

ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชน  
กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชน

กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่



นางสาวพริดา สุริยะพงษ์ไชย

ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กั้นตามระย,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักรธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร. พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ความรู้ และ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของ สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ วิทยาลัยการจัดการที่ได้รังสรรค์วิชาความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ทั้งในห้องเรียน และได้เปิดโอกาส ให้ได้ลงปฏิบัติโดยการศึกษาจากสถานการณ์จริง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยที่ได้นำความรู้มาเป็น ส่วนหนึ่งในกระบวนการคิดในงานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกท่าน ทั้งเจ้าหน้าที่ ในวิทยาลัยการจัดการมหิดลในการประสานงาน อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือตลอดระยะเวลา ของการศึกษา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และอนุญาตให้สัมภาษณ์ให้ ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่เป็น กำลังใจที่ดี ช่วยเหลือและเป็นแรงผลักดันสำคัญที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยโดยเสมอมาส่งผลให้งานวิจัย ฉบับนี้ลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ และหวังว่าจะเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารทุกท่านที่ต้องการข้อมูลเพื่อนำไปใช้ วางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถ นำพาความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จมายังองค์กร อนึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

พาริดา สุริยะพงศ์ไชย

ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งใน  
เขตกรุงเทพมหานคร

THE NEED FOR SELF-IMPROVEMENT EMPLOYEES AT THE SUPERVISORY LEVEL OF  
THE PRIVATE SECTOR A CHEMICAL BUSINESS GROUP IN BANGKOK

ฟาริดา สุริยะพงษ์ไชย 6250226

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร  
เกษม กันตามระ, Ed.D., ตริยูทธ พรหมศิริ, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา  
ภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงใช้การศึกษา  
เชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเงื่อนไข  
ดังนี้ คือ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการ  
สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งหมด 30 คน และเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว (Cross sectional  
study) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด  
และคำถามปลายปิด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ทางเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อ  
อธิบายความต้องการพัฒนาตนเอง แนวทางการพัฒนาตนเองรวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง

ผลงานวิจัยค้นพบว่าในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อตนเอง  
และต้องการขับเคลื่อนองค์กร โดยเหตุผลสำคัญของความต้องการพัฒนาตนเองคือ เพื่อสร้างคุณค่าให้ตนเองให้เป็นที่  
ยอมรับในองค์กร โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถพึ่งพาตนเองและเป็นที่พึ่งพาของ  
ครอบครัวได้จากสภาวะความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นภายนอกเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะ  
พัฒนาตนเองพัฒนาความรู้ทักษะเพื่อเป็นการต่อยอดให้ตนเองเป็นคนที่สำคัญเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

คำสำคัญ: การพัฒนาตนเอง / หัวหน้า / แนวทางการพัฒนา / ปัญหาและอุปสรรค

62 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	3
1.3.3 ขอบเขตด้านสถานที่	3
1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>5</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ	5
2.1.1 ความหมายของความต้องการ	5
2.1.2 ทฤษฎีความต้องการของบุคคล	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง	7
2.2.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง	7
2.2.2 เป้าหมายของการพัฒนาตนเอง	8
2.2.3 กระบวนการการพัฒนาตนเอง	10
2.2.4 อุปสรรคในการพัฒนาตนเอง	12

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดแบบ Growth Mindset	13
2.3.1 ประเภทของกรอบแนวคิด	14
2.3.2 กระบวนการทางความคิด (Mindset) ของบุคลากรในภาคธุรกิจ	16
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Up skilling)	21
2.4.1 ความหมายของการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Up skilling)	21
2.4.2 การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling)	21
2.4.3 การเสริมทักษะใหม่ (Up skilling) ด้วยตนเอง	22
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
<b>บทที่ 3</b> ระเบียบวิธีวิจัย	<b>30</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	30
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.3.1 การเตรียมข้อมูล	33
3.3.2 การเตรียมข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์	34
3.3.3 การเตรียมตัวสัมภาษณ์	34
3.3.4 ขั้นตอนการสัมภาษณ์	34
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิจัย	<b>36</b>
4.1 ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชน กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร	36
4.1.1 ความต้องการในการอยู่รอด	36
4.1.2 ความต้องการการยอมรับ	37
4.1.3 ความต้องการด้านความสัมพันธ์	38

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 เป้าหมายของการพัฒนาตนเอง	38
4.2.1 เป้าหมายเกี่ยวกับงาน	38
4.2.2 เป้าหมายเกี่ยวกับเงิน	39
4.2.3 เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาวะทางปัญญา	39
4.2.4 เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาพร่างกาย	40
4.2.4 เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาพจิต	40
4.2.5 เป้าหมายเกี่ยวกับครอบครัว	41
4.3 ขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง	42
4.3.1 การสำรวจตนเองเพื่อให้เข้าใจตนเองมากขึ้นและยอมรับในสิ่งที่ตนเองขาด	42
4.3.2 การดำเนินการพัฒนาตนเองและการประเมินผล หลังการพัฒนาตนเองและการคงไว้ซึ่งคุณสมบัติที่ดีงาม	42
4.4 แนวทางในการพัฒนาตนเอง	43
4.4.1 การปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการทำงานใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยไม่ติดขัดกับรูปแบบการทำงาน	44
4.4.2 การเสริมทักษะใหม่	44
4.4.3 การเสริมทักษะเดิมที่มีอยู่	45
4.5 ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง	45
4.5.1 การมองไม่เห็นปัญหา	46
4.5.2 การขาดทักษะในการสื่อสารที่ดี	46
4.5.3 การใช้สติปัญญาและมุมมองในการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น	47
<b>บทที่ 5 การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>48</b>
5.1 การอภิปรายผลงานการวิจัย	48
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	51
5.3 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	54

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	55
ภาคผนวก	59
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	60
ประวัติผู้วิจัย	62





## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ความเชื่อที่แตกต่างของกรอบความคิด	14
2.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
3.1	กลุ่มตัวอย่าง	32



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	คุณสมบัติของการเป็นผู้สร้างกระบวนการทางความคิด (Mindset)	16



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

วิกฤตการณ์โรคระบาดโควิด-19 สร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจสูง ภาครัฐในหลายประเทศต้องใช้มาตรการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ (Great Lockdown) เพื่อจำกัดการแพร่ระบาด ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนและทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกหยุดชะงักพร้อมกัน (global simultaneous shocks) กิจกรรมการผลิตที่หยุดชะงักพร้อมกับรายได้และกำลังซื้อที่ลดลงรุนแรงทำให้ลุกลามเป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจทั่วโลก จากรายงานของ UNCTAD (2020) ระบุว่าโดยผลกระทบครั้งนี้ ในด้านการค้าโลกดัชนีภาคการผลิต (PMI) ของจีนเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ลดลงต่ำสุด และประเมินว่าจะสร้างความเสียหายต่อการส่งออกในห่วงโซ่อุปทาน 50,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา โดยมีผลกระทบมากสุดใน EU (15,600 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา) รองลงมาคือ สหรัฐฯ (5,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา) ญี่ปุ่น (5,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา) เกาหลี (3,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา) เวียดนาม (2,300 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา) ขณะที่ไทยติดอยู่ที่อันดับ 11 ด้วยมูลค่าความเสียหาย 700 ล้านดอลลาร์ สหรัฐอเมริกา โดยอุตสาหกรรมผลิตยางและพลาสติก เครื่องมือเครื่องจักร เคมีภัณฑ์ อุปกรณ์สื่อสาร ยานยนต์ ในไทยเป็นสาขาที่จะได้รับผลกระทบมากที่สุด (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563)

ปัจจุบันหลายประเทศทั่วโลกเริ่มผ่อนมาตรการล็อกดาวน์เพื่อบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในประเทศที่ควบคุมการแพร่ระบาดได้ดี อาทิ จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ไทย แต่หลายฝ่ายยังกังวลถึงการระบาดในระลอกที่สองหรือสาม เพราะโควิด 19 เป็นโรคอุบัติใหม่ที่ยังไม่มีข้อมูลมากนัก รวมถึงยังไม่มีวัคซีนป้องกัน ทำให้มีความคิดเห็นหลากหลายต่อรูปแบบการฟื้นตัว ขณะเดียวกันภาวะการมีงานทำของประชากรโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่ามีผู้ว่างงานกว่า 7.5 แสนคน ซึ่งสูงกว่าปีก่อนในช่วงเวลาเดียวกันถึงเกือบเท่าตัว ส่วนผู้ประกันตนในระบบประกันสังคมที่ขอรับสิทธิประโยชน์ว่างงานตามมาตรา 38 ก็เพิ่มสูงขึ้นไปที่ประมาณ 3 แสนคน อย่างไรก็ดี โครงสร้างตลาดแรงงานไทยมีลักษณะที่นายจ้างมักปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนชั่วโมงการทำงาน มากกว่าการเพิ่มหรือลดคนงานแบบฉับพลัน ส่วนหนึ่งอาจมาจากการหาแรงงานที่มีทักษะเหมาะสมกับงานนั้นทำได้ยากหรืออยู่กันมานานแบบครอบครัว ส่งผลให้ตัวเลขการจ้างงานเปลี่ยนแปลงช้ากว่าภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป

เมื่อเศรษฐกิจไม่ดีขึ้นจ้างจึงพยายามรักษาลูกจ้างไว้โดยลดชั่วโมงการทำงานก่อน เมื่อมีความจำเป็นจึงค่อยเลิกจ้าง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563)

จึงเห็นได้ว่า จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 (โควิด-19) ทำให้ผู้คนเกิดความวิตกกังวลไปทั่วโลก มีการปิดเมือง ปิดประเทศ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรค สนามบินเจียบเหงา สถานที่ท่องเที่ยวแทบร้างผู้คน หลายธุรกิจได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม จนต้องลดพนักงาน เลิกจ้าง หรือปิดตัวเองลง (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2563) ดังนั้น การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Upskilling) จึงเป็นสิ่งที่หลายองค์กรให้ความสำคัญ พนักงานต้องพร้อมที่จะพัฒนาทักษะเดิมที่มีอยู่ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับคนทำงานในอนาคต แต่ก่อนที่จะเกิดการ Reskill / Upskill ได้นั้น สิ่งแรกที่ต้องทำ คือการปรับ Mindset ของตนเอง คิดอยู่เสมอว่าเราสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองได้ สิ่งนั้นคือกระบวนการคิดแบบ Growth Mindset การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้สิ่งใหม่ อาจเริ่มจากการเรียนรู้เทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาช่วยปรับการทำงานเดิมของเราให้สะดวกมากยิ่งขึ้น หรือค้นหาสิ่งที่เราชอบและสนใจ และเริ่มลงมือพัฒนาตนเอง เพราะการ Reskill / Up skill นอกจากจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง ยังเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรอีกด้วย แม้ว่า COVID-19 อาจทำให้วิถีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป แต่คงจะดีไม่น้อย หากเราเรียนรู้ที่จะพลิกวิกฤตครั้งนี้ให้เป็นโอกาส ใช้ช่วงเวลานี้ในการสร้างเป้าหมายใหม่ พัฒนาตนเองให้พร้อมรับกับความท้าทายในการทำงานอยู่เสมอ (GC, 2020)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจใคร่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่อย่างไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ทำให้การทำงานในปัจจุบันดีขึ้นและมีความสุข รวมถึงสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

### 1.3 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชน กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาความต้องการพัฒนาตนเอง แนวทางการพัฒนาตนเอง และปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive selection) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่ที่เป็นกรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 10 คน และรองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 20 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน

#### 1.3.3 ขอบเขตด้านสถานที่

บริษัทแห่งหนึ่ง ในภาคเอกชน กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

#### 1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2563 ถึงเดือนเมษายน 2564 รวมระยะเวลา 7 เดือน

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ทราบถึงแนวทางการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

3. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร
4. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของพนักงานในภาคธุรกิจอื่น

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความต้องการ หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานของบุคคลที่อาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง พร้อมกับความต้องการทางสังคมและความต้องการ โอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ เพื่อความเจริญก้าวหน้า การเติบโตเป็นความต้องการภายในในการพัฒนาตนเอง
2. ความต้องการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม
3. การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อที่จะให้เราทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมได้ หรือกระบวนการในการฝึกฝนผู้คนเพื่อให้ทำงานที่ต่างไปจากเดิมได้
4. การเสริมทักษะใหม่ (Up skilling) หมายถึง การให้ความรู้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยพัฒนาทักษะควบคู่ไปกับเส้นทางการทำงานปัจจุบัน พนักงานที่ได้รับการ Up skilling อาจจะเป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรมานานและมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเจ้าขององค์กร, วัฒนธรรมองค์กร และลูกค้าขององค์กร
5. ความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง กรอบความคิดหรือทัศนคติและแนวคิดแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดประสิทธิภาพเป็นอย่างดี
6. พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทฯ ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการและ รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชน กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดแบบ Growth Mindset
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Upskilling)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ

##### 2.1.1 ความหมายของความต้องการ

จากในอดีตที่ผ่านมาได้มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามและความหมายของความต้องการไว้ดังนี้

French และ Bell (1961) กล่าวว่า เมื่อคนมีความต้องการใช้ความพยายามในการทำงาน ในองค์กรได้เป็นอย่างดีคืออย่างสุดความสามารถ จึงจำเป็นต้องมีมโนทัศน์ที่กว้างไกล มีความหวังในการใช้เหตุผลในการพัฒนาความสามารถทั้งในด้านส่วนตัวและสมรรถภาพในการทำงาน โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทในการที่จะทำให้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ มีการวางแผนตั้งเป้าหมายรู้จักวินิจฉัยและแก้ปัญหา นำแผนไปปฏิบัติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ได้ให้ความหมายของความต้องการ หมายถึง การที่คนขาดความสมดุล และต้องการได้รับบางสิ่งบางอย่างเพื่อสนองความต้องการของตน เช่น หากรู้สึกหิว ก็ต้องการหาอาหารรับประทาน หากเหนื่อย เพลีย ก็ต้องการพักผ่อน หากไม่มีเงินก็ต้องการเงินไว้ใช้จ่าย หากไม่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง ก็ต้องการ

การยอมรับการยกย่อง ต้องการมีชื่อเสียงซึ่งความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานทั้งของร่างกายและจิตใจ

ศรีชล ฉายาพงษ์ (2553) ได้ให้ความหมายของความต้องการ หมายถึง โดยธรรมชาติของคน เมื่อมีความต้องการมักแสดงพฤติกรรมบางอย่างโดยหนึ่งออกมา เช่น เมื่อต้องการได้รับการยกย่องนับถือ ก็ต้องทำให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตน ต้องการความสำเร็จ ความก้าวหน้าในชีวิตการงาน ก็ต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจิตร อวากุล (2540 อ้างถึงใน เทียมรัตน์คงทนค์, 2554) ได้กล่าวว่าความต้องการ (Need) เป็นความจำเป็นพื้นฐานของคน ในสภาวะที่คนยังไม่มีสิ่งใดและต้องการที่จะมี หรือ ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการเหล่านั้น ก็จะเกิดแรงผลักดันให้คนรู้จักที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในของตนเอง ด้วยการเรียนรู้ ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์อย่างไม่หยุดยั้ง จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนความต้องการ

สรุปได้ว่า ความต้องการ หมายถึง การที่บุคคลต้องการให้คนอื่นเห็นถึงความสำคัญของตน ที่ต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และมีความเจริญก้าวหน้า จึงชวนขยายให้ได้มาในสิ่งที่ตนขาดอยู่ จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และใช้ความพยายามปฏิบัติงานในองค์การให้ดีที่สุด

### 2.1.2 ทฤษฎีความต้องการของบุคคล

Alderfer (1972) แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นความต้องการทางสังคมในระดับต่ำสุดของบุคคลสอดคล้องกับแนวคิดของมาสโลว์ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการของบุคคลในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอก เพื่อให้ได้รับการยอมรับทางสังคม

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่องและต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานในระดับสูงขึ้น

ขณะที่ Morgan และ King (1966 อ้างอิงใน สุวะณา ศิลปรัตน์, 2551) ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 2 ประเภท คือ



1. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นนอกเหนือจากพ่อแม่ พี่น้อง ความผูกพันกันนั้น ทำให้เกิดความพึงพอใจ และสบายใจ

2. ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในชุมชนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมาก การแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจึงพยายามสร้างฐานะของตนเองให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น อยากรู้ได้ตำแหน่ง (Rank) อยากรู้ได้เกียรติยศ และอำนาจ (Prestige and Power)

สรุปได้ว่า ความต้องการเป็นปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งบุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง พร้อมกับความต้องการทางสังคม และความต้องการ โอกาสและอิสระ ในการคิดตัดสินใจ เพื่อความเจริญก้าวหน้า การเติบโตเป็นความต้องการภายในในการพัฒนาตนเอง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

### 2.2.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

พิสิทธิ สารวิจิตร (2523 อ้างถึงใน สุนิษา กลิ่งพงษ์, 2556) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง วิธีการพัฒนาที่เริ่มจากตัวของตนเอง โดยยึดความต้องการและจุดมุ่งหมายแห่งชีวิตเป็นแกนกลาง สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นเพียงปัจจัยประกอบ เป็นการปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อให้ตนเอง มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ รวมถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของตนเอง หลักการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการระยะยาวและต่อเนื่อง

อาคม บุญเกิด (2556) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่คนพยายามเรียนรู้เพื่อหาแนวทางสร้างทักษะ และสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในดำเนินชีวิตและการทำงาน ให้ได้ การยอมรับในสังคม โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางร่างกาย จิตใจและความคิดในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ด้วยความสุขและสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

