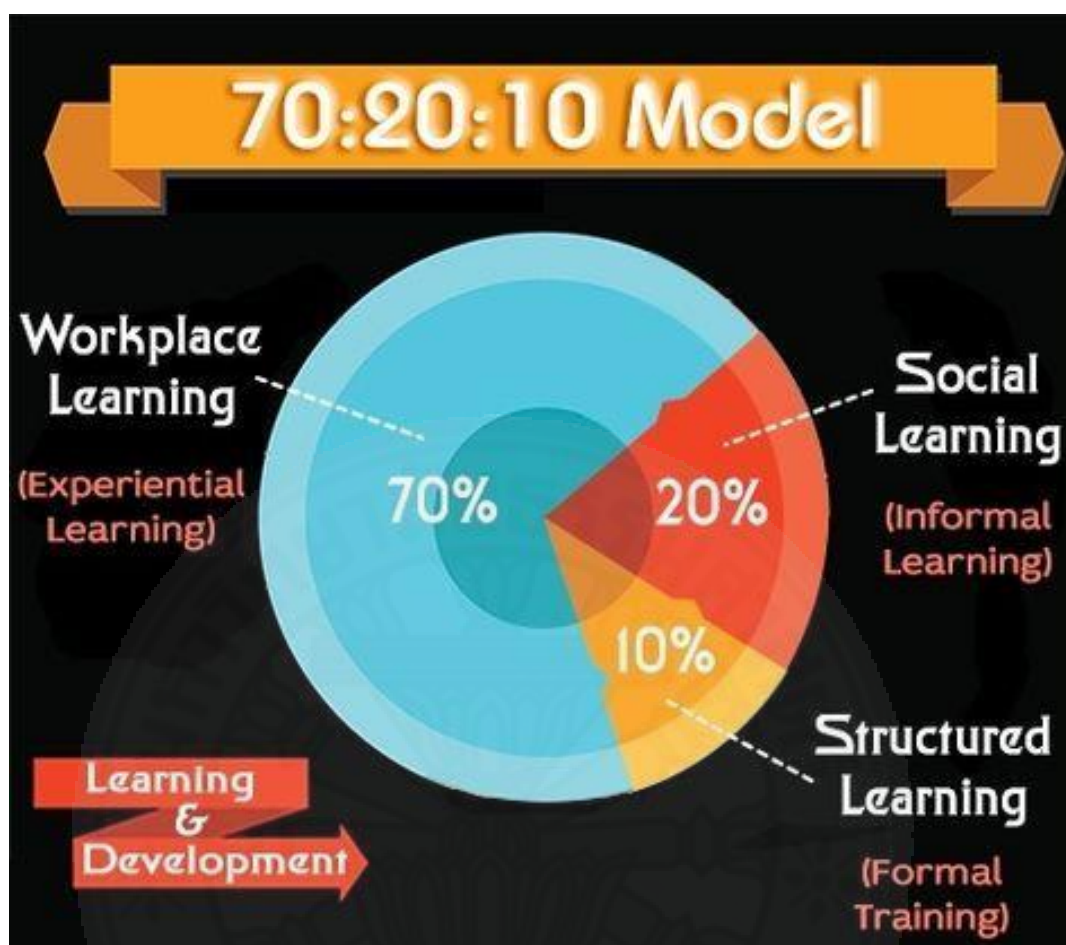
70% Learning Model หรือ Learn by Experience

20% Learning Model หรือ Learn by Exchange

10% Learning Model หรือ Learn by Education

เมื่อท่านได้เรียนรู้มากขึ้นเท่าไร ท่านจะยังมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้นเท่านั้น และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ท่านมีความพร้อมที่จะแสดงศักยภาพในตัวให้ผู้อื่นเห็น โดยจะต้องเตรียมพร้อมรับโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นเมื่อยังทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ หรืองานที่เพิ่มขึ้นเมื่อได้รับการโปรโมทหรืองานที่ไม่เคยทำมาก่อนจากการโอนงานและการเวียนงาน

70:20:10 Learning Model เป็นอย่างไร คือการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดแค่การอบรมในห้องเรียน Classroom Training เท่านั้น การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาตามแนวความคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่คิดขึ้นโดย Morgan McCall ในปี ค.ศ. 1960 ซึ่งการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model หรือการเรียนรู้แบบ 3E Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติจริงดังภาพ



ภาพที่ 2.3 70:20:10 Learning Model จาก

<https://www.pinterest.com/pin/624030092096914611/>

การเรียนรู้แบบ 70% Learning Model ประกอบด้วยเครื่องมือในการพัฒนาที่เน้น Non –Classroom Training ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียน ได้แก่ on the job Training คือการฝึกปฏิบัติจริงทำให้เรียนรู้ได้จริง Special Job Assignment คือการรับผิดชอบงานเพิ่มพิเศษที่ไม่ใช่งานประจำซึ่งคือโอกาสที่จะแสดงศักยภาพให้ท่านได้เห็น Special Project Assignment คือการรับผิดชอบโครงการพิเศษที่ไม่ใช่โครงการประจำที่รับผิดชอบเป็นโครงการในลักษณะ Cross Function กับทีมงานอื่นและหากหัวหน้ามอบหมายให้เข้าร่วมโครงการพิเศษที่จัดตั้ง Job Rotation คือการเรียนรู้งานใหม่ ๆ จากการหมุนเวียนงานไปทำงานอื่นที่อาจจะอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน การเปิดใจเรียนรู้งานใหม่โดยไม่ยึดติดกับงานเดิมที่ทำอยู่ จะทำให้มีโอกาสได้สร้างและเพิ่มมูลค่างานของตนเองเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้กับตัวเอง ไม่มีใครรู้งานไปทุกเรื่อง เพียงแต่ขอให้เปิดใจและพร้อมที่จะเรียนรู้งานใหม่ Job Shadow คือการติดตามและสังเกตการณ์แสดงออกของแม่แบบ Role Model หรือ Idol เสมือนเป็นเงาตามตัว ควรหาโอกาสจากการติดตามหัวหน้าไปฟัง

การนำเสนองาน นี่คือการนำเสนอที่ดีที่จะได้เห็นหัวหน้า ปฏิบัติงานจริง Site Visit คือการดูงานนอกสถานที่เป็นการดูการทำงานจริงในพื้นที่จริง

การเรียนรู้ 20% Learning Model เรียนรู้โดยอาศัยการพูดคุยกับผู้อื่นหรือ Learn by Exchange หรือ Learn by Others จากการแลกเปลี่ยนความรู้ มุมมอง ทักษะติดกับผู้อื่นที่อาจมีหรือไม่มีประสบการณ์ตรง เช่น Coach การโค้ชประกอบด้วยผู้ที่โค้ชและผู้ที่ได้รับการโค้ช ท่านสามารถเป็นไปทั้งสองกลุ่ม การโค้ชไม่ใช่การบอกแต่เป็นแนวทางที่ผู้โค้ชจะตั้งคำถามที่ทรงพลังเพื่อให้ผู้ถูกโค้ชคิดหาคำตอบหรือเกิด A-HA ในปัญหาที่เกิดโดยโค้ชจะทำหน้าที่รับฟังและตั้งคำถามให้ผู้ถูกโค้ชหาคำตอบได้ด้วยตัวเอง Mentoring การเป็นพี่เลี้ยงที่พูดคุยรับฟังน้องที่ตนเองดูแล คอยสังเกตและคอยเตือน (Mentee) หากจะต้องมีพี่เลี้ยง ขอให้เปิดใจและพูดคุยกับพี่เลี้ยง show and share การที่แสดงความคิดเห็นให้คนอื่นรับทราบและรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น ทำให้ได้ไอเดียใหม่ ๆ จากคนที่คุยด้วยซึ่งอาจเหมือนหรือต่างไปจากที่สามารถนำไอเดียที่ได้รับมาต่อยอดความคิดของตนเองในการทำงานด้วย Consulting การให้หรือการขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาและไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ อาจจะขอคำปรึกษาจากผู้รู้ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าหรือบุคคลที่คิดว่าจะให้คำแนะนำและแนวทางการแก้ไขปัญหาได้

การเรียนรู้ 10% เรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการโดยเน้นกรอบความคิด หลักการขั้นตอนการดำเนินงานหรือ Learn by Education ประกอบด้วยเครื่องมือการพัฒนา ได้แก่ Classroom Training การอบรมในห้องเรียนในรูปแบบการอบรมภายในเป็นการอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องเรียนรู้กับบุคคลภายในองค์กรและการอบรมภายนอก (Outside Training หรือ Public Training) เป็นการอบรมที่ผู้เข้าเรียนจะต้องเรียนรู้กับบุคคลภายนอกที่ไม่รู้จักมาก่อน Self Learning การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่อการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เช่น การอ่านหนังสือ การฟัง การศึกษาข้อมูลผ่าน การเรียนรู้จากสื่อออนไลน์และโซเชียลมีเดีย การศึกษางานวิจัยหรือเอกสารอ้างอิง เป็นต้น

การเรียนรู้อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพและวิเคราะห์ตนเองและลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์รูปแบบการเรียนรู้ของตนเองว่าชอบรูปแบบการเรียนรู้แบบใด รูปแบบใดที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รูปแบบใดที่ไม่ได้ใช้แต่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่อยากจะพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการจุดประกายและตระหนักว่าสไตร์การเรียนรู้เป็นแบบใด

2) เปิดใจพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ใหม่ ๆ รูปแบบของการเรียนรู้ของแต่ละคนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเดิมอาจจะคุ้นชินกับการปฏิบัติจริง แต่เมื่อได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นรูปแบบการเรียนรู้จะเป็นแบบ Learn by Exchange ด้วยการรับการโค้ช และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหัวหน้างานและทีมงานมากขึ้น

3) การสร้างพันธะสัญญาการเรียนรู้ของตนเอง ทุกครั้งที่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จะต้องได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้นั้นโดยขอให้ตอบคำถามดังต่อไปนี้ เพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพขอให้กำหนดพันธะสัญญาแห่งการเรียนรู้โดยจัดทำขึ้นทุก ๆ เดือนดังตัวอย่างของตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 2.11

พันธสัญญาแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ – นามสกุล	ประจำเดือน
----------------	------------

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลสัญญาแห่งการเรียนรู้

ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้าง			
มีเรื่องใดที่ท่านได้เรียนรู้เพิ่มเติมบ้าง			
ท่านคิดว่าจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานอย่างไร			
เรื่องที่น่าไปใช้ประโยชน์	แผนการดำเนินงาน (วันเริ่มต้นและ สิ้นสุด)	การติดตาม ความคืบหน้า	
		สำเร็จ	ไม่สำเร็จ (เขียนเหตุผล)

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series2 เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารมณ ภูวพิทยพันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

8. Micro Learning การพัฒนาตนเองวันละเล็กวันละน้อย

เป็นการเรียนรู้แบบทีละเล็กทีละน้อย ค่อย ๆ เรียนรู้แบบไม่หยุดนิ่ง เรียนรู้ได้ตลอดเวลา ซึ่งเหมาะกับยุคสมัยที่เน้นความรวดเร็ว การเข้าถึงช่องทางการเรียนรู้ได้ง่ายและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกวันผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อสารสนเทศ ซึ่งเป้าหมายของคนที่เรียนรู้เรื่อง Micro Learning คือกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้แบบต่อเนื่องทุกวัน สะดวกเข้าถึงแหล่งข้อมูล ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ไม่จำกัดสถานที่ ไม่กระทบกับเวลาทำงานเนื่องจากการเรียนรู้ไม่เกิน 15 นาที ไม่ต้องลงทุนสูง ประหยัดค่าใช้จ่ายอีกด้วย ซึ่งดีต่อตัวผู้เรียนเองทำให้ไม่จำกัดเนื้อหาวิชาสามารถเรียนรู้ได้ทุกรูปแบบที่สนใจทั้งยังมีข้อมูลใหม่ ๆ มาพูดคุยหรือ Show and Share กับผู้อื่นได้หรือการค้นหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ตอบโจทย์งานหรือปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีอะไรบ้าง มีไอเดียใหม่ ๆ มาพูดคุยหรือนำมาใช้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วมีไอเดียใหม่ ๆ ในการทำงานสามารถปรับปรุงและพัฒนางานได้อยู่เสมอสามารถปรับปรุงและพัฒนางานได้อยู่เสมอ

การใช้ Micro Learning ให้เกิดประโยชน์มีเทคนิคสำหรับการนำไปปรับใช้ดังนี้

1) กำหนดหัวข้อที่ต้องการเรียนรู้ จะต้องกำหนดหัวข้อที่อยากจะเรียนรู้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเดียวเท่านั้น สามารถกำหนดเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ในช่วงเวลาและสถานการณ์นั้น ๆ สามารถปรับเปลี่ยนหัวข้อที่สนใจได้ตลอดและต้องมีเป้าหมายในการเรียนรู้แบบ Micro Learning ว่าต้องการอะไรโดยแบ่งเป้าหมายออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ ความรู้และความเข้าใจ เพื่อเพิ่มทักษะ และเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือคุณลักษณะพิเศษภายในส่วนบุคคล

2) กำหนดช่องทางการเรียนรู้ เน้นการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้อาจจะเลือกช่องทางตามความสนใจและความถนัด ความสะดวกในการใช้ช่องทางการเรียนรู้ ความเหมาะสมของช่วงเวลา ความพร้อมของอุปกรณ์

3) ตั้งใจเรียนรู้ตามหัวข้อและช่องทางที่กำหนด เมื่อมีความพร้อมในเรื่องหัวข้อและช่องทางการเรียนรู้แล้ว ควรกำหนดเวลาในการเรียนรู้ว่าสะดวกในช่วงเวลาใดอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นเวลาเดียวกัน ตั้งใจเรียนรู้และบันทึกประเด็นใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ Input เท่ากับ Output

4) ต่อยอดการเรียนรู้และนำไปปรับใช้ เน้นการเรียนรู้แบบ 10% โดยเน้นไปที่ Self Learning หรือการเรียนรู้แบบอื่นเข้าไปด้วยซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลผ่านทาง Micro Learning แบบวันละเล็กวันละน้อยก่อนเข้ารับการอบรมอย่างเป็นทางการทำให้เรียนรู้ได้เร็วขึ้นเพราะมีพื้นฐานความรู้อยู่แล้วยังช่วยให้การแลกเปลี่ยนความคิดและการนำเสนอไอเดียได้ดียิ่งขึ้น

9. การใช้ Time Boxing เทคนิคการบริหารจัดการเวลาให้บรรลุวัตถุประสงค์

หากทุกคนมีเวลาเท่ากันแต่ต่างกันตรงที่ว่าท่านบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า การบริหารเวลาจึงสำคัญมากเพราะถ้าไม่สามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพผลที่เกิดขึ้นคือจะพลาดโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาตนเองเป็นอย่างมาก เราจะก้าวตามคนอื่นไม่ทันโดยจะไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานได้ภาพลักษณ์จะกลายเป็นคน Work Hard แทนที่จะเป็น Work Smart และไม่อาจบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ อาจทำให้โดนร้องเรียนจากหัวหน้างานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้และท้ายที่สุดองค์กรก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การบริหารจัดการเวลาเป็นเรื่องที่สำคัญมากคนที่มีความ Growth Mindset จะเป็นคนที่พร้อมพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา พวกเขาจะจัดสรรเวลาในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอด และเชื่อว่าคนเหล่านี้จะมีความสามารถที่ยอดเยี่ยมคือความสามารถในการบริหารเวลาให้เกิดประสิทธิภาพ และหากมีความ Growth Mindset จะต้องเป็นผู้ที่บริหารจัดการเวลาได้ดี และเทคนิคที่จะช่วยให้สามารถจัดการเวลาของตนเองคือการใช้เครื่องมือ Time Boxing เป็นการกำหนดเวลาในการทำงานแต่ละงานว่าจะต้องใช้เวลาร่วมต้นและสิ้นสุดในช่วงเวลาใดเป็นการคาดการณ์และวางแผนงานล่วงหน้าว่าในแต่ละวันจะมีงานอะไรบ้างและกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างไร มีขั้นตอนของการทำ Time Boxing ดังนี้

1) กำหนดงานที่ต้องทำ ให้จัดว่าในแต่ละวันต้องทำงานอะไรบ้างอาจจะแบ่งได้ย่อย ๆ เป็น 5 ประเภทได้แก่

งานประจำ เป็นงานที่ต้องทำประจำในแต่ละวันเป็นงานหลักที่ต้องทำทุกวันและส่งผลต่อรายได้หลักของตนเอง

งานพัฒนาตนเองเป็นงานที่ต้องทำเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวเองเป็นงานที่ต้องจัดสรรเวลาเพื่อเติมเต็มอาหารสมองของตนเอง

งานพัฒนาลูกน้องเป็นงานที่ต้องเสริมความสามารถให้กับลูกน้องเป็นรายกลุ่มหรือรายเดี่ยวเช่นมีการสอนงาน การให้ Feedback การให้คำปรึกษา

งานด่วนที่ไม่ได้วางแผนไว้ เป็นงานขัดจังหวะหรืองานแทรกเข้ามาโดยไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เช่น งานที่ต้องเข้าประชุมแทนหัวหน้า หรืองานที่ต้องคุยกับลูกค้าที่ร้องเรียนพฤติกรรมบริการของทีมงาน

งานลัลลา เป็นงานอิสระที่ทำเพื่อความสบายใจ ทำแล้วไม่เครียด ทำแล้วได้พักผ่อน ซึ่งไม่ใช่งานที่เสริมรายได้หลัก เช่น งานพูดคุยกับเพื่อนทางไลน์ การดูละคร ฟังเพลง หรือนวดสปา

ในแต่ละวันไม่จำเป็นต้องทำครบทุกประเภทแต่จะต้องรวบรวมงานว่าในแต่ละวันต้องทำงานอะไรบ้างโดยคาดการณ์งานที่ต้องรับผิดชอบล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์เพื่อให้รู้ว่าต้องทำงานอะไรบ้าง ยกเว้นงานด่วนที่ไม่ได้วางแผนไว้ซึ่งอาจจะต้องเผื่อเวลาสำหรับงานประเภทนี้ไว้ด้วย

2) จัดลำดับงานตามความสำคัญและความเร่งด่วน จะต้องจัดลำดับงานทั้งหมดที่ต้องทำในแต่ละวันโดยใช้ตารางการบริหารเวลาที่ประกอบไปด้วย 4 กลุ่มความสำคัญและความเร่งด่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.12

ตารางการบริหารเวลา

เร่งด่วน		ไม่เร่งด่วน	
I	กิจกรรม	II	กิจกรรม
III	กิจกรรม	IV	กิจกรรม

สำคัญ

ไม่สำคัญ

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series2 เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน, โดย อารณ ภูวพิณพันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ :บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

จากตารางการบริหารเวลาข้างต้นท่านจะต้องเลือกงานที่สำคัญและเร่งด่วนก่อน และสำคัญไม่เร่งด่วนทำให้เสร็จเร็วที่สุดเพื่อให้มีเวลาไปทำงานที่สำคัญและยังไม่เร่งด่วนในลำดับถัดไป

3) กำหนดช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงานที่ต้องทำ การกำหนดช่วงเวลาของแต่ละงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเป็นการสร้างสัญญาว่าท่านจะต้องเริ่มทำงานนั้นให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด แต่ไม่ควรกำหนดให้ตึงจนเกินไป เพราะจะทำให้วิตกกังวลและเครียดขอให้ท่านพิจารณาจัดลำดับงานตามความสำคัญและความเร่งด่วนซึ่งจะต้องจัดลำดับงานลงในปฏิทินงานลงใน Time Boxing หรือ Google Calendar

Time Boxing จะได้ผลจะต้องปรับตัวเอง การจะทำได้จริงหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ความจริงจังของท่านหากจัดสรรเวลาไว้แต่ไม่ได้จริงจังกับการทำงานให้สำเร็จตามตารางเวลาที่กำหนดการจัดเวลาก็จะไม่มีหมายอะไรเลย ต้องมีสมาธิในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นสำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนด และให้ลงมือทำที่ละงานให้จบเป็นงานไปขอให้ท่านตระหนักไว้ว่า “คนเก่งคือคนที่สามารถทำงานที่หลากหลายได้แต่จะต้องทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวในเวลาเดียวกัน” ต้องทำให้สำเร็จที่ละงานโดยเร็วและไม่ทิ้งไว้ครึ่ง ๆ กลาง ๆ ประเมินตนเองทุกวัน การประเมินความสำเร็จของงานในแต่ละงานที่กำหนดไว้ใน Time Boxing เพื่อให้ทราบว่ามีงานที่ทำไม่สำเร็จเพราะอะไรและจำเป็นต้องทำต่อไปอีกหรือไม่ เพราะถ้ายังต้องทำต่อไปจะได้วางแผนและจัดลำดับต่อไป และต้องไม่ลืมว่างานทุกอย่างอาจไม่สำเร็จหากไม่ได้ทีมงานที่ดีหรือไม่ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานรวมถึงลูกค้าด้วย ดังนั้นต้องหาโอกาสสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลเหล่านี้ไว้ การทำงานทั้งหลายหากไม่ใช้ความอดทนและพยายามเพราะบางคนยังไม่คุ้นเคยกับการทำ Time Boxing ที่ต้องกำหนดช่วงเวลาเริ่มงานและสิ้นสุดไว้ให้ชัดเจน ทำให้เครียดและเป็นกังวลได้ เมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้แล้วใน Time Boxing แล้วอาจจะให้รางวัลกับตนเองได้ซึ่งต้องเป็นรางวัลที่เห็นแล้วจะมีกำลังใจและมีพลังในการทำงานต่อไป

เวลาที่ใช้ในแต่ละงานสามารถคำนวณออกมาเป็นร้อยละได้ด้วยการวางแผนงานว่าแต่ละงานควรใช้เวลาเท่าไร คิดเป็นร้อยละเท่าไรและมีการเปรียบเทียบความสำเร็จของการใช้เวลาว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ดังตัวอย่าง

ตารางที่ 2.13

ตารางเปรียบเทียบการทำงาน

ว/ด/ป	ระยะเวลา (เริ่มต้น- สิ้นสุด)	ลักษณะงาน	เวลาที่วางแผน		เวลาที่ทำสำเร็จ	
			จำนวนนาที่ ที่วางแผน	คิดเป็น ร้อยละ	จำนวนนาที่ ที่ใช้จริง	คิดเป็น ร้อยละ
รวม				100		อาจน้อยกว่าหรือ มากกว่า100

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series2 เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน,
โดย อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ :บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