- สร้อยสิน แก้วหนู (2555) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือ ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองในทุกด้านทั้งร่างกาย จิตใจและอารมณ์ เพื่อให้ตนเป็นคนที่มีประสิทธิภาพ มีประโยชน์ต่อสังคม และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข
- นัยนัน บุญมี (2555) ได้อธิบายว่า การพัฒนาตนเอง คือ การที่คนแต่ละคนมีความต้องการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ และด้านสังคม จึงพยายามศึกษาเรียนรู้ เพื่อเสริมทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและสามารถดำรงชีพได้อย่างมีความสุข
- Pedler และ Boydell (1981) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่า เป็นการพัฒนาตนและโดยตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fox (1990) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาส่วนบุคคล ผู้พัฒนาเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเป็นเบื้องต้น รวมถึงการเลือกวิธีการไปสู่เป้าหมายนั้น การพัฒนาตนเองเน้นการมีอำนาจเหนือตนด้วยตน ซึ่งเป็นกระบวนการของจิตวิทยา กลุ่มมนุษยนิยม เป็นการเพิ่มสมรรถนะและความตั้งใจที่จะควบคุมและรับผิดชอบเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง
- นอกจากนั้น Blackwell, Trzesniewski, และ Dweck (2007) ได้ให้คำอธิบายความหมายของกรอบความคิด (Mindset) เป็นความเชื่อของมนุษย์ที่มีต่อลักษณะ (Characteristics) และคุณลักษณะ (Traits) ของตนเอง เช่น เซวาน์ปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพ (Dweck, 2006) เมื่อบุคคลเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการตีความหมายของเหตุการณ์ และมีการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ โดยอาศัยรูปแบบของกรอบความคิดที่ตนมีความเชื่ออยู่เดิม ทำให้แต่ละคนมีแรงจูงใจและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น การมีเป้าหมายที่ชัดเจนแตกต่างกัน เป็นผลให้มีการพัฒนาศักยภาพได้ไม่เท่ากัน
- สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง วิธีการบุคคลได้แนวทางในการแสวงหาความรู้ ทักษะและสมรรถภาพด้านต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองตามศักยภาพที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายองค์กร เพื่อให้การดำเนินชีวิตมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมนั้น

### 2.2.2 เป้าหมายของการพัฒนาตนเอง

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541 อ้างถึงใน สุนิษา กลิ่งพงษ์, 2556) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวไปสู่ความปรารถนาสูงสุดและยิ่งใหญ่ ต้องมีลักษณะเฉพาะและมีความชัดเจน ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาตนเองมี 6 ประการ ดังนี้เป้าหมายเกี่ยวกับงาน

- เป้าหมายเกี่ยวกับเงิน
- เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาพร่างกาย
- เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาพจิต
- เป้าหมายเกี่ยวกับครอบครัว
- เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาวะทางปัญญา

นอกจากนั้น สุนิษา กิ่งพงษ์ (2556) ยังเห็นว่าเป้าหมายของการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นคนอย่างสมบูรณ์แบบตามหลักพุทธศาสนา และสามารถดำรงชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ประสบความสำเร็จ อยู่ในสังคมด้วยความสุข มีสติปัญญา มีแนวคิดที่ถูกต้อง มีบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ในขณะที่ ศิริวรรณ เกษมศาสตร์กิดากร (2539 อ้างถึงใน อาคม บุญเกิด, 2556) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จสมปรารถนาและทำให้สังคมยอมรับในความสามารถ ยกย่อง สรรเสริญนั้น ต้องทำความเข้าใจกับสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่

- การรู้จักเข้าใจตนเอง คือ การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ ทุกแง่มุม รู้จักอย่างถูกต้อง ไม่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้คนประสบความสำเร็จ
- การเข้าใจผู้อื่น เนื่องจากคนเป็นสัตว์สังคม จึงมีความจำเป็นต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น การที่คนจะประสบความสำเร็จ ได้ดีเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ได้เป็นอย่างดี
- การเข้าใจความจริงของชีวิต คือ การเข้าใจกฎธรรมชาติ เข้าใจสิ่งที่ทำให้เกิดทุกข์ และข้ามพ้นความทุกข์นั้นไปได้ เป็นการเข้าใจชีวิตอย่างแท้จริง คือ เข้าใจกฎของไตรลักษณ์ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา ว่า สรรพสิ่งเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป ดังนั้น คนจึงต้องมีปัญญาระดับสูงพอ จึงสามารถ ไถ่กิเลส โดยยึดหลักโยนิโสมนัสการ พิจารณาธรรมชาติรอบตัวอย่างแยกคายจนเข้าใจและแก้ทุกข์ได้พอสมควร
- เข้าใจงานที่ทำ คนจะประสบความสำเร็จได้ต้องให้ความสำคัญกับงานที่ทำ โดยเลือกอาชีพที่ตนพอใจและพัฒนางานของตนให้ก้าวหน้า รู้จักทำงานอย่างมีแบบแผน ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน

สอดคล้องกับสุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2542 อ้างถึงใน สร้อยสิน แก้วหนู, 2555) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาตนเอง คือ

- เพื่อให้บุคคลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจให้ยอมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันได้ และเกิดความรู้สึที่ดี

- เพื่อให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เป็นการขจัดความรู้สึกที่ขัดแย้งภายในตัวออกไปแล้วปรับเปลี่ยนเป็นการยอมรับความเป็นจริง หรือ การพยายามขจัดคุณลักษณะที่สังคมไม่ต้องการออกไปแล้วเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการเข้าแทนที่ เช่น การลดความเห็นแก่ตัว ลดความกลัว และเพิ่มความเข้มแข็งอันเป็นคุณลักษณะที่สังคมต้องการ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การฝึกสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น

- เพื่อเป็นการวางแนวทางในการที่จะพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาดตนเองตามหลักการและสร้างแนวทางในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมทำให้ตนเองเกิดความมั่นใจ

- เพื่อเป็นการให้โอกาสบุคคลได้ประเมินความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของตนเอง แล้วพัฒนาดตนเองได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า เป้าหมายของการพัฒนาดตนเอง คือ การพัฒนาดตนเองเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงานและการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข โดยตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมที่จะยอมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ด้วยความรู้สึกที่ดี รู้จักเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีขึ้น ลดความเห็นแก่ตัว ความกลัว สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ให้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และทบทวนความต้องการที่แท้จริงของตนเองเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 กระบวนการการพัฒนาดตนเอง

กระบวนการพัฒนาดตนเอง สามารถสรุปได้ (ประทีป โชติคุณเศรษฐ, 2544 อ้างถึงใน สร้อยสิน แก้วหนู, 2555) ดังนี้

- การสำรวจตนเอง สาเหตุที่สำคัญการที่คนเราจะประสบความสำเร็จหรือไม่ คือ ตนเองเพราะตนเป็นผู้กระทำเอง การที่จะทราบว่าตนเองมีคุณสมบัติอย่างไรควรต้องทำการสำรวจตนเอง เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาดตนเองให้ดีขึ้น

- การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม คุณสมบัติของบุคคลไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถปลูกสร้างขึ้นได้โดยนำคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลกเป็นแบบอย่าง

- การปลูกใจตนเอง เป็นสิ่งสำคัญเพราะบุคคลที่มีกำลังที่ดี ย่อมมุ่งมั่นดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนดไว้

- การส่งเสริมตนเอง คือ การสร้างกำลังกาย สร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังความคิดของตนให้กล้าเลิศ

- การดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- การประเมินผล การดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่บุคคลได้ตั้งเป้าหมายไว้ จะได้ผลมากน้อยเพียงไร จึงจำเป็นต้องอาศัยการวัดผลและประเมินผล

สรุปหลักการพัฒนาตนเอง (จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, 2553 อ้างถึงใน สุนิษา กลิ่งพงษ์, 2556) ดังนี้

- ตั้งเป้าหมายและกำหนดความตั้งใจไว้ให้มั่น เป็นการตั้งเป้าหมายและกำหนดจุดมุ่งหมายในเส้นทางอาชีพ โดยการศึกษาโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรว่ามีเส้นทางในการเติบโตได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งหาบุคคลต้นแบบในองค์กรไว้เป็นแรงบันดาลใจสร้างความทะเยอทะยานอย่างเหมาะสม

- พัฒนาตนเองให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี การพัฒนาตนเองให้เก่ง สามารถทำได้หลายวิธี เช่น ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมาใช้ในการสร้างผลงานให้โดดเด่น การอาสาไปเป็นคณะทำงานในโครงการต่าง ๆ ก็ทำให้มีความรอบรู้มากขึ้น การรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นเท่ากับสร้างโอกาสในการพัฒนาฝีมือของตนเองโดยไม่รอการพัฒนาจากการฝึกอบรมขององค์กรหรือจากการสอนของหัวหน้างานเพียงอย่างเดียว

- รู้จักทำการตลาดผลงานของตนเองอย่างเหมาะสม โดยการสรุปการเรียนรู้ แนวปฏิบัติต่าง รวมทั้งการรวบรวมผลงานของตนเองไว้อย่างชัดเจนเพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานในหน่วยของตน แล้วนำไปส่งมอบให้หัวหน้า เพื่อ อาจจะถูกจัดเป็นบทสรุปการเรียนรู้ แนวปฏิบัติต่าง ๆ แล้วนำไปส่งมอบให้หัวหน้า เพื่อขอรับคำแนะนำเพิ่มเติม หรือการนำเสนอส่งเข้ารับรางวัลด้านความคิดสร้างสรรค์ หรือการปรับปรุงงานขององค์กรได้ เพื่อให้องค์กรสามารถนำผลงานไปบรรจุเป็นความรู้ในระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นต้น

- สอบถามข้อมูลรายละเอียดเรื่องเส้นทางก้าวหน้าในสายวิชาชีพ โดยการปรึกษารื้อกับหัวหน้างาน เพื่อขอโอกาสไปหมุนเวียนเรียนงานบางด้าน ที่อาจช่วยส่งเสริมให้สามารถเดินทางไปตามเส้นทางความก้าวหน้าตามที่ตนเองคาดหวัง

กล่าวได้ว่า หลักการพัฒนาตนเองหรือกระบวนการพัฒนาตนเองนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเริ่มต้นด้วยการสำรวจตนเอง ก่อนตั้งเป้าหมายและกำหนดความตั้งใจไว้ พัฒนาตนเองให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี

### 2.2.4 อุปสรรคในการพัฒนาตนเอง

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541 อ้างถึงใน สุนิษา กลิ่งพงษ์, 2556) กล่าวว่า ส่วนที่ปิดกั้นไม่ให้เกิดการเรียนรู้และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองมีดังนี้

- การรับรู้ อุปสรรคในการพัฒนาตนเองคือ การที่ไม่สามารถมองเห็นปัญหาหรือโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง
- วัฒนธรรม การถูกวางเงื่อนไขจากบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม ทำให้ไม่สามารถบอกได้ถึงความคิด เลว ความถูก ผิด
- อารมณ์ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในบางสถานการณ์ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามความคิดและความเชื่อของตนเองได้ ผลก็คือ ไม่อาจเริ่มการพัฒนาตนเองหรือไม่สามารถทำให้การพัฒนาตนเองก้าวต่อไปได้
- สถิติปัญหา การขาดทักษะในการเรียนรู้ที่ถูกต้อง ขาดสมรรถนะทางสมอง หรือขาดประสบการณ์ในการแก้ปัญหา ตลอดจนขาดวิธีการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง
- การแสดงออก การขาดทักษะในการสื่อสาร ทำให้ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น การที่บุคลากรในองค์กรไม่ใส่ใจต่อการพัฒนาตนเองนั้น สามารถแก้ไขได้หากองค์กรมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับระบบการพัฒนาวิธีการจูงใจ และตัวบุคลากร ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ มีฝีมือการทำงานที่ดีมาก แต่องค์กรไม่มีระบบการพัฒนา และวิธีการจูงใจบุคลากรเหล่านั้น ผลที่ตามมาก็คือ บุคลากรจะรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานและไม่สนใจที่จะเรียนรู้หรือสร้างผลงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551) ซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาตนเอง ทำให้ตนเองขาดการรับรู้ปัญหา การถูกวางเงื่อนไขทางวัฒนธรรม เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยในบางสถานการณ์ การขาดทักษะในการเรียนรู้ที่ถูกต้อง รวมถึงการขาดทักษะในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น หากองค์กรที่ไม่มีระบบการพัฒนาและวิธีการจูงใจ ก็จะทำให้เกิดการปิดกั้นการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรด้วย (สุนิษา กลิ่งพงษ์, 2556)

สรุปได้ว่า อุปสรรคในการพัฒนาตนเอง นอกจากจะขึ้นอยู่กับตนเองแล้ว อาจขึ้นอยู่กับองค์กรด้วยที่ขาดระบบการพัฒนา วิธีการจูงใจ จึงทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ใส่ใจต่อการพัฒนาตนเอง

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดแบบ Growth Mindset

อริญญา เถลิงศรี Chief Capability Officer & Managing Director – SEAC ศูนย์พัฒนา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแห่งภูมิภาคอาเซียน กล่าวว่า จากสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้หลายองค์กรตัดสินใจลุกขึ้นมาเปลี่ยนตัวเองเพื่อก้าวให้ทันโลก ทันตลาด และทันต่อ พฤติกรรมลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งในแวดวงธุรกิจควรมีอัตราการเติบโต 10 เท่า ไม่ใช่แค่ร้อยละ 10 เหมือนอย่างในอดีต จึงเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่การเปลี่ยนแปลงนั้นมักมาพร้อมวิกฤตและ โอกาส ดังนั้น ถ้าพึ่งเพียงแต่ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาไม่อาจทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ เพราะไม่สามารถรู้ชัดว่าจะเปลี่ยนไปทางไหน เพราะทุกอย่างคือ New Normal แต่ละองค์กรจึงรู้แต่ เพียงว่าทุกสิ่งทุกอย่างกำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรจึงต้องลงมือทำ ลองผิดลองถูก และสรรหา เครื่องมือใหม่ ๆ ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันหากบุคลากรที่ทำงานอยู่ขาดทักษะในการคิด มีวิธีคิดที่ไม่สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ ตรงจุดได้ เครื่องมือเหล่านั้นก็จะไม่มีประสิทธิผลและจะฉุดรั้งการเติบโตขององค์กรในที่สุด

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Neuro Leadership Institute พบว่า ความสำเร็จของ การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารและผู้นำองค์กรต้องมีพื้นฐานของ Growth Mindset รู้จักการปลูกฝังวิธีคิดให้กับบุคลากรในองค์กรพร้อมปรับตัวกับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย โดยการ ทดลองสิ่งใหม่ นอกกรอบเดิม และเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งสิ่งนี้คือกุญแจดอกแรกที่จะไขไปสู่ การปรับเปลี่ยนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำต้องการกระตุ้นการเติบโตขององค์กร ควรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวิธีคิดของ “คน” ในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก ตลอดจนพัฒนา ไปเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้องและโปร่งใส (SEAC, 2020)

Mindset คือ กรอบความคิด หรือกระบวนการทางความคิดเป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม ที่ฝังอยู่ในตัวมนุษย์แต่ไม่ได้แสดงออกชัดเจนเหมือนความเชื่อจากภายนอก โดย Mindset จะทำหน้าที่ ประมวลผลความคิดทั้งหมดที่ไหลมาจากปัจจัยภายนอก และส่งผลไปตามกลไกภายใน ให้ผลผลิตคือ การกระทำต่าง ๆ ของมนุษย์ Mindset เป็นความเชื่อ หรือความคิดที่ส่งผลถึงพฤติกรรม และทัศนคติ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับ (Input) จะส่งผลต่อกรอบความคิด (Mindset) และทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงพัฒนามุมมองต่าง ๆ ของบุคคลนั้น (Perspective) จึงเห็นได้ว่า Mindset มีส่วนสำคัญ อย่างมากต่อการพัฒนาศักยภาพของคนทุกคน ในทุกเพศทุกวัย เพราะ Mindset เป็นตัวขับเคลื่อนใน ทุกแง่มุมของชีวิตทั้งจากงาน ไปสู่ความสัมพันธ์ของครอบครัว ซึ่งทุกคนสามารถที่จะใช้ Mindset ใน การบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นอัจฉริยะหรือมีพรสวรรค์ในด้านใดโดยเฉพาะ หรือแม้แต่ในทางธุรกิจเพราะสิ่งสำคัญคือ บุคคลนั้นสามารถเปลี่ยนกรอบความคิดในช่วงไหนของ ชีวิตของตนก็ได้ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ และได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง (Dweck, 2012)

สอดคล้องกับแนวคิดของ Blackwell, Trzesniewski, และ Dweck (2007) ให้คำอธิบายความหมายของกรอบความคิด (Mindset) ว่าเป็นความเชื่อของมนุษย์ที่มีต่อลักษณะ (Characteristics) และคุณลักษณะ (Traits) ของตนเอง เช่น เซาว์ปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพ (Dweck, 2006) เมื่อบุคคลเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการตีความหมายของเหตุการณ์ และมีการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ โดยอาศัยรูปแบบของกรอบความคิดที่ตนมีความเชื่ออยู่เดิม ทำให้แต่ละคนมีแรงจูงใจและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น การมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความสามารถ และเซาว์ปัญญาที่แตกต่างกัน

### 2.3.1 ประเภทของกรอบแนวคิด

Dweck (2006) ได้แบ่งกรอบความคิดออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) กรอบความคิดเติบโต (Growth mindset) และ 2) กรอบความคิดจำกัด (Fixed mindset) ที่อธิบายความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความเชื่อที่แตกต่างของกรอบความคิด