การใช้เวลาในแต่ละงานจะทำให้สามารถวางแผนเพื่อปรับเวลาในการทำงาน
ของแต่ละประเภทให้เหมาะสมทำให้ทราบว่าตนเองจะใช้เวลาไปงานประเภทใดมากที่สุด

10. การมีวินัยในตนเองหรือ Self Discipline กุญแจแห่งความสำเร็จ

คำว่า “Self Discipline” หมายถึงการมีวินัยในตนเองเพื่อทำเรื่องใดเรื่อง
หนึ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ให้สำเร็จ โดยหาวิธีการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุ
เป้าหมายให้ได้คนที่ Growth Mindset จะหาวิธีที่เป้าหมายที่กำหนดประสบความสำเร็จและการมี
Self Discipline ก็จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของความพยายามนั้น มีแบบทดสอบง่าย ๆ เพื่อให้
ประเมิน Self Discipline ของตัวเองตามรายละเอียดด้านล่างนี้

ตารางที่ 2.14

แบบทดสอบ Self Discipline

ประเด็นการพิจารณา	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (2 คะแนน)	ไม่เห็นด้วย (0 คะแนน)
1.ท่านจะหาวิธีเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ		
2.ท่านจะวางแผนไว้ก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง		
3.ท่านจะหาทางแก้ไขปัญหาให้ได้เร็วที่สุด เพื่อให้ท่านทำเป้าหมายที่กำหนดไว้สำเร็จ		
4.ถ้าท่านคิดจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ท่านจะหาทางทำสิ่งนั้นจนสำเร็จเป้าหมาย		
5.ท่านมีความเชื่อว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น”		
6.ท่านจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จไปที่ละอย่าง		
7.ท่านไม่ชอบแต่จะคิดเท่านั้น ท่านจะลงมือทำตามที่ท่านคิดไว้ด้วย		
8.ท่านมีความเชื่อว่า “วินัยในตนเองจะส่งผลให้ท่านมีความพยายามที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ”		
9.ท่านจะรู้สึกกังวลใจหากทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่สำเร็จ		
10.ท่านเป็นคนที่สามารถบริหารเวลาได้ดีเยี่ยมเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุผล		
11.ท่านเป็นคนคิดอะไรแล้วจะต้องทำให้ได้		
12.ท่านสามารถบังคับใจตนเองให้ทำเป้าหมายที่กำหนดขึ้นให้สำเร็จถึงแม้ว่าสภาพร่างกายของท่านจะไม่อำนวยก็ตาม		
13.จิตใจของท่านมุ่งมั่นพอที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ		
14.เมื่อท่านรับปากอะไรกับใครไว้แล้ว จะต้องทำสิ่งนั้นให้สำเร็จถึงแม้ว่าท่านจะรู้สึกไม่อยากทำก็ตาม		
15.คนรอบข้างของท่านมักจะพูดว่า “ท่านเป็นคนมีวินัยสูงมาก”		
16.ความสำเร็จในการทำสิ่งต่าง ๆ ส่วนหนึ่งมาจากการที่ท่านเป็นคนที่มีวินัยในตนเอง		
17.ท่านจะรีบบริหารจัดการปัญหาหรืออุปสรรคที่จะส่งผลให้ท่านไม่สามารถทำในสิ่งที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่แรก		
18.ท่านมีความเชื่อว่า “บุคคลที่ประสบความสำเร็จมาจากมีวินัยในตนเอง		

ตารางที่ 2.14

แบบทดสอบ Self Discipline (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย (2 คะแนน)	ไม่เห็นด้วย (0 คะแนน)
19.ท่านไม่ชอบการผัดวันประกันพรุ่ง		
20.ท่านจะมีความสุขมากเมื่อท่านสามารถทำเป้าหมายได้สำเร็จจากการมีวินัยในตนเอง		
คะแนนรวมต่อข้อ		
รวมคะแนนที่ได้	คะแนน	
คิดเป็นร้อยละ (คะแนนที่ได้หาร 40) คูณ 100		

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series2 เทคนิคการดึงศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อาจารย์ ภูวพิชญ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

ตารางที่ 2.15

สรุปผลคะแนน

ร้อยละ	ความหมาย
80 - 100	มี Self Discipline อยู่ในระดับดีถึงดีมาก โดยสามารถบังคับจิตใจให้เข้มแข็ง และหาวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จทุกครั้งหรือเกือบจะทุกครั้ง
60 - 79	มี Self Discipline อยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านสามารถบังคับจิตใจให้เข้มแข็ง และหาวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดประสบความสำเร็จเป็นบางครั้ง
<60	มี Self Discipline อยู่ในระดับที่ต่ำโดยท่านสามารถบังคับจิตใจให้เข้มแข็ง และหาวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดประสบความสำเร็จน้อยครั้ง

หมายเหตุ จาก Growth Minset Series2 เทคนิคการดึงศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อาจารย์ ภูวพิชญ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

เมื่อท่านทราบผลแล้วถ้าท่านเป็นคนที่มีความ Growth Mindset ท่านก็จะสนุกสนานไปกับการพัฒนา Self Discipline และมีเทคนิคการพัฒนา Self Discipline ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1) กำหนดเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจง ต้องถามตัวเองก่อนว่าท่านอยากจะทำอะไร โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนตามหลักการของ SMART Goal ดังนี้

Specific เป้าหมายที่กำหนดต้องชัดเจนเฉพาะเจาะจงว่าต้องการอะไร

Measurable ต้องมีค่าเป้าหมายในเชิงของค่าตัวเลขเชิงสถิติ

Attainable เป้าหมายที่กำหนดจะต้องไม่ยากหรือง่ายเกินไป

Relevant ต้องตอบความฝันหรือความต้องการที่แท้จริง

Time Bound มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดให้ชัดเจน

2) การลด ละ เลิกปัจจัยกระตุ้นหรือสิ่งเร้า เมื่อรู้เป้าหมายแล้วว่าการทำอะไร ขั้นตอนถัดไปคือการลด ละ เลิกปัจจัยกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่ทำให้ท่านไม่สามารถทำตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้ได้ มีปัจจัยมากมายที่ส่งผลให้ไม่มีวินัยในการทำให้เป้าหมายบรรลุผล เช่น ข้ออ้างจากความเหนื่อยล้า ข้ออ้างจากเวลา ข้ออ้างจากสภาพจิตใจไม่เอื้ออำนวย ข้ออ้างจากสภาพแวดล้อมรอบตัวหรือข้ออ้างอื่น ๆ

3) สร้างวินัยของตนเองโดยเน้นที่เป้าหมาย เส้นทางเดินที่ทำให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จนั้นก็คือการมีวินัยหรือ Self Discipline ในการทำสิ่งนั้นแม้ว่าจะมีปัญหาและอุปสรรคก็ตามคนที่มีความ Self Discipline นอกจากจะเป็นคนที่อ่อนข้อกับข้ออ้างที่เกิดขึ้นแล้ว พวกเขาพยายามหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดอาจมีเทคนิคอีกเล็กน้อยที่จะช่วยทำให้มันคงกับเป้าหมายที่วางไว้ เช่น

- การบอกเป้าหมายกับคนอื่น เป็นเทคนิคที่ช่วยให้มีคนที่ทำหน้าที่คอยเตือนเป้าหมายนั้นเพื่อให้ตระหนักว่าจะต้องทำเป้าหมายให้สำเร็จเช่น คนรู้ใจ เพื่อนสนิท เพื่อนที่ทำงาน เพื่อนใน Facebook เทคนิคนี้มักใช้ในการสร้างวินัยเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล

- การจดบันทึกเป็นหนึ่งในเทคนิคการสร้างสัญญาใจ (Development Contract) โดยสามารถจดบันทึกเป้าหมายลงในโพสต์อิทหรือ Google Calendar หรือเครื่องมืออื่น ๆ ที่สะดวก

- ให้รางวัลกับตนเอง ไม่จำเป็นต้องรอให้เป้าหมายของตนเองบรรลุผล การสร้างเป้าหมายย่อย ๆ ได้เช่นการลดน้ำหนักให้ได้ 10 กิโลกรัมภายใน 3 เดือน อาจจะมีการให้รางวัลหากผ่านเดือนแรกไปแล้วลดได้ถึง 5 กิโลกรัม รางวัลที่ให้กับตนเองอาจเป็นรางวัลที่มีคุณค่าทาง

จิตใจไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลใหญ่โต เช่น การดูภาพยนตร์ที่ชื่นชอบ การนัดคนรู้จักไป outing การฟังเพลง

สรุปการสร้างนิสัยในตนเอง (Self Discipline) เป็นเรื่องไม่ยากแต่มีเทคนิคที่แนะนำไปแล้วเบื้องต้นต้องใช้เวลาและความพยายามให้เกิด Self Discipline

11. การสร้างคุณค่าให้กับตนเองด้วยการตั้งเป้าหมายแบบ OKR_s

ความแตกต่างระหว่าง OKR_s และ KPI_s ขออธิบายคำว่า OKR_s ประกอบด้วยคำอยู่ 2 คำ คือ O + KR_s ซึ่ง O ย่อมาจากคำว่า Objective เป็นวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายหลักที่ต้องทำให้สำเร็จในขณะที่ KR_s ย่อมาจากคำว่า Key Results เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นบรรลุผลสำเร็จแล้วหรือยัง

ตัว OKR_s เป็นส่วนหนึ่งในเครื่องมือตระกูลการบริหารจัดการผลลัพธ์ซึ่งมีแนวคิดที่หลากหลายแบบที่ถูกนำมาใช้บริหารผลงานของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็น KPI_s SMART Goal, BSC, MBO โดยที่ตัว OKR_s มุ่งเน้นที่ความต้องการหรือความต้องการหรือความสนใจของตัวบุคคลเป็นหลัก ทำให้เป็นคนกล้าคิด คิดต่างและกล้าล้มเหลว โดยเป็นการกำหนดเป้าหมายในระยะเวลาประมาณ 1 – 3 เดือน ความสำเร็จเป็นเพราะว่าเป้าหมายยังไม่ท้าทาย ง่ายเกินไปเพราะทำได้สำเร็จ ก็อาจจะต้องปรับ OKR_s ใหม่ซึ่งเมื่อทำได้แล้วจะทำให้มีการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ แบบก้าวกระโดดนำไปสู่การคิดเพื่อสร้างความท้าทายใหม่ให้กับตนเองซึ่งการสำรวจ OKR_s ทุกวันหรือทุกสัปดาห์นำไปสู่การพูดคุยกันระหว่างหัวหน้าและพนักงานจะทำให้สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดีเกิดขึ้นในการทำงาน

แนวทางการเขียน Objective เปรียบเทียบกับความฝันที่อยากไปให้ถึงแต่เป็นเพียงฝันสั้น ๆ ประมาณหนึ่งไตรมาสวิธีการเขียนคือ

- เขียนในรูปของประโยคที่เน้นเชิงคุณภาพ กระชับ ไม่เยิ่นเย้อ
- ข้อความที่เขียนจะต้องเป็นภาษาเชิงบวกที่นำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
- ฟังแล้วเกิดความรู้สึกว่าหรือสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความฮึกเหิมอยากทำความฝันนั้นให้สำเร็จ
- ขึ้นต้นด้วยคำกริยาที่บ่งบอกถึงการกระทำว่าอยากจะทำอะไร
- ความฝันที่กำหนดจะต้อง Focus ไม่เกิน 5 ข้อ

และเพื่อให้ OKR_s เกิดการขับเคลื่อนได้จริงการกำหนด Key Activities จึงเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่จะผลักดันให้ OKR_s ที่กำหนดบรรลุผลสำเร็จอาจจะบรรลุเป้าหมายทั้งหมดหรือบางส่วนซึ่ง KA_s ประกอบไปด้วย กิจกรรมหลัก ระยะเวลาการดำเนินการ และงบประมาณ

การวัดความสำเร็จของ OKR_s ทำได้อย่างไรจะต้องวัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงของ KR_s ที่ทำได้และนำมาเปรียบเทียบกับ KR_s ที่คาดหวังไว้โดยมีการกำหนดค่าคะแนนและการกำหนดเกรด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.16

OKR_s Scoring Grading

OKR _s Scoring Grading		OKR _s Scoring/ Grading Definition	Confidence Level	
1.0	Target Achieved	สามารถทำผลงานได้สำเร็จตาม OKR _s ที่กำหนด	Green Zone	😊
0.6-0.8	Sweet Spot	สามารถทำผลงานได้สำเร็จเกินครึ่งหนึ่งของ OKR _s ที่กำหนด	Yellow Zone	😐
น้อยกว่า 0.6	No Progress	ไม่สามารถทำผลงานได้สำเร็จตามที่ OKR _s กำหนด หรือทำได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของ OKR _s ที่กำหนด	Red Zone	😞

หมายเหตุ จาก Growth Mindset Series2 เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารณ ภูวพิณธ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

หากผลสรุปของการให้คะแนนและให้เกรด OKR_s ที่ทำมาในไตรมาสนั้น ๆ แล้วพนักงานคิดว่า KR_s ยังไม่สะท้อนถึงความสำเร็จของ Objective ที่กำหนดขึ้น พนักงานสามารถกำหนด KR_s ใหม่หรือใช้ KR_s แต่ปรับปรุงค่าเป้าหมายที่เป็นค่าเชิงตัวเลขใหม่ให้ท้าทายกว่าเดิมได้ การกำหนด OKR_s สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีความยืดหยุ่นสูงกว่าแนวคิดการบริหารผลงานอื่น ๆ เพราะสามารถยกเลิกหรือนำมาปรับปรุงใหม่ในช่วงไตรมาสถัดไปได้ตลอด

OKR_s เป็นเครื่องมือที่ทำให้หลุดจากกรอบแนวคิดเดิมที่ว่าพลาดไม่ได้ ล้มไม่เป็น ต้องทำให้สำเร็จถึงเป้าหมายที่กำหนด ความสำเร็จเป็นเรื่องน่าอับอายซึ่ง OKR_s เน้นวัฒนธรรมความกล้าที่จะล้มเหลว ถ้าไม่สำเร็จให้ยกเลิกหรือแม้กระทั่งยกเลิก OKR_s ซ้อนั้นในระหว่างทางก็ยอมทำได้ถ้าคิดว่ามี OKR_s ใหม่ที่สำคัญและจำเป็นต้องทำก่อน ดังนั้นการทำ OKR_s จึงมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงมากกระบวนการคิดของ OKR_s จึงสนับสนุนให้คนเกิด Growth Mindset นั่นคือการคิดแบบเติบโตเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้คนหลุดออกจาก Comfort Zone ถ้าคิดต่างกล้าเปลี่ยนแปลงและยอมรับกับผลที่เกิดขึ้นโดยไม่กลัวโทษใคร ไม่มีใครผิด เพราะการทำ OKR_s คือการเรียนรู้และส่งเสริมให้คนตั้งศักยภาพหรือจุดแข็งของตนเองออกมา นำจุดแข็งที่มีมาตั้งเป้าหมาย

แบบ Stretch Goal โดยไม่ต้องกังวลว่าเป้าหมายที่กำหนดจะสำเร็จหรือไม่ซึ่งแนวคิด OKR_s เชื่อว่าทุกคนมีจุดแข็งแฝงอยู่เพียงแต่ยังไม่มีโอกาสที่จะนำออกมาใช้อย่างเต็มที่

ความสำเร็จของ OKR_s ไม่ได้อยู่ที่ว่าการทำ OKR_s สำเร็จแล้วจะได้รับเงินเดือน โบนัสหรือการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจภายนอกที่องค์กรแต่ละแห่งย่อมต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการอยู่แล้วซึ่งเป็นความสำเร็จของการทำ OKR_s จะเน้นไปที่การสร้างคุณค่าภายในตนเองที่เป็นแรงจูงใจจากภายใน ความภูมิใจจากการได้รับคำชื่นชมจากบุคคลรอบข้างและจากตัวท่านเอง

12. การตั้งความหวังเพื่อสานฝัน Career Path

การสร้าง Growth Mindset ด้วย Career Path ที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือเป้าหมายระยะกลาง และเป้าหมายระยะยาว เมื่อเจอปัญหาและอุปสรรคก็จะสามารถหาวิธีผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้เป็นการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนจาก Fix Mindset ไปเป็น Growth Mindset ซึ่งการเติบโตในอาชีพมีได้ 2 แบบ คือการหมุนเวียนงานหรือการโอนย้ายงาน (Job Rotation/ Job Transfer) และการปรับระดับหรือปรับตำแหน่งงาน (Promotion) การหมุนเวียนงานหรือโอนย้ายงานนี้จะเป็นการสร้างแรงกระตุ้นภายในให้คนรู้สึกอีกที และเป็นการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงาน อีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบหรือเป็นการสร้างแบรนด์ให้กับคนทำงานอีกด้วย ส่วนการปรับระดับและการปรับตำแหน่งงานนั้นอาจทำได้เป็นสองแบบ คือ การเลื่อนตำแหน่งงานไปยังสายบริหาร และการเลื่อนตำแหน่งงานไปยังสายวิชาชีพ เช่นทำผลงานทางวิชาการเพื่อรับการประเมินเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงด้วยการเริ่มต้นจากตัวพนักงานก่อนเป็นสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับผลลัพธ์ที่ดีต่อตัวพนักงานในเรื่องกรอบความคิด การทำงาน รวมไปถึงผลการปฏิบัติงานและส่งผลในทางที่ดีถึงองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

2.2.2 แนวคิด หลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดความสำเร็จรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นการวัดจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในเรื่องความสามารถในการทำงาน ศักยภาพของพนักงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทางด้านอาชีพหรือ Career Path ที่สำคัญอีกด้วย

โดยที่มีผู้ให้ความหมายของคำว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเอาไว้ดังนี้

จันทร์จิรา อินทร์ชัย (2559) สรุปความหมายของคำว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นนิยามไว้ว่าเป็นระบบโครงสร้างที่เป็นทางการและกระบวนการที่ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งต่างจากระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลที่ได้จากกระบวนการประเมินผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ที่องค์กรวางไว้โดยประกอบด้วยปัจจัยหลักสี่ประการคือ กระบวนการ ช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบหลัก และเป้าหมายซึ่งในความเป็นจริงแล้วแม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะไม่ได้มีการพัฒนาทักษะใด ๆ ได้ในทางตรงแต่กลับเป็นเครื่องมือสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรจะต้องปรับปรุงในเรื่องใด การวางแผนงานในการพัฒนาพนักงานอย่างไรเพื่อเพิ่มทักษะหรือเสริมความแข็งแกร่งให้กับพนักงานอีกด้วย และสิ่งที่สำคัญที่ขาดไปไม่ได้เลยคือการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาสีทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานจะได้รับอีกด้วยความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีผลกระทบโดยตรงกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

Grote (2002) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นความคิดเห็นของการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความคิดเห็นว่าพนักงานทำงานได้ดีเพียงใดมิใช่เพียงการประเมินผ่านทางเอกสารเท่านั้นต้องสามารถตรวจสอบและพิสูจน์ความถูกต้องได้โดยใช้การสังเกต โดยปราศจากอคติส่วนบุคคลและไม่ได้รับการปรุงแต่งจากความลำเอียง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553) อธิบายความหมายของการประเมินผลงาน (Performance Appraisal : PA) ซึ่งไม่ใช่การบริหารผลงาน (Performance Management System : PMS) ไว้ดังนี้ เป็นกระบวนการประเมินผลงานของพนักงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นรูปแบบประเมินผลงานอย่างเป็นทางการมีการจัดทำเป็นแบบฟอร์มประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคนโดยต้องมีช่วงเวลาที่แน่นอนอาจจะเกิดขึ้นปีละครั้งคือช่วงปลายปีหรืออาจจะเกิดขึ้นปีละสองครั้งคือกลางปีและปลายปีโดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการจัดทำแบบฟอร์มประเมินผลงาน ติดตามรวบรวมและนำผลประเมินไปคำนวณเพื่อจ่ายเงินเดือน โบนัส ให้กับพนักงาน โดยมีเป้าหมายที่นำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทนโดยเฉพาะในเรื่องการปรับเงินเดือนประจำปี รวมถึงการนำไปพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายงานให้พนักงานอีกด้วย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551) กล่าวว่า ระบบการประเมินผลงานประจำปีมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าองค์กร หน่วยงาน หรือคนทำงานแต่ละคนทำงานได้ผลงานเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวัง การปรับค่าจ้างประจำปีมีวัตถุประสงค์เพื่อการจ่ายผลตอบแทนให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับ

ตลาดแรงงานได้ การจ่ายโบนัส/เงินจูงใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบแทนสมาชิกขององค์กรครบหนึ่งปี และตอบแทนการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา ดังนั้นแต่ละเรื่องมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปไม่มีเรื่องใดเป็นตัวกำหนดเรื่องอื่นร้อยเปอร์เซ็นต์

นภดล ร่มโพธิ์และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจหมายถึงการใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สามารถอยู่ในรูปของตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) และผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome)

สุสติ รุมาคม, 2551 (อ้างในจันทร์จิรา อินทชัย, 2559) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานซึ่งการประเมินจะดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานและการประเมินนี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีก ดังนั้นบุคคลทุกคนในองค์กรที่ทำการประเมินคนอื่น ๆ จะต้องถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการปฏิบัติที่นิยมกันมากที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบการประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีโครงสร้างเป็นทางการมีสัดส่วนที่ชัดเจนสามารถวัดในเชิงปริมาณได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอนในการประเมินผลโดยที่พนักงานทุกคนจะต้องรับทราบโดยทั่วไปซึ่งผลของการประเมินนี้สามารถนำไปเพื่อการขึ้นค่าจ้าง การจ่ายโบนัสหรือประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ได้

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

HRNote (2019) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้น มีดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานทุกระดับควรมีสิทธิ์ทราบในเรื่องหลักเกณฑ์ของการประเมินผลเพื่อทำให้เกิดการยอมรับและมีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งหากมีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันก็อาจจะส่งผลในด้านลบ ทำให้พนักงานเกิดอคติและทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร

2. ต้องมีกำหนดระยะเวลาชัดเจน การประเมินที่ดีควรกำหนดระยะเวลาการประเมินทั้งเริ่มต้นและสิ้นสุดให้มีความชัดเจน และพนักงานควรทราบข้อกำหนดร่วมกัน หากไม่มีความชัดเจนจะทำให้ประสิทธิภาพของการประเมินลดลงและเกิดผลกระทบในระยะยาว สร้างความเบื่อหน่ายให้กับพนักงานได้

3. ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องเป็นเครื่องมือที่ทำให้สอดคล้องกับทิศทาง บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักเพื่อสะท้อนรายละเอียดที่เป็นบรรทัดฐานของการประเมินอีกด้วย

โดยการประเมินผลมีจุดประสงค์สำคัญคือ

1. เป็นการวัดศักยภาพของการทำงาน ซึ่งการประเมินผลจะการใช้การบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งงานเพื่อให้ทราบว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ ซึ่งทำให้มองเห็นทั้งจุดดี จุดด้อยของพนักงานด้วยเช่นกัน

2. ใช้เพื่อพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง หากพนักงานมีศักยภาพสูง อาจทำให้เกิดการพิจารณาตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถหรืออาจมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย หรือสามารถทำประโยชน์ให้กับแผนกอื่น ๆ ในองค์กรได้อีกมากมาย

3. ใช้ในการปรับเงินเดือน หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ เงินเดือนเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปรับเงินเดือนขึ้น หรือแม้กระทั่งผลประโยชน์ที่ตอบแทนอย่างอื่นด้วย อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อีกทางหนึ่งด้วย

4. เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งหากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็ทำให้องค์กรไม่ทราบว่าพนักงานแต่ละคนนั้นมีความสามารถด้านใดอีกบ้าง และยังช่วยกระตุ้นการพัฒนาศักยภาพ และประสิทธิภาพของพนักงานให้ดีขึ้นอีกด้วย

5. ทำให้ทราบจุดบกพร่องและจุดเด่น ประโยชน์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือทำให้ทราบว่าพนักงานในองค์กรนั้นมีจุดดี จุดด้อยอย่างไร ซึ่งเมื่อองค์กรทราบถึงข้อด้อยเหล่านั้นแล้ว อาจมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้นไปอีก

ในปัจจุบันนี้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีการพัฒนาขึ้นตามลำดับเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม เป็นขวัญ กำลังใจ ในการทำงานต่อไป ซึ่งจะต้องใช้การประเมินที่วัดได้จริง แสดงหลักฐานให้เกิดความชัดเจนในทุก ๆ ด้านของการประเมิน เช่นการประเมินแบบ 360 องศา มีการประเมินตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน เพื่อนร่วมงานต่างแผนก หรือแม้แต่ผู้ให้บริการที่เป็น Stake Holder ภายนอก ทุกการประเมินผลจะถูกนำมารวมกันเพื่อเป็นผลการประเมินที่แม่นยำ เทียบตรง และเป็นธรรมที่สุด เป็นการถ่วงน้ำหนักการประเมินผลเพื่อไม่ให้ผลการประเมินนั้นโน้มเอียงไปในทางใดทางหนึ่ง โดยการประเมินผลอาจวัดได้จากหลาย ๆ ส่วน ดังนี้

1. การประเมินข้อมูลส่วนบุคคล เป็นข้อมูลในส่วนของการขาด การลา มาสาย การถูกลงโทษ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินภาพรวม

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงโดยวัดผลงานเป็นหลัก ประเมินตามความสามารถของการทำงานตามการบรรยายของลักษณะงานที่กำหนดไว้ โดยส่วนใหญ่เป็นการประเมินทางด้านปริมาณมากกว่าด้านคุณภาพ

3. การประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นการประเมินศักยภาพของพนักงานตามความคาดหวังของตำแหน่งนั้น ๆ ในองค์กรหากพนักงานบางคนมีศักยภาพในการทำงานที่โดดเด่นก็อาจส่งผลทำให้เลื่อนตำแหน่งได้ หรือหากพนักงานอาจมีความสามารถที่ดีแต่อาจไม่มีศักยภาพในการทำงานระดับสูงขึ้นก็อาจส่งผลทำให้ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง

4. การประเมินผลทางเจตคติ ในการประเมินส่วนนี้เป็นการแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ซึ่งอาจประเมินได้จากการปฏิบัติตน หรือ ประเมินตามความพึงพอใจ ซึ่งอาจจะเป็นอคติ (Bias) ส่วนตัว ไม่มีตัวเลขที่วัดได้แบบชัดเจน มีความอ่อนไหวสูงแต่ในขณะเดียวกันก็มีความสำคัญในการประเมินเช่นกัน

จากข้อมูลที่กำลังกล่าวมาทั้งหมดข้างต้นการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีประโยชน์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถหรือความสามารถของพนักงาน
2. สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานของพนักงาน
3. สามารถสร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
4. สามารถปรับโครงสร้างองค์กร ค่านิยมให้ถูกต้องตามแนวทางขององค์กรได้

วางไว้

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้สรุปความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

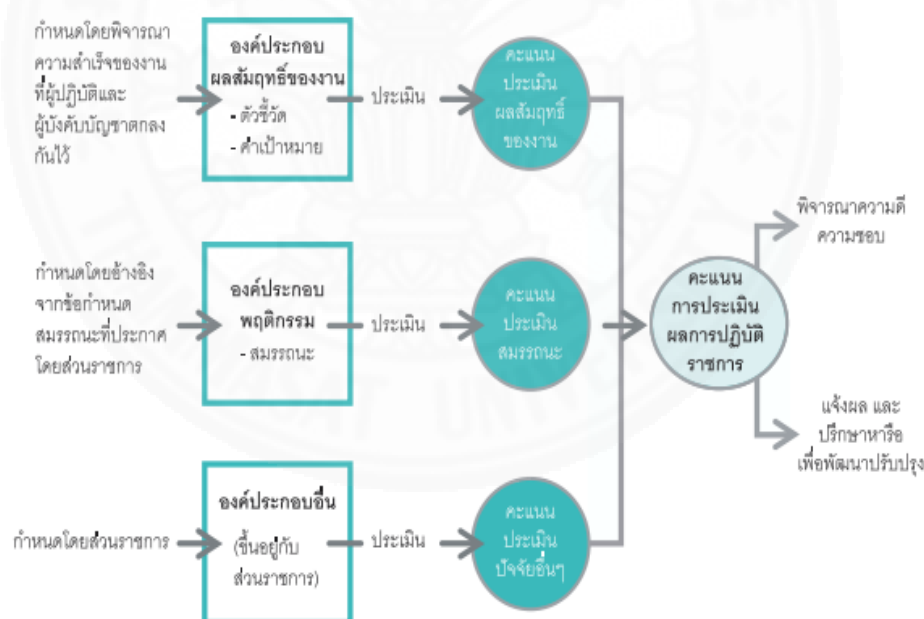


ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจาก คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน กพ. (กันยายน 2552)

จากภาพดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยนัยนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงหมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการประเมินด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นหนึ่งในห้าของขั้นตอนในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเกิดขึ้นเป็นวงจร (Cycle) อย่างต่อเนื่องอันได้แก่ การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัล โดยที่การประเมินเป็นการวัดผลความสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่ชัดเพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์กรซึ่งผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) นั้น ซึ่งจะนำไปดำเนินการตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ในวรรคหนึ่ง ความว่า

ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

โดยที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตกลงกันไว้นั้นจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายรวมไปถึงพฤติกรรมของการปฏิบัติงานซึ่งอ้างอิงจากสมรรถนะ (Competency) ซึ่งมีคะแนนของการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจากองค์ประกอบหลัก ๆ สองส่วนด้วยกันคือคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและคะแนนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะซึ่งทั้งสองส่วนนี้จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นข้อมูลสำหรับการพิจารณาหรือร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานต่อไป สามารถสรุปภาพรวมได้ดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2552)



ภาพที่ 2.5 ภาพรวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ. จาก คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดย สำนักงาน ก.พ. , กันยายน 2552

และที่สำคัญหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการซึ่งหน่วยงานสามารถจัดทำเป็นประกาศเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้ในองค์กรได้ซึ่งต้องกำหนดรอบการประเมินไว้อย่างชัดเจน กำหนดการประกาศและการแจ้งผลการเลื่อนค่าจ้างและกำหนดเกณฑ์การได้รับการพิจารณาค่าจ้างไว้ว่าต้องมีผลประเมินการปฏิบัติงานได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ต้องไม่ขาดงานโดยไม่มีเหตุอันสมควร ต้องไม่ถูกสั่งพักงานเกินกว่าสี่เดือน ต้องไม่ถูกทำโทษทางวินัย การลาศึกษาจะต้องปฏิบัติงานในรอบความดีไม่น้อยกว่าแปดเดือนในรอบความดีต้องไม่ลาหรือมาทำงานสาย สามารถลาป่วย ลากิจส่วนตัวรวมกันได้ไม่เกิน 45 วัน ลาพักผ่อน ลาคอลดบุตรไม่เกิน 90 วัน โดยมีการกำหนดคะแนนตามผลประเมินการปฏิบัติงาน 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับดีเด่น คะแนนร้อยละ 90 – 100
2. ระดับดีมาก คะแนนร้อยละ 80 – 89.99
3. ระดับดี คะแนนร้อยละ 70 – 79.99
4. ระดับพอใช้ คะแนนร้อยละ 60 – 69.99
5. ระดับต้องปรับปรุง คะแนนต่ำกว่าร้อยละ 60

การเลื่อนค่าจ้างพนักงานให้เลื่อนค่าจ้างแต่ละคนสามารถเลื่อนค่าจ้างได้ระหว่างร้อยละ 0 - 6 ดังนี้

ตารางที่ 2.17

ตารางการเลื่อนค่าจ้าง

ระดับผลการประเมิน	ช่วงคะแนน	ร้อยละการเลื่อนค่าจ้าง
ดีเด่น	90 – 100	เลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 6
ดีมาก	80 – 89.99	เลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 5
ดี	70 – 79.99	เลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 4
พอใช้	60 – 69.99	เลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 2
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	ไม่ได้รับการเลื่อนค่าจ้าง

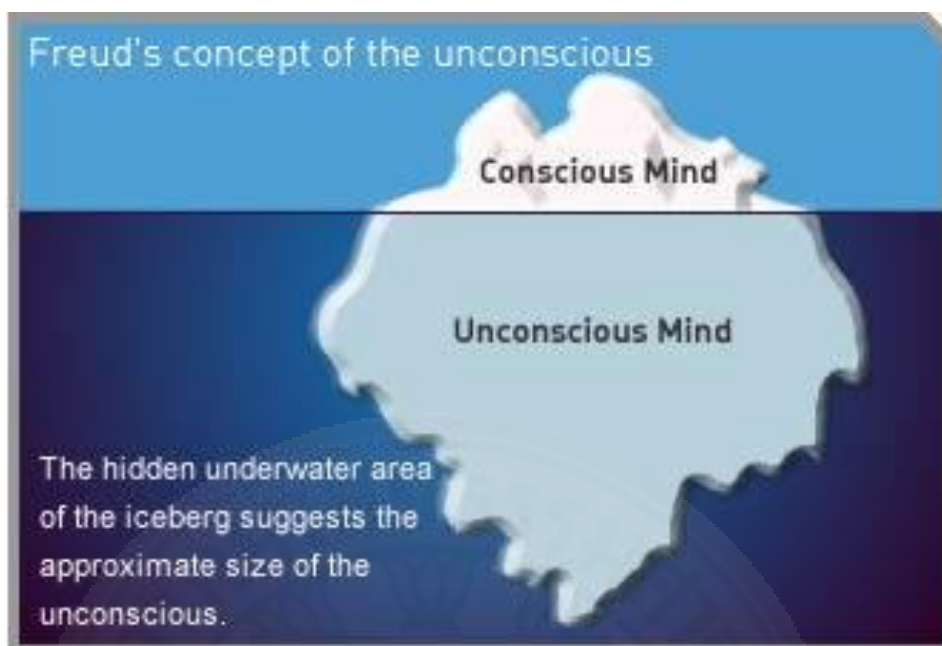
หมายเหตุ จาก กองทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , กุมภาพันธ์ 2563

จากตารางดังกล่าวข้างต้นใช้การพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 80 พิจารณาจากสมรรถนะประจำตำแหน่งร้อยละ 10 และ พิจารณาจากพฤติกรรมอื่น ๆ เช่น การขาด การลา มาสาย การรักษาวินัย ร้อยละ 10 (ในส่วนที่มีผลการประเมินในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานน้อยกว่าร้อยละ 80 หรือ 64 คะแนนจากคะแนนเต็ม 80 จะให้เลื่อนค่าจ้างได้ไม่เกินร้อยละ 2)

ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง Iceberg

Thai Hypnosis (2018) กล่าวว่า Sigmund Freud เป็นจิตแพทย์ชาวเวียนนา อยู่ใน ประเทศออสเตรียเป็นผู้วางรากฐานของจิตวิทยาคลินิก ทฤษฎีของเขาเริ่มจากการศึกษาคนไข้โรคจิต ในคลินิกของตัวเอง จุดเน้นของจิตวิเคราะห์อยู่ที่การประยุกต์วิธีใหม่ในการบำบัดรักษาบุคคลที่มี พฤติกรรมที่ผิดปกติ ข้อมูลส่วนใหญ่จึงได้จากการสังเกตในคลินิกมิได้มาจากทดลองในห้องปฏิบัติการ พื้นฐานแนวคิดนี้มาจากความสนใจเกี่ยวกับจิตใต้สำนึกและเชื่อว่าแรงขับทางเพศมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของมนุษย์มาก ความคิดหลักของ Freud คือ จิตมีลักษณะเป็นพลังงานเรียกว่า พลังจิตซึ่ง ควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของบุคคล อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของ Freud ได้รับการต่อต้านจากกลุ่มที่ไม่เห็น ด้วยอย่างมาก

ฟรอยด์เป็นผู้ริเริ่มศึกษาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์ด้วยวิธีการทาง วิทยาศาสตร์ ด้วยการสังเกตและจดบันทึกพฤติกรรมของผู้คนที่เป็นกลุ่มคนตัวอย่างอย่างละเอียด ซึ่ง ก็คือคนไข้โรคจิตโรคนประสาทในคลินิกที่มาเข้ารับการรักษากับฟรอยด์นั่นเอง ฟรอยด์ให้ความสนใจ จิตใต้สำนึกมาก ด้วยการค้นคว้าศึกษาอยู่นับ 40 ปี โดยฟรอยด์เปรียบเทียบว่าจิตใญ่มนุษย์มีสภาพ คล้ายภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในมหาสมุทร มียอดภูเขาเพียงเล็กน้อยที่โผล่ขึ้นมาให้เห็นเหนือผิวน้ำคือ ภาวะ จิตระดับที่มีความสำนึก (Conscious) ควบคุมอยู่แต่ปริมาตรส่วนที่จมอยู่ใต้ผิวน้ำนั้นใหญ่โต มหาศาลกว่ามาก และส่วนที่จมอยู่นี้เองคือจิตใต้สำนึกและภายในก้อนภูเขาน้ำแข็งส่วนใหญ่โตที่จมอยู่ ใต้น้ำนั้น ยังเป็นที่ซึ่งเก็บรวบรวมองค์ประกอบและกลไกทางจิตไว้มากมาย อาทิเช่น แรงจูงใจ อารมณ์ ที่ถูกเก็บกด ความรู้สึกนึกคิด ความฝัน และความทรงจำ เป็นต้น ก้อนภูเขาน้ำแข็งที่จมน้ำอยู่มีอิทธิพล เหนือจิตสำนึกเพื่อกระตุ้นเตือนให้เกิดพฤติกรรมประจำวันทุกๆ ไป ส่วนฐานของภูเขาน้ำแข็งนี้ยังเป็น แรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมไร้เหตุผลและผิดปกติอีกหลายอย่างด้วย



ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/print.php?id=240>

ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของฟรอยด์ได้วิเคราะห์จิตของมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับดังนี้

1. จิตสำนึก (Conscious) เป็นจิตระดับที่มนุษย์เราแสดงออกยามเมื่อรู้ตัว มีสติตลอดเวลา รู้ว่าตนเองเป็นใคร ต้องการอะไร กำลังทำอะไร อยู่ที่ไหน รู้สึกอย่างไร เมื่อแสดงพฤติกรรมก็จะแสดงออกไปอย่างรู้ตัว มีเหตุผล อยู่ในโลกของความเป็นจริง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ จิตสำนึกคือจิตระดับที่รู้ตัว และแสดงพฤติกรรมออกมาได้โดยตรงตามที่ตนเองรับรู้ขณะนั้น

2. จิตกึ่งสำนึก (Pre-Conscious) เป็นจิตที่แสดงออกมาในระดับที่ยังรู้ตัวอยู่เช่นกัน เพียงแต่ควบคุมไม่ให้แสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อใดก็ตามที่ต้องการจะแสดงออกก็สามารถจะเปิดเผยได้โดยทันที เช่น ชมพู่เกลียดน้องสาวตัวเอง แต่ไม่ต้องการให้พ่อกับแม่รู้จึงควบคุมพฤติกรรมให้เป็นปกติ ซึ่งชมพู่รับรู้จิตส่วนนี้อยู่ตลอดเวลาว่าตนมีความรู้สึกอย่างไรกับน้องสาวตน ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่ชมพู่ต้องการจะเปิดเผยความเกลียดที่มีอยู่ในใจของตนออกมาก็ย่อมทำได้ทันที สรุปได้ว่าจิตกึ่งสำนึกคือ จิตระดับที่รู้ตัวแต่ไม่แสดงออกมา

3. จิตใต้สำนึก (Sub-Conscious) ฟรอยด์เชื่อว่าจิตระดับนี้เป็นระดับที่เก็บสะสมสิ่งต่าง ๆ ไว้มากมาย เก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้มากมาย ทั้งสัญชาตญาณของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางเพศ ความก้าวร้าว ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ทั้งประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับมาตั้งแต่เกิดจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม รวมถึงประสบการณ์ที่เป็นเรื่องที่เจ็บปวด ขมขื่น เศร้า หรือความทุกข์ในอดีตที่บุคคลต้องการจะลืมไปจากความทรงจำ เช่น เกลียดพี่น้อง ออกหัก โดนเพื่อนแกล้ง เป็นต้น ฟรอยด์เชื่อว่าความรู้สึกเป็นทุกข์เหล่านี้จะเกิดเป็นกระบวนการเก็บกดลงสู่จิตใต้สำนึก

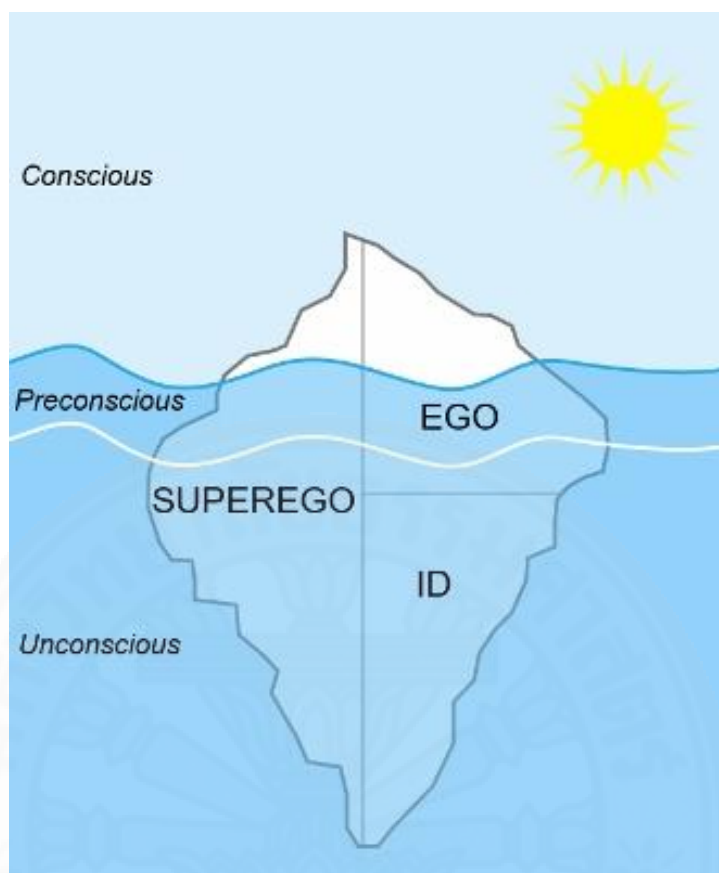
(Repression) ทำให้บุคคลไม่สามารถรับรู้หรือจำความรู้สึกความรู้สึกดังกล่าวได้ ซึ่งในความเป็นจริง ประสบการณ์และความรู้สึกดังกล่าวนั้นยังคงมีตัวตนอยู่ในจิตใต้สำนึก ไม่ได้หายไปไหน ซึ่งจะถูกแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมติดตัวเมื่อโตขึ้น ซึ่งเจ้าตัวไม่สามารถที่จะอธิบายเหตุผลได้ พรอยด์เชื่อว่าตัวตนของบุคคล ๆ หนึ่งซึ่งจะพึงมีและพึงเป็นได้นั้นขึ้นอยู่กับจิตใต้สำนึก เนื่องจากจิตใต้สำนึกเป็นคลังข้อมูลนับล้าน ๆ ดังนั้นมันจึงเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลคนนั้นจะเป็นคนเช่นไร เช่น ก้าวร้าว อ่อนโยน เข้มแข็ง อ่อนแอ กลัวหนู กลัวความสูง ชอบดอกไม้เกลียดแมว ฯลฯ

ในขณะที่จิตสำนึกและจิตกึ่งสำนึกเป็นจิตที่ถูกแสดงออกมาเมื่อบุคคลรู้ตัว จิตใต้สำนึกก็เป็นจิตที่ถูกแสดงออกมาเมื่อบุคคลนั้น ๆ ไม่รู้ตัว หรือไม่มีสติรับรู้ได้ เช่น นอนหลับ นั่งสมาธิ หรือ ถูกสะกดจิต ในขณะที่การแสดงออกของจิตสำนึกและจิตกึ่งสำนึกเป็นการแสดงออกเมื่อยามเราตื่น เช่น เดิน กิน เข้าประชุม หรือ คุยโทรศัพท์ การแสดงออกของจิตใต้สำนึกจะฉายภาพออกมาในรูปแบบของความฝัน การละเมอ หรือ เผลอพูดออกมาโดยไม่ตั้งใจ เป็นต้น

พรอยด์เปรียบเทียบจิตใจของมนุษย์ว่ามีลักษณะคล้ายกับภูเขาน้ำแข็ง (iceberg) ที่ลอยอยู่กลางมหาสมุทร ซึ่งภูเขาน้ำแข็งนั้นจะมีส่วนที่ลอยโผล่พ้นผิวน้ำอยู่เพียงน้อยนิด แต่ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำนั้นมีอยู่อีกมาก ณ ที่นี้ส่วนที่ลอยพ้นผิวน้ำมานั้นเปรียบเทียบกับจิตสำนึก และส่วนที่อยู่ปริมน้ำหรือล่องไปใต้น้ำเพียงไม่มากสามารถเปรียบเทียบกับจิตกึ่งสำนึก และน้ำแข็งส่วนสุดท้ายที่เป็นส่วนใหญ่ของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ลึกลงไปใต้พื้นมหาสมุทรนั้นก็คือจิตใต้สำนึก เนื่องจากส่วนที่อยู่ใต้มหาสมุทรไปนั้นคือส่วนที่เราไม่มีโอกาสได้เห็นหรือรับรู้ได้ถึงความมีตัวตนอยู่ของมัน