กรอบความคิดเติบโต (Growth mindset)	กรอบความคิดจำกัด (Fixed mindset)
คุณลักษณะของตนเองด้านเซาว์ปัญญา ทักษะความสามารถ และบุคลิกภาพสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้โดยอาศัยความพยายาม การเรียนรู้ และการฝึกฝนตลอดเวลา (Dweck, 2006; Murphy & Dweck, 2015)	ความเชื่อที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่าไม่อาจเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้เนื่องจากศักยภาพหรือความสามารถต่าง ๆ เป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Dweck, 2006)
คนที่มีกรอบความคิดเติบโตมักจะให้ความสำคัญต่อการแสวงหาแนวความคิดใหม่และมีความพยายามในการฝึกฝนตนเองอย่างหนัก เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ (Chan, 2012; O'Rourke, 2014)	คนที่มีกรอบความคิดจำกัดมักมีความเชื่อว่า การใช้ความพยายามสะท้อนถึงการด้อยความสามารถ เพราะหากเป็นผู้ที่มีความสามารถแล้วไม่จำเป็นต้องอาศัยความพยายามในการทำสิ่งต่าง ๆ (Chan, 2012; Lee et al., 2012)
ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตมักใช้ความพยายามในการจัดการหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มักไม่ให้ความสำคัญต่อการพยายามรักษาภาพลักษณ์ของตนมากนัก แต่จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้มากกว่า (Murphy & Dweck, 2015)	ผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัดจึงมักหลีกเลี่ยงที่จะใช้ความพยายามในการจัดการหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งมีความวิตกกังวลกับการพิสูจน์ว่า ตนเองมีคุณลักษณะที่ดีเพียงพอหรือไม่ หรือมีความสามารถมากน้อยเพียงใด (Chan, 2012; Lee et al., 2012)



**ตารางที่ 2.1** ความเชื่อที่แตกต่างของกรอบความคิด (ต่อ)

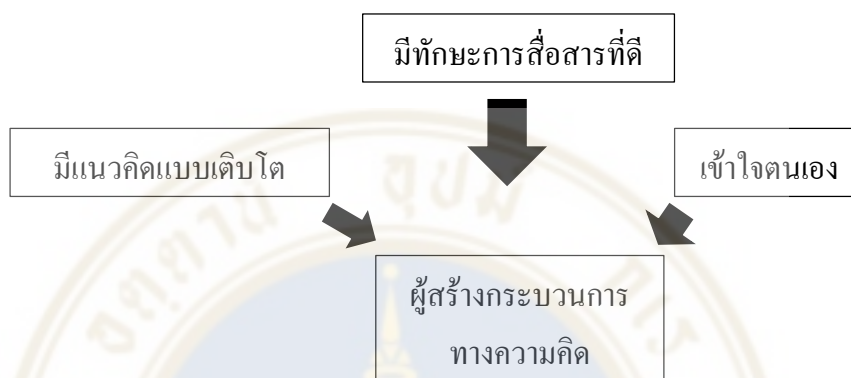
กรอบความคิดเติบโต (Growth mindset)	กรอบความคิดจำกัด (Fixed mindset)
มักแสวงหาสิ่งท้าทาย มักตระหนักและให้ความสนใจกับความผิดพลาด รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองภายหลังจากที่ผิดพลาดได้ (Morser et al., 2011)	พยายามหลีกเลี่ยงความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมถึงมีแนวโน้มในการแสวงหาเฉพาะสิ่งที่ย่างๆ และจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด (Morser et al., 2011)
คนที่มีกรอบความคิดเติบโต จะมีแรงจูงใจภายใน (Yan, Thai, & Bjork, 2014)	ผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัด จะมีแรงจูงใจภายนอกเป็นตัวผลักดันพฤติกรรม เช่น รางวัล เป็นต้น (Yan, Thai, & Bjork, 2014)
กลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตมีความสนใจต่อสิ่งเร้าที่มีผลต่อการปรับตัวได้ดีกว่า (Schoder et al., 2014)	กลุ่มที่มีกรอบความคิดจำกัดจะสนใจที่ผลลัพธ์ซึ่งไม่มีผลต่อความสามารถในการปรับตัว (Schoder et al., 2014)
กรอบความคิดเติบโต มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสม (King, 2012)	กรอบความคิดจำกัดมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวที่ไม่เหมาะสม (King, 2012)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากรอบความคิดเติบโตและกรอบความคิดจำกัดจะเป็นความเชื่อที่แตกต่างกัน แต่ก็พบว่า แต่ละคนสามารถมีกรอบความคิดต่อลักษณะหรือคุณลักษณะของตนเองในแต่ละด้านที่แตกต่างกันได้ (Dweck, Chiu, & Hong, 1995; Dweck, 2006; Yeager & Dweck, 2012) กล่าวคือ บางคนอาจมีกรอบความคิดเติบโตเกี่ยวกับเชาวน์ปัญญาแต่อาจมีกรอบความคิดจำกัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพหรือทักษะเฉพาะของตนก็เป็นได้ ดังนั้น การที่บุคคลมีกรอบความคิดแตกต่างกันอาจจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันได้ เช่น การมีรูปแบบการเรียนรู้และเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายหรือเมื่อเกิดปัญหา และปฏิกิริยาเมื่อพบกับความล้มเหลวแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างของการตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ นี้ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกันออกไป (Esparza et al., 2014; Lee et al., 2012; Mangels et al., 2006; Miele, Son, & Metcalfe, 2013; Yan, Thai, & Bjork, 2014)

สรุปได้ว่า คนที่มีกรอบความคิดเติบโต มักจะเป็นผู้ใช้ความพยายามในการแก้ไขปัญหาโดยไม่หวั่นกลัวลักษณะของตน สนใจต่อสิ่งเร้าที่มีผลต่อการปรับตัว โดยมีแรงจูงใจจากภายในซึ่งตรงข้ามกับคนที่มีกรอบความคิดจำกัด มักไม่พยายามแก้ไข เปลี่ยนแปลงและมักหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด

### 2.3.2 กระบวนการทางความคิด (Mindset) ของบุคลากรในภาครัฐกิจ

สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงจุดหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้าง พัฒนา หรือปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิดนั้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้นำองค์กรหรือพนักงาน จะต้องเริ่มจากการฝึกและพัฒนาตัวเองก่อน โดยควรมีคุณสมบัติหลัก 3 ประการ ดังภาพที่ 2.1 เพื่อเตรียมพร้อมการเป็นผู้สร้างกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้กับตนเอง



ภาพที่ 2.1 คุณสมบัติของการเป็นผู้สร้างกระบวนการทางความคิด (Mindset)

จากภาพที่ 2.1 คุณสมบัติของการเป็นผู้สร้างกระบวนการทางความคิดประกอบด้วย

2.3.2.1 การมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) การที่บุคลากรในสถานประกอบการจะมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) ได้นั้น จะต้องมีลักษณะเป็นคนที่สนุกกับการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีมุมมองที่หลากหลาย สามารถจัดเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพราะ Mindset ของคนนั้นเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคนที่เกิดมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมตลอดชีวิต ส่งผลให้แต่ละคนมีทัศนคติและมีพฤติกรรมต่อเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป Mindset เป็นเรื่องของความคิด ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมตามประสบการณ์ที่ได้รับมาอย่างไม่รู้ตัว เนื่องจากมันอยู่ในจิตใต้สำนึกจิตที่อาจควบคุมไม่ได้ ไม่รับรู้ถึงการมีอยู่ แต่ทรงอิทธิพลมาก เช่น ถ้าบุคคลเป็นคนเก่ง แต่มี Mindset ว่าตนไม่เก่ง บุคคลนั้นก็อาจจะไม่เก่งไปตลอดชีวิต แสดงให้เห็นว่า Mindset มีอิทธิพลสามารถเปลี่ยนชีวิตได้ ถ้าปรับ Mindset ได้ บุคคลนั้นอาจจะเก่งขึ้น ร่ำรวยขึ้น และประสบความสำเร็จได้อย่างมีความสุขได้ เป็นต้น

กระบวนการสร้าง Mindset นั้นประกอบไปด้วย สิ่งนำเข้า (Input) ซึ่งอาจจะเป็นประสบการณ์ที่เคยพบมา เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่อยู่ในตัวเอง โดยการมองเรื่องหนึ่ง ๆ ผ่านเข้ามา ก็จะใช้มุมมอง (Perspective) ของตนเองทำความเข้าใจกับสิ่งนั้น ตาม Paradigm ที่ตนเองมีแต่ก็จะตอบสนองพฤติกรรมตาม Mindset ที่ได้ปรับเปลี่ยนไป

จึงเห็นได้ว่า Mindset นั้นสามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้โดยวิธีการง่าย ๆ ในการปรับ Mindset คือ การใช้กรอบของทฤษฎีพฤติกรรมนิยมมาเป็นแนวทาง เช่น การใช้สภาพแวดล้อมมาเป็นตัวช่วยปรับปรุงสภาพแวดล้อมในแต่ละวันของตนเองให้เอื้อต่อสิ่งที่ยากจะเป็น ซึ่งเป็นลักษณะการหลอกหรือสะกดจิตตัวเอง ให้คิดเหมือนว่าตนเองเป็นแบบนั้นแบบนี้ ไม่ใช่เรื่องยากเพียงแต่คนโดยทั่วไปมักติดกับดักทางความคิดเดิมเลยไม่กล้าเปลี่ยนแปลง ชั้นแรกตนเองจะเกิดภาวะชั่วคราว และเมื่อเริ่มทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการแล้วมันส่งผลลัพธ์ที่พอใจก็จะเกิดแรงจูงใจให้กระทำอย่างต่อเนื่องก็จะกลายเป็นสภาวะถาวรขึ้นมา การปรับ Mindset นั้นไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไรแบบทันที เพียงแค่เริ่มลงมือทำวันละนิด วันละน้อย แต่ทำบ่อย ๆ ก็จะเรียนรู้ได้เอง องค์ประกอบการปรับ Mindset ใหม่ของตนเองให้ประสบความสำเร็จนั้นมีองค์ประกอบอยู่ 5 อย่าง ได้แก่

- หยุคเปรียบเทียบ บางครั้งคนส่วนใหญ่มักจะคอยเปรียบเทียบว่า คนอื่นดีกว่า รวยกว่า เก่งกว่า จนลืมหยุดมองข้อดีที่ตัวเองมีอยู่ หากหลายคนภูมิใจมุ่งเน้นถึงการมีความสุขกับความสำเร็จของตนเอง ไม่อิจฉา หรือคอยเปรียบเทียบกับใคร ชีวิตก็จะมีความสุข ดังนั้น คนจึงควรต้องหยุดน้อยเนื้อต่ำใจ และหยุดเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่นตลอดเวลา แล้วหันมามองข้อดีของตัวเองบ้าง

- ทุกอย่างไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ แม้ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionism) จะเป็นตัวแปรสำคัญประการหนึ่งที่เกิดกันความสำเร็จ หากว่าคนยึดคิดว่าความสำเร็จคือการบรรลุ 100% ทำให้บางครั้งอาจต้องเหน็ดเหนื่อยและปล่อยละเลยการทำสิ่งนั้นไป แต่เมื่อลองเปลี่ยนความคิดไปว่าไม่มีทางทำให้สมบูรณ์แบบได้ แต่จะทำให้ดีที่สุดทุกอย่างแม้ว่าจะไม่สามารถดีเยี่ยมได้ 100% แต่เมื่อได้พยายามทำให้ดีที่สุดแล้ว การมีความคิดว่าแม้จะมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นก็พยายามที่จะหาทางแก้ไขให้ผ่านพ้นไปได้แต่ละจุด จะทำให้รู้สึกสนุกกับการเผชิญหน้าต่ออุปสรรคและมีความสุขในความสำเร็จของของตัวเอง

- หาหลักฐานเสริมความคิด เมื่อใดก็ตามหากตนเองคิดว่าทำไม่ได้ ไม่มีศักยภาพพอที่จะทำให้สำเร็จ ตัวเองต้องหยุดความคิดนี้ ต้องหาหลักฐานมายืนยันความคิดด้านลบของตนเองให้ได้ว่าทำไม่ได้จริงหรือและทำไม่ได้เพราะอะไร บางครั้งที่คนมักคิดว่าทำมันไม่ได้หรือทำมันไม่ดี เช่น เวลาไปนำเสนองานแล้วเห็นผู้ฟังเงิบ เลยคิดไปเองว่าผู้ฟังไม่ชอบงานที่นำเสนอ แต่ความจริงแล้วเขาอาจไม่ได้ใส่ใจ

- ให้คำจำกัดความใหม่ของคำว่าผิดพลาด การกลัวความผิดพลาด ทำให้หลาย ๆ คนไม่กล้าออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort zones) ไม่กล้าที่จะเสี่ยง หรือ ลองทำอะไรใหม่ ๆ เพราะกลัวว่าทำไปแล้วจะไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่แน่ใจว่าทำแล้วจะดีหรือเปล่า หากคนให้

คำจำกัดความของความ “ผิดพลาด” โดยเปลี่ยนเป็นคำว่า “บทเรียน” ก็จะสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมในแต่ละก้าวของชีวิต เมื่อความผิดพลาดกลายเป็นบทเรียนเป็นครูสอน จะทำให้คนได้เรียนรู้และเติบโตอย่างมั่นคงขึ้น

- อย่าสนใจความคิดของคนอื่นมากเกินไป ในโลกเราปัจจุบัน มีทั้งคนที่หวังดี และไม่หวังดีดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องสนใจทุกคน โดยเฉพาะไม่ควรใส่ใจคำพูดของคนที่ไม่หวังดี ที่อาจทำให้เกิดอุปสรรคในการตัดสินใจและความก้าวหน้าในชีวิตได้ เพราะฉะนั้น จึงไม่ควรให้ใครมาใช้อำนาจการตัดสินใจเหนือตัวเอง และต้องมั่นใจว่าสิ่งที่ตนเองได้ตัดสินใจทำไม่ทำให้คนหรือสังคมรอบด้านเดือดร้อนเช่นกัน ซึ่งถ้ามีวแต่สนใจคำพูด ความรู้สึกของทุกคนรอบตัวมากเกินไปอาจทำให้คน ๆ นั้นไม่เหลือความเป็นตัวเองเลย ดังนั้น ควรต้องใส่ใจ สนใจโลกภายนอก สนใจในสิ่งที่ตัวเองสนใจ และเลิกสนใจในสิ่งที่ไม่ควรสนใจ การเริ่มเปลี่ยนความคิดของตัวเอง ก็จะทำให้ชีวิตเปลี่ยนไป และมีความสุขในการดำเนินชีวิตมากขึ้น ทั้งชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการสร้าง Mindset ให้กับคนอื่นด้วย

2.3.2.2 การมีทักษะการสื่อสารที่ดี (Good communication skills) ทักษะการสื่อสารที่ดีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ผู้บริหารในองค์กรต้องมีเพื่อเตรียมพร้อมการเป็นผู้สร้างกระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสาร คือ กระบวนการในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมหรือในกลุ่ม เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลาระหว่างผู้เกี่ยวข้อง โดยตั้งใจ (รู้ตัว) และไม่ตั้งใจ (ไม่รู้ตัว) และโดยที่แต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องจะเป็นทั้งผู้ส่งสารและรับสารไปด้วยกัน และในเวลาเดียวกัน ในลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เช่น ผู้บริหารในฐานะผู้ส่งสารพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล หรือกับทั้งทีมงาน เป็นการสื่อสารความคิดของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาขณะเดียวกันผู้บริหารก็เป็นผู้รับสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งกลับมาในรูปแบบของสีหน้า แววตา ท่าทาง หรือคำพูด ที่สะท้อนถึงความคิดและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหาร ผู้สื่อสารที่ดีจึงต้องเป็นทั้งผู้ส่งสารที่ดี และผู้รับสารที่ดีในเวลาเดียวกัน (ธนุ ชาติชนานนท์, 2552)

กระบวนการสื่อสารมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารโดยใช้เสียง (Voice communication) เช่น การพูด การร้องเพลง การอุทาน การพูด (Verbal communication) เป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสาร โดยเสียง กระบวนการสื่อสารที่ใช้กันมาก แต่การสื่อสารที่สำคัญกว่าการใช้เสียงคือการสื่อสารด้วยภาษากาย (Physical or non-verbal communication) เช่น การแสดงสีหน้า ท่าทาง การเคลื่อนไหวร่างกาย การวางระยะห่างระหว่างบุคคล เป็นต้น วิธีการสื่อสารด้วยภาษากายเหล่านี้สามารถสะท้อนความคิดและความรู้สึกภายในของผู้ส่งสารได้อย่างเที่ยงตรงกว่าการใช้คำพูด อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีการสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้น เช่น การสื่อสารผ่านทางตัวหนังสือ ได้แก่

การเขียนจดหมาย เขียนข่าว หรือเขียนบทความในหนังสือพิมพ์ วารสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นต้น การสื่อสารโดยระบบคอมพิวเตอร์ เช่น ผ่าน e-mail website และ เครือข่ายทางสังคมรูปแบบ (Social network) ต่าง ๆ เป็นต้น อีกรูปแบบหนึ่งคือการสื่อสารผ่านงานศิลปะ เช่น การวาดภาพ งานปั้น และดนตรี เป็นต้น การสื่อสารในกลุ่มเหล่านี้บางส่วนก็มีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว (One way communication) เช่น การเขียนจดหมาย การเขียนบทความลงในสิ่งพิมพ์ ภาพวาด บางส่วนก็ระหว่างการเป็นการสื่อสารทางเดียว และ การสื่อสารสองทาง เช่น การสื่อสารโต้ตอบกันผ่าน website ที่แต่ละฝ่ายติดต่อกันผ่านข้อความบนหน้าคอมพิวเตอร์โดยอาจมีภาพและเสียงประกอบ แต่ การสื่อสารในกลุ่มนี้ มีข้อจำกัดหลายอย่างยากต่อการสื่อความเข้าใจกันได้โดยสมบูรณ์ เมื่อเทียบกับการสื่อสารสองทางโดยการใช้เสียงและภาษาประกอบ

องค์ประกอบที่มีผลต่อการสื่อสารนั้น มีด้วยกัน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (ธนุ ชาติชนานนท์, 2552)

ความพร้อมของผู้ส่งและผู้รับสาร : ผู้ส่งและผู้รับสารต้องมีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสังคม และด้าน สติปัญญา

1. ด้านร่างกาย ต้องพร้อม ไม่เจ็บป่วย พิกการ อ่อนเพลีย หิวเกิน อิ่มเกิน สมองและระบบประสาท ทำงานเป็นปกติ เป็นต้น

2. ด้านจิตใจและอารมณ์ อยู่ในสภาวะสุขสบายตามสมควร ไม่เครียดมาก ไม่วิตกกังวล ฟุ้งซ่าน หวาดระแวง ไม่ถูกครอบงำด้วยอารมณ์ที่รุนแรง หรือด้วยความคิดที่มีอคติ

3. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมควรอยู่ในสภาวะที่เอื้ออำนวย ไม่มีสภาพของความกดดันมาก

4. ด้านสติปัญญาผู้สื่อสารควรมีความรู้ความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้นเข้าใจการใช้ภาษาทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน เข้าใจและรู้กระบวนการสื่อสาร เป็นต้น

- สภาพของสื่อ สื่อที่ดีควรมีลักษณะง่าย สั้น ไม่ซับซ้อน ใช้ภาษาและท่าทางที่เข้าใจกันบนพื้นฐานทางสังคมประเพณีวัฒนธรรมที่คล้ายๆ กัน มีการเรียบเรียงออกมาอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

- กระบวนการสื่อสาร สื่อไม่ว่าในรูปของเสียง คำพูด หรือภาษาควรแสดงออกมาโดยชัดเจน สามารถส่ง และรับสารได้ไม่ยาก เหมาะสมกับเนื้อหา เหตุการณ์ และโอกาส เช่น พูดชัด มองเห็นได้ชัดเจน มีการเคลื่อนไหวร่างกายที่สอดคล้องกัน เป็นต้น

- สัมพันธภาพ สัมพันธภาพที่ดีต่อกันเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าผู้ส่งและผู้รับสื่อมีสัมพันธภาพต่อกันโดยเหมาะสม การสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งสองก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.2.3 การเข้าใจตนเอง การพัฒนาตนเองโดยการสร้าง พัฒนา หรือปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิด (Mindset) นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจความต้องการของตนเองอย่างถ่องแท้ การเข้าใจตนเองนับเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการสร้าง พัฒนา หรือปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิด ซึ่งการที่จะพัฒนาตนเอง โดยผ่านกิจกรรมการสร้างกระบวนการให้ให้ได้ผลดีนั้นอาจจำเป็นต้องการศึกษาสำรวจข้อมูลของตนเอง เช่น พื้นฐานทางครอบครัว รูปแบบการใช้ชีวิต พื้นฐานการศึกษา ก่อนเข้าเรียน ความสามารถในการเรียนรู้ เป็นต้น เพื่อใช้ประกอบการคิดรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับตนเองสำหรับรูปแบบในการพัฒนา หรือปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิดนั้นที่นิยมกัน ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงที่ตนเองสามารถสัมผัสได้จริง เช่น การทำให้ตนเองได้รับความรู้และได้รับความเพลิดเพลินไปพร้อม ๆ กัน โดยอาจนำเทคนิคแบบผสมผสานทั้งรูปแบบดั้งเดิมและวิธีการที่ทันสมัยมาใช้ในการสื่อความหมาย และจัดกิจกรรมให้กับตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ใช้การเรียนรู้ในสถานประกอบการแล้ว การกลับไปค้นคว้าต่อที่บ้านผ่านทางเทคโนโลยีเครือข่าย ก็เป็นแนวทางที่น่าสนใจสำหรับการเรียนรู้จากที่บ้าน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และตนเอง

สรุปได้ว่า กรอบความคิดเติบโต (Growth mindset) เป็นความเชื่อของมนุษย์ที่มีต่อลักษณะ และคุณลักษณะของตนเองว่า สามารถเปลี่ยนแปลงได้และพัฒนาได้ โดยกรอบความคิดเติบโตมีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เนื่องจากสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้และนำไปสู่การมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหา ความท้าทายการจัดการกับอุปสรรค การปรับตัว และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน รวมไปถึงการประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจได้ นอกจากนี้ การมีกรอบความคิดเติบโตยังมีบทบาทสำคัญกับการมีความสุข ภาวะทางจิต อันเป็นผลให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขอีกด้วย ทั้งนี้ ในการเปลี่ยนกรอบความคิดให้มีความเติบโตสามารถทำได้หลากหลายวิธีการ ซึ่งผลการวิจัยในอดีต (Dweck, 2006; Murphy & Dweck, 2015) แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนกรอบความคิดจำกัดให้เป็นกรอบความคิดเติบโตด้วยวิธีนี้สามารถเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ได้

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Up skilling)

### 2.4.1 ความหมายของการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Up skilling)

Up-Skill คือ การเสริมสร้างทักษะเดิมที่มีอยู่ ให้ยังสามารถใช้กับโลกยุคปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนมากแล้วก็คือการปรับใช้ดิจิทัลให้เข้ากับทักษะที่มีอยู่ หรือการพัฒนาทักษะเดิมให้ทันองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น Re-Skill ก็คือการสร้างทักษะใหม่ ๆ ที่ตอบสนองกับโลกในปัจจุบันมากขึ้น ทักษะด้านดิจิทัล Re-Skill นี้ไม่ได้ทำแค่เฉพาะพนักงานเก่าที่มีอยู่ หรือทำครั้งเดียวแล้วจบ แต่การ Re-Skill ต้องทำเรื่อย ๆ การพัฒนาและอัปเดตทักษะมนุษย์ต้องอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า Reskilling นั้นคือ กระบวนการเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อที่จะให้คนสามารถทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมได้ หรือกระบวนการในการฝึกฝนผู้คนเพื่อให้ทำงานที่ต่างไปจากเดิมได้ ในขณะที่ Up skilling นั้นคือ กระบวนการพัฒนาทักษะให้คนทำงาน ซึ่ง Up skilling หมายถึง การให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้นให้กับพนักงานเพื่อปิดช่องว่างความต่างระหว่างทักษะที่พนักงานมีกับทักษะที่บริษัทต้องการ โดยการ Up skilling จะเป็นการให้ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยพัฒนาทักษะควบคู่ไปกับเส้นทางการทำงานปัจจุบัน พนักงานที่ได้รับการ Up skilling อาจจะเป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรมานานและมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเจ้าขององค์กร, วัฒนธรรมองค์กร และลูกค้าขององค์กร (มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2563)

### 2.4.2 การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling)

ช่องทางในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้มีอยู่มากมายให้สามารถเลือกได้ตามความเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล การเตรียมตัวให้พร้อมด้วยการวางแผนเป็นขั้นตอน เพื่อให้การพัฒนาตัวเองเป็นเรื่องที่ง่ายกว่าเดิม ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) ประกอบด้วย (อริญญา เถลิงศรี, 2562)

#### 2.4.2.1 ประเมินทักษะที่มีในปัจจุบัน

ขั้นตอนแรกในการ reskill คือ ตนเองต้องสามารถประเมินความสามารถของตัวเองก่อนว่า ทักษะใดสามารถไปต่อได้ ทักษะใดต้องจำเป็นต้องใช้ แล้วทักษะใดต้องเรียนรู้เพิ่มเติม การเข้าใจระดับความสามารถของตัวเองจะช่วยบอกได้เป็นอย่างดีว่า ตนเองมีพร้อมเพียงใดในเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 2.4.2.2 วางแผนและผลที่ต้องการให้ชัดเจน

เมื่อคนกำลังมองหาช่องทางและโอกาสในการขยาย เปลี่ยนงาน หรือ เลื่อนตำแหน่ง สิ่งสำคัญคือการวางแผนเพื่อให้ไปได้ถึงเป้าหมาย เพื่อพัฒนาทักษะที่มีอยู่แล้ว ดังนั้น แม้จะวางแผนมาดี แต่ขาดทักษะ ไม่รู้ว่าต้องเสริมอะไร ไม่รู้ว่าหัวข้อไหนจำเป็นมากน้อยกว่ากัน ก็จะทำให้ภาพความสำเร็จนั้นไม่ชัดเจน

#### 2.4.2.3 ค้นคว้าและเลือกวิธีเรียนรู้สิ่งที่ขาด

ในปัจจุบันช่องทางการเรียนรู้และวิธีเสริมทักษะใหม่มีมากมาย โดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาหรือเงินจำนวนมาก เพราะบางสิ่งอาจจะสามารถเรียนรู้ได้จากอ่านหนังสือหรือ ศึกษาออนไลน์ด้วยตัวเอง แต่ในบางหัวข้อที่มีความซับซ้อน เมื่อไม่เข้าใจหรือเกิดคำถาม ก็ควรต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำ ดังนั้นถ้าข้อมูลแน่นและรู้จักเปรียบเทียบก็จะเห็นได้ว่าการเรียนแบบไหน ที่ตอบโจทย์

#### 2.4.2.4 ฝึกใช้ความรู้ใหม่ที่ได้มา

การเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่ใช่แค่ช่วงที่เรียนปกติ โดยเฉพาะ ความรู้ใหม่ๆ แล้วสามารถทำความเข้าใจได้อย่างทะลุปรุโปร่งและนำมาใช้ประโยชน์ได้ โดยการฝึกฝน และทำบ่อย ๆ ก็จะคุ้นเคย เกิดความชำนาญ และทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นในสิ่งที่เรียน

#### 2.4.2.5 มองการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นผลประโยชน์เสมอ

กระบวนการเสริมทักษะใหม่เป็นสิ่งที่ใช้เวลา และครอบคลุมการเรียนรู้ หลายหัวข้อ ซึ่งอาจจะไม่ได้ตรงกับสิ่งที่อยากนำไปใช้ 100% เสมอไป แต่สุดท้ายการได้รู้สิ่งที่ไม่เคย รู้มาก่อนก็ถือเป็นเรื่องดีทั้งนั้น และอยู่ที่มุมมองของแต่ละคนด้วยว่าจะสามารถหา key takeaway ที่นำไปปรับใช้ในชีวิตจริงของตนได้ดีแค่ไหน

### 2.4.3 การเสริมทักษะใหม่ (Up skilling) ด้วยตนเอง

การทำงานและการใช้ชีวิตในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องพึ่งพาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งการ Up skill หรือการพัฒนาต่อยอดทักษะเดิมที่มีอยู่ ประกอบด้วย 7 วิธี ในการ Up skill ดังนี้ (Dig cup, 2020)

#### 2.4.3.1 การหาโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ การหาโอกาสใน

การทำงานใหม่ ๆ ก็คือ การหาโอกาสทำงานที่อยู่นอกเหนือจากลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นประจำ เพื่อที่จะได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ โดยการหมั่นเข้าไปพูดคุยกับหัวหน้าบ่อย ๆ ถึงเป้าหมายในการทำงาน ที่จะทำให้ตนได้รับโอกาสกับภาระหน้าที่ใหม่ เพราะหัวหน้างาน คือผู้ที่ตัดสินใจว่าคุณคนนั้นจะได้ ทำงานกับโครงการใหม่ ๆ ขององค์กรหรือไม่ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมองว่าการขยายขอบเขตการทำงาน



เป็นโอกาสที่จะได้ฝึกฝนทักษะใหม่ให้กับตัวเอง และองค์กรก็จะได้รับประโยชน์จากความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองของพนักงานเช่นเดียวกัน

2.4.3.2 ติดตามผู้นำและนักคิดในสายอาชีพ การเรียนรู้วิถีหนึ่งที่คุณสามารถศึกษาได้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ คือ การติดตามผู้ที่มีอิทธิพลในสายอาชีพ และนำแนวคิดและวิธีการทำงานของบุคคลเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับการทำงานของคุณ จากการสำรวจพบว่าคนส่วนใหญ่มักพัฒนาตนเองจากบทความและวรรณกรรมจากนักเขียนที่เชี่ยวชาญในสายอาชีพเพื่อให้เห็นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ชอบเข้าร่วมประชุมสัมมนา หรือสัมมนาออนไลน์ (Webinar) และชอบเข้าฟังเนื้อหาออนไลน์แบบ TED Talks และ Podcasts หรือสอบถามรุ่นพี่ในองค์กรที่เป็นต้นแบบการทำงานของแต่ละบุคคล

2.4.3.3 การเข้าร่วมสมาคมกับวิชาชีพที่สนใจ การเข้าร่วมคลุกคลีกับเครือข่ายของกลุ่มคนที่อยู่สายอาชีพเดียวกันสามารถกระตุ้นให้ตนเองมีแรงบันดาลใจพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีทักษะที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต และที่สำคัญยังทำให้ได้ติดตามทักษะใหม่ ๆ ในแวดวงอาชีพนั้น เช่น การเข้าร่วมกิจกรรม Workshop กับเหล่าบรรดาผู้รู้เพื่อ Up skill ให้กับตัวเอง ดังนั้น การเข้าร่วมกับกลุ่มสมาคมในสายอาชีพที่ตนเองสนใจจะทำให้ได้รู้จักกับเพื่อนใหม่ที่สามารถให้คำปรึกษาหรือถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานให้กับตนได้

2.4.3.4 การหาหลักสูตรคอร์สเรียนนอกเหนือจากการทำงาน การพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้นในปัจจุบัน มักจะมองหาหลักสูตรที่เน้นทักษะเฉพาะและสามารถเรียนรู้ได้ในวันหยุดหรือเวลาที่ว่างจากการทำงาน ซึ่งทางเลือกที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมากคือ คอร์สเรียนออนไลน์ที่สามารถช่วยให้คนได้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างง่าย ๆ และเรียนซ้ำได้หลายรอบ หรือถ้าอยากสัมผัสการเรียนกับผู้รู้หรือวิทยากรจริง ๆ สามารถสมัครเรียนหลักสูตรระยะสั้นที่สอดคล้องกับแนวโน้มทักษะในอนาคต

2.4.3.5 การเรียนรู้จากคนเก่งในองค์กรเดียวกัน การเรียนรู้จากการสอบถามประสบการณ์ทำงานกับเพื่อนร่วมงานเก่ง ๆ หรือ จากงานที่นายจ้างเสนอให้ทำ ก็สามารถยกระดับการทำงานของตนเองได้ เพราะการเรียนรู้จากที่ทำงานโดยตรงจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะที่องค์กรต้องการ นอกจากนั้นการเรียนรู้ด้วยกันจะทำให้พนักงานได้แบ่งปันงานที่ตนทำกับเพื่อนร่วมงานซึ่งช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันมากขึ้นและยังได้รับแนวคิดใหม่ ๆ จากเพื่อนร่วมงาน

2.4.3.6 การวางแผนอาชีพอย่างมีเป้าหมาย การวางแผนอาชีพสามารถทำให้คุณสามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามเป้าหมายที่อยากจะเป็น รวมถึงการกำหนดขั้นบันไดเส้นทางอาชีพของตนเองว่าอยากจะทำอะไรไปจนถึงจุดไหนของอาชีพ หลายองค์กรใช้การวางแผนอาชีพเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้เตรียมพร้อมรับมือกับทักษะในอนาคต

จากผลสำรวจพบว่า ร้อยละ 65 ของคนทำงานยังไม่มีแผนอาชีพที่ชัดเจน และ ร้อยละ 35 ของผู้ทำแบบสอบถามมีแผนอาชีพที่ชัดเจน ดังนั้น การวางแผนอาชีพจะช่วยให้สามารถเลือกหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ในการ Up skill ได้อย่างเหมาะสม

2.4.3.7 นายจ้างสนับสนุนการศึกษานอกองค์กร หากต้องการให้นายจ้างสนับสนุนการศึกษานอกองค์กร เช่น สัมมนาหลักสูตรระยะสั้น หรือ Workshop บุคคลนั้นต้องสามารถอธิบายถึงวัตถุประสงค์การเรียนรู้ว่าตนเองจะได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเรียนและสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนมากระดับทีมงานให้ Up skill ไปพร้อม ๆ กันได้อย่างไร

นอกจากนี้ McCall, Lombardo และ Eichinger ได้คิดค้นและพัฒนาในช่วงกลางทศวรรษ 1990s เป็น โมเดลรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีคือ 70:20:10 เป็นสูตรพิเศษสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งได้ผลจากการสำรวจว่า การเรียนรู้ควรมาจากหลากหลายแหล่งที่ประกอบไปด้วยสูตร 70:20:10 ดังนี้ ร้อยละ 70 มาจากงานที่ได้รับมอบหมายที่ท้าทาย (Challenging Assignments) ร้อยละ 20 มาจากความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้น (Developmental Relationships) และร้อยละ 10 มาจากหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ (Coursework and Training) โดยถ้ามองในสภาพความเป็นจริงของการทำงานแล้วนั้น ร้อยละ 70 มาจากเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานนั่นเอง ร้อยละ 20 มาจากการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และ ร้อยละ 10 นั้นมาจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

ดังนั้นจากโมเดลรูปแบบการเรียนรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยี สูตร 70:20:10 ที่เกิดขึ้นมานั้นเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นที่ทำให้เกิดกระบวนการ Reskilling และ Up skilling เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน คนทำงานและคนทั่วไป ที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มทักษะอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทักษะที่เกิดขึ้นอาจจะไม่ใช่ทางเลือกแต่เป็นทางรอดได้ ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี และ โรคระบาดที่มีอยู่ในขณะนี้ (มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2563)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Up skilling) เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมทักษะในการทำงานที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเป็นทางเลือกในการอยู่รอดช่วงวิกฤติ