สาเหตุที่พรอยด์เปรียบเทียบให้จิตสำนึกและจิตกึ่งสำนึกเป็นเพียงส่วนน้อยนิดของภูเขาน้ำแข็งนั้นก็เพราะว่า โดยปกติแล้วมนุษย์เรานั้นจะใช้จิตส่วนที่เป็นจิตสำนึกและจิตกึ่งสำนึกทำงานเพียงแค่ 8% เท่านั้น ส่วนอีก 92% ที่เหลือนั้นก็คือผลจากการทำงานของจิตใต้สำนึกทั้งหมด พลังของจิตใต้สำนึกมีอิทธิพลเหนือจิตสำนึกกระตุ้นเตือนให้กระทำพฤติกรรมประจำวันทั่ว ๆ ไปเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอันไร้เหตุผลและผิดปกติในลักษณะต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามจิตใต้สำนึกที่ไม่มีโอกาสได้แสดงพฤติกรรมออกมานั้น มักจะกลายเป็นพฤติกรรมผิดปกติแบบใดแบบหนึ่งได้ เช่น รู้สึกกลัวและกังวลตลอดเวลา ซึมเศร้าตลอดเวลา ซึ่งการช่วยเหลือบุคคลที่มีพฤติกรรมผิดปกติแบบนี้ จำเป็นจะต้องเข้าใจการหยั่งรู้ถึงสาเหตุหลักที่ถูกฝังอยู่ในจิตใต้สำนึก โดยจิตแพทย์ที่ดำเนินรอยตามพรอยด์อาจจะใช้วิธีการสะกดจิต หรือ บำบัดแบบ Free Association เพื่อให้คนไข้สามารถเปิดเผยเรื่องราวที่ถูกบันทึกอยู่ในจิตใต้สำนึกของตนออกมา



ภาพ 2.7 แสดงโครงสร้างของจิตใจ จาก ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของซิกมันด์ ฟรอยด์
บิดาแห่งจิตวิเคราะห์ - Sixfacetspress

กลไกทางจิต (มบป.) ได้กล่าวว่าฟรอยด์ยังได้ศึกษาถึงโครงสร้างทางจิตพบว่าโครงสร้างทางจิตประกอบด้วย

1. อิด (Id)
2. อีโก้ (Ego)
3. ซุปเปอร์อีโก้ (Superego)

1. Id หมายถึงค้นหาหรือความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็นสิ่งที่ยังไม่ได้ขัดเกลาซึ่งทำให้มนุษย์ทำทุกอย่างเพื่อความพึงพอใจของตนเองหรือทำตามหลักของความพอใจ (Pleasure principle) เปรียบเหมือนสันดานดิบของ มนุษย์ ซึ่งแบ่งออกเป็นสัญชาตญาณแห่งการมีชีวิต (Life instinct) เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการทางเพศ ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย กับสัญชาตญาณแห่งความตาย (Death instinct) เช่น ความก้าวร้าว หรือการทำอันตรายต่อตนเองและผู้อื่น เป็นต้น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมตามความพอใจของเขาเป็นใหญ่ไม่คำนึงถึงค่านิยมของสังคม

และ ความพอใจของ บุคคลอื่นจึงมักเป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นไปตามครรลองของมาตรฐานในสังคม บุคคลที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้ มักได้รับการประณามว่ามีบุคลิกภาพไม่ดีหรือไม่เหมาะสม

2. Ego หมายถึง ส่วนที่ควบคุมพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการของ Id โดยอาศัย กฎเกณฑ์ ทางสังคม และหลักแห่งความจริง (Reality principle) มาช่วยในการตัดสินใจ ไม่ใช่ แสดงออกตามความพอใจของตนแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องคิดแสดงออกอย่างมีเหตุผลด้วยนั่นคือ บุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยมีเหตุและผลที่เหมาะสมกับกาลเทศะในสังคมจึงเป็นบุคลิกภาพที่ได้รับการยอมรับมากในสังคม ในคนปกติที่สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ฟรอยด์ เชื่อว่าเป็นเพราะมีโครงสร้างส่วนนี้แข็งแรง

3. Superego หมายถึง มโนธรรมหรือจิตส่วนที่ได้รับการพัฒนาจากประสบการณ์ การอบรมสั่งสอน โดยอาศัยหลักของศีลธรรมจรรยา ขนบธรรมเนียมประเพณี และค่านิยมต่าง ๆ ในสังคมนั้น Superego จะเป็นตัวบังคับและควบคุมความคิดให้แสดงออกในลักษณะที่เป็นสมาชิกที่ดีของ สังคม โดยยึดหลักค่านิยมของสังคม (Value principle) ที่ตัดสินใจว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ดีในสังคม กล่าวคือบุคคล จะแสดงพฤติกรรมตามขอบเขตที่สังคมวางไว้ แต่บางครั้งอาจไม่เหมาะสม เช่น เมื่อถูกยุงกัดเติมแขน ขาก็ไม่ยอมตบยุงเพราะกลัวบาปหรือสงสารคนขอทานให้เงินเขาไปจนหมดในขณะที่ตนเองหิวข้าวไม่มีเงินจะซื้ออาหารกินก็ยอมทนหิว เป็นต้น

ในขณะที่จิตสำนึกและจิตกึ่งสำนึกเป็นจิตที่ถูกแสดงออกมาเมื่อบุคคลรู้ตัว จิตใต้สำนึกก็เป็นจิตที่ถูกแสดงออกมาเมื่อบุคคลนั้น ๆ ไม่รู้ตัวหรือไม่มีสติรับรู้ได้ เช่น นอนหลับ นั่งสมาธิ หรือ ถูกสะกดจิต ในขณะที่การแสดงออกของจิตสำนึกและจิตกึ่งสำนึกเป็นการแสดงออกเมื่อยามเร้าตื่น เช่น เดิน กิน เข้าประชุม หรือคุยโทรศัพท์ การแสดงออกของจิตใต้สำนึกจะฉายภาพออกมาในรูปแบบของความฝัน การละเมอ หรือ เผลอพูดออกมาโดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจิตใต้สำนึกที่ไม่มีโอกาสได้แสดงพฤติกรรมออกมานั้น มักจะกลายเป็นพฤติกรรมผิดปกติแบบใดแบบหนึ่งได้ เช่น รู้สึกกลัวและกังวลตลอดเวลา ซึมเศร้าตลอดเวลา ซึ่งการช่วยเหลือบุคคลที่มีพฤติกรรมผิดปกติแบบนี้ จำเป็นจะต้องเข้าใจการหยั่งรู้ถึงสาเหตุหลักที่ถูกฝังอยู่ในจิตใต้สำนึก โดยจิตแพทย์ที่ดำเนินรอยตามฟรอยด์อาจจะใช้วิธีการสะกดจิต หรือ บำบัดแบบ Free Association เพื่อให้คนไข้สามารถเปิดเผยเรื่องราวที่ถูกบันทึกอยู่ในจิตใต้สำนึกของตนออกมา

สำนักงาน ก.พ. (2552) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็งซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่บนผิวน้ำนั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากนั้นอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมส่วนใหญ่อยู่น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็น

ส่วนที่พัฒนาได้ยาก ที่มาของ Competency ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ความเคยชินกับพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของคน ความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เขียนบทความซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/Behavior) David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่องนี้ว่า IQ (ประกอบด้วย ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมาย ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมี Competency

ที่มาของ Competency



ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ภาพ 2.8 ที่มาของ Competency จาก คุณรู้จัก “Competency” (สมรรถนะ) ดีแค่ไหน (ocsb.go.th)

ความหมายของสมรรถนะ “Competency” มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจ และความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมี องค์ประกอบของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย

องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบไปด้วย ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะ (Attributes) คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรม หรือ การคิด โดยคุณลักษณะอย่างอื่น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ
คุณลักษณะ
2. อุปนิสัย (Trait) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
3. บทบาททางสังคม (Social Role) ทักษะคตินิยม ความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
4. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
5. ทักษะ (Skill) สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

Competency แตกต่างจากทักษะความรู้ ทักษะคตินิยมและแรงจูงใจอย่างไร เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) จึงส่งผลให้คนทั่วไปสับสนว่าสมรรถนะ (Competency) แตกต่างจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) อย่างไร หรือความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็น Competency หรือเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน สถาบัน Schoonover Associates ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบไว้ดังนี้

สมรรถนะ VS ความรู้ ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบความสำเร็จ จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่าง

การนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้น จึงจะถือเป็น “สมรรถนะ”

สมรรถนะ VS ทักษะ ทักษะ (Skill) อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น “สมรรถนะ”

สมรรถนะ VS แรงจูงใจ คุณลักษณะ สมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่าง การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดีแต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ถือเป็น “สมรรถนะ”

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย งานเขียน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด

กรอบความคิดเติบโตเป็นความเชื่อที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่าสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นความพยายาม ทักษะที่มีต่อความล้มเหลวรวมไปถึงความสามารถในการปรับตัว (ชนิดา รุ่งเรือง และ เสรี ชัดแจ้ง, 2559)

ทรงวุฒิ ศักดิ์ชลาร (2014) ได้ให้ความหมายในคำว่า Global Mindset ไว้ว่ามี 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1. การเปิดใจ ผู้นำจะต้องรู้จักเรียนรู้และเข้าใจถึงเรื่องความสัมพันธ์กับดีกับกลุ่มผู้ร่วมทุนและคู่ค้า 2. ความยืดหยุ่น จะต้องรู้จักการทำงานที่จะต้องข้ามสิ่งกีดขวาง โอนอ่อนผ่อนตาม เข้าในวัฒนธรรมและความแตกต่าง 3. การมีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งยวดที่ผู้นำจะทำหายความหลากหลาย

พิรศุขย์ บุญมาธรรม, ปราโมทย์ ตงฉิน และสุกัญชลิศา บุญมาธรรม (2561) ได้สรุปว่ากรอบความคิดเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ การเปลี่ยนกรอบความคิดไม่ใช่การนำเอาคำแนะนำต่าง ๆ มาใช้แต่เป็นการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีคิดใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเป็นเรื่องคู่รัก โค้ชกับนักกีฬา ผู้จัดการกับ

พนักงาน พ่อแม่กับลูก หรือครูกับนักเรียน เวลาที่เปลี่ยนไปใช้กรอบความคิด แบบพัฒนาได้ หมายถึง การที่พวกเขาเปลี่ยนจากกรอบแห่งการตัดสินและถูกตัดสินไปเป็นกรอบแห่งการตัดสินและ ถูกตัดสินใจเป็นกรอบแห่งการเรียนรู้และช่วยให้เรียนรู้ พวกเขาพร้อมจะทุ่มเทให้กับการพัฒนาซึ่งการ พัฒนาต้องการเวลา ความอดทน ความพยายาม และแรงสนับสนุน

ชนิตา รุ่งเรืองและเสรี ชัดแฉ่ม (2559) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง “กรอบความคิดเติบโต : แนวทางใหม่แห่งการพัฒนาศักยภาพมนุษย์” ว่ากรอบความคิดเติบโต (Growth mindset) เป็นความ เชื่อของมนุษย์ที่มีต่อลักษณะของตนเองว่าสามารถเปลี่ยนและพัฒนาได้ การศึกษากรอบความคิด ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีกรอบความคิดเติบโตซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพ ของมนุษย์ การมีกรอบความคิดแตกต่างกันจะส่งผลให้มีคุณลักษณะแตกต่างกันหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น ความพยายาม ทักษะที่มีต่อความล้มเหลว รวมถึงความสามารถในการปรับตัว โดยการทบทวน บทความที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดเติบโต โดยนำเสนอความหมาย ความสำคัญ การประเมิน รวมถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด ซึ่งน่าสนใจโดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การให้ข้อมูล เกี่ยวกับการทำงานของสมองและการพัฒนาได้ของสมอง รวมถึงการให้คำชมเชยในความพยายามเป็น แนวทางที่เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดจำกัดให้เป็นกรอบความคิดเติบโต

อูไร จักษ์ตรึงมล (2561) เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จมาเป็นเวลานานนับสิบปี จนได้ข้อสรุปว่าสิ่งที่ทำให้ผู้ที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากคนอื่นก็คือ Mindset โดยคนที่มีลักษณะ ที่เรียกว่า Fixed Mindset จะเชื่อในคุณลักษณะแห่งตน เช่น สติปัญญา พรสวรรค์ ความสามารถ เป็นต้น และพยายามใช้สิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีโดยไม่คิดจะพัฒนา คนพวกนี้จะเชื่อว่าตนเองสามารถ ประสบความสำเร็จได้ด้วยสติปัญญา พรสวรรค์ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวโดยไม่ต้องใช้ความพยายาม ใด ๆ ซึ่ง Dweck เห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แตกต่างกับบุคคลที่มีลักษณะที่เรียกว่า Growth Mindset ที่เชื่อว่าความสามารถของตนเองสามารถพัฒนาได้ด้วยความขยันหมั่นเพียร โดยสติปัญญาและ ความสามารถเป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น การมีมุมมองเช่นนี้จะไปสู่ความรักในการเรียนรู้ซึ่งเป็น พื้นฐานสำคัญของการประสบความสำเร็จในชีวิต

กรอบความคิดเติบโต เป็นความเชื่อที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่า สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ทั้งด้านเขาวนปัญญา ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพ ซึ่งการ เปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนานี้ สามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยความพยายาม การเรียนรู้ และการฝึกฝน ทั้งนี้ กรอบความคิดเติบโตจะนำไปสู่การจูงใจให้ผู้ที่มีกรอบความคิดประเภทนี้แสวงหาโอกาสในการ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา Murphy & Dweck, 2015 (อ้างในศิริภพ โสมาภา, 2561) ในขณะที่ กรอบความคิดจำกัด เป็นความเชื่อที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่า ไม่อาจเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาได้ หรือหากพัฒนาได้ก็เกิดขึ้นเฉพาะในช่วง ต้นของชีวิตเนื่องจากศักยภาพหรือ

ความสามารถต่าง ๆ เป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Dweck, 2006 (อ้างใน ศิริภพ โสมาภา ,2561))

มูทิตา อตทอน (2561) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องผลของโปรแกรมการพัฒนารอบความคิดเติบโตในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษานักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 70 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างการทดลองอย่างงานเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 35 คน โดยมีเครื่องมือในการวิจัยคือ โปรแกรมการพัฒนารอบความคิดเติบโต แบบวัดชุดความคิด และแบบประเมินพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด โดยใช้การทดสอบค่าที่แบบ Independent t-test และ Dependent t-test เปรียบเทียบกันมีผลวิจัยสรุปได้ดังนี้ นักเรียนที่ได้รับโปรแกรมการพัฒนารอบความคิดเติบโตมีคะแนนกรอบความคิดสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และนักเรียนที่ได้รับโปรแกรมการพัฒนารอบความคิดเติบโตเมื่อสิ้นสุดการทดลองมีคะแนนสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งให้เห็นว่าโปรแกรมการพัฒนารอบความคิดเติบโตสามารถทำให้นักเรียนมีกรอบความคิดเติบโตดีขึ้นและดีกว่ากลุ่มที่ถูกควบคุม

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดีและจินตกานต์ สุธรรมดี (2560) ได้วิจัยเรื่อง “กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21” มุ่งศึกษาแนวคิดทฤษฎีและความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งศึกษากระบวนการการออกแบบการพัฒนา และแนวคิดพื้นฐานที่สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาเริ่มตั้งแต่การประเมินเพื่อหาความต้องการการพัฒนา การนำข้อมูลไปประกอบการทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ และการประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสำคัญคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลง การบริหารความหลากหลาย การจัดการความรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงบนแนวคิดพื้นฐานซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโลกการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งมีเป้าหมายให้พนักงานเกิดประสบการณ์การเรียนรู้และมีทักษะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

พันธุ์ช ศรีทิพันธุ์, วรณญภรณ์ ชาลีรักษ์, วิจิตร แผ่นทองและพลพงศ์ สุขสว่าง (2559) ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเชิงบวกในการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา : การวิเคราะห์ MIMIC โดยต้องการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความคิดเชิงบวกในการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้วิธี MIMIC ที่ถูกพัฒนาขึ้นตามสมมติฐานว่ามีความสอดคล้องกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ซึ่งความคิดบวกในการทำงาน ประกอบไปด้วย ความผูกพันต่อองค์กร และการทำงานอย่างมีความสุข โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเชิงบวกในการทำงานได้แก่ การมองโลกในแง่ดี ความเชื่อ ความมุ่งมั่น และความอดทน โดยที่ปัจจัยทั้งสี่สามารถอธิบายความแปรปรวนของความคิดเชิงบวกในการทำงานได้ร้อยละ 63

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประเมินการปฏิบัติงาน

ฐานิต เนาวรัตน์ (2561) ได้ศึกษางานค้นคว้าอิสระเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง self-Serving Bias ของพนักงานที่มีผลต่อการประเมินการปฏิบัติงาน กล่าวว่าถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าสิ่งสำคัญในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องมีการวางแผนให้องค์กรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นส่วนสำคัญที่องค์กรจะสามารถนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากการผลประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้องค์กรทราบถึงความสามารถของพนักงาน โดยผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมินขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยซึ่งอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน

จันทร์จิรา อินทร์ชัย (2559) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและศึกษาความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเดิมและระบบใหม่ของบริษัทรวมไปถึงการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งโดยทำแบบสอบถามวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทำสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์การถดถอยกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยผลการวิจัยพบว่าระบบการประเมินผลและการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานที่ตั้งไว้ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญคือการอบรมเกี่ยวกับการระบบการประเมิน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน และการให้ผลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวความคิดทางวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่ยังขาดการสื่อสารที่ชัดเจน การให้ผลป้อนกลับ การปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยที่ได้รับไปปรับปรุงระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ชนิดดา จันกลิ่น (2561) ได้ศึกษางานค้นคว้าอิสระ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง In - Group Bias กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ศึกษาถึงความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนตำแหน่งงาน และการฝึกอบรมตลอดจนการพัฒนาบุคลากร และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพื่อเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นนำมาสู่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นความเที่ยงตรงของผู้ทำการประเมินผลมีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากหากเกิดอคติขึ้นมาอาจจะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง ไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมินและในอีกด้านหนึ่ง หากผู้ปฏิบัติงานมีอคติหรือความลำเอียงก็ยังทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน งานวิจัยนี้จึงศึกษาโดยมีผู้เข้าร่วมกันทดลองเป็นพนักงานองค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 126 คน ผลการทดลองพบว่า อคติแบบ In-Group Bias มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงขององค์กรหรือหน่วยงานที่ผู้เข้าร่วมการทดลองสังกัดอยู่ โดยมีผู้มีลักษณะ In-Group Bias มีแนวโน้มที่จะมีส่วนผู้ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงมากกว่าผู้ที่ไม่มีลักษณะ In-Group Bias

พงศ์ศิริ สุขประวิทย์ (2558) ได้ศึกษาบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐในการรับรู้บทบาทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นและสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถสรุปได้เป็น 6 บทบาทโดยมี 4 บทบาทที่สอดคล้องกับบทบาทของ Facilitator ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากอาศัยความเสียสละของพนักงานในการให้ความร่วมมือทำหน้าที่ จึงเป็นที่มาของบทบาทดังกล่าว ส่วนบทบาทการติดตามการดำเนินงานมาจากการทำงานที่มุ่งเน้นขั้นตอน และต้องรายงานให้กับผู้บังคับบัญชารับทราบอย่างสม่ำเสมอจากบทบาททั้ง 6 ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้และเข้าใจเกิดจากการเข้าไปทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม โครงการที่กำหนด สรุปเป็นกระบวนการทำงาน 5 กระบวนการซึ่งสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

ธนพล สรณวงศ์ศรี (2561) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง Halo Effect กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีทุกองค์กรเพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลภายในองค์กร หลายองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการวัดผลการทำงานในองค์กรมากขึ้น เพื่อใช้บอกผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า การประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การนำข้อมูลในอดีตมาทำนาย

อนาคตตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งหากตัววัดผลไม่มีมาตรฐานที่ดีพอหรือผู้ประเมินไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอความลำเอียงก็เกิดขึ้นได้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน ส่วนในขั้นตอนที่ควรใช้ความระมัดระวังคือ การเกิดความเอนเอียง (Bias) ของวิจาณญาณของผู้ประเมินที่มีต่อผู้ถูกประเมินในภาพรวมถูกบดบัง โดยอาศัยการเชื่อมโยงข้อมูลที่ตนมีอยู่แล้วนำมาอนุมานว่าผู้ถูกประเมินต้องเป็นไปตามที่ผู้ประเมินคิด ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในการวัดผลการทำงานของพนักงานในองค์กร และหากพนักงานที่ถูกประเมินมีอคติความเอนเอียงบางประการก็อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลที่แตกต่างกันซึ่งงานวิจัยนี้พิจารณาถึงการเกิดความเอนเอียงทางกระบวนการคิดเชิงเทิดทูน (Halo Effect) เป็นความเอนเอียง (Bias) แบบหนึ่งที่มีกับทุกคน หากเกิดความคิดแบบลำเอียงโดยใช้การเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่แล้วอนุมานเอาเองว่าจะต้องเป็นอย่างนั้น อย่างนี้กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรโดยมีผู้เข้าร่วมการทดลองจากองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 100 คน ผลการทดลองพบว่าความเอนเอียงเชิงอคติ Halo Effect มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรจริง โดยผู้ที่มีอคติ Halo Effect จะมีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่แย่กว่าผู้ที่ไม่มียอคติ

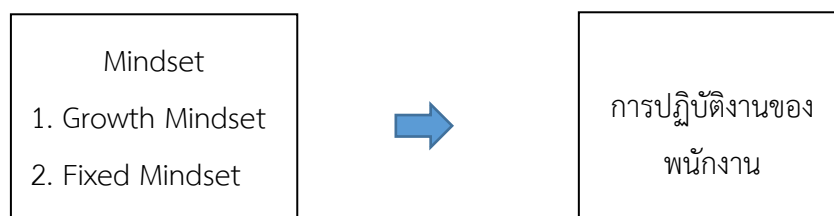
อังค์วรา ลายกลาง (2561) ได้ศึกษาถึงความเอนเอียงทางการเปรียบเทียบทางสังคม (Social comparison bias) ที่มีผลต่อการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับผู้ที่ทำงานในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยการใช้เครื่องมือในการประเมินทิศทางการเปรียบเทียบทางสังคม Social Comparison Scale (SCS-Scale) และการรับรู้ทางการเปรียบเทียบทางสังคม Social Comparison Orientation (SCO-Score) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าใจถึงผลของปัจจัยด้านการเปรียบเทียบทางสังคมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance) และสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างกิจกรรมในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิสัมพันธ์เพื่อให้พนักงานมีการประเมินตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยที่งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ไปยังกลุ่มประชากร โดยได้มีผู้ทำแบบสอบถามทั้งหมด 267 ราย จากนั้นนำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติแล้วพบว่าทิศทางการเปรียบเทียบทางสังคม และการรับรู้ทางการเปรียบเทียบทางสังคมนั้นไม่สามารถสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรสุตา ดุสิตรัตนกุล (2557) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 753 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกพบว่า บุคลากรฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้าน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับดีมาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับดีที่สุดในระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านความขยันหมั่นเพียร รับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานและความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ในการปฏิบัติงานด้านบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 ด้านความผูกพันกับหน่วยงานของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4 กรอบการวิจัย

ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในเรื่องกรอบความคิด (Mindset) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยหลากหลายที่สำคัญจะต้องใช้ระยะเวลากว่าจะเห็นผลของการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Mindset) นั้นได้ เนื่องจากมันเป็นสิ่งที่ติดตัวเรามาตั้งแต่เริ่มจำความได้จนผ่านแต่ละช่วงชีวิตที่หล่อหลอมให้เรามาเป็นตัวตนอย่างในปัจจุบัน ดังนั้น การที่มีกระบวนการทางความคิด มุมมอง ความชอบ การจัดลำดับความคิด การจัดลำดับความสำคัญและทัศนคติ ผู้วิจัยจะได้ทบทวนทฤษฎีวรรณกรรม รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย ทั้งนี้เพื่อนำไปวิเคราะห์ว่ากรอบความคิดแบบใดจะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้หรือต้องปรับปรุงโดยพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมเช่น วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความรับผิดชอบต่อหน้าที่พนักงานนั้นรับผิดชอบอยู่ด้วย



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยศึกษาจากพนักงานสายสนับสนุนวิชาการของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ซึ่งมีจำนวน 74 คนและใช้การจำแนกบุคลากรเบื้องต้นโดยการทำแบบสอบถามที่มีมาตรฐานเพื่อให้เห็นภาพเบื้องต้นว่าบุคลากรของคณะนิติศาสตร์เป็นคนที่ Mindset ในลักษณะ Fixed Mindset หรือ Growth Mindset หรือแบบผสมซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ผู้วิจัยจะนำผลการตอบแบบสอบถามที่ได้รับมาแยกประเภทและนำมาวิเคราะห์ร่วมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาเพื่อศึกษาและนำมาวิเคราะห์แนวคิดในการทำงานของพนักงานที่ผู้วิจัยทำการศึกษาต่อไป

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) เป็นข้อมูลที่ได้จากการให้ทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจกรอบความคิดเบื้องต้นเป็นแบบใดหลังจากนั้นจะนำผลการปฏิบัติงานประจำปีมาพิจารณาประกอบกับกรอบความคิดเบื้องต้นดังกล่าว วิเคราะห์ โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของพนักงานเช่น ขอบเขตความรับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์กร วัสดุภัณฑ์ ฯลฯ

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เช่น ข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมาวิเคราะห์ทั้งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้ในการตอบคำถามวิจัยต่อไป

3.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ คือพนักงานสายสนับสนุนของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีพื้นที่ทำงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ปทุมธานี และลำปางจำนวน 74 คน จากพนักงานทั้งสิ้น 82 คน ซึ่งการศึกษานี้จะต้องใช้พนักงานที่มีผลประเมินการปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเรื่องกรอบความคิด (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บในการรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed ended) ที่เป็นคำถามมาตรฐานที่ใช้ในการวัดบุคลากรว่าเป็นคนที่มี Mindset แบบใด และผู้วิจัยได้ออกแบบการเก็บข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามหลังจากเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามครบทั้ง 74 ชุดแล้ว ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามอันได้แก่ ชื่อ เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานในองค์กรนี้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกรอบความคิดซึ่งเป็นแบบสอบถามที่จำเป็นจะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังกล่าวโดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ปรับคำถามจากข้อมูลที่เป็นภาษาอังกฤษให้เป็นภาษาไทยเพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจคำถามได้ง่ายขึ้น

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดังกล่าวส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งซึ่งผู้วิจัยได้ปรับข้อความในแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาคำถามว่าอ่านแล้วมีความหมายและสอดคล้องกับเรื่องกรอบความคิดและได้จะได้คำตอบที่ต้องการหรือไม่ โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน คือ รองศาสตราจารย์ ดร.มุนินทร์ พงศาปาน คณบดีคณะนิติศาสตร์ มธ. รองศาสตราจารย์ ดร.สุปรียา แก้วละเอียด รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะนิติศาสตร์ มธ. และ คุณปรางณี กุรุพินทาร์ักษ์ เลขานุการคณะนิติศาสตร์ โดยให้ทั้งสามท่านอ่านคำถามและแสดงความคิดเห็นต่อแบบสอบถามดังกล่าวแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องในแต่ละข้อคำถามตามสูตรดังนี้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	คือ	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์
	$\sum R$	คือ	ผลรวมของคะแนนแต่ละข้อ
	N	คือ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC) แบบสอบถามในแต่ละข้อจะต้องมีค่า $IOC \geq 0.5$ แสดงว่าข้อคำถามมีเนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด และสามารถนำมาใช้ในแบบสอบถามได้ ถ้าค่า $IOC < 0.5$ จะต้องแก้ไขและปรับปรุงคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจากผลการคำนวณค่า IOC พบว่าข้อคำถามจำนวน 19 ข้อมีค่ามากกว่า 0.5 และมี 1 ข้อที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับปรุงคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญดังรายละเอียดในภาคผนวก ก

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปหาค่าความเชื่อมั่นเพื่อนำไปทำการทดลอง (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกันคือนักศึกษาชั้นปริญญาโท คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่มี จำนวน 37 ราย โดยกำหนดจำนวนในการทดลอง (Pilot Test) นี้ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach) เพื่อทดสอบหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งหมดรวมกันจะได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach) โดยการกำหนดค่าความเชื่อมั่น (α) ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งผลของการทำการทดสอบทั้งหมดรวมกันจะได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) เท่ากับ 0.79 ซึ่งมีความมากกว่า 0.7 ซึ่งเป็นมาตรฐานของงานวิจัย ดังนั้นแบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่อไป ตามตารางด้านล่างนี้

แบบสอบถามมีความคิดแบบใดเป็นหลักหรือเป็นความคิดแบบผสม และแน่นอนว่าคะแนนที่น้อยที่สุดจะเป็น Fixed Mindset ส่วนคะแนนที่เพิ่มขึ้นมาจะมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ผสมอยู่เป็นจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยที่แบบทดสอบนี้ผ่านการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเนื่องจากคำตอบนั้นให้ตอบตามความรู้สึกคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็นการสอบถามเป็นการประมาณค่าเรียกว่า ลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งแบบทดสอบนี้ต้องวัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้แบบทดสอบที่มีค่าความเชื่อมั่นแล้วจะนำไปทดสอบก็ครั้ง ผลที่ออกมาจะได้เท่าเดิมโดยการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามของ การหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาจะใช้ได้เมื่อมีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้น และยังมีค่าเข้าใกล้ 1 ก็จะมีค่าความเชื่อมั่นจะสูงมากนั่นเอง

โดยในแบบทดสอบนี้ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.79 ดังนั้น จึงเป็นแบบทดสอบที่ได้มาตรฐานสามารถนำไปใช้เป็นแบบสอบถามต่อไปได้

ส่วนที่ 1 การจัดทำแบบสอบถามมาตรฐาน ใช้ทดสอบเบื้องต้นว่าพนักงานมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หรือกรอบความคิดแบบตายตัว (Fix Mindset) เป็นการคัดกรองบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ว่าเป็นคนมี Mindset เป็นไปในลักษณะกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หรือกรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์และแบ่งประเภทบุคลากรเบื้องต้น โดยในคำถามดังกล่าวจะประกอบไปด้วยการวัดทางด้านความสามารถและด้านบุคลิกภาพ ดังแบบสอบถามดังต่อไปนี้

โดยจะมีคำถามที่ให้ตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งจะมีการคะแนนกำกับอยู่ในแต่ละข้อว่าเป็นการวัดเรื่องความสามารถหรือเป็นเรื่องบุคลิกภาพซึ่งการวัดความสามารถนั้นมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 14 ข้อด้วยกันส่วนการวัดบุคลิกภาพนั้นมีอยู่ทั้งหมด 6 ข้อ นอกจากนี้ในการวัดความสามารถหรือวัดบุคลิกภาพว่าเป็นแบบใดนั้นจะมีส่วนของการวัดทั้งความสามารถแบบเติบโตทั้งหมด 7 ข้อ และการวัดความสามารถแบบตายตัวทั้งหมด 7 ข้อ เช่นเดียวกัน อีกทั้งการวัดบุคลิกภาพก็จะมีบุคลิกภาพแบบเติบโต 3 ข้อ และการวัดบุคลิกภาพแบบตายตัวเป็นจำนวน 3 ข้อ ด้วยกัน รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2

คำถามของกรอบความคิด ตัวชี้วัด และคะแนนรายข้อ

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. สติปัญญาของท่านเป็นเรื่องที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	0	1	2	3
2. ท่านสามารถพัฒนาสติปัญญาได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	3	2	1	0
3. ท่านสามารถพัฒนาระดับสติปัญญาได้เสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	3	2	1	0
4. ท่านเป็นคนที่มีลักษณะเฉพาะที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ	0	1	2	3
5. ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของตัวเองได้เสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านบุคลิกภาพ	3	2	1	0
6. ทักษะด้านดนตรีเป็นเรื่องที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	3	2	1	0
7. บางคนเท่านั้นที่มีทักษะด้านกีฬาในแบบที่เป็น “พรสวรรค์ตั้งแต่เกิด”	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	0	1	2	3
8. คณิตศาสตร์เป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้ชายหรือสำหรับคนที่มาจากครอบครัวที่ให้ความสำคัญเรื่องการคำนวณ	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	0	1	2	3
9. ถ้าท่านมีความตั้งใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ท่านจะสามารถทำเรื่องนั้นได้ดี	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	3	2	1	0
10. ไม่ว่าท่านจะเป็นคนแบบใดแต่ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านบุคลิกภาพ	3	2	1	0

ตารางที่ 3.2

คำถามของกรอบความคิด ตัวชี้วัด และคะแนนรายข้อ (ต่อ)

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11. การทดลองสิ่งใหม่เป็นเรื่องที่ยาก และท่านพยายามหลีกเลี่ยง	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	0	1	2	3
12. ในสังคมมีทั้งคนดีและคนไม่ดี การเปลี่ยนให้ทุกคนเป็นคนดีเป็นเรื่องยาก	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ	0	1	2	3
13. ท่านรู้สึกพอใจเมื่อได้รับคำแนะนำเรื่องการทำงานของท่าน	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	3	2	1	0
14. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกโกรธเมื่อมีคนวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับผลงานของท่าน	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	0	1	2	3
15. มนุษย์ทุกคนที่เกิดมาอย่างปกติโดยไม่เคยได้รับความกระทบกระเทือนทางสมองจะมีความสามารถในการเรียนรู้เท่ากัน	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	3	2	1	0
16. ท่านสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ท่านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงระดับสติปัญญาของตัวเองได้	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	0	1	2	3
17. ท่านสามารถทำงานด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิมได้แต่ท่านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวตนแท้จริงของตัวเองได้	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ	0	1	2	3

ตารางที่ 3.2

คำถามของกรอบความคิด ตัวชี้วัด และคะแนนรายข้อ (ต่อ)

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
18. มนุษย์มีพื้นฐานที่เป็นคนดี แต่หลายครั้งตัดสินใจผิดพลาด	วัดกรอบความคิดแบบเดบิตด้านบุคลิกภาพ	3	2	1	0
19. เหตุผลสำคัญที่ท่านทำการบ้านคือการได้เรียนรู้สิ่งใหม่	วัดกรอบความคิดแบบเดบิตด้านความสามารถ	3	2	1	0
20. คนฉลาดจริงไม่จำเป็นต้องมีความพยายาม	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	0	1	2	3

หลังจากได้ข้อมูลเบื้องต้นแล้วนำมาแยกประเภทของข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น เพศชาย เพศหญิง หรือไม่ระบุเพศ อายุของผู้ทำแบบสอบถาม ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน สถานภาพการสมรส สถานะที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาการทำงาน รวมไปถึงการพิจารณาจากลักษณะของงานที่รับผิดชอบ

และเมื่อรวมคะแนนครบทุกช่องแล้วจะแสดงผลออกมาโดยการแบ่งกลุ่มความคิดออกเป็น 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. คะแนนระหว่าง 60 - 45 คะแนน เป็นคนที่มีความคิดแบบเดบิต (100%)
2. คะแนนระหว่าง 44 - 34 คะแนน เป็นคนที่มีความคิดแบบเดบิต (80%) และตายตัวเล็กน้อย (20%)
3. คะแนนระหว่าง 33 - 21 คะแนน เป็นคนที่มีความคิดแบบตายตัว (80%) และเดบิตเล็กน้อย (20%)
4. คะแนนระหว่าง 20 - 0 คะแนน เป็นคนที่มีความคิดแบบตายตัว (100%)

ซึ่งคะแนนที่ออกมาอาจจะต้องมาพิจารณาร่วมกันกับลักษณะของงานที่รับผิดชอบ บริบทของวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมไปถึง กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ และชีวิตประจำวัน

โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ผ่านคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัย

ทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science – SPSS) เพื่อใช้ในการประมวลผลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) แบ่งการวิเคราะห์สถิติตามแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ สถานที่ปฏิบัติงาน อายุการทำงาน โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และอัตราร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคม (Statistical Package for the Social Science – SPSS) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยสมมติฐานโดยการทดสอบทางสถิติ ได้แก่ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product Moment Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และมีความสัมพันธ์กันในระดับใด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) สามารถแปลผลความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

เมื่อ r มีค่า 0.70 ขึ้นไป	หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมาก
เมื่อ r มีค่า 0.50 – 0.69	หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง
เมื่อ r มีค่า 0.30 – 0.49	หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันปานกลาง
เมื่อ r มีค่า 0.10 – 0.29	หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันต่ำ
เมื่อ r มีค่า 0.01 – 0.09	หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

การวิจัยมีสมมติฐานเกี่ยวกับกรอบความคิดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ กรอบความคิด

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ผลการปฏิบัติงาน

โดยผู้วิจัยนำเอาข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ในการวิเคราะห์เป็นการศึกษาที่มีตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัวแปรและตัวแปรตาม 1 ตัวแปร เพื่อให้สามารถทำนายการผันแปรของตัวแปรตามได้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ หลังจากนั้นจะเอาข้อมูลที่ได้นำไปทำการอภิปรายผลการศึกษาคือต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาอิทธิพลของกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประชากรที่เก็บข้อมูล คือ จำนวน 74 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ทางสถิติ โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกรอบความคิดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากให้พนักงานทำแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วจึงขอนำผลการตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ส่วนที่ 2 การจำแนกกรอบความคิด

4.1.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัยจากพนักงานของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวนประชากรทั้งสิ้น 74 คน

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. เพศ		
ชาย	12	16.22
หญิง	61	82.43
ไม่ประสงค์ที่จะระบุ	1	1.35
รวม	74	100

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
2. อายุ		
23 - 40 ปี	44	59.46
41 - 55 ปี	28	37.84
56 - 60 ปี	2	2.70
รวม	74	100
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	39	52.70
สมรสและอยู่ด้วยกัน	28	37.85
สมรสและแยกกันอยู่	2	2.70
หม้าย	2	2.70
หย่าร้าง	3	4.05
รวม	74	100
4. ระดับการศึกษา		
ปริญญาเอก	-	-
ปริญญาโท	16	21.62
สูงกว่าปริญญาตรีแต่ไม่ถึงปริญญาโท	1	1.35
ปริญญาตรี	56	75.68
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	1	1.35
รวม	74	100
5. ตำแหน่งปัจจุบัน		
นักวิชาการการศึกษา	25	33.78
นักวิชาการเงินและบัญชี	10	13.52
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	2	2.70
นักวิชาการพัสดุ	4	5.41
นักประชาสัมพันธ์	1	1.35
นักทรัพยากรมนุษย์	3	4.05
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	1	1.35
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	1	1.35
นักวิเทศสัมพันธ์	1	1.35
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	22	29.74
นิติกร	2	2.70

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
ทนายความ	1	1.35
เจ้าหน้าที่วิจัย	1	1.35
รวม	74	100
6. อายุการทำงาน		
1 – 10 ปี	36	48.65
11 – 20 ปี	30	40.54
21 – 30 ปี	5	6.76
31 – 40 ปี	3	4.05
รวม	74	100

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 74 คน แบ่งเป็นเพศชาย 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22 เพศหญิง 61 คน คิดเป็นร้อยละ 82.43 และไม่ประสงค์ที่จะระบุเพศ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.35 โดยส่วนใหญ่จะมีอายุในช่วง 23 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.46 อายุช่วง 41 - 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.84 และอายุช่วง 56 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.70 และส่วนใหญ่จะมีสถานภาพ โสดมากที่สุด 39 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 สมรสและอยู่ด้วยกัน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 37.85 หย่าร้าง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.05 สมรสและแยกกันอยู่ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 เป็นหม้าย 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70

มีระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรีมากที่สุด 56 คน คิดเป็นร้อยละ 75.68 ปริญญาโท 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.62 สูงกว่าปริญญาตรีแต่ไม่ถึงปริญญาโท 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75 และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75 และมีตำแหน่งนักวิชาการ การศึกษามากที่สุด 25 คน คิดเป็นร้อยละ 33.78 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 22 คน คิดเป็นร้อยละ 29.74 นักวิชาการเงินและบัญชี 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.52 นักวิชาการพัสดุ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.41 นักทรัพยากรมนุษย์ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.05 นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 นิติกร 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 นักวิจัย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.35 ทนายความ 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.35 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.35 นักวิเทศสัมพันธ์ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.35 นักประชาสัมพันธ์ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.35 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.35 และมีอายุการทำงานมากที่สุดอยู่ในช่วง 1-10 ปี 36 คน คิดเป็นร้อยละ 48.65 ช่วง 11-20 ปี 30 คน คิดเป็นร้อยละ 40.54 ช่วง 21-30 ปี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.76 และช่วง 31-40 ปี 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.05

4.1.2 การจำแนกคำตอบ

การจำแนกคำตอบกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 74 คน มีวิธีดังนี้

1. คำถามวัดกรอบความคิด จำนวน 20 ข้อ โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็นสี่ระดับด้วยกันคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งในแต่ละข้อจะมีคะแนนกำกับระดับความคิดเห็นเอาไว้แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการวัดทั้งกรอบความคิดแบบเติบโตและกรอบความคิดแบบตายตัว

2. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของการคำถามของกรอบความคิดโดยนำคำตอบทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยหารจำนวนของคำถามคือ 20 จะได้ค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นในแต่ละข้อ

3. หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนเบี่ยงเบนจากค่ากลางคือ mean ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนตอบแล้วนำค่าดังกล่าวมาจำแนก

ตารางที่ 4.2

การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1. วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านบุคลิกภาพ			
คำถามวัดกรอบความคิด	Average	Mean	S.D.
1. ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของตนเองได้เสมอ	1.92	2	0.43
2. ไม่ว่าท่านจะเป็นคนแบบใดแต่ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ	1.99	2	0.60
3. มนุษย์มีพื้นฐานที่เป็นคนดีแต่หลายครั้งตัดสินใจผิดพลาด	2.01	2	0.74
ระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย			
2. วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ			
คำถามวัดกรอบความคิด	Average	Mean	S.D.
1. ท่านสามารถพัฒนาสติปัญญาได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	2.62	1	0.65
2. ท่านสามารถพัฒนาระดับสติปัญญาได้เสมอ	2.57	2	0.51
3. ทักษะด้านดนตรีเป็นเรื่องที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้	2.49	2	0.67

ตารางที่ 4.2

การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ต่อ)

2.วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ			
4. ถ้าท่านมีความตั้งใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ท่านจะสามารถทำเรื่องนั้นได้ดี	2.51	3	0.52
5. ท่านรู้สึกพอใจเมื่อได้รับคำแนะนำเรื่องการทำงานของท่าน	2.49	2	0.52
6. มนุษย์ทุกคนที่เกิดมาอย่างปกติโดยไม่เคยได้รับความกระทบกระเทือนทางสมองจะมีความสามารถในการเรียนรู้เท่ากัน	2.37	1	0.70
7. เหตุผลสำคัญที่ท่านทำการบ้านคือการได้เรียนรู้สิ่งใหม่	2.33	2	0.71
ระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย			
3.วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ			
คำถามวัดกรอบความคิด	Average	Mean	S.D.
1. ท่านเป็นคนที่มีลักษณะเฉพาะที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก	3.16	2	0.60
2. ในสังคมมีทั้งคนดีและคนไม่ดีการเปลี่ยนให้ทุกคนเป็นคนดีเป็นเรื่องยาก	3.03	1	0.63
3. ท่านสามารถทำงานด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิมได้แต่ท่านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวตนแท้จริงของตัวเองได้	2.92	1	0.84
ระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย			
4.วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ			
คำถามวัดกรอบความคิด	Average	Mean	S.D.
1. สติปัญญาของท่านเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้	2.97	2	0.64
2. บางคนเท่านั้นที่มีทักษะด้านกีฬาในแบบที่เป็น “พรสวรรค์ตั้งแต่เกิด”	2.86	1	0.74
3. คณิตศาสตร์เป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้ชายหรือสำหรับคนที่มาจากครอบครัวที่ให้ความสำคัญสำหรับการคำนวณ	2.81	2	0.68
4. การทดลองสิ่งใหม่เป็นเรื่องที่ยากและท่านพยายามหลีกเลี่ยง	2.78	2	0.53