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นศึกษา (วัตถุประสงค์)	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
แนวทางการพัฒนา กรอบความคิดแบบ เติบโตของครู/ ปีทมากรณ์ ศรีราษฎร์ (2561)	1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาครูและ คุณลักษณะของคนที่มี กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) 2) เพื่อศึกษาความต้องการ จำเป็นในการพัฒนากรอบ ความคิดแบบเติบโตของ ครู 3) เพื่อนำเสนอแนวทาง การพัฒนากรอบความคิด แบบเติบโตของครู โรงเรียนวัดบางขุนเทียน นอก	ครูโรงเรียนวัด บางขุนเทียนนอก จำนวน 26 คน	1) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครู ประกอบด้วย การฝึกอบรมในงาน และ การฝึกอบรมนอกงาน กรอบแนวคิด เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนที่มีกรอบ ความคิดแบบเติบโต 2) ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ในการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต ของครูพบว่า มี 4 ด้าน ได้แก่ ไม่ยอมแพ้ ต่ออุปสรรค ชอบความท้าทาย ค้นหา แรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น และเรียนรู้จากคำวิจารณ์ 3) แนวทางการพัฒนากรอบความคิด แบบเติบโตของครูโรงเรียนวัดบางขุน เทียนนอก ทั้ง 4 ด้าน คือ การพัฒนาผ่าน ออนไลน์ (Online Learning) การเรียนรู้ ด้วยตัวเอง (Self-Study) การบรรยายและ การสัมมนา (Lecture & Seminar) และ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
ความต้องการพัฒนา ตนเอง กระบวนการ บริหารบุคลากรและ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี ราชวมงคล ศรีวิชัย/สร้อยสิน แก้วหนู (2555)	ความต้องการพัฒนาตนเอง กระบวนการบริหาร บุคลากรและปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับการ พัฒนาตนเองของ บุคลากรสายสนับสนุน	บุคลากรสาย สนับสนุนที่ ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราช วมงคลศรีวิชัย จำนวน 296 คน	1) บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชวมงคลศรีวิชัย โดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรสายสนับสนุนสังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชวมงคล ศรีวิชัยมีความเห็นว่า คุณภาพการบริหาร บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชวมงคลศรีวิชัย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นศึกษา (วัตถุประสงค์)	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
			3) ปัจจัยส่งเสริม 5 ตัวแปร คือ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความต้องการพัฒนาตนเอง
กรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพในยุคประเทศไทย 4.0 / นครินทร์ สุวรรณแสง ภราดร ชิงหวด และขวัญภา ขวัญสถาพรกุล (2562)	กรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อการพัฒนาสำหรับอาชีพพยาบาลวิชาชีพ	ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม จังหวัดนครพนม จำนวน 30 คน	กรอบความคิดแบบเติบโต สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการช่วยให้ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลสามารถปรับตัวทันต่อเปลี่ยนแปลง โดยเรียนรู้จากกระบวนการฝึกฝนตนเองในการจัดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ กรอบความคิดแบบเติบโตเป็นกรอบแนวคิดความเชื่อส่วนบุคคลที่เชื่อว่าศักยภาพและความสามารถของตนเองเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากกระบวนการฝึกฝนตนเองในการจัดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลสามารถปรับตัวทันต่อเปลี่ยนแปลง บทความมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบความคิดแบบเติบโตกับพยาบาลวิชาชีพ การเรียนรู้การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางวิชาการ หลักฐานเชิงประจักษ์ มาใช้ในการดูแลผู้ป่วยและมีการให้ข้อมูลแบบย้อนกลับระหว่างทีมสุขภาพเนื้อหาของบทความครอบคลุมกรอบความคิดความสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโตกับพยาบาลวิชาชีพในยุคประเทศไทย 4.0 การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต และการนำกรอบความคิดแบบเติบโตมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นศึกษา (วัตถุประสงค์)	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
<p>ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงานธนาคารสายลูกค้านุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง/ วรณวิสา แยมเกตุ (2558)</p>	<p>ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร</p>	<p>พนักงานธนาคารสายลูกค้านุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 400 คน</p>	<p>กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และมีความเห็นต่อปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก เพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงานธนาคารสายลูกค้านุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงานธนาคารสายลูกค้านุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงานธนาคารสายลูกค้านุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 46.30 และปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงานธนาคารสายลูกค้านุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 49.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05</p>
<p>กรอบแนวคิดการเติบโตที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างคุณค่าระหว่างครอบครัวกับงาน / Xuebing Wu (2020)</p>	<p>เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิดการเติบโตกับการเสริมสร้างคุณค่าระหว่างครอบครัวกับงาน</p>	<p>ประชาชนทั่วไป จำนวน 220 คน</p>	<p>ผลการศึกษาพบว่า ในยุคข้อมูลข่าวสารบุคคลที่มีกรอบแนวคิดการเติบโตจะเสริมสร้างคุณค่าระหว่างครอบครัวกับงานได้มากขึ้น โดยการวางแผนเป้าหมายการเรียนรู้เป็นสื่อกลาง ซึ่งความสัมพันธ์นี้และความซับซ้อนของงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้กรอบแนวคิดการเติบโต</p>

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อเรื่อง/ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นศึกษา (วัตถุประสงค์)	กลุ่มประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
การรับรู้ความสามารถของ ตนเอง ค่านิยมในงานและ กรอบแนวคิดเติบโตใน การเรียนรู้การเขียนภาษา อังกฤษในวัฒนธรรมขงจื้อ/ Barry Bai, Jing Wang and Youyan Nie (2020)	เพื่ออธิบายความแตกต่าง ระหว่างแนวคิดที่คงที่กับ แนวคิดการเติบโต	นักเรียนระดับ ประถม 4 ใน ฮ่องกง จำนวน 511 คน	ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จ ในการเขียนสูงส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจใน ระดับที่สูงกว่า เช่น ความสามารถในการ ตนเองค่านิยมในงานและมีความคิดใน การเติบโตในการเขียนภาษาอังกฤษ มากกว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเขียน ต่ำ นอกจากนี้ ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง ยังใช้กลยุทธ์การเขียนที่มีการควบคุม ตนเองน้อยกว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จต่ำ ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองและ ความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษ สามารถปรับปรุงได้โดยการส่งเสริม แรงจูงใจ

จากตารางที่ 2.2 พบว่า งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งศึกษาแนวทางในการเสริมสร้าง Growth Mindset ให้แก่ ครู นักเรียน และ พนักงานในบริษัท เกิดแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดที่ตายตัวไปสู่กรอบแนวคิดที่เติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองและปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง (วรรณวิสา เข้มเกตุ, 2558) แนวทางการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของครู (ปีทมาภรณ์ ศรีราษฎร์, 2561) นอกจากนั้นเป็นการศึกษาเพื่อประเมินผลการนำ Growth Mindset มาประยุกต์ใช้ในการประกอบการเรียนรู้หรือประกอบอาชีพ เช่น กรอบแนวคิดการเติบโตที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างคุณค่าระหว่างครอบครัวกับงาน (Xuebing Wu, 2020) การประยุกต์กรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพในยุคประเทศไทย 4.0 (นครินทร์ สุวรรณแสง ภราดร ยิ่งยวด และขวัญณา ขวัญสถาพรกุล, 2562) เป็นต้น

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองยังไม่มีการศึกษามากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อให้ตนเองและองค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษากระบวนการในการพัฒนาตนเองของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ทั้งด้านกรอบแนวคิดการเติบโต การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และการเสริมทักษะใหม่ (Up skillling)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองยังไม่มีการศึกษามากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อให้ตนเองและองค์กร ดังนั้น ผู้ทำวิจัยได้ตั้งข้อความที่ต้องการการพิสูจน์ (Proposition) เกี่ยวกับการศึกษากระบวนการในการพัฒนาตนเองของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาโดยผู้วิจัยคาดการณ์ไว้ ดังนี้

### 1. ความต้องการพัฒนาตนเอง

- เพื่อความอยู่รอดของตนเองและครอบครัว ทั้งในเรื่องของการมีชื่อเสียงมากขึ้นซึ่งจะนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตของตนเองและครอบครัวให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

- เพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากคนรอบตัวและให้ทุกคนเห็นคุณค่าในตัวเราซึ่งจะนำมาซึ่งความมั่นใจในตนเองที่มากขึ้นเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและเป็นที่รักของคนรอบข้าง

### 2. แนวทางการพัฒนาตนเอง

- สิ่งเร้าจากภายนอกและบุคคลรอบตัว – เหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบมายังตนเอง รวมถึงการนำข้อเสนอแนะหรือผลจากการประเมินที่รับได้จากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานมาวิเคราะห์ว่าเราควรจะเริ่มพัฒนาและปรับปรุงในด้านใดบ้าง โดยมีการวางแผนให้ชัดเจน

- ตนเอง - เริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงตนเองโดยทำการประเมินตนเองจากความบกพร่องที่ตัวเองรู้อยู่แล้วแต่ยังไม่มีการวางแผนอย่างจริงจังเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้น เช่น หากออร์สที่เราสนใจเรียนเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นออนไลน์หรือสอบถามจากคนที่มีความรู้

### 3. ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง

- ตนเอง - การไม่รู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเองจึงทำให้ไม่สามารถมองเห็นถึงปัญหาที่ตนเองมีส่งผลทำให้ไม่เกิดการพัฒนาใด ๆ รวมถึงไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

- บุคคลรอบตัว - การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเช่น ไม่มีการที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในองค์กรหรือการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและทีมงานซึ่งส่งผลทำให้ไม่เกิดการพัฒนาใด ๆ ไม่ว่าทั้งในด้านกรอบแนวความคิด การเติบโต หรือการเพิ่มทักษะที่มีอยู่หรือการเสริมทักษะใหม่ๆ ทำให้มีคนเก่งมีคนผลิตผลงานดีดีเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงส่งผลต่อเนื่องภาพรวมไปยังองค์กรทำให้กลายเป็นองค์กรที่ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษา “ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงความต้องการพัฒนาตนเอง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง ของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินงานวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิจัยรวมถึงจุดประสงค์ที่ใช้ในงานวิจัยโดยมุ่งที่จะแยกแยะและอธิบายองค์ประกอบ ความหมาย และความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ ภายใต้เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ประกอบกับหลักการของการวิจัยเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล คือการมองภาพองค์รวมได้รวมถึงสามารถอธิบายเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถนำเอาทัศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายปรากฏการณ์ประกอบกับให้ความสำคัญต่อมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งถือเป็นผู้อยู่ในเหตุการณ์ โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ อาจใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบข้อสรุปหรือการวิเคราะห์เนื้อหา ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพพิจารณาได้จากความเชื่อถือได้ การถ่ายโอนผลการวิจัย การฟังพากับเกณฑ์อื่น และการยืนยันผล โดยข้อมูลที่ สามารถแยกเป็นในแต่ละส่วนที่สำคัญอัน ได้แก่



บริบท (Context) หมายถึง เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมของปรากฏการณ์ที่ให้ความหมาย และมีผลต่อการดำรงอยู่ของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น เงื่อนไขด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมืองที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์อันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละสังคมรวมถึงแต่ละเหตุการณ์

ข้อมูล (Data) เป็นการบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกต และศึกษาด้วยตนเอง หรือได้รับการบอกเล่าอีกทอดหนึ่ง โดยผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ (Informant) ในกรณีนี้ ผู้วิจัยเชิงคุณภาพต้องตระหนักว่าข้อมูลเหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความเป็นจริงทั้งหมดที่เกิดขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสังเกต ศึกษา และบันทึกได้ทั้งหมดในช่วงเวลาที่จำกัด หรืออาจจะไม่สามารถจดบันทึกไว้ได้ทั้งหมดโดยผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์หรือผู้ที่ศึกษา

ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) หมายถึง ข้อมูลด้านความคิดเห็น ความเชื่อ เจตคติ คุณค่า โลกทัศน์ ความรู้ พฤติกรรม/วิถีชีวิต/ปฏิสัมพันธ์ โครงสร้างทางสังคม กระบวนการในกลุ่มหรือองค์กร การรับรู้ อารมณ์ความรู้สึก (ทวิศักดิ์ นพเกสร, 2549) เป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อความหรือเป็นการพรรณนา (Descriptive) เชิงวิเคราะห์ (Williamson & Long, 2005)

ข้อมูลเชิงคุณภาพปฐมภูมิ (Primary Qualitative Data) คือ ข้อมูลที่มาจากการสังเกต การสัมภาษณ์ หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มประชากรเป้าหมายโดยข้อมูลเหล่านี้สามารถบันทึกเป็นข้อความ (Text) เพื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป (ทวิศักดิ์ นพเกสร, 2549)

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวนทั้งสิ้น 42 คน ซึ่ง Bryman (2012) แนะนำว่าในการทำวิจัยเชิงคุณภาพหรือการทำวิจัยทางสังคมนั้นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ควรมีไม่น้อยกว่า 30 คน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ประกอบด้วยหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 10 คนและรองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 20 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน (ดังตารางที่ 3.1)

โดยในงานวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเองลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ ของผู้ทำวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Judgment Sampling โดยเป็นการเลือกจากกลุ่มตัวอย่างจากประชากรเป้าหมายที่ภายใต้คุณสมบัติเดียวกันตามประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัยเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างนี้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประชากรในการให้

ข้อมูลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้ โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interviews) กลุ่มตัวอย่าง 30 คน ซึ่งเป็นขนาดที่ไม่ใหญ่เกินไป เหมาะสมกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งคำนึงถึงความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) และความพอเพียงของข้อมูล (Data Sufficiency)

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งงาน	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการ		10
	หัวหน้าสูงสุดดูแลความเรียบร้อยและทุกฝ่ายปฏิบัติการ	1
	หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน	1
	หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ	1
	หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายเจ้าหน้าที่การค้า	1
	หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3
	หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการจัดการข้อมูล	1
	หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1
	หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายความปลอดภัย	1
รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการ		20
	รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน	7
	รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ	6
	รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายเจ้าหน้าที่การค้า	2
	รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล	3
	รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการจัดการข้อมูล	1
	รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายความปลอดภัย	1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>30</b>

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้กับการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะการสัมภาษณ์ที่อยู่ระหว่างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับการสัมภาษณ์แบบไร้โครงสร้าง ดังนั้นผู้วิจัยจะมีการจัดเตรียม แบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์ที่จะไม่มีรูปแบบที่แน่นอน แต่จะมีลักษณะผสมผสานระหว่างโครงสร้างข้อคำถามและการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนี้นิยมใช้กับการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งต้องการความยืดหยุ่นของข้อประเด็นคำถามเพื่อการเก็บข้อมูล ในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมประเด็นศึกษาอย่างครบถ้วน สอดคล้องหัวข้อวิจัยและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้

โดยแบบสัมภาษณ์ จะแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. ส่วนผู้สัมภาษณ์ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์และสภาพทั่วไปของการสัมภาษณ์ ได้แก่ อายุ/เพศ/ตำแหน่ง/ระยะเวลาปฏิบัติงาน/หน้าที่-ความรับผิดชอบ รวมถึง วัน/เวลา/สถานที่ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์
2. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง
3. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง

หลังจากการที่ได้มีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติตรงตามจุดประสงค์ของงานวิจัยนี้ กระบวนการเตรียมและการสัมภาษณ์จะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 การเตรียมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาเอง เพื่อศึกษาทำความเข้าใจวิธีการตามแนวคิดต่าง ๆ จากหนังสือ บทความ เอกสารสิ่งพิมพ์และการทบทวนวรรณกรรม รวมทั้งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### 3.3.2 การเตรียมข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง กรอบแนวคิดการเติบโต การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และการเสริมทักษะใหม่ (Up skilling) ด้วยตนเอง เป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการเตรียมการสัมภาษณ์ โดยมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้สามารถกำหนดทิศทางในการเก็บข้อมูลและได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย

### 3.3.3 การเตรียมตัวสัมภาษณ์

กำหนดรูปแบบคำถาม ค้นหาข้อมูลและรวบรวมกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญที่ทำงานอยู่ในองค์กร เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 3.3.4 ขั้นตอนการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทำการชี้แจงวัตถุประสงค์และติดต่อนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์สำคัญในระดับหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการและรองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติการตามวันเวลาและสถานที่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก โดยในวันสัมภาษณ์จะชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความเข้าใจในประเด็นที่ทำการวิจัย และยินดีตอบคำถาม อาจใช้เวลาประมาณ 45-60 นาทีต่อคน โดยในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการบันทึกเทปและจดบันทึกประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการที่มีจุดสนใจเฉพาะและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Non-Structured Interview and In-Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีคำถามตายตัว ไม่จำกัดคำตอบ แต่จะควบคุมประเด็นการสัมภาษณ์ให้อยู่ในกรอบของจุดสนใจเฉพาะ ในการเจาะลึกข้อมูล อาจใช้สถานที่ที่มีความเป็นส่วนตัวในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แบบนี้มีความยืดหยุ่นสูง ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระ ในการถามตอบอย่างเต็มที่หรืออาจใช้วิธี Video Conference ในการสัมภาษณ์ รวมถึงใช้เครื่องมือ Social Media เขียนโต้ตอบสนทนา เพื่อไม่ให้บรรยากาศตึงเครียดและได้ข้อมูลเชิงลึกที่สุด

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการนำข้อมูลมาเรียบเรียงและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล (Appleton, 1995)

ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่าง ๆ ได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ในประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีที่ได้มีอ้างอิงไว้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2550)

จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็นเพื่อนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ โดยจำเป็นต้องมีการแยกประเด็นในแต่ละคำถาม เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์พร้อมเปรียบเทียบและทำการสรุปผลการวิจัย (สุภางค์ จันทวานิช, 2550) โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาโดยการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมหรือภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์มาใช้ประกอบการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อให้เข้าใจถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาของผู้ให้สัมภาษณ์และนำมาเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิดรวมถึงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังที่อ้างอิงไว้ในบทที่ 2 เพื่อให้สามารถอธิบายผลที่ได้จากงานวิจัยและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อนำเสนอเป็นบทสรุปงานวิจัยต่อไปในท้ายที่สุด