ตารางที่ 4.2

การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ต่อ)

4. วัตรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ			
5. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกโกรธเมื่อมีคนวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับผลงานของท่าน	2.74	2	0.60
6. ท่านสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ท่านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงระดับสติปัญญาของตนเองได้	2.70	2	0.74
7. คนฉลาดจริงไม่จำเป็นต้องมีความพยายาม	2.67	2	0.79
ระดับความคิดเห็น คือ ไม่เห็นด้วย			

จากตารางการวัตรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ พบว่ามีพนักงานคิดวามมนุษย์มีพื้นฐานเป็นคนดีแต่หลายครั้งตัดสินใจผิดพลาดสูงที่สุด ($AVG = 2.01$, $S.D. = 0.74$) รองลงมาเป็นการที่เป็นคนแบบใดแล้วสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ($AVG = 1.99$, $S.D. = 0.60$) และการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของตนเอง ($AVG = 1.92$, $S.D. = 0.43$) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ชี้ให้เห็นว่าพนักงานเห็นว่าคนเราสามารถเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของตนเองได้เสมอ และไม่ว่าเราจะเป็นคนแบบใดก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้อีกทั้งมนุษย์มีพื้นฐานที่เป็นคนดีก็ยังสามารถตัดสินใจที่ผิดพลาดได้

การวัตรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ พบว่ามีพนักงานคิดว่าการพัฒนาสติปัญญาได้ทำเพียงเล็กน้อยสูงที่สุด ($AVG = 2.62$, $S.D. = 0.65$) รองลงมาคือ สามารถพัฒนาระดับสติปัญญาได้เสมอ ($AVG = 2.57$, $S.D. = 0.51$) ถ้ามีความตั้งใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะทำเรื่องนั้นได้ดี ($AVG = 2.51$, $S.D. = 0.52$) ทักษะด้านดนตรีเป็นเรื่องที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ($AVG = 2.49$, $S.D. = 0.67$) ท่านรู้สึกไม่พอใจเมื่อได้รับคำแนะนำเรื่องการทำงานของ ($AVG = 2.49$, $S.D. = 0.52$) มนุษย์ทุกคนที่เกิดมาอย่างปกติไม่เคยได้รับความกระทบกระเทือนสมองจะมีความสามารถในการเรียนรู้เท่ากัน ($AVG = 2.37$, $S.D. = 0.70$) เหตุผลสำคัญที่ท่านทำการบ้านคือการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ($AVG = 2.33$, $S.D. = 0.71$) และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ชี้ให้เห็นว่า คนเราสามารถพัฒนาสติปัญญาได้แต่อาจจะไม่มากนัก ทักษะด้านดนตรีเป็นสิ่งที่ทุกคนเรียนรู้ได้และหากว่าเรามีความตั้งใจที่จะทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็สามารถทำได้ดี และเรารู้สึกพอใจเมื่อได้รับคำแนะนำในการทำงาน ทุกคนเมื่อเกิดมาปกติจะมีความสามารถในการเรียนรู้เท่า ๆ กัน และสุดท้ายการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เกิดจากการได้รับงานจากผู้บังคับบัญชา

การวัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ พบว่าพนักงานคิดว่าการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะที่เปลี่ยนแปลงได้ยากมีคะแนนสูงที่สุด ($AVG = 3.16$, $S.D. = 0.60$) รองลงมาสังคมมีทั้งคนดีและคนไม่ดีการเปลี่ยนให้ทุกคนเป็นคนดีเป็นเรื่องยาก ($AVG = 3.03$, $S.D. = 0.64$) และสุดท้ายการทำงานด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิมได้แต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวตนที่แท้จริงของตัวเองได้ ($AVG = 2.92$, $S.D. = 0.84$) และมีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่ให้เห็นว่าพนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีบุคลิกภาพแบบตายตัวเห็นว่าลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลเปลี่ยนแปลงยาก การเปลี่ยนคนในสังคมให้เป็นคนดีก็ทำยาก และการทำงานที่แตกต่างจากวิธีเดิมก็ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตัวตนที่แท้จริงของตัวเองได้

การวัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ พบว่าพนักงานคิดว่าสติปัญญาเป็นเรื่องที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้สูงที่สุด ($AVG = 2.97$, $S.D. = 0.64$) รองลงมาคือมีบางคนเท่านั้นที่มีทักษะด้านกีฬาที่เป็นพรสวรรค์ตั้งแต่เกิด ($AVG = 2.86$, $S.D. = 0.74$) คณิตศาสตร์เป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้ชายหรือคนที่มาจากครอบครัวที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการค้าขาย ($AVG = 2.81$, $S.D. = 0.68$) การทดลองสิ่งใหม่เป็นเรื่องที่ยากและท่านพยายามหลีกเลี่ยง ($AVG = 2.78$, $S.D. = 0.53$) บ่อยครั้งที่รู้สึกโกรธเมื่อมีคนวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับผลงานของท่าน ($AVG = 2.74$, $S.D. = 0.60$) ท่านสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสติปัญญาของตัวเองได้ ($AVG = 2.70$, $S.D. = 0.74$) และสุดท้ายคนฉลาดจริงไม่จำเป็นต้องมีความพยายาม ($AVG = 2.67$, $S.D. = 0.79$) น้อยที่สุด และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานโดยส่วนใหญ่ยังคงคิดว่า สติปัญญาของคนเราแทนจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งเรื่องกีฬา คณิตศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงหรือทดลองสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับได้เมื่อมีคนมาวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถจะพัฒนาระดับสติปัญญาของเราไปได้อีกและไม่เห็นด้วยกับการที่เป็นคนฉลาดแล้วไม่จำเป็นต้องมีความพยายาม

4.1.3 ข้อมูลของผลการตอบแบบสอบถามเรื่องกรอบความคิด

การจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 74 คน ออกเป็นสี่กลุ่มเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3

ผลการตอบแบบสอบถามเรื่องกรอบความคิด

กรอบความคิด	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต คะแนนระหว่าง 60 – 45 คะแนน	5	6.76
คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตและตายตัวเล็กน้อย คะแนนระหว่าง 44 – 34 คะแนน	53	71.62
คนที่มีกรอบความคิดแบบตายตัวและเติบโตเล็กน้อย คะแนนระหว่าง 33 – 21 คะแนน	16	21.62
คนที่มีกรอบความคิดแบบตายตัว คะแนนระหว่าง 20 - 0 คะแนน	-	-
รวม	74	100.00

จากตาราง 4.3 แสดงกลุ่มตัวอย่างพนักงาน จำนวน 74 คน โดยแบ่งคะแนนของการตอบแบบสอบถามออกเป็น 4 ระดับ โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมีกรอบความคิดเป็นแบบเติบโตและตายตัวเล็กน้อยจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 71.62 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีกรอบความคิดแบบตายตัวและเติบโตเล็กน้อยจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.62 และสุดท้ายเป็นพนักงานที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.76 ส่วนคนที่มีกรอบความคิดแบบตายตัวไม่มีเลย

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณโดยใช้วิธีทดสอบแบบ Multiple Regression ด้วยวิธี Enter เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยมีผลการทดสอบดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson 's Product Moment Correlation Conefficient) ของตัวแปรที่ใช้วิจัย

		ผลการประเมิน การปฏิบัติงาน	กรอบความคิด เติบโตด้าน บุคลิกภาพ	กรอบความคิด เติบโตด้าน ความสามารถ	กรอบความคิด ตายตัวด้าน บุคลิกภาพ	กรอบความคิด ตายตัวด้าน ความสามารถ
ผลการประเมิน การปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	1	.433	.565	.591	.791
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74
กรอบ ความคิด เติบโตด้าน บุคลิกภาพ	Pearson Correlation	.433	1	.295	-.023	.090
	Sig. (1-tailed)	.000	.	.005	.423	.222
	N	74	74	74	74	74
กรอบ ความคิด เติบโตด้าน ความสามารถ	Pearson Correlation	.565	.295	1	-.040	.127
	Sig. (1-tailed)	.000	.005	.	.367	.141
	N	74	74	74	74	74
กรอบ ความคิด ตายตัวด้าน บุคลิกภาพ	Pearson Correlation	.591	-.023	-.040	1	.476
	Sig. (1-tailed)	.000	.423	.367	.	.000
	N	74	74	74	74	74
กรอบ ความคิด ตายตัวด้าน ความสามารถ	Pearson Correlation	.791	.090	.127	.476	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.222	.141	.000	.
	N	74	74	74	74	74

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)

R	R Square	Change Statistics				
		R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.999 ^a	.999	.999	12439.809	4	69	.000

ตารางที่ 4.6

ตารางทดสอบความแปรปรวน (Anova)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1570.363	4	392.591	12439.809	.000 ^b
Residual	2.178	69	.032		
Total	1572.541	73			

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ระหว่างกรอบความคิดและผลการปฏิบัติงาน

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.167	.181		-.925	.358
กรอบความคิดเติบโตด้านบุคลิกภาพ	3.041	.054	.264	56.210	.000
กรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถ	6.994	.077	.432	91.231	.000
กรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพ	2.987	.043	.356	69.348	.000
กรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ	7.052	.067	.543	104.854	.000

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ศึกษาวิจัยระหว่างกรอบความคิดเติบโตด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถ กรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ ร่วมกับผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อหาค่าประสิทธิสัมสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณโดยการใช้วิธีทดสอบแบบ Multiple Regression ด้วยวิธี Enter ในการพยากรณ์เนื่องจากมีตัวแปรต้นมากกว่าหนึ่งตัวคือ กรอบความคิดเติบโตด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถ กรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพ

กรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ โดยผลการทดสอบปรากฏว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ส่งผลต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวแปร Y (ดังตารางที่ 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson 's Product Moment Correlation Conefficient) ของตัวแปรที่ใช้วิจัย) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตารางที่ 4.6 ตารางทดสอบความแปรปรวน) และพบว่าผลเป็น signafication คือ ค่า signafication < 0.05 นั้นเอง โดยที่กรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถกรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ ซึ่งเป็นตัวแปรต้นทั้ง 4 สามารถทำนายผลประเมินการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวแปร Y ได้ถึงร้อยละ 99.9 (ดังตารางที่ 4.5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกระจายค่าเฉลี่ยที่มีความเหมาะสมโดยและแสดงผลว่ากรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถมีอิทธิพลในการทำนายผลการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวแปร Y ที่ค่า 7.052 เป็นค่าสูงที่สุด อันดับถัดมาเป็นกรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถมีค่า 6.994 เป็นค่ารองลงมา ส่วนกรอบความคิดเติบโตด้านบุคลิกภาพมีค่าเท่ากับ 3.041 และกรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพมีค่า 2.987 ซึ่งเป็นอันดับสุดท้าย

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากสมมติฐานเบื้องต้นของอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลทางบวกกับตัวแปรตามคือกรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ (Fixed Mindset and Ability) ที่มีอิทธิพลมากที่สุด ($Beta = 0.543$) รองลงมาคือกรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถ (Growth Mindset and Ability) ($Beta = 0.432$) กรอบความคิดตายตัวด้านความบุคลิกภาพ (Fixed Mindset and Character) ($Beta = 0.356$) กรอบความคิดเติบโตด้านความบุคลิกภาพ (Growth Mindset and Character) ($Beta = 0.264$) (ดังตารางที่ 4.7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปของคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน ($Beta$) ระหว่างกรอบความคิดและผลการปฏิบัติงาน) โดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่ากรอบความคิดทั้ง 4 ด้านนี้มีอิทธิพลและสามารถทำนายร่วมกันกับผลประเมินการปฏิบัติงานได้

4.1.4 การอภิปรายผลการวิจัย

จากตารางที่ 4.7 ที่แสดงให้เห็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมการถดถอยแบบพหุคูณ ผู้วิจัยจึงขอสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีต่อกรอบความคิดของพนักงานมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีกรอบความคิดเติบโตด้านบุคลิกภาพส่งผลต่อโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีกรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถส่งผลต่อโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีกรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพส่งผลต่อโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีกรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถส่งผลต่อโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน

4.1.5 ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การจำแนกผลการปฏิบัติงานพนักงานจำนวน 74 คน มีรายละเอียดดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ กล่าวคือ ระดับดีเด่น ระดับดีมาก ระดับดี และ พอใช้ โดยสามารถแบ่งประเภทของพนักงานได้ดังนี้ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนงาน) และพนักงานเงินรายได้ จากข้อมูลของผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการคณะนิติศาสตร์ ประจำปี 2562 สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9

ผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประเภท	ผลการปฏิบัติงาน	สัดส่วน (ร้อยละ)
พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 24 คน	ดีเด่น จำนวน 13 คน	17.57
	ดีมาก จำนวน 7 คน	9.46
	ดี จำนวน 3 คน	4.05
	พอใช้ จำนวน 1 คน	1.35
พนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนงาน) จำนวน 48 คน	ดีเด่น จำนวน 17 คน	22.97
	ดีมาก จำนวน 26 คน	35.14
	ดี จำนวน 5 คน	6.76

ตารางที่ 4.9

ผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (ต่อ)

ประเภท	ผลการปฏิบัติงาน	สัดส่วน (ร้อยละ)
พนักงานเงินรายได้ จำนวน 2 คน	ดีเด่น จำนวน 1 คน	1.35
	พอใช้ จำนวน 1 คน	1.35
รวม	74	100

ที่มา : ข้อมูลของการประเมินพนักงานประจำปี 2563 ของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
โดยได้รับอนุญาตให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการวิจัยเรียบร้อยแล้ว

จากตารางดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า พนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนงาน) เป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ที่สุดและมีพนักงานที่มีผลการประเมินดีมากจำนวนมากที่สุดร้อยละ 35.14 รองลงมาคือ ดีเด่นร้อยละ 22.97 และ ดีร้อยละ 6.76 สำหรับกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยมีผลการประเมินมากที่สุดคือดีเด่นร้อยละ 17.57 รองลงมาคือ ดีมาร้อยละ 9.46 ดีร้อยละ 4.05 และพอใช้ร้อยละ 1.35 ตามลำดับ สำหรับกลุ่มพนักงานเงินรายได้ มีผลการประเมินดีเด่นและพอใช้ร้อยละ 1.35

หลังจากนั้นนำตำแหน่งงานของพนักงานมาพิจารณาร่วมกันกับผลของการประเมินกรอบความคิด

ตารางที่ 4.10

ผลของการตอบแบบสอบถามเรื่องกรอบความคิดของพนักงานในตำแหน่งงาน

กรอบความคิด	ตำแหน่งงาน	สัดส่วน (ร้อยละ)
คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต จำนวน 5 คน	นักวิชาการการศึกษา จำนวน 1 คน	1.35
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 1 คน	1.35
	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 คน	1.35
	นิติกร จำนวน 1 คน	1.35
	เจ้าหน้าที่วิจัย จำนวน 1 คน	1.35

ตารางที่ 4.10

ผลของการตอบแบบสอบถามเรื่องกรอบความคิดของพนักงานในตำแหน่งงาน (ต่อ)

กรอบความคิด	ตำแหน่งงาน	สัดส่วน (ร้อยละ)
คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต และตายตัวเล็กน้อย จำนวน 53 คน	นักวิชาการการศึกษา จำนวน 21 คน	28.39
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 17 คน	22.98
	นักวิชาการการเงินและบัญชี จำนวน 7 คน	9.47
	นักทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน	4.05
	ทนายความ จำนวน 1 คน	1.35
	นักประชาสัมพันธ์ จำนวน 1 คน	1.35
	นักวิชาการพัสดุ จำนวน 1 คน	1.35
	นักวิเทศสัมพันธ์ จำนวน 1 คน	1.35
	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา จำนวน 1 คน	1.35
คนที่มีกรอบความคิดแบบตายตัว และเติบโตเล็กน้อย จำนวน 16 คน	นักวิชาการการศึกษา จำนวน 5 คน	6.76
	นักวิชาการการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน	4.05
	นักวิชาการพัสดุ จำนวน 3 คน	4.05
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 2 คน	2.70
	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 คน	1.35
	นิติกร จำนวน 1 คน	1.35
	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 1 คน	1.35
คนที่มีกรอบความคิดแบบตายตัว	ไม่มี	-
	รวม	100.00

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีกรอบความคิดเติบโตและตายตัวเล็กน้อย โดยนักวิชาการการศึกษามีจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ 28.39 และรองลงมาคือเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปร้อยละ 22.98 นักวิชาการการเงินและบัญชีร้อยละ 9.47 นักทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 4.05 และสุดท้ายคือ ทนายความ นักประชาสัมพันธ์ นักวิชาการพัสดุ นักวิเทศสัมพันธ์ และนักวิชาการโสตทัศนศึกษามีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 1.35

สำหรับกรอบความคิดแบบตายตัวและเติบโตเล็กน้อยนั้น มีนักวิชาการการศึกษา และนักวิชาการพัฒนาศาสตร์จำนวนเท่ากันคือร้อยละ 4.05 รองลงมาเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปร้อยละ 2.70 และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ นิติกร และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 1.35

สุดท้ายสำหรับกรอบความคิดแบบเติบโตมีตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นิติกร และเจ้าหน้าที่วิจัยมีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 1.35

4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกรอบความคิดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากสมมติฐานการวิจัยที่ว่ากรอบความคิดส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไร เมื่อพิจารณาจากวัฒนธรรมองค์กรแล้วจะพบว่าการเป็นองค์กรการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคณะนิติศาสตร์ด้วยแล้วนั้นสิ่งแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ หล่อหลอมให้มีวิธีการคิด การมีประสบการณ์ในการทำงาน เป็นไปในรูปแบบที่ต้องมีหลักการ เชื่อถือได้ ยึดโยงกับกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด อีกทั้งเป็นสถาบันการศึกษาทางกฎหมายที่เก่าแก่ได้รับการยอมรับจากทั้งในวงวิชาการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและนานาชาติ รวมไปถึงหน่วยงานราชการ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศ คณะนิติศาสตร์เป็นที่พึงพิง เป็นเสาหลักในการขึ้นาสังคมไปในทางที่ถูก ที่ควร ดังนั้นสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลอย่างสำคัญต่อแนวคิดหรือกรอบความคิดของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรนี้ ปรากฏตามตารางด้านล่างต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11

การนำผลของกรอบความคิดเปรียบเทียบกับผลประเมินการปฏิบัติงานในปี 2562

กรอบความคิด	ผลประเมินการปฏิบัติงาน ประจำปี 2562	สัดส่วน (ร้อยละ)
คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต จำนวน 5 คน	ดีเด่น จำนวน 2 คน	2.70
	ดีมาก จำนวน 3 คน	4.05
คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต และตายตัวเล็กน้อย จำนวน 53 คน	ดีเด่น จำนวน 21 คน	28.38
	ดีมาก จำนวน 25 คน	33.78
	ดี จำนวน 6 คน	8.11
	พอใช้ จำนวน 1 คน	1.35

ตารางที่ 4.11

การนำผลของกรอบความคิดเปรียบเทียบกับผลประเมินการปฏิบัติงานในปี 2562 (ต่อ)

กรอบความคิด	ผลประเมินการปฏิบัติงาน ประจำปี 2562	สัดส่วน (ร้อยละ)
คนที่มีกรอบความคิดแบบตายตัว และเติบโตเล็กน้อย จำนวน 16 คน	ดีเด่น จำนวน 7 คน	9.47
	ดีมาก จำนวน 6 คน	8.11
	ดี จำนวน 2 คน	2.70
	พอใช้ จำนวน 1 คน	1.35
คนที่มีกรอบความคิดแบบตายตัว	ไม่มี	-
รวม		100.00

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นได้ว่าคนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตทั้ง 5 คนมีผลประเมินการปฏิบัติงานได้รับผลประเมินที่สูงที่สุดคือดีเด่นร้อยละ 2.70 และดีมากร้อยละ 4.05 ซึ่งเป็นผลการประเมินที่รองลงมานั้นหมายความว่าคนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตทุกคนไม่ใช่จะได้รับผลการประเมินการปฏิบัติการในระดับสูงสุดอาจมีเหตุปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบทำให้ได้รับผลการประเมินที่ต่ำลงมา

ในขณะที่คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตและตายตัวเล็กน้อย มีผลประเมินการปฏิบัติงานทั้งดีเด่นร้อยละ 28.38 ดีมากร้อยละ 33.78 ดีร้อยละ 8.11 และพอใช้ร้อยละ 1.35 ทำให้เห็นว่าแม้จะมีกรอบความคิดเติบโตที่มีสัดส่วนมากกว่ากรอบความคิดแบบตายตัวซึ่งน่าจะมีผลประเมินที่อยู่ในระดับดีมากขึ้นไปแต่ก็ยังมีส่วนที่ถูกประเมินในระดับดีและพอใช้อีกด้วย

สุดท้ายคนที่มีกรอบความคิดแบบตายตัวและเติบโตเล็กน้อยซึ่งเป็นคนกลุ่มน้อยที่สุดในองค์กร ก็ยังมีผลการประเมินระดับดีเด่นร้อยละ 9.47 ดีมากร้อยละ 8.11 ดีร้อยละ 2.70 และ พอใช้ร้อยละ 1.35 แสดงให้เห็นว่าแม้จะมีกรอบความคิดแบบตายตัวเป็นหลักและมีกรอบความคิดแบบเติบโตเล็กน้อยก็ยังส่งผลให้ได้รับผลการประเมินในระดับดีเด่นด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่าการที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตไม่ได้ส่งผลต่อการประเมินผลในระดับดีเด่นสำหรับการปฏิบัติงานโดยตรงแต่อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมของพนักงานทั้งในที่ทำงานและที่บ้านด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลของการศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิด (Mindset) ของพนักงานกับการปฏิบัติงานโดยจะอภิปรายผลของการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมถึงข้อจำกัดและข้อเสนอแนะของงานวิจัยชิ้นนี้ด้วยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

5.2 การนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของกรอบความคิด (Mindset) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโดยศึกษากรณีพนักงานของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม

พนักงานของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 74 คน ที่มีผลประเมินการปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี แบ่งเป็นเพศชาย 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22 เพศหญิง 61 คน คิดเป็นร้อยละ 82.43 และไม่ประสงค์จะระบุเพศ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.35 โดยส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วง 23 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.46 และมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดคือ 56 คน คิดเป็นร้อยละ 75.68 เป็นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งนักวิชาการการศึกษามากที่สุดถึง 25 คน คิดเป็นร้อยละ 33.78 และคนที่มีอายุการทำงานมากที่สุดอยู่ในช่วง 1 – 10 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 48.65

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นคนที่มีความคิดแบบเติบโตและตายตัวเล็กน้อยมากที่สุดจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 71.62 โดยเมื่อนำไปพิจารณาร่วมกับผลประเมินการปฏิบัติงานประจำปีพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งนักวิชาการการศึกษามีกรอบความคิดแบบเติบโตและตายตัวเล็กน้อยได้รับผลการประเมินในระดับดีเด่นจำนวน 11 คน

ตารางที่ 5.1

องค์ประกอบของชุดคำถาม

Mindset	คะแนนเต็ม
Growth Mindset and Character	9
Growth Mindset and Ability	21
Fixed Mindset and Character	9
Fixed Mindset and Ability	21

สำหรับคะแนนที่พนักงานได้รับในแต่ละส่วนนั้น สามารถนำมาประมวลผลและแบ่งออกได้เป็นส่วนด้วยกันจากข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาวิเคราะห์คะแนนของพนักงานแบบละเอียดได้มากยิ่งขึ้นและการจัดคะแนนแบ่งกลุ่มและการนำผลนี้ไปพัฒนาสำหรับพนักงานที่ได้รับคะแนนในส่วนของ Growth Character และ Growth Ability น้อยกว่าส่วนของ Fixed Character และ Fixed Ability อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2563) โดยการพยายามดึงเอาส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งตาม Iceberg Model ออกมา ซึ่งตามปกติแล้วแม้ว่าจะได้รับความรู้ การอบรม ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง Mindset แล้ว สิ่งที่เขาได้ไม่ได้เลยคือการเปลี่ยนมุมมอง และทัศนคติเป็นเชิงบวกซึ่งต้องอาศัยความคิดในส่วน Positive Self Talk เมื่ออยากได้พลังบวกก็ต้องพูดภาษาเชิงบวกให้กับตัวเอง เพราะการพูดในเชิงบวกจะเป็นตัวกระตุ้นให้เรามี Growth Mindset และนำไปสู่พฤติกรรมเชิงบวกได้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ศึกษาวิจัยระหว่างกรอบความคิดเติบโตด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถ กรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ ร่วมกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อหาค่าประสิทธิสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณโดยใช้วิธีทดสอบแบบ Multiple Regression ด้วยวิธี Enter ในการพยากรณ์เนื่องจากมีตัวแปรต้นมากกว่าหนึ่งตัวคือ กรอบความคิดเติบโตด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถ กรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ โดยผลการทดสอบปรากฏว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ส่งผลต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวแปร Y ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าผลคือ signifacation คือ ค่า signifacation < 0.05 นั่นเอง

ทั้งนี้สามารถนำเอากรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถ กรอบความคิดตายตัวด้านบุคลิกภาพ กรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ ซึ่งเป็นตัวแปรต้นทั้ง 4 ตัวนำมาทำนายผลประเมินการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวแปร Y โดยมีความน่าเชื่อถือได้ถึงร้อยละ 99.9 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกระจายค่าเฉลี่ยที่มีความเหมาะสมโดยแสดงผลว่ากรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถมีอิทธิพล

ในการทำนายผลการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวแปร Y ที่ค่า 7.052 เป็นค่าสูงที่สุด และอันดับถัดมาเป็นกรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถมีค่า 6.994 เป็นค่ารองลงมา

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามพบว่าตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลทางบวกกับตัวแปรตามคือกรอบความคิดตายตัวด้านความสามารถ (Fixed Mindset and Ability) ที่มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ กรอบความคิดเติบโตด้านความสามารถ (Growth Mindset and Ability) กรอบความคิดตายตัวด้านความบุคลิกภาพ (Fixed Mindset and Character) กรอบความคิดเติบโตด้านความบุคลิกภาพ (Growth Mindset and Character) โดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่ากรอบความคิดทั้ง 4 ด้านนี้มีอิทธิพลและสามารถทำนายร่วมกันกับผลประเมินการปฏิบัติงานได้

การอภิปรายผล

พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการการศึกษา นักวิชาการการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักทรัพยากรมนุษย์ นิติกร หนายความ ต่างต้องทำงานที่ต้องอาศัยหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของการทำงานในมุมที่แตกต่างกันออกไป เช่น การดูแลนักศึกษาทั้งระดับชั้นปริญญาตรี บัณฑิตศึกษาที่จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามข้อบังคับ และกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย นักวิชาการการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ มีหน้าที่จะต้องเบิกจ่ายเงิน รวมไปถึงการดำเนินการตามระเบียบพัสดุซึ่งทำให้ถูกต้องตามระเบียบของกระทรวงการคลัง ระเบียบของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่นับวันจะมีกฎเกณฑ์การเบิกจ่ายที่ยุ่งยากและต้องใช้เอกสารหลักฐานให้ถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้ แม้ว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วแต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนบางส่วนจากรัฐบาล สำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดูแลบุคลากรของคณะนิติศาสตร์ทั้งคณะราว 200 คนที่มีความแตกต่างทั้งชนิด ประเภท ชื่อเรียกและที่มาของบุคลากรต่าง ๆ อีกทั้งกฎเกณฑ์ในเรื่องการบริหารงานบุคคลก็ต้องปฏิบัติตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อีกทั้งในเรื่องความก้าวหน้าทางอาชีพของสายวิชาการก็ยังคงต้องปฏิบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดซึ่งในหลาย ๆ เรื่องก็มีการเปลี่ยนกฎเกณฑ์กันไปมาทำให้พนักงานที่ดูแลด้านนี้จะต้องเรียนรู้กฎเกณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

สำหรับนิติกรและหนายความซึ่งทำหน้าที่ในศูนย์ให้คำปรึกษากฎหมายที่เปิดขึ้นทั้งสามศูนย์การศึกษาเพื่อรับปรึกษาข้อกฎหมาย รวมถึงการให้ความรู้ทางด้านกฎหมายแก่ประชาชนตามจังหวัดต่าง ๆ และรับว่าความให้ในบางเรื่องที่เข้าใจเอนไข เช่น ผู้ร้องมีฐานะยากจนและไม่ได้รับความเป็นธรรมในคดี และต้องไม่มีส่วนร่วมในการกระทำความผิดดังกล่าว ก็ถือว่าความให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

จากลักษณะของงานที่รับผิดชอบที่ทำให้ต้องคิดและปฏิบัติให้อยู่ในกรอบของการทำงาน ที่ถูกกำหนดเอาไว้แล้วประกอบกับวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ความตึงเครียด ในที่ทำงาน อีกทั้งพนักงานในคณะนิติศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540 จัดอยู่ในช่วง Generation Y หรือ Millennials ที่เติบโตมาในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล มีความเป็นสากลเปิดรับ วัฒนธรรมแบบ Teen Pop ชื่นชอบศิลปิน มีความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและ ต่อหน่วยงานอย่างไร คาดหวังที่จะมีเงินเดือนสูง ๆ คาดหวังค่าชมแต่ไม่อดทนต่องานที่ทำ ชอบเปลี่ยน งานบ่อย ๆ จะมีความคิด สร้างสรรค์คุ้นเคยกับเทคโนโลยี มีความมุ่งมั่น ทำงานเป็นทีม เป็นคน ส่วนมากที่อยู่ในตลาดแรงงานในปัจจุบัน Campus-star (2017) สรุปจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ทำให้ ผู้วิจัยทราบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดมีได้ส่งผลโดยตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน พบว่าคนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตทุกคนไม่ได้รับผลการประเมินในระดับดีเด่นซึ่งเป็นระดับที่สูงสุดและพนักงานบางคนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตบางคนก็มีพฤติกรรมที่แสดงออก สวนทางกับการสร้างสรรค์เชิงบวกซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมทั้ง วัฒนธรรมองค์กร ประสบการณ์ในการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ รวมไปถึงกรอบความคิด ดั้งเดิม และ Generation ของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นพอจะสรุปปัจจัยที่อาจส่งผลต่อกรอบความคิด ได้ดังนี้

1. ทักษะ กรอบความคิดดั้งเดิม
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. หน้าที่และความรับผิดชอบ
4. Generation

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2563) Growth Mindset จะส่งผลให้มีความรู้สึกสุขกาย สบายใจ และความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน ความเห็นอกเห็นใจ เกิดความคิดที่จะทำในสิ่งต่าง ๆ ที่ดีขึ้น ตามมา เช่น การจัดลำดับความสำคัญของงานได้ดีขึ้น การมีน้ำใจอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน การรู้จักกล่าวขอโทษเมื่อทำผิด การกล่าวชื่นชมผู้อื่น การตักเตือนเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิด การรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน การหาความรู้ ขวบ ขวาย และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น



การกระทำ และพฤติกรรมที่แสดงออก

ทัศนคติ มุมมอง กรอบความคิด ความเชื่อ

ภาพที่ 5.1 Iceberg Model จาก http://www.oknation.net/blog/home/user_data/file_data/201403/24/60947cd27.jpg

จากภาพจะเห็นได้ว่าตามพฤติกรรมต่าง ๆ จะปรับเปลี่ยนได้ต่อเมื่อทัศนคติ มุมมอง ความเชื่อ และกรอบความคิดมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะสิ่งเหล่านั้นเปรียบเสมือนส่วนที่อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็งตามทฤษฎี Iceberg Model ซึ่งประกอบไปด้วย สองส่วนด้วยกัน ได้แก่

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็น เน้นการกระทำ พฤติกรรมที่แสดงออกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือพฤติกรรมเชิงบวก และพฤติกรรมเชิงลบ

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นไม่ชัด อยู่ภายในตัวบุคคลประกอบด้วยทัศนคติ มุมมอง กรอบความคิด ความเชื่อ หรือที่เรียกว่า Mindset ซึ่งในส่วนนี้จะสำคัญมาก เพราะเป็นตัวกระตุ้นหรือขับเคลื่อนให้พฤติกรรมหรือส่วนที่อยู่เหนือน้ำเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีการเปลี่ยนแปลง

5.2 ประโยชน์ที่ได้รับ

กรอบความคิดนั้นมีความสำคัญทำให้มีผู้สนใจทำวิจัยออกมาในมุมต่าง ๆ อย่างมากมาย จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังไม่มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดกับการปฏิบัติงานมาก่อน โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องกรอบความคิดกับพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ เช่น นักเรียน พนักงาน หรือเป็นเรื่องกรอบความคิดกับทัศนคติแนวทางการพัฒนากรอบความคิด ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคคลในมุมต่าง ๆ กันออกไป แม้ว่าผลจากวิจัยนี้จะเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงขององค์กรแต่อาจจะเป็นจุดเริ่มต้นของการคิด วิเคราะห์ในเรื่องกรอบความคิดนี้เพราะสิ่งที่สำคัญมากยิ่งกว่าการกระทำคือการปรับมุมมอง แนวคิด หากว่าปรับเปลี่ยนทัศนคติได้ก็ทำให้มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปได้การพัฒนากรอบความคิดเติบโตให้มากขึ้น ไม่ยึดติดกับพื้นฐานความฉลาดของตนเอง ต้องเชื่อมั่นในความสามารถ มีทัศนคติที่ดีในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความคิดที่ดีในการพัฒนาความสามารถของตนเอง จะต้องมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานของตนเอง

ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการรวบรวมและการวิเคราะห์เกี่ยวกับกรอบความคิดซึ่งจะเห็นว่ามิจานวิจัยออกมาค่อนข้างหลากหลายแง่มุมตั้งแต่การใช้กรอบความคิดในการปรับทัศนคติของเด็กนักเรียน นักศึกษา ซึ่งเป็นทรัพยากรอันมีค่าของประเทศให้เกิดกระบวนการทางความคิด สมพงษ์ จิตระดับและคณะ (2562) จากการวิจัยพบว่าเด็กไทยส่วนใหญ่เกิดกระบวนการทางความคิดเป็นกรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) มากกว่ากรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) นั่นจึงเป็นเหตุผลว่าทั้งการกำหนดนโยบาย แผนงาน มาตรการต่าง ๆ ตลอดจนถึงกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เด็กและเยาวชนเหล่านั้นให้มีความเป็นพลเมืองซึ่งควรใช้กรอบความคิดแบบเติบโตนี้เป็นฐานในการออกแบบการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้บูรณาการมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การใช้แนวทางของกรอบความคิดแบบเติบโตนี้ในกระบวนการของการจัดทำนโยบายและแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรแล้ว โดยเน้นย้ำให้มีการใช้ถ้อยคำที่สะท้อนวิถีการทำงานแบบโดยการมีกรอบความคิดแบบ Growth Mindset เช่น ความมีอิสระ ความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบท ปรับให้เหมาะสม การมีส่วนร่วม การเปิดโอกาส ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และลดถ้อยคำที่แสดงถึงการทำงานแบบ Fixed Mindset ลง เช่น การปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การจำกัด การควบคุม ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนา เป็นประจำทุกปี ตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ เป็นต้น เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการพัฒนากรอบความคิด

ทั้งนี้รูปแบบของแผนงานควรมีช่องทางการนำเสนอประเด็นอิสระในการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของกิจกรรมนั้น ๆ ไว้ด้วย

ประโยชน์ที่ได้รับขององค์กร

จากผลของการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีกรอบความคิดแบบผสม คือกรอบความคิดเติบโตและตายตัวเล็กน้อยซึ่งองค์กรสามารถส่งเสริม ผลักดันให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อพัฒนาการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากกว่าที่เป็นอยู่ได้ซึ่งภารกิจหลักของคณะนิติศาสตร์นั้นเกี่ยวข้องกับการให้บริการทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริการการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา งานบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย งานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร งานวิจัยและการผลิตเอกสารทางวิชาการ งานให้คำปรึกษากฎหมาย งานฝึกอบรมและสัมมนา แม้กระทั่งงานบัญชี การเงิน พัสดุ เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่นักศึกษาในการสนับสนุนการทำกิจกรรม โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมขององค์กร ในการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดนี้มีขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจโดยอาจเริ่มดำเนินการเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 10 คนโดยใช้วิธีสมัครใจและการเลือกคนที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีมากเป็นบุคคลที่คณะเห็นว่าในกลุ่ม Talent และต้องทำความเข้าใจกับพนักงานที่จะเข้ารับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ว่าองค์กรเห็นว่าเป็นพนักงานกลุ่มที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งมีความสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพให้ดียิ่งขึ้นไปอีกได้ในอนาคต โดยวิธีการในการปรับเปลี่ยนวิธีคิด มุมมองต่าง ๆ ทำให้จากนี้ไปพนักงานกลุ่มนี้จะมีมุมมองในการทำงานใหม่ ๆ รวมถึงการนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตของพนักงานได้อีกด้วย โดยเริ่มจาก

1. แจ้งให้พนักงานทราบว่า Mindset แบบใดทำให้เข้าใจและเริ่มสำรวจพฤติกรรมของตนเองนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนต่อไป โดยส่วนใหญ่แล้วกลุ่มที่เป็น Talent ของคณะฯ นั้นมีผล Mindset อยู่ในระดับที่เป็นกรอบความคิดแบบใด และต้องอธิบายให้พนักงานเข้าใจคำว่า Mindset คืออะไร คือกรอบแนวคิด ความเชื่อ มุมมอง และทัศนคติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับ การเลี้ยงดูในวัยเด็ก การศึกษาและประสบการณ์ชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของ Growth Mindset และ Fixed Mindset

หากเป็น Growth Mindset นั้นจะมีความคิดเชื่อมั่นว่าเราสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ไม่ใช่เกิดขึ้นจากพรสวรรค์แต่เพียงอย่างเดียว ขึ้นอยู่กับทักษะ ความใส่ใจ ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ ไม่กลัวความล้มเหลว ชอบงานท้าทาย

ในขณะที่ Fixed Mindset จะเป็นคนที่ไม่คิดจะเปลี่ยนแปลง ติดกับความสำเร็จเดิม ๆ ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ไม่มีความพยายามที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถดีขึ้นกลัวปัญหา

และไม่ยอมหาวิธีทางแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น ไม่ชอบทำสิ่งที่ท้าทายและกลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นกับตัวเอง

และแน่นอนว่าการปรับ Mindset ดังกล่าวไม่สามารถทำได้ทันทีเพียงแค่ชั่วระยะเวลา ต้องอาศัยกำลังใจและความมุ่งมั่นของพนักงานเป็นสำคัญเพราะแม้กระทั่งคนที่มีคะแนนอยู่ใน Rank ของกรอบความคิดเติบโตในบางสถานการณ์ก็อาจจะมีความคิดแบบ Fixed Mindset ได้ เพราะแบบทดสอบเป็นเพียงการจำลองเหตุการณ์ขึ้นมาเพื่อให้พนักงานตอบคำถามที่คิดว่าเป็นคำตอบที่ดีที่สุด ในขณะที่พนักงาน

2. ปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับตัวเอง มองอุปสรรคว่าเป็นความท้าทาย หลังจากนั้นแล้วก็มาทำกิจกรรมกลุ่มที่เรียกว่า Telling Story โดยอาจจะต้องเลือกกลุ่มคนที่อยู่คนละแผนกกัน ต่างอายุงานกันเพื่อเล่าประสบการณ์ของตนเองเป็นการแลกเปลี่ยนกันและกันทำให้คนในแผนกอื่น ๆ ได้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจกันในการทำงานมากยิ่งขึ้นบางคนแม้ว่าจะอยู่องค์กรเดียวกันแต่อาจจะไม่เคยทราบ ขั้นตอน วิธีการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ เลยในเรื่องการใช้เทคนิค Telling Story นี้ นอกจากจะทำให้พนักงานเข้าใจบริบทของตนเองและเพื่อนร่วมงานแล้วยังทำให้มีความเห็นอกเห็นใจกันมากยิ่งขึ้นด้วย ควรกำหนดหัวข้อที่จะเล่าดังต่อไปนี้

- ความสามารถในการจัดการงานที่มีความซับซ้อน (Job Complexity)
 - การแก้ปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ (Problem Solving)
 - การแก้ปัญหาที่อาศัยความหลากหลายทักษะ (Skill variety)
 - ความสำเร็จในงานที่มาจากความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Specialization)
- พนักงานที่ร่วมกิจกรรมจะต้องเตรียมการเล่าเรื่องโดยมีการกำหนดรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้
- พนักงานแจ้งว่าอยู่ในสถานการณ์อะไร
 - พนักงานแจ้งว่าสถานการณ์และเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นในวัน เวลา และสถานที่ใด
 - พนักงานแจ้งชื่อผู้เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นี้มีท่านใดบ้าง
 - พนักงานชี้ให้เห็นถึงแรงจูงใจดังกล่าว
 - พนักงานแจ้งให้ทราบถึงสิ่งสำคัญของเรื่องคืออะไร
 - พนักงานสรุปสถานการณ์หรือเหตุการณ์นี้ให้เพื่อนร่วมงานฟัง

เมื่อกำหนดหัวข้อ รายละเอียดเรียบร้อยแล้วให้เวลาในการเล่าเรื่องไม่เกิน 10 – 15 นาที ขั้นตอนของการเล่าคือ

ผู้เล่า : เล่าให้เห็นบริบท พฤติกรรม การกระทำ ความรู้สึกของผู้เล่าที่มีต่อเหตุการณ์นั้น

ผู้ฟัง : ฟังอย่างตั้งใจและให้ความสำคัญกับกิจกรรมนี้ และงดพูดคุยกันเอง

แจ้งเพิ่มเติมให้ทุกกลุ่มได้ทราบว่า ในระหว่างที่ฟังท่านอื่นนั้นจะต้องไม่ใช้ความรู้สึกของตนเองตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว แต่ขอให้เปิดใจรับฟังเพื่อให้เข้าถึงอารมณ์ ความรู้สึกของผู้เล่า และความตั้งใจที่ผู้เล่าจะนำเรื่องมาเล่าให้ฟัง ในแต่ละรอบสามารถถามคำถามได้ประมาณ 3-5 นาที การถามจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปทำงานของตนเอง เมื่อทุกคนเล่าจบไปจนครบแล้ว ให้สรุปการทำกิจกรรมนี้โดยตอบคำถามดังต่อไปนี้

- 1) สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำกิจกรรมนี้
- 2) สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานนี้ไปปรับใช้กับงานของตนเองได้อย่างไร

เมื่อพนักงานได้ร่วมกิจกรรมนี้จะทำให้ฮิกิหมิมุมมองที่ดีขึ้นจากเดิมว่าในองค์กรของพนักงานเองก็มีสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย ทำให้พนักงานมองเห็นโอกาส ความหวัง ก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคที่เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องพบเจอและจะต้องผ่านมันไปให้ได้

3. มีความตั้งใจที่แน่วแน่ที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเองจากยึดติดให้เติบโตและไม่ต้องกลัวความผิดพลาด ธนยพร จารุไพศาล (ไม่ปรากฏปี) หลังจากผ่านกิจกรรม Telling Story มาแล้วขั้นตอนต่อไปคือการให้กำลังใจตัวเองในการก้าวข้ามผ่านต้องพูดกับตัวเองบ่อย ๆ ด้วยคำพูดเชิงบวก เช่น เราทำได้ ทำดีแล้ว ทำต่อไป สู้ต่อไป อย่ายอมแพ้ เรื่องเล็กน้อย ไม่กังวล ต้องดีขึ้น เยี่ยมมากมาก สู้เว้ยเห้ย หรืออาจจะนำมาเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรารักได้ เช่น สู้เพื่อเธอ ทำเพื่อลูก สู้เพื่อแม่ ทำเพื่อพ่อ สู้เพื่อเมีย สู้เพื่อลูกชาย เพื่อหลานน้อย ซึ่งการพูดกับตัวเองเป็นจิตวิทยาในเชิงบวกจะต้องพูดซ้ำ ๆ วน ๆ ไปเรื่อย ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและทำให้จิตใจมั่นคงมีพลังมากยิ่งขึ้นและเป็นการสร้างพลังบวกได้ด้วยตัวท่านเอง

4. ลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงแค่ความคิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ทำให้ออกจาก Comfort Zone เพื่อก้าวกระโดดข้ามผ่านขีดความสามารถเดิม ๆ หลังจากที่ผ่านมาผ่านกิจกรรมต่าง ๆ มาแล้วมาถึงขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติจริง ๆ เพื่อเป็นประสบการณ์ที่ดีในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้คนในฝ่าย ในองค์กรได้เห็นถึงศักยภาพของกลุ่ม Talent นี้ ด้วยการกลับไปปฏิบัติหน้าที่เดิมเพียงแต่จุดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ เอาไว้เพื่อนำมาแชร์ให้กับเพื่อนร่วมงานต่อไป

ตารางที่ 5.2

ตัวอย่างบันทึกเหตุการณ์ Growth Mindset และ Fixed Mindset

ชื่อ สกุล						
วัน เดือน ปี	Mindset		เหตุการณ์	การปฏิบัติ	บุคคลที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
	Growth	Fixed				

หมายเหตุ ดัดแปลงจาก Growth Mindset Series 2 เทคนิคการดึงศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน , โดย อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2563, กรุงเทพฯ : บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.