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชน กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. แนวทางการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ดังนี้

### 4.1 ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 30 คน สรุปได้ว่าพนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีความต้องการพัฒนาตนเอง ประกอบกับปัจจุบันเป็นช่วงเวลาที่บริษัทต้องการลดค่าใช้จ่าย ลดพนักงาน และเน้นเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานมากที่สุด โดยสามารถแบ่งความต้องการที่ทำให้พนักงานพัฒนาตนเอง เป็น 3 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

#### 4.1.1 ความต้องการในการอยู่รอด

กลุ่มตัวอย่าง 21 คน จาก 30 คน ระบุว่าบริษัทมีความจำเป็นต้องลดพนักงาน ลดค่าใช้จ่าย และเลือกเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพนักงานคนใดสามารถปรับตัวใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานได้ ลดระยะเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย แต่ปริมาณงานเพิ่มขึ้นก็จะมีโอกาสอยู่รอด

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ความต้องการพัฒนาตนเองก็เพื่อเอาตัวเองให้รอด ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่าย ต้องลดพนักงาน และเน้นเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถที่จะประยุกต์ความรู้ของตนเองในการทำงานให้ทันสมัยขึ้น เช่น รู้จักใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ เข้ามาช่วยให้ตนเองสามารถทำงานในแต่ละวันได้มากขึ้นกว่าคนอื่น...” (เพศชาย อายุ 40 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายความปลอดภัย)

“...ความต้องการพัฒนาตนเองนอกจากทำเพื่อให้ตัวเองอยู่รอดแล้ว ต้องทำให้บริษัทอยู่รอดด้วย ยิ่งในสภาวะโควิด-19 ทุกกิจการมีแนวโน้มที่จะอยู่ยาก ลูกค้าลด รายได้ลด แต่ค่าใช้จ่ายยังคงที่เราเลยต้องมาคิดว่าจะพัฒนาตนเองและพนักงานอย่างไรให้อยู่รอด และบริษัทยังคงก้าวต่อไปได้...” (เพศชาย อายุ 43 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...จากสถานการณ์ปัจจุบัน พนักงานในทุก ๆ ระดับ ต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดที่เกิดขึ้น adopt, agile and flexible...” (เพศหญิง อายุ 40 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

### 4.1.2 ความต้องการการยอมรับ

กลุ่มตัวอย่าง 15 คน จาก 30 คน ระบุว่า ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดขึ้นมากที่สามารถทำแทนคนได้ ซึ่งถ้าหากไม่พัฒนาตนเองก็จะอยู่ยากไม่ก้าวหน้าในอาชีพ จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเรียนรู้เพิ่มเติมด้านเทคโนโลยีแล้วนำมาปรับใช้กับความรู้ที่ตนเองมีอยู่เดิม เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในคุณค่าที่ตนเองมีนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำพาความสำเร็จมาซึ่งองค์กรได้

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ความต้องการพัฒนาตนเองในสภาวะนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างและขยายโอกาสในสายงานที่ทำอยู่ได้มากขึ้น ไม่ต้องถูกปลด...” (เพศชาย อายุ 56 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)

“...ให้เป็นที่ยอมรับ โดยไม่หยุดนิ่งที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนาตนเองในส่วนที่ขาดผ่านทาง free e-learning ตามเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะต่าง ๆ ให้ตัวเอง...” (เพศหญิง อายุ 40 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายเจ้าหน้าที่การค้า)

“...การพัฒนากระบวนการการทำงานของตนเองอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังรับ feedback จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองและการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ...” (เพศหญิง อายุ 38 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

### 4.1.3 ความต้องการด้านความสัมพันธ์

กลุ่มตัวอย่าง 11 คน จาก 30 คน ระบุว่า ในสภาวะปกติการทำงานแต่ละทีมจะต้องแข่งขันกันเพื่อแสดงผลงาน แต่ในสภาวะกำลังซื้อของลูกค้าน้อยลง การแข่งขันกันย่อมไม่เกิดประโยชน์ หัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองและลูกทีมให้สามารถประสานการทำงานร่วมกันได้เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง แต่ละทีมจะมาแข่งขันกันเหมือนเมื่อก่อนเป็นไปได้ หากไม่พัฒนาตนเอง หรือสานความสัมพันธ์ในการทำงานกับทีมอื่นไม่ได้ ก็ยังทำงานลำบาก...” (เพศชาย อายุ 42 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ)

“...มีความต้องการที่จะพัฒนาหลายด้าน คือการ Long life Learning แต่ที่ต้องพัฒนาก่อนอันดับแรก คือความคิด รวมถึงมุมมองในการทำงาน ถ้าเก่งอยู่คนเดียวก็จะประสบความสำเร็จแค่คนเดียว แต่ถ้ามีการแชร์ความรู้ให้คนในทีมได้มีศักยภาพใกล้เคียงกัน การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี จะช่วยให้อีกครึ่งอยู่รอด ได้...” (เพศหญิง อายุ 34 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...1) ต้องเรียนรู้วิธีจูงใจผู้คน ทีมงานในช่วงจัดระเบียบใหม่ 2) ต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับ Automation เพื่อสนับสนุนบริษัทในเรื่องของต้นทุน...” (เพศชาย อายุ 40 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ)

## 4.2 เป้าหมายของการพัฒนาตนเอง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 30 คน พบว่า เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง คือเพื่อต้องการรักษางานไว้ และหากการพัฒนาตนเองทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ก็คาดหวังที่จะได้ค่าตอบแทนเพิ่ม นอกจากนั้นการพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานได้เพิ่มขึ้นแต่ลดระยะเวลาในการทำงาน ก็จะทำให้มีโอกาสดูแลสุขภาพของตนเอง มีเวลาพักผ่อนมากขึ้น เมื่อไม่ตกงานก็ไม่เครียด ครอบครัวไม่มีปัญหา และอาจจะมีเวลาติดต่อยอดการทำงานได้ดีขึ้น ดังนั้นจึงสรุปเป้าหมายของการพัฒนาตนเอง ได้ ดังนี้

### 4.2.1 เป้าหมายเกี่ยวกับงาน

กลุ่มตัวอย่าง 23 คน จาก 30 คน ระบุว่าต้องการพัฒนาตนเองเพื่อรักษางานไว้ให้ได้ หากต้องออกจากงานในสภาวะแบบนี้ อาจหางานได้ยาก



#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...เป้าหมายในการพัฒนาตนเองก็คือต้องเรียนรู้ภาษาที่สามและการใช้ Soft skill อย่างอื่นเพิ่มเติม เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...” (เพศชาย อายุ 54 ปี หัวหน้าสูงสุดดูแลความเรียบร้อยทุกฝ่ายปฏิบัติการ)

“...เป้าหมายในการพัฒนาตนเองของผมมุ่งไปที่เป้าหมายเกี่ยวกับงาน เพราะในสภาวะนี้บริษัท มีรายได้ลดไปมาก งานก็น้อยลง หากงานที่มีอยู่ให้ไม่ได้ก็ยิ่งแย่...” (เพศชาย อายุ 37 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...พัฒนาทักษะต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับงาน เพราะตอนนี้ที่บริษัทเองก็มุ่งเน้นในเรื่องการเปิด โอกาสให้กับทุกคนในการเข้าไปใช้ระบบการอบรมออนไลน์ได้อย่างอิสระมาก ๆ...” (เพศหญิง อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

#### 4.2.2 เป้าหมายเกี่ยวกับเงิน

กลุ่มตัวอย่าง 10 คน จาก 30 คน ระบุว่า หากสามารถพัฒนาตนเองได้ ทำให้การทำงานดีขึ้น ปริมาณงานมากขึ้น และช่วยบริษัทฯ ลดค่าใช้จ่ายได้ ก็อาจได้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...เป้าหมายในการพัฒนาตนเองนอกจากงานแล้ว ก็คาดหวังว่าจะได้เงินเดือนเพิ่ม เพราะในสภาวะแบบนี้ค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันสูงมาก มีหนี้ต้องชำระ ต้องผ่อน ต้องส่งเสียลูกเรียน หากไม่พัฒนาตนเองให้ทำงานได้ดีขึ้น ก็อาจถูกลดเงินเดือน เตือนครีออนแอ คงเครียดน่าดู สุขภาพจิต สุขภาพกายแย่ แล้วอาจมีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัวได้...” (เพศ อายุ 56 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)

“...เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว เพื่อความมั่นคงในอาชีพและความมั่นคงของครอบครัวในอนาคต...” (เพศหญิง อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...มีรายได้เพิ่มจากความรู้ที่เพิ่มมา หากรายได้เข้ามามากขึ้นดูแลครอบครัว ให้มั่นคงในชีวิต...” (เพศชาย อายุ 54 ปี หัวหน้าสูงสุดดูแลความเรียบร้อยทุกฝ่ายปฏิบัติการ)

“...อยากได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เงินมากขึ้น...” (เพศชาย อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายความปลอดภัย)

#### 4.2.3 เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาพทางปัญญา

กลุ่มตัวอย่าง 9 คน จาก 30 คน ระบุว่า ความต้องการพัฒนาตนเองอาจมีประโยชน์ต่อบริษัท มีเวลาคิดต่อยอดการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...เป้าหมายในการพัฒนาตนเองก็คือต้องการพัฒนาความคิด ความรู้เพื่อให้คนในทีมสามารถทำงานได้ดีขึ้น มีปริมาณงานมากขึ้น คิดต่อยอดการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น...” (เพศหญิง อายุ 38 ปี รองผู้บังคับการควบคุมดูแลฝ่ายเจ้าหน้าที่การค้า)

“...ต้องการพัฒนาในทักษะที่ตอบสนองต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทในอนาคต...” (เพศชาย อายุ 37 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการจัดการข้อมูล)

“...มีความรู้ทักษะที่ดีทำให้สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรรวมทั้งแนวทางการวางแผนซึ่งเราสามารถนำความรู้ที่เราได้มาช่วยต่อยอดให้องค์กรประสบความสำเร็จ...” (เพศชาย อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายความปลอดภัย)

#### 4.2.4 เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาพร่างกาย

กลุ่มตัวอย่าง 6 คน จาก 30 คน ระบุว่า ต้องการพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น ปริมาณเพิ่มแต่ละระยะเวลาการทำงานได้ด้วยเพื่อมีเวลาพักผ่อนมากขึ้น

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ถ้าเรามีความรู้มากขึ้นเข้าใจมากขึ้นสามารถประหยัดเวลาในการที่ต้องจ้องหน้าจอ คอมพิวเตอร์ และมีเวลาที่จะพักผ่อน พักสายตามากขึ้นเพราะงานที่ทำอยู่คือต้องโฟกัสกับข้อมูลที่หน้าจอ คอมพิวเตอร์เป็นระยะเวลานานมากในแต่ละวัน...” (เพศชาย อายุ 37 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการจัดการข้อมูล)

“...พอมิทักษะความรู้ในการทำงานได้ดีขึ้นก็ทำให้เราไม่กดดันจัดการสุขภาพกายและใจได้ดีขึ้น...” (เพศชาย อายุ 40 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายความปลอดภัย)

#### 4.2.4 เป้าหมายเกี่ยวกับสุขภาพจิต

กลุ่มตัวอย่าง 4 คน จาก 30 คน ระบุว่า ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อไม่ต้องถูกปลดออก จากงาน ทำให้เครียด ต้องหางานใหม่ซึ่งในสภาวะเช่นนี้คงยาก ดังนั้นการพัฒนาตนเองอย่างน้อยก็ ยังทำให้รักษางานเดิมไว้ได้ ไม่ต้องเครียดมาก

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...พัฒนาตัวเองได้มาซึ่งหน้าที่การงานที่มั่นคง จุดนี้ทำให้สุขภาพจิตใจเราดีเพราะไม่ว่า ภายนอกจะเกิดอะไรขึ้นเรามีภูมิคุ้มกันจิตใจที่แข็งแรง ก็คือเราชอบที่จะเรียนรู้และรับรู้สิ่งใหม่ ๆ...” (เพศชาย อายุ 38 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...ลงทุนเวลากับการเรียนรู้ สอนทีมงาน ให้ทุกคนมีความรู้ในการทำงาน ทำงานได้ดีขึ้นส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในทีมงานของเรา...” (เพศชาย อายุ 54 ปี หัวหน้าสูงสุดดูแลความเรียบร้อยทุกฝ่ายปฏิบัติการ)

“...ทักษะและความรู้ความสามารถที่มีในตนเองนั้น ทำให้เรามีความมั่นใจว่าเราจะไม่ตกงานอย่างแน่นอน เพราะความรู้ความสามารถของเรา ซึ่งก็ทำให้เราคิดบวก สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมบวกมาจากการที่เรามีสุขภาพจิตใจที่แข็งแรงและมองทุกอย่างในเชิงบวกได้...” (เพศหญิง อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...สละเวลาตนเองเพื่อเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อซัพพอร์ตในการทำงานของเราให้กระบวนการทุกอย่างไม่ติดขัด นอกจากได้พัฒนาตนเองแล้วยังช่วยปัญหาลดความเครียดลดลงตามไปด้วยค่ะ...” (เพศหญิง อายุ 35 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ)

#### 4.2.5 เป้าหมายเกี่ยวกับครอบครัว

กลุ่มตัวอย่าง 4 คน จาก 30 คน ระบุว่าต้องการพัฒนาตนเองเพื่อสามารถทำงานที่บ้านได้ แต่ไม่เสียงาน มีปริมาณงานเพิ่มขึ้น แล้วมีเวลาให้ครอบครัวมากขึ้นเพราะสถานการณ์โควิด-19 บางบริษัทส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานที่บ้านได้ แต่ถ้าไม่มีการพัฒนาตนเองอาจถูกปลดจากงาน ครอบครัวจะมีปัญหาทันที

##### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...รับผิดชอบงานที่ทำทยอยมากขึ้น และรายได้ที่สูงขึ้นเพิ่มตามมา เพื่อเลี้ยงดูครอบครัวให้มีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม...” (เพศหญิง อายุ 39 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เพื่อความมั่นคงในอาชีพและความมั่นคงของครอบครัวในอนาคต...” (เพศหญิง อายุ 40 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายเจ้าหน้าที่การค้า)

“...มีรายได้เพิ่มจากความรู้ที่เพิ่มมา หารายได้เข้ามามากขึ้นดูแลครอบครัว ให้มั่นคงในชีวิต...” (เพศชาย อายุ 54 ปี หัวหน้าสูงสุดดูแลความเรียบร้อยทุกฝ่ายปฏิบัติการ)

### 4.3 ขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่า แต่ละบุคคลมีขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง โดยส่วนใหญ่จะเริ่มจากการสำรวจตนเองเพื่อให้เข้าใจตนเองมากขึ้นและยอมรับในสิ่งที่ตนเองขาด จากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาตนเอง และประเมินผล หลังการพัฒนาตนเองและการคงไว้ซึ่งคุณสมบัติที่ดีงาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.3.1 การสำรวจตนเองเพื่อให้เข้าใจตนเองมากขึ้นและยอมรับในสิ่งที่ตนเองขาด

กลุ่มตัวอย่าง 10 คน จาก 30 คน ระบุว่า ต้องเริ่มสำรวจตนเองก่อนว่ามีข้อผิดพลาดในการทำงานอะไรบ้าง ขาดคุณสมบัติอะไรบ้าง มีความต้องการเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...เช็คความต้องการว่าจริง ๆ ตนเองชอบอะไร แล้วพยายามหาทางเข้าไปเรียนรู้ไม่ว่าจะไปห้องสมุดหรือเรียนออนไลน์ต่าง ๆ คุยแลกเปลี่ยนกับคนที่ทำงานในส่วนนั้น ๆ...” (เพศชาย อายุ 37 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการจัดการข้อมูล)

“...ต้องมั่นใจว่าตอนนี้เราอยากจะเรียนหรือพัฒนาตนเองในจุดไหนแล้วเลือกวิธีที่ประหยัดที่สุดก่อนโดยคำนึงถึงความสนใจของตัวเองก่อน...” (เพศหญิง อายุ 35 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ)

“...ถ้าต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเราควรทำอะไร เรามีข้อบกพร่องตนไหนบ้างยังขาดคุณสมบัติอะไร เช่น ชอบแต่สั่งแต่ไม่ฟังความเห็นของคนอื่นไหม ชอบสั่งให้ลูกน้องทำโน่นทำนี่โดยเราไม่สนใจเรียนรู้เองไหม...” (เพศชาย อายุ 42 ปี รองผู้บังคับการควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

#### 4.3.2 การดำเนินการพัฒนาตนเองและการประเมินผล หลังการพัฒนาตนเองและการคงไว้ซึ่งคุณสมบัติที่ดีงาม

กลุ่มตัวอย่าง 4 คน จาก 30 คน ระบุว่าเมื่อพิจารณาข้อบกพร่องของตนเองแล้ว ได้พยายามเต็มที่ที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองตามข้อบกพร่อง โดยใช้ผลประเมินจากหัวหน้าและคนรอบข้างเป็นตัววัดว่าการพัฒนานั้นประสบความสำเร็จในระดับที่ต้องการหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาพร้อมด้วยผลเชิงบวกที่เกิดขึ้นนั้นคงอยู่ต่อไปในตนเองอย่างยั่งยืน

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ขั้นตอนแรกคือกลับไปอ่านคอมเม้นหรือแบบประเมินที่หัวหน้า บอกเราว่าในแต่ละปี เรามีข้อบกพร่องตรงไหนอย่างไร และเริ่มตั้งวัตถุประสงค์ในการเริ่มการพัฒนาตนเอง ตามที่หัวหน้า ได้แนะนำมา...” (เพศชาย อายุ 42 ปี ผู้บังคับการควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...เริ่มจากทบทวนข้อผิดพลาดโดยเขียนออกมาและอาจจะพูดให้เพื่อนสนิทฟังว่าตามที่เราคิด เพื่อนเห็นด้วยหรือหัวหน้างานเห็นด้วยหรือไม่ เพื่อให้ช่วยกันประเมินว่าเราได้พัฒนาขึ้นได้มั้ย...” (เพศหญิง อายุ 35 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ)