ในตารางก็จะมีเหตุการณ์ให้เลือกบันทึกที่เป็น Fixed Mindset และ Growth Mindset ที่พนักงานที่บันทึกอาจจะยังไม่มีแนวทางแก้ไขและสามารถมาสอบถามเพื่อน ๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ในภายหลังโดยหลังจากแยกย้ายกันไปทำกิจกรรมนี้แล้วอีก 2 สัปดาห์จะกลับมาพบกันใหม่พร้อมกับรายงานผลของเหตุการณ์ที่ไปพบและระหว่างนี้หากเกิดเหตุการณ์ที่ตัดสินใจไม่ได้ว่าควรดำเนินการอย่างไรควรตั้งกลุ่มไลน์เพื่อสามารถปรึกษา ปัญหาต่าง ๆ ได้ในกลุ่มนี้เพราะหากว่าเมื่อเราพบปัญหาแล้วไม่แก้ไข กลัว หลบเลี่ยงปัญหา หรือกล่าวโทษตัวเองหรือกล่าวโทษผู้อื่น การไม่ยอมรับความจริง ไม่สู้และยอมแพ้อะไรง่าย ๆ ทั้ง ๆ ที่ยังไม่เคยลงมือทำสิ่งนั้นมาก่อนเลยให้พนักงานลองย้อนกลับไปเมื่อครั้งที่ทำกิจกรรม Telling Story ที่นำมาเล่าสู่กันฟังว่าไม่มีอะไรที่คิดจะทำแล้วทำไม่ได้มาเป็นแรงฮึดสู้ให้ก้าวเดินต่อไป

การกลับมาพบกันทุก ๆ 2 สัปดาห์เพื่อรายงานผลงานให้กับเพื่อน ๆ ทราบทำให้พนักงานเริ่มรู้จักการวางแผนในการทำงาน รวมไปถึงการจัดลำดับความสำคัญของงานและการปล่อยปัญหาเอาไว้โดยไม่คิดที่แก้ไข ก็จะนำมาสู่ซึ่งการทำงานในเชิงรุก ได้สำรวจความคิดที่ผ่านมามีการทำงานเชิงรับอย่างเดียวนั้นไม่สร้างสรรค์และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานในรูปแบบของตนเอง อีกทั้งพนักงานกลุ่มนี้จะเป็นที่จับตามองของเพื่อนร่วมงานด้วยกันและผู้บริหารที่มีแนวคิดดี ๆ เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

เมื่อครบ 2 เดือนจึงมาประเมินผลความสำเร็จว่าจากเหตุการณ์การแก้ไขปัญหาที่ผ่านมา ความเป็นไปได้ในการใช้ Growth Mindset มากกว่า Fixed Mindset หรือไม่และให้ออกมารายงาน การปฏิบัติที่ผ่านมาให้เพื่อนร่วมงานฟังหากประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ทั้งหมดมีพฤติกรรม เปลี่ยนแปลงไปเชื่อว่าโครงการต่อไปก็จัดการอบรมแบบนี้และประเมินผลสัมฤทธิ์ในสองเดือนก็น่าจะ เห็นความเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงานของพนักงานฝ่ายสนับสนุน

5. การล้มเหลวไม่ได้แปลว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ Rachkorn U. (2020) ในหลาย เรื่องต้องยอมรับว่าเมื่อทำพลาดแล้วจะต้องมีความพยายามต่อไปให้สำเร็จ หากเราหยุดพัฒนาตัวเอง โดยใช้ข้ออ้างว่าทำไมได้ก็จะพาเรากลับไปสู่ Fixed Mindset แต่หากว่าเปลี่ยนความคิดว่าขณะนี้ยัง ทำไม่ได้โดยนัยแล้วคือมันมีโอกาสที่จะทำได้ในอนาคตนั่นเอง แน่นอนว่าคนที่เข้ารับการอบรมดังกล่าว ไม่อาจประสบความสำเร็จทั้งหมดแต่ก็เชื่อได้ว่าเมื่อได้มีการเริ่มต้นแล้วย่อมจะต้องพยายามไม่ย่อท้อ จนกว่าจะสำเร็จเพื่อปูทางให้ไปทำงานอื่นที่คุณค่าต่อไป

5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย

การดำเนินการเก็บแบบสอบถามของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการกระทำขึ้นในช่วง หลังเดือนกันยายน 2563 ทำให้มีพนักงานบางส่วนเกษียณอายุราชการและรับพนักงานใหม่ทดแทน ในช่วงปี 2563 ที่ผ่านมา ทำให้พนักงานบางคนยังไม่มีผลประเมินการปฏิบัติงานที่สามารถนำข้อมูลมา ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- กานต์สิริ โรจนสุวรรณ. (2562). *เพราะมองออกนอก คุณถึงเห็นข้างใน*/ The Arbinger Institute. วีเลิร์น.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดีและจินตกานต์ สุธรรมดี (2560). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21*. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ปีที่ 12 (ฉบับพิเศษ) เดือนกุมภาพันธ์ 2560 หน้า 168-184.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2552). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์*. บริษัท วี. พรินท์ (1991) จำกัด.
- นภดล ร่มโพธิ์และมนวิกา ผดุงสิทธิ์. (2552). *เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร, คณะบุคคลและปัจเจกบุคคล*. บริษัท พี.เอ.อี.พี. จำกัด.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *จิตวิทยาการศึกษา*. ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- สำนักงาน ก.พ. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. บริษัท พี.เอ.อี.พี. จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวพิชญ์. (2563). *Growth Minset Series1 เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน*. บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวพิชญ์. (2563). *Growth Minset Series2 เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน*. บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- Carol s. Dweck. (2018). *ใช้ความคิดเอาชนะโชคชะตา*. (พรณิ). กรุงเทพฯ. วีเลิร์น. (2006)
- The Arbinger Institute. (2562). *เพราะมองออกนอก คุณถึงเห็นข้างใน*. (กานต์สิริ). กรุงเทพฯ. วีเลิร์น. (2016)

วิทยานิพนธ์

- จันทร์จิรา อินทร์ชัย. (2559). *การเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจครอบครัว*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

- ชนัดดา จันกลิ่น. (2562). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง In-group Bias กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ฐานิต เนาวรัตน์. (2561). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Self-Serving Bias ของพนักงานที่มีผลต่อการประเมินการปฏิบัติงาน*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ทรงวุฒิ ศักดิ์ชลาร. (2014). *Global leadership and exexecutive competencies and global mindset : the impact on executive and corporate performance*. (Doctor of Philosophy (Business Administration) Thammasat University, Faculty of Commerce and Accountancy
- ธนพล สรณวงศ์ศรี. (2561). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Halo Effect กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
- พงศ์ศิริ สุขประวิทย์. (2558). *ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ :1 บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- มุกิตา อุดทน. (2561). *ผลของโปรแกรมการพัฒนารอบความคิดเติบโตในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา สมอง จิตใจ และการเรียนรู้) มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะศึกษาศาสตร์.
- ศิริภพ โสมาภา. (2561). *การบริหารหลักสูตรฝึกอบรมเยาวชนเกี่ยวกับแนวคิดเติบโตและการเห็นคุณค่าในตนเอง*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยครุศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการศึกษา.
- อรสุดา ดุสิตรัตน์กุล. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาลังคมและสิ่งแวดล้อม.
- อังก์วรา ลายกลาง. (2561). *การศึกษาความเอนเอียงทางการเปรียบเทียบทางสังคม (Social comparison bias) ที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- คณะกรรมการจัดงานสัมมนาการพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ. (2562). *นวัตกรรมทางความคิด สัมมนาการพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ ประจำปี 2562*. ใน โรงแรมปริ้นซ์พาเลซ, (น.1). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง. สืบค้นได้จาก<417720E0CDA1CAD2C3C7D4AAD2A1D2C320CAC1D1AAAAD2E0B4E7A12036322041342028E4ABB4ECA1D2C7292E696E6464> (dcy.go.th)
- จิตใต้สำนึกตามแนวทางของ Sigmund Freud. (2018). *จิตใต้สำนึก ตามแนวทางของ Sigmund Freud*. สืบค้นได้จาก Google (thaihypnosis.com)
- ชนิตา รุ่งเรืองและเสรี ชัดแจ้ง. (มกราคม-มิถุนายน 2559). กรอบความคิดเติบโต : แนวทางใหม่แห่งการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ สืบค้นจาก <https://so05.tcithaijo.org/index.php/RMCS/article/view/59660/49013>
- นภดล รมโพธิ์. (2016). *Book Review Mindset: The New Psychology of Success (2016)* สืบค้นจาก <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba153/Rev/JBA153NopadolR.pdf>
- ปัทมาพร ท่อชู. (2016). *ความหมายของสมรรถนะ*. สืบค้นจาก http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/onlinemag_preview.php?cid=771%E0%B8%AA%E0%B8%B7%E0%B8%9A%E0%B8%84%E0%B9%89%E0%B8%99
- พวงชมพู โจนส์, การสร้างกระบวนการทางความคิด (Mindset) สำหรับบุคลากรในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา. (2559). วารสารธุรกิจปริทัศน์, ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2559) สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/129746>
- พันธุ์ธัช ศรีทิพันธุ์, วรญาณภรณ์ ชาลีรักษ์, วิจิตร แผ่นทองและพุลพงศ์ สุขสว่าง. (2559). ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเชิงบวกในการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา : การวิเคราะห์ MIMIC ,Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือน(มกราคม – เมษายน 2559) สืบค้นจาก <https://www.researchgate.net/>
- พิรศุขย์ บุญมาธรรม ปราโมทย์ ตงฉิน และสุกัญชลิภา บุญมาธรรม (24 มิถุนายน 2561). *การพัฒนากรอบความคิด (Mindset) สู่วิถีความสำเร็จ*. สืบค้นจาก <https://www.slideshare.net/markable33/mindset-102894166>

- มนัสวี ศรีนนท์. (2561). *ศึกษาปริทัศน์ ทฤษฎีเจเนอเรชันกับกรอบวิธีคิด (Theory of Generation and Cognitive Framework)* (เมษายน - มิถุนายน 2561) สืบค้นจาก <http://ojs.mbu.ac.th/index.php/edj/article/view/192>
- รวีศ หาญอุตสาหะ. (2019). *Growth Mindset คืออะไร และ ไม่ใช่อะไร*. สืบค้นจาก <https://marketeeronline.co/archives/103143>
- รายงาน. (มปป.). กลไกทางจิต. สืบค้นได้จาก <https://sites.google.com/site/fernmaydreamjen555/6-phu-cad-tha>
- สมพงษ์ จิตระดับ และคณะ. (2561). *เอกสารวิชาการการส่งเสริมกระบวนการทางความคิด (Mindset) เด็กและเยาวชนประเทศไทย 4.0*. สืบค้นจาก file_th_20192009134032_1.pdf (dcy.go.th)
- สำนักงาน ก.พ. (ไม่ระบุปี). *คุณรู้จัก “Competency” (สมรรถนะ) ดีแค่ไหน*. สืบค้นจาก http://www.ocsb.go.th/upload/contents/20/attachfiles/F6523_250708.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ. (2558). *อัจฉริยะหรือพรสวรรค์ไม่สำคัญเท่า Growth Mindset*. สืบค้นได้จาก http://leader.innoobec.com/wp-content/uploads/2016/02/Mindset-Book-Final_11JUN2015.compressed.pdf
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2558). *องค์ความรู้ ภาษา-วัฒนธรรม*. สืบค้นได้จาก [กรอบคิดติดยึด | เดลินิวส์ \(dailynews.co.th\)](http://www.dailynews.co.th)
- อาภรณ์ ภูวพิพนธ์. (2562). *สร้างความสุขในการทำงานร่วมกันด้วยความคิดแบบ Growth Mindset. Performance Management*. สืบค้นจาก https://www.dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=3735:happiness-teamwork-growth-mindset&catid=29&Itemid=180&lang=th
- อุตร จักษ์ตรีมงคล. (2561). *การพัฒนารูปแบบการสอนสถิติพื้นฐานตามแนวทางกรอบความคิดเปิดกว้าง สำหรับนิสิตปริญญาตรี หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วารสารการวัดผลการศึกษา ปีที่ 35 ฉบับที่ 98 กรกฎาคม - ธันวาคม 2561 หน้า 4* สืบค้นจาก https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/91236
- Campus-star. (2017). *พฤติกรรมคน 8 เจเนอเรชัน กับลักษณะนิสัย*. สืบค้นจาก <https://lifestyle.campus-star.com/knowledge/17186.html>

HRNote. (2019). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (*Performance Appraisal : PA*) หนึ่งในเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-evaluation-190115/>

Book

Dick Grote. (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers. USA: AMACOM



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

แบบสอบถามกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง ขอให้ท่านได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อคำถามเกี่ยวกับกรอบความคิด โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงแบบสอบถามต่อไป

โปรดให้คะแนนของคำถามดังนี้

+1 คือ แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้จริง

0 คือ ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

-1 คือ แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่ได้วัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุ

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	IOC		
1. สถิติปัญหาเป็นเรื่องพื้นฐานของท่านที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้มากนัก	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	เรียบเรียงคำถามใหม่
2. ไม่ว่าท่านมีสถิติปัญหาระดับใด ท่านสามารถพัฒนาได้เพียงเล็กน้อยเสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	+1	0	+1	0.7	สอดคล้อง	เปลี่ยนคำว่า “เสมอ” เป็น “เท่านั้น” และ เรียบเรียงคำถามใหม่

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	IOC		
3. ท่านสามารถพัฒนาระดับสติปัญญาอย่างจริงจังเสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
4. ท่านเป็นคนที่มีลักษณะเฉพาะที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้มากนัก	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
5. ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของตนเอง ได้เสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านบุคลิกภาพ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
6. ทักษะด้านดนตรีเป็นเรื่องที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
7. บางคนเท่านั้นที่มีทักษะด้านกีฬาในแบบที่เป็น “พรสวรรค์ตั้งแต่เกิด”	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
8. คณิตศาสตร์เป็นเรื่องง่ายสำหรับเพศชาย หรือเป็นคน ที่มาจากวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับวิชาคณิตศาสตร์	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	เปลี่ยนคำว่า “เป็น” เป็น “สำหรับ”

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	IOC		
9. ถ้าท่านมีความตั้งใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ท่านจะสามารถทำเรื่องนั้นได้ดี	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
10. ไม่ว่าท่านมีลักษณะอย่างไร ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านบุคลิกภาพ	+1	0	+1	0.7	สอดคล้อง	ปรับคำถามใหม่
11. การทดลองสิ่งใหม่เป็นเรื่องที่ยากและท่านพยายามหลีกเลี่ยง	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
12. ในสังคมมีทั้งคนดีและคนไม่ดี และการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติเหล่านั้นเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ	+1	0	-	0.33	ไม่สอดคล้อง	ปรับคำถามใหม่โดยเปลี่ยนเป็น “ในทางสังคมมีทั้งคนดีและคนไม่ดี และคุณสมบัติเหล่านั้นไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้”

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	IOC		
13. ท่านรู้สึกดีเมื่อพ่อแม่ คนสอนงานหรือครูให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของท่าน	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
14. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกโกรธเมื่อมีคนแสดงความเห็นเกี่ยวกับผลงานของท่าน	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	+1	0	+1	0.7	สอดคล้อง	น่าจะใช้คำว่า “วิพากษ์วิจารณ์” แทน “แสดงความเห็น”
15. มนุษย์ทุกคนที่เกิดมาอย่างปกติโดยไม่เคยได้รับความกระทบกระเทือนทางสมองจะมีความสามารถในการเรียนรู้เท่ากัน	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
16. ท่านสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ท่านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงระดับสติปัญญาของตัวเองได้	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
17. ท่านสามารถทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ แต่ท่านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวตนแท้จริงของท่านได้	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ	+1	0	+1	0.7	สอดคล้อง	ปรับคำถามใหม่

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	IOC		
18. มนุษย์มีพื้นฐานที่เป็นคนดีแต่หลายครั้งตัดสินใจผิดพลาด	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านบุคลิกภาพ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
19. เหตุผลสำคัญของการทำการบ้านคือการได้เรียนรู้สิ่งใหม่	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	
20. คนฉลาดจริงไม่จำเป็นต้องมีความพยายาม	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง	

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอิสระของนางทัศนีย์ ศิลป
นรเศรษฐ์ หลักสูตรธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
เรื่อง "การวิเคราะห์กรอบความคิด (Mindset) ที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
พนักงาน" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบความคิดเบื้องต้นของบุคลากรคณะนิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อนำผลดังกล่าวไปวิเคราะห์ และนำไปสู่การปรับปรุงผลการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะนิติศาสตร์ต่อไป

แบบสอบถามนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทำ
แบบสอบถามส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกรอบแนวความคิด ใช้เวลาทำแบบสอบถามประมาณ 7
นาที

โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตามความคิดเห็นของท่านให้ครบทุก
ข้อ คำตอบของท่านมีคุณค่าต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

หมายเหตุ : แบบสอบถามนี้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าอิสระ (IS) โดยทุกข้อมูล
จากแบบสอบถามจะถูกปิดไว้เป็นความลับและไม่นำไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

คำชี้แจง ขอให้ท่านได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อคำถามเกี่ยวกับกรอบความคิด
โดยใช้เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็น
ประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงแบบสอบถามต่อไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

() ไม่ประสงค์ที่จะระบุ

2. อายุ (ให้กรอกตัวเลข)

3. ระดับการศึกษา

() ปริญญาเอก

() ปริญญาโท

() ปริญญาตรี

() อื่น ๆ

4. สถานภาพสมรสของท่าน

- () โสด () สมรสและอยู่ด้วยกัน () สมรสและแยกกันอยู่
() หม้าย () หย่าร้าง

5. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่าน

- () นักวิชาการการศึกษา () นักวิชาการเงินและบัญชี () นักวิชาการคอมพิวเตอร์
() นักวิชาการพัสดุ () นักประชาสัมพันธ์ () นักทรัพยากรมนุษย์
() นักวิชาการโสตทัศนศึกษา () นักวิเคราะห์นโยบายและแผน () นักวิเทศสัมพันธ์
() เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป () นิติกร () หนายความ
() เจ้าหน้าที่วิจัย () อื่น ๆ

6. ระยะเวลาที่ทำงาน (ให้กรอกตัวเลข)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามกรอบความคิด

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
1. สถิติปัญหาของท่านเป็นเรื่องที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ				
2. ท่านสามารถพัฒนาสถิติปัญหาได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ				
3. ท่านสามารถพัฒนาระดับสถิติปัญหาได้เสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ				
4. ท่านเป็นคนที่มีลักษณะเฉพาะที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ				
5. ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของตัวเองได้เสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านบุคลิกภาพ				

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. ทักษะด้านดนตรีเป็นเรื่องที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ				
7. บางคนเท่านั้นที่มีทักษะด้านกีฬาในแบบที่เป็น “พรสวรรค์ตั้งแต่เกิด”	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ				
8. คณิตศาสตร์เป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้ชายหรือสำหรับคนที่มาจากการครอบครัวยุคใหม่ที่มีความสำคัญสำหรับการคำนวณ	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ				
9. ถ้าท่านมีความตั้งใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ท่านจะสามารถทำเรื่องนั้นได้ดี	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ				
10. ไม่ว่าท่านจะเป็นคนแบบใดแต่ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านบุคลิกภาพ				
11. การทดลองสิ่งใหม่เป็นเรื่องที่ยากและท่านพยายามหลีกเลี่ยง	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ				
12. ในสังคมนี้ทั้งคนดีและคนไม่ดีการเปลี่ยนให้ทุกคนเป็นคนดีเป็นเรื่องยาก	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านบุคลิกภาพ				
13. ท่านรู้สึกพอใจเมื่อได้รับคำแนะนำเรื่องการทำงานของท่าน	วัดกรอบความคิดแบบเติบโตด้านความสามารถ				
14. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกโกรธเมื่อมีคนวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับผลงานของท่าน	วัดกรอบความคิดแบบตายตัวด้านความสามารถ				

กรอบความคิด	ตัวชี้วัด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
15. มนุษย์ทุกคนที่เกิดมาอย่างปกติ โดยไม่เคยได้รับความกระทบ กระเทือนทางสมองจะมีความ สามารถในการเรียนรู้เท่ากัน	วัดกรอบความคิดแบบ เติบโตด้านความสามารถ				
16. ท่านสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ ท่านไม่สามารถเปลี่ยนแปลงระดับ สติปัญญาของตัวเองได้	วัดกรอบความคิดแบบ ตายตัวด้านความสามารถ				
17. ท่านสามารถทำงานด้วยวิธีการ ที่แตกต่างจากเดิมได้แต่ท่านไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงตัวตน แท้จริงของตัวเองได้	วัดกรอบความคิดแบบ ตายตัวด้านบุคลิกภาพ				
18. มนุษย์มีพื้นฐานที่เป็นคนดี แต่หลายครั้งตัดสินใจผิดพลาด	วัดกรอบความคิดแบบ เติบโตด้านบุคลิกภาพ				
19. เหตุผลสำคัญที่ท่านทำ การบ้านคือการได้เรียนรู้สิ่งใหม่	วัดกรอบความคิดแบบ เติบโตด้านความสามารถ				
20. คนฉลาดจริงไม่จำเป็นต้องมี ความพยายาม	วัดกรอบความคิดแบบ ตายตัวด้านความสามารถ				

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางทัศนีย์ ศิลปนรเศรษฐ์
วันเดือนปีเกิด	28 พฤษภาคม 2519
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2537: บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม ปีการศึกษา 2544 : นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2547 : ประกาศนียบัตรบัณฑิตทาง กฎหมายมหาชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ทุนการศึกษา	2562: ทุนสนับสนุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ กองทุนนิติธรรมพัฒนาเพื่อพัฒนาการศึกษา คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประสบการณ์ทำงาน (ถ้ามี)	2541 – 2547 : เจ้าหน้าที่ธุรการ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2547 – ปัจจุบัน : เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ปฏิบัติการ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์