“...หัวหน้าคาดหวังให้ผมมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีซึ่งช่วยให้เราสามารถทำงานได้จากที่บ้านได้สะดวกขึ้น เคยคิดว่ามันยากเราคงเรียนรู้ไม่ได้ แต่ก็ต้องทำใจ ให้กำลังใจตนเองว่าน่าทำได้และ ก็ทำได้จริง ช่วยทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น พอผลงานออกมาก็หัวหน้าก็ชมเชยที่เราเปิดใจที่จะพัฒนา...” (เพศหญิง อายุ 40 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ)

“...เรามีข้อบกพร่องตรงไหนและเริ่มตั้งวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง ตามที่หัวหน้า ได้แนะนำมา โดยอาจจะให้หัวหน้าช่วยคอมเม้น หลังจากที่เราเริ่มค่อยๆเปลี่ยนแปลง มุมมองแนวคิด แนวปฏิบัติหลังจากนั้นสามเดือนหรือ หกเดือน เพื่อให้ตัวเราสามารถมองเห็นตนเองว่าในสายตาของคนอื่นเราเปลี่ยนแปลงไปบ้างหรือไม่อย่างไร...” (เพศหญิง อายุ 38 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

## 4.4 แนวทางการพัฒนาตนเอง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่าส่วนใหญ่มีแนวทางในการพัฒนาตนเอง ใช้วิธีการเปลี่ยนกรอบแนวความคิดใหม่ไม่ยึดรูปแบบการทำงานในรูปแบบเดิม สิ่งใดที่เคยคิดว่าทำไม่ได้ ก็ต้องพยายามทำให้ได้ เพื่อเพิ่มเติมทักษะเดิมที่มีอยู่ เรียนรู้ทักษะใหม่มาช่วยให้ได้ ปริมาณงานเพิ่มขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยลดระยะเวลาการทำงานลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.4.1 การปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการทำงานใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยไม่ติดยึดกับรูปแบบการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง 14 คน จาก 30 คน ระบุว่า สิ่งที่เคยคิดว่าทำไม่ได้ ก็พยายามต้องทำให้ได้ เช่น ไม่เคยใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสาร ไม่เคยติดตั้งระบบ ก็ต้องเรียนรู้วิธีการแล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือเคยแต่ออกไปพบลูกค้า คู่ค้า ก็ต้องเปลี่ยนแนวคิดมาทำธุรกิจออนไลน์แทน เป็นต้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ผมกลับมองว่ามันเป็นโอกาสให้เรามีโอกาสพิจารณาตนเองจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นการใช้ชีวิต แบบ New Normal หรือการเว้นระยะห่าง ซึ่งจุดนี้เองทำให้หลายบริษัทเปลี่ยนวิธีการทำงานเป็น Work from home ซึ่งก็ทำให้เกิดผลดีตามมาคือทั้งเราและพนักงานก็ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่...” (เพศชาย อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายความปลอดภัย)

“... เปิดรับความรู้ด้านเทคโนโลยีเช่น ประชุมทีมแบบออนไลน์มีความเข้าใจตรงกันเพื่อจะได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (เพศชาย อายุ 37 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ)

“... พยายามพัฒนาทักษะของตนเองที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อโลกภายนอก...” (เพศหญิง อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

#### 4.4.2 การเสริมทักษะใหม่

กลุ่มตัวอย่าง 13 คน จาก 30 คน ระบุว่า การเสริมทักษะใหม่ด้วยการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ด้านไอที ด้านการทำธุรกิจออนไลน์ และด้านการใช้โปรแกรมต่าง ๆ เช่น โปรแกรมทางบัญชีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อย่นระยะเวลาการทำงาน และได้ปริมาณงานเพิ่ม โดยการเรียนรู้จากคนเก่ง ๆ ในองค์กรบ้าง ทางบริษัทส่งเสริมการจ้างคนภายนอกเข้ามาสอนบ้าง และจากช่างเทคนิคที่มาทำการติดตั้งโปรแกรมต่าง ๆ เป็นต้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...เมื่อทำงานที่บ้านเราก็สามารถมีเวลาเรียนรู้ทักษะการใช้ไอที เพิ่มเติมจากทักษะเดิมที่มีอยู่ ผมขอศึกษาจากคนที่เก่งกว่าโดยเฉพาะด้าน ไอที เทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้เขียนไว้ให้ลองฝึกลองดู แล้วเราก็ฝึกไปเรื่อย ๆ หากมีโอกาสก็เข้าคอร์สเรียนเพิ่มเติมอีก...” (เพศชาย อายุ 37 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการจัดการข้อมูล)

“...ก็ต้องหาโปรแกรมทางบัญชีเข้ามาช่วยให้สามารถบันทึกบัญชีได้เร็วขึ้น ประมวลผลเร็วขึ้น เพื่อนำมาประเมินผลการดำเนินการ แนวทางในการพัฒนาส่วนนี้ ก็คงต้องซื้อโปรแกรมจากบริษัทแล้วให้เขามาเพื่อสอนวิธีใช้ปรับเข้ากับความรู้เดิมที่มีอยู่และเพิ่มทักษะใหม่...” (เพศชาย อายุ 38 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...การปรับทักษะเดิมที่มีอยู่มาเรียนรู้สิ่งใหม่เช่น จากเคยออกไปพบลูกค้าเสนอสินค้า มาคุยมาเสนอสินค้าผ่านทางออนไลน์ ถือเป็นสิ่งใหม่ให้ตนเองและลูกทีมที่ต้องเรียนรู้และปรับตัว...” (เพศหญิง อายุ 40 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายเจ้าหน้าที่การค้า)

#### 4.4.3 การเสริมทักษะเดิมที่มีอยู่

กลุ่มตัวอย่าง 11 คน จาก 30 คน ระบุว่า ประเมินว่าเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานในรูปแบบเดิม มาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมเช่นการมีทักษะเดิมในการจูงใจลูกค้าโดยการออกไปพบและยื่นข้อเสนอเพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการจำเป็นต้องปรับทักษะนั้นมาในรูปแบบการพูดคุย สนทนา ติดตามติดต่อ ยื่นข้อเสนอใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าผ่านการทำธุรกิจออนไลน์ แล้วในขณะเดียวกันก็เรียนรู้ทักษะใหม่ เช่น การทำเว็บ การทำการค้าทางออนไลน์แทน เป็นต้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...การเว้นระยะห่างและต้องใช้การประชุมผ่านทางเทคโนโลยีการสื่อสาร บางครั้งผมก็ว่ามันดีนะ ช่วยลดเวลาการเดินทาง ลดค่าใช้จ่าย ผมเลยต้องเปลี่ยนแนวคิดให้เข้ากับสถานการณ์มาพัฒนาตนเอง คงถึงเวลาต้องเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะแล้ว ไม่งั้นคงทำงานไม่ได้” (เพศชาย อายุ 40 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายจัดซื้อ)

“...ศึกษา macro และ UiPath เทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ...” (เพศชาย อายุ 38 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดทั้งเครื่องมือทำงานและการสื่อสารด้านไอทีต่าง ๆ มีผลอย่างมากต่อภาวะวิกฤติ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานและการสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วทันต่อเวลา...” (เพศหญิง อายุ 39 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

#### 4.5 ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่าปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองเกิดจากการมองไม่เห็นปัญหา ไม่รู้ว่าตนเองขาดทักษะอะไรบ้าง อาจเกิดจากพื้นฐานและมุมมองความคิดของตนเอง ทำให้ขาดการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้ ขีดคิดแต่ความคิดของตนเองและขาดทักษะในการสื่อสารที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.5.1 การมองไม่เห็นปัญหา

กลุ่มตัวอย่าง 7 คน จาก 30 คน ระบุว่า การมองไม่เห็นปัญหา ไม่รู้ว่าตนเองขาดทักษะอะไรบ้าง ถึงไม่สามารถตั้งใจให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติงานได้ตามสั่ง เป็นต้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองนั้น มันขึ้นอยู่กับว่าเรามองเห็นปัญหาหรือมองไม่เห็นปัญหา ถ้าเรารู้ว่าปัญหามันคืออะไร เช่น ปัญหาด้านการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี เราก็ก็น่าจะไปเพิ่มทักษะตรงนั้นอยู่ที่ว่าเราจะเริ่มเรียนรู้หรือไม่เองต่างหาก...” (เพศชาย อายุ 54 ปี หัวหน้าสูงสุดดูแลความเรียบร้อยทุกฝ่ายปฏิบัติการ)

“...ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองเท่าที่พบคือไม่รู้ว่าตนเองมีปัญหาอะไรที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ไม่สามารถสื่อสารกับคนอื่นได้ ไม่มีทักษะต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และไม่พยายามที่จะปรับปรุงตนเองมากกว่า...” (เพศหญิง อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เพราะตอนนี้อยู่ในคอมฟอดโซนคืออยู่แล้ว ไม่เห็นต้องไปเรียนเลย เสียเวลาเพราะไม่คิดว่าตัวเองต้องทำอะไรเพิ่มเติม เพราะงานที่ทำอยู่ก็ไม่ได้มีปัญหาอะไร...” (เพศชาย อายุ 37 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

#### 4.5.2 การขาดทักษะในการสื่อสารที่ดี

กลุ่มตัวอย่าง 4 คน จาก 30 คน ระบุว่า การขาดทักษะในการสื่อสารที่ดีทำให้ไม่สามารถตั้งใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานตามสั่งได้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...เราก็อธิบายอะไรขึ้นทำไม่ลูกน้องถึงไม่เข้าใจในสิ่งที่เราสื่อสารไปไม่สามารถตั้งใจให้เขาปฏิบัติงานตามคำสั่งเราได้ เราขาดทักษะทางการสื่อสารหรืออย่างไร แต่ก็พยายามแก้ไขและเข้าใจปัญหานั้นเพื่อจะได้สามารถสื่อสารให้ลูกน้องทำตามที่เราบอก...” (เพศชาย อายุ 54 ปี หัวหน้าสูงสุดดูแลความเรียบร้อยทุกฝ่ายปฏิบัติการ)

“...เน้นเรื่องทักษะทางการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากเรามีทีมใหญ่คนเยอะ เพราะถ้าสื่อสารไม่ดีมีผลกระทบไม่ดีหลายอย่างตามมา อย่างแรกคือทีมจะไม่อยากทำงาน...” (เพศชาย อายุ 38 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...หัวหน้าควรให้ความสำคัญในการประคองทีม เน้นหนักด้านการสื่อสารที่ดี ชัดเจน ความคาดหวังต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานที่มากขึ้นในกรณีที่ยากกว่าปกติ รวมถึง ความเป็นอยู่ของทีม



สร้างแรงจูงใจให้ทีมผ่านวิกฤตไปได้ด้วยดี...” (เพศชาย อายุ 36 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายความปลอดภัย)

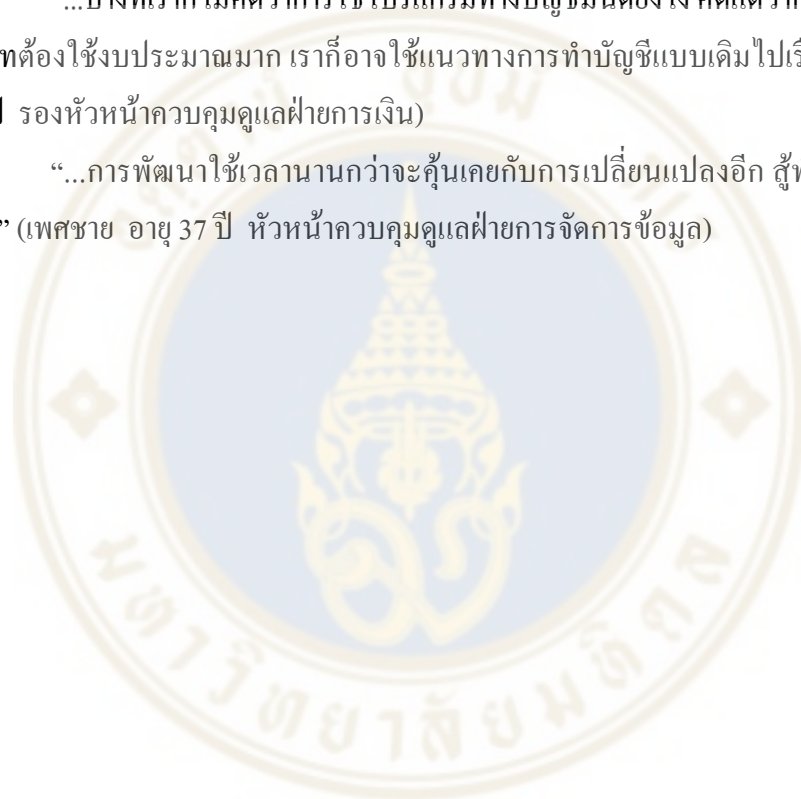
#### 4.5.3 การใช้สติปัญญาและมุมมองในการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น

กลุ่มตัวอย่าง 2 คน จาก 30 คน ระบุว่า การขาดสติปัญญาและมุมมองในการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น ยึดติดความคิดของตนเอง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...บางที่เราก็ไม่คิดว่าการใช้โปรแกรมทางบัญชีมันดียังไง คิดแต่ว่าการติดตั้งโปรแกรมทางบริษัทต้องใช้งบประมาณมาก เราก็อาจใช้แนวทางการทำบัญชีแบบเดิมไปเรื่อย ๆ...” (เพศชาย อายุ 42 ปี รองหัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการเงิน)

“...การพัฒนาใช้เวลานานกว่าจะคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงอีก ผู้ทำแบบเดิมไปก่อนละกัน...” (เพศชาย อายุ 37 ปี หัวหน้าควบคุมดูแลฝ่ายการจัดการข้อมูล)



## บทที่ 5

### การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานคร

#### 5.1 การอภิปรายผลงานการวิจัย

1. สำหรับความต้องการพัฒนาตนเองนั้น ผลงานวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความอยู่รอด สืบเนื่องจากในช่วงสภาวะที่บริษัทส่วนใหญ่จำเป็นต้องลดพนักงานลดค่าใช้จ่ายและต้องการเก็บเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานดีในการทำงานจึงจำเป็นต้องกลับมาพัฒนาตนเองรวมถึงทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้

ทั้งนี้ ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดตนเองเป็นสำคัญอยากที่จะเก่งขึ้นและต้องการเป็นคนที่มีความสามารถ องค์กรเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน สามารถส่งต่อความมั่นคงไปยังบริษัทในอนาคต หากพนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ ก็จะกลายเป็นคนที่มีความสามารถมี โอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้ได้รับค่าผลตอบแทนและรายได้ที่มากขึ้น มีความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพการงาน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) 1) ที่เสนอว่าความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อต้องการความอยู่รอด คือ การมีค่าตอบแทน/รายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลทำให้เกิดความมั่นคงในชีวิตของตนเองและครอบครัว อีกทั้ง ยังสอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) 2) ที่เสนอว่าความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อต้องการการยอมรับจากคนรอบข้างและให้ทุกคนเห็น

คุณค่าในตัวตน เมื่อพัฒนาตนเองให้เป็นคนเก่งมีความสามารถ ทำให้เป็นคนที่ยอมรับให้ความสำคัญยอมรับ และมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นกลายเป็นบุคคลสำคัญในองค์กร

ทั้งนี้ ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับผลงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาตนเอง ที่พบว่า บุคคลพยายามเรียนรู้เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างทักษะสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ถือได้ว่าเป็นความต้องการในการพัฒนาตนเองส่วนบุคคลด้วยเงื่อนไขทางสังคมที่มีภาวะการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถทำให้ตนเองอยู่รอดได้ และจากความเชื่อที่ว่าความสามารถของตนเองเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจากการเรียนรู้และกระบวนการฝึกฝนตนเอง ในการจัดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้เกิดความสามารถในการปรับตัวทันต่อเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกันในด้านการพัฒนากรอบความคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต โดยความต้องการพัฒนาตนเอง อาจแตกต่างกันไปตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน (นัยนันท์ บุญมี, 2555; นครินทร์ สุวรรณแสง ภราดร ยิ่งยวด และขวัญนภา ขวัญสถาพรกุล, 2562; วรรณวิสา เข้มเกตุ, 2558)

2. สำหรับแนวทางในการพัฒนาตนเองนั้น แม้ว่าบางบริษัทลดการให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรลง อย่างไรก็ดี ก็ยังมีผู้ที่ได้มีการวางแนวทางการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นเป็นแรงผลักดัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกระบวนการความต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการเสริมทักษะในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการทำให้เกิดความเข้าใจความต้องการของตนเองอย่างถ่องแท้ รวมถึงการเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะในด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะสามารถเข้ามาช่วยเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กิจกรรมออนไลน์ต่าง ๆ รวมถึงการนำโปรแกรมต่าง ๆ เข้ามาลดเวลากระบวนการทำงานและพัฒนาเพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ โดยอาศัยเทคนิคแบบผสมผสานทั้งรูปแบบดั้งเดิมและวิธีการที่ทันสมัยในการพัฒนาตนเอง 3 ด้าน คือ

การปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการทำงานใหม่ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง คือ เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับตัวเรา

การเสริมและพัฒนาทักษะเดิมที่มีอยู่ แต่เดิมการมีทักษะเดิมในการจูงใจลูกค้าโดยการออกไปพบ เพื่อยื่นข้อเสนอให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการก็ต้องใช้ทักษะนั้นเปลี่ยนมาในรูปแบบการพูดคุยแบบออนไลน์ ใช้ความทันสมัยของเทคโนโลยีเป็นตัวกลางในการช่วยสื่อสาร อีกทั้งยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การเสริมทักษะใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสารต่าง ๆ ด้านการทำธุรกิจออนไลน์ และด้านการใช้โปรแกรมต่าง ๆ เพื่อลดความผิดพลาดลง รวมถึง ยังสามารถปรับระยะเวลาการทำงานและได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น อีกด้วย

โดยทั้ง 3 ด้านของการพัฒนาตนเองที่กล่าวข้างต้นสามารถหาแหล่งที่มาของความรู้ได้จากหลาย ๆ ที่ ไม่ว่าจะเป็นการสมัครเรียนตามหลักสูตรที่มีเปิดสอนในด้านต่าง ๆ หรือการเรียนรู้จากคนเก่งหรือคนที่มีประสบการณ์ รวมถึงการจ้างคนภายนอกเข้ามาสอน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) 1) ที่เสนอว่า แนวทางการพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นนั้น คือ การมองเห็นจากสิ่งที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ภายนอก รวมถึงบุคคลรอบตัวนั้นมีอิทธิพลต่อกรอบแนวความคิดของตนเองให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น สร้างแรงผลักดันในการที่จะสร้างแนวทางและกระบวนการพัฒนาให้เกิดเป็นรูปเป็นร่างขึ้น อีกทั้ง ยังสอดคล้อง ตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) 2) ที่เสนอว่าแนวทางการพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นนั้น คือ เริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงตนเองจากความบกพร่องหรือสิ่งที่ควรเรียนรู้เพิ่มเติม ปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการทำงานใหม่ รวมถึงเสริมสร้างและพัฒนาทักษะเดิมที่มีอยู่และทักษะใหม่ (ปัทมาภรณ์ ศรีราษฎร์, 2561; นันทรัตน์ เจริญกุล, 2561)

ผลการวิจัยข้างต้นและผลงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาตนเอง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กรอบแนวความคิดแบบเติบโต (กรอบแนวคิดที่บุคคลเชื่อว่าศักยภาพและความสามารถของตนเองนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากกระบวนการฝึกฝนตนเองในการจัดการแก้ไขปัญหา) สามารถนำมาประยุกต์ต่อยอด เพื่อให้สามารถปรับตัวทันต่อเปลี่ยนแปลง โดยเรียนรู้จากกระบวนการฝึกฝนตนเองในการจัดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้มากกว่าผลลัพธ์ (นครินทร์ สุวรรณแสง และคณะ, 2562; ปัทมาภรณ์ ศรีราษฎร์, 2561; Bai, Wang & Nie, 2020; Wu, 2020)

3. สำหรับปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง กลุ่มตัวอย่างระบุว่าเกิดจากการที่ตนเองมองไม่เห็นปัญหา ไม่รู้ว่าตนเองขาดทักษะอะไรหรือควรที่จะเพิ่มเติมในส่วนไหน สำหรับผู้ที่ เป็นหัวหน้างาน อาจทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการทีมได้ ไม่สามารถจูงใจให้ทีมงานปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการได้ มีปัญหาการสื่อสาร เนื่องจากหัวหน้างานยึดติดความคิดของตนเองและขาดทักษะในการสื่อสารที่ดี โดยอุปสรรคเหล่านี้เกิดจากตัวบุคคลและการที่องค์กรขาดระบบที่ดีในการพัฒนาบุคคลกร องค์กรไม่มีการสื่อสารให้เห็นถึงความสำคัญในคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่ควรจะได้รับพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรไม่ใส่ใจต่อการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองในทุก ๆ มิติ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) 1) ที่เสนอว่าปัญหาและอุปสรรคเกิดจากการที่มองไม่เห็นตนเอง ทำให้ไม่สามารถมองเห็นจุดที่ตนเองควรจะได้รับพัฒนาจนกระทั่งเกิดความละเอียดที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาใดใดเกี่ยวกับตนเอง อีกทั้งยังสอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) 2) ที่เสนอว่า ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากบุคคลรอบตัว กล่าวคือการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในองค์กรหรือการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและทีมงาน

นอกจาก 2 ประเด็นข้างต้นจากผลการวิจัยยังพบปัญหาและอุปสรรคเพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ได้แก่ ด้านสติปัญญา, อารมณ์ ที่ทำให้กระบวนการพัฒนาตนเองไม่สามารถประสบความสำเร็จตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้

ทั้งนี้ ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่พบปัญหาการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง และการขาดการสนับสนุนและระบบที่ดีจากองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบยาวต่อแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ (วรรณวิสา เข้มเกตุ, 2558)

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา และนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรให้แข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

### 1. สำหรับความต้องการพัฒนาตนเอง มาจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

จากผลงานวิจัยพบว่าพนักงานต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความอยู่รอด บริษัทส่วนใหญ่ต้องการลดพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายและเลือกเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน หากพนักงานสามารถปรับตัวได้ไว โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและการที่มีเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมาก เป็นตัวช่วยในการทำงานจึงส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดระยะเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ทำให้ได้ผลงานที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ ดังนั้น จึงแนะนำให้ผู้บริหารขององค์กรสนับสนุนและลงทุนในด้านการพัฒนาองค์ความรู้โดยเน้นไปในเรื่องของการแนะนำให้ความรู้ รวมถึงการจัดการอบรมทางด้านความรู้จักเทคโนโลยีในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสอดคล้องและมุ่งไปยังทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่ง บุคคลกรที่มีคุณภาพสามารถสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ

จากผลงานวิจัยพบว่า ความต้องการด้านความสัมพันธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับชัดเจนในด้านการทำงานแบบทีม โดยในทุกองค์กรแต่ละทีมจะมีการแข่งขัน เพื่อแสดงผลงานของทีม/แผนกของตน แต่ในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน กำลังซื้อของประชาชนน้อยลง การแข่งขันกันเองอาจไม่เกิดประโยชน์ ดังนั้นหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีมจึงจำเป็นต้องประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงแนะนำให้ผู้บริหารและทีมบริหารงานบุคคลให้ความสำคัญและสนับสนุนพนักงานให้จัดการวางแผนพัฒนาบุคคลกรในระยะยาว ที่เรารู้จักกันดี คือ โปรแกรม IDP (Individual development plan) เป็นโปรแกรมที่มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องและเน้นประเด็นไปในเรื่องของการทำให้ตัวพนักงานรับทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองได้อย่างชัดเจน โดยอาศัยกระบวนการเพื่อให้พนักงานสามารถเกิดการพัฒนาและติดตามผลลัพธ์ได้อย่างต่อเนื่องตามลำดับเชื่อมโยงกลับไปยังเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งเป้าไว้ และยังเป็นสามารถเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้เพื่อยกระดับและกระชับความสัมพันธ์ของพนักงานกับหัวหน้างานสืบ เนื่องจากการนำ IPD program มาใช้นั้น หัวหน้าถือเป็นแกนนำหลักที่จะช่วยแนะนำแนวทางว่าพนักงานควรตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาตนเองในด้านใดหรือที่เรียกว่าการ Coaching ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสในการพูดคุยและมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้นในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

จากผลงานวิจัยพบว่า ความต้องการเจริญก้าวหน้านั้น ได้ถูกผลักดันให้เกิดขึ้นพร้อมกับการเข้ามาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่อาจสามารถทำงานแทนคนได้อย่างสมบูรณ์ในอนาคต ดังนั้นเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง เรียนรู้เพิ่มเติมด้านเทคโนโลยี แล้วนำมาปรับใช้กับความรู้ที่ตนเองมีอยู่เดิม ผู้บริหารและทีมบริหารงานบุคคลจึงควรจัดหาคอร์สเรียนที่เหมาะสมต่อสถานะการปัจจุบันเช่น การจัดให้มีการอบรมสัมมนาหรือ Workshop ในหัวข้อ “การนำระบบสารสนเทศเข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน” รวมถึงการออกแบบให้มีการอบรมเพื่อแนะนำการใช้โปรแกรมที่ทันสมัยต่าง ๆ โดยผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญขององค์กรให้เป็นโค้ชถ่ายทอดคำแนะนำ เพื่อให้การพัฒนาในครั้งนี้สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจึงเป็นสิ่งที้องค์กรควรให้ความสำคัญโดยกำหนดไว้ให้เป็นหนึ่งในหัวข้อนโยบายในการพัฒนาองค์กรในทุก ๆ ปี และเพื่อให้องค์กรสามารถรักษานักวิชาการที่มีประสิทธิภาพไว้ได้กลายเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อยอดกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 2. สำหรับแนวทางในการพัฒนาตนเอง

- จากผลงานวิจัยพบว่าพนักงานมีแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการทำงานใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่ติดยึดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม สิ่งใดที่เคยคิดว่าทำไม่ได้ ก็พยายามต้องทำให้ได้ จึงแนะนำผู้บริหารและทีมบริหารงาน

บุคคล เชื่อมโยงแผนกไอทีให้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการที่จะพัฒนาคนในองค์กร โดยอาศัยความรู้เฉพาะทางที่มีเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร เช่น

เปิดคอร์สอบรมภายในให้กับทีมงานที่จำเป็นต้องใช้งานกับเทคโนโลยีที่มีความเฉพาะทาง รวมถึง บุคลากรที่เป็นระดับผู้อาวุโสเปลี่ยนมุมมองกรอบแนวความคิดที่ไม่คุ้นเคยมากนักกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือไม่เคยใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารมาก่อน เพื่อเรียนรู้ถึงประโยชน์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันต่อยุคของเทคโนโลยี

- จากผลงานวิจัยพบว่า พนักงานมีแนวทางในการพัฒนาตนเองโดยการเสริมทักษะเดิมที่มีอยู่ ส่วนใหญ่ประเมินว่าเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป จากการทำงานในรูปแบบเดิมมาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติม เช่น การมีทักษะเดิมในการจูงใจลูกค้า โดยการออกไปพบ ออกไปยื่นข้อเสนอ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการ ก็ต้องใช้ทักษะนั้นเปลี่ยนมาในรูปแบบการพูดคุย สนทนา ติดตาม ติดต่อ ยื่นข้อเสนอใหม่ๆ ให้กับลูกค้าผ่านการทำธุรกิจออนไลน์ แล้วในขณะเดียวกันก็เรียนรู้ทักษะใหม่ เช่น การทำเว็บ การทำการค้าทางออนไลน์แทน จึงแนะนำให้ผู้บริหารและทีมบริหารงานบุคคลจัดให้มีกิจกรรมที่จะสามารถคงไว้ถึงวัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด โดยสนับสนุนเงินทุนในการจัดหาคอร์ส เรียนออนไลน์จากบริษัทชั้นนำ เพื่อให้ออกแบบหัวข้อการอบรมที่สอดคล้องและเข้าใจวัตถุประสงค์ของความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร ได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถต่อยอดไปยังการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

- จากผลงานวิจัยพบว่าพนักงานมีแนวทางในการพัฒนาตนเองโดยการเสริมทักษะใหม่ ส่วนใหญ่ก็มีการเสริมทักษะใหม่ด้วยการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการทำธุรกิจออนไลน์ และด้านการใช้โปรแกรมต่าง ๆ เช่น โปรแกรมทางบัญชีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อร่นระยะเวลาการทำงาน และได้ปริมาณงานเพิ่ม โดยการเรียนรู้จากคนที่มีความสามารถ คนที่เก่งๆ ในองค์กรหรือทางเลือกเพิ่มเติม คือ เปิดโอกาสให้มีบุคคลที่มีความรู้จากองค์กรชั้นนำเข้ามาเพื่อเป็นวิทยากรหรือช่างเทคนิคที่มากำหนดติดตั้ง โปรแกรมต่าง ๆ จึงแนะนำให้ผู้บริหารและทีมบริหารงานบุคคลจัดให้มีการอบรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการที่จะอบรมเพื่อนพนักงาน หลังจากพวกเขาได้รับโอกาสไปเรียนและจบการศึกษาจากองค์กรที่มีชื่อเสียงภายนอก เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืน เช่น การส่งตัวแทนไปเรียนคอร์สที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง วิธีนี้สามารถเป็นทางเลือกหนึ่งให้กับองค์กรที่อาจจะต้องควบคุมในด้านการลงทุนค่าใช้จ่ายทางด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร

### 3. ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง

จากผลงานวิจัยพบว่า การมองไม่เห็นปัญหา/ไม่รู้ว่าตนเองขาดทักษะอะไรบ้าง พื้นฐานทางอารมณ์ของตนเอง การขาดการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น ยึดติดความคิดของตนเอง และการสื่อสาร (การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น) เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง ดังนั้น จึงแนะนำผู้บริหารและทีมบริหารงานบุคคล พิจารณาให้มีการจัด coaching ให้กับพนักงานระดับหัวหน้างาน เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นสามารถเข้าใจตนเองได้มากขึ้น สร้างการตระหนักรู้ว่าตนเองในฐานะหัวหน้างานนั้นยังสามารถเพิ่มขีดความสามารถที่จะช่วยพัฒนาองค์กรได้มากน้อยเพียงใดและยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นบุคคลที่สามารถช่วยพัฒนาสนับสนุนส่งเสริมทีมงานของตนเองให้ปรับปรุงข้อบกพร่อง โดยนำโมเดล feedback 360 องศา มาใช้จนกระทั่งทีมงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย ช่วยกระตุ้นให้เกิดการคิดประดิษฐ์ผลงานที่ดีต่อยอดความสำเร็จให้กับองค์กรได้ในระยะยาว

### 5.3 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

จากการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำวิจัย โดยจะมีรายละเอียดพร้อมข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. เนื่องจากการงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเหตุผลของความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา โดยมีการศึกษาในรายละเอียดถึงแนวทางในการพัฒนาตนเอง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา ซึ่งยังมีได้ศึกษาในประเด็นอื่น ๆ อาทิ การสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลให้งานวิจัยไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนในส่วนนี้ จึงงานวิจัยในอนาคต ควรศึกษาประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถครอบคลุมทั้งส่วนของตัวพนักงานเอง และตัวองค์กรเอง

2. เนื่องจากการงานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เท่านั้น ทำให้มีเพียงข้อมูลเชิงลึก อีกทั้งยังไม่สามารถนำข้อเท็จจริงจากข้อมูลที่ได้นั้นไปใช้อ้างอิงในมุมมองกว้างได้ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคต ควรขยายการการศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงผสม โดยศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพได้ อีกทั้งยังสามารถพิจารณาที่ทำการวิจัยในกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจภาครัฐและรัฐวิสาหกิจในอนาคตได้

3. เนื่องจากผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทั้งหมดจากกลุ่มพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ซึ่งงานวิจัยในอนาคต จึงควรพิจารณาขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมไปยังพนักงานทั่วไปในการเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาให้มีลักษณะตัวอย่างที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล. (2553). บริหารคนเหนือตำรา. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ Bizbook.
- เทียมรัตน์ คงทนดี. (2554). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในบริษัท ทีเอสที เมทัลเวิร์ค จำกัด. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2563). เมื่อ COVID-19 ทำให้เราได้ “เรียนรู้” และ “ปรับเปลี่ยน”. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2563, <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/tips-for-you/corona-make-change.html>.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). ผลกระทบโควิด 19 ต่อตลาดแรงงานไทย. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2563, [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_1\\_2\\_Oct2020.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_1_2_Oct2020.aspx).
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). ผลกระทบวิกฤต COVID-19 กับเศรษฐกิจโลก: This Time is Different. สืบค้น 9 ธันวาคม 2563, [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_18Mar2020.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_18Mar2020.aspx).
- ธนูชาติธนานนท์ (2552). ทักษะการสื่อสาร. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2563, <http://www.jitjai.com/2009/08/communication-skills.html>
- นครินทร์ สุวรรณแสง ภราดร ยิ่งยวด และขวัญณา ขวัญสถาพรกุล. (2562). การประยุกต์กรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อการพัฒนาพยาบาลวิชาชีพในยุคประเทศไทย 4.0. วารสารสภาการพยาบาล, 34(3), 5.
- นัยนัน บุญมี. (2555). ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ เคที ซี ซีมิโก้ จำกัด สาขาเซ็นทรัลเวสต์. (การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประทีป โชติคุณเศรษฐ. (2544). ความต้องการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในสหวิทยาเขตเสรีไทย. (วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปัทมาภรณ์ ศรีราษฎร์. (มกราคม-มีนาคม, 2561). แนวทางการพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตของครู. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 13(1), 389-399.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2541). การศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ราชบุรี: สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. (2563). กระบวนการเรียนรู้ทักษะใหม่จาก RESKILLING และ UPSKILLING คือทางรอดในยุคของการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 11 ธันวาคม 2563, <http://www.ajtonrak.com/index.php/2020/08/19/upskilling/>.
- วรรณวิสา เข้มเกตุ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในการทำงานของพนักงานธนาคารสายลูกค้าบุคคลของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีชล ฉายาพงษ์. (2553). ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจ ชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวนกองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 2 ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เกษมศาสตร์กิดากร. (2539). ศิลปะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น. กรุงเทพฯ: สมาคมศิษย์เก่าวิศวกรรมชลประทานในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: วีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สร้อยสิน แก้วหนู. (2555). ความต้องการพัฒนาตนเอง กระบวนการบริหารบุคลากรและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุนิษา กิ่งพงษ์. (2556). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ปริญญาานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2542). พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาคน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- อริญญา เถลิงศรี. (2562). อยาก RESKILL ต้องทำอย่างไร. ใน Bizbug Admin 2 สืบค้นเมื่อ 11 ธันวาคม 2563, <https://www.bizbug.co>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาคม บุญเกิด. (2556). ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจ: กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจนครบาล 6. (ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Alderfer, Clayton P. (1976). ERG Theory of Motivation Clayton Alderfer's revision of Abraham Maslow. New York: Harper and Row.
- Blackwell, L. A., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Theories of intelligence and achievement across the junior high school transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246–263.
- Chan, D. W. (2012). Life satisfaction, happiness, and the growth mindset of healthy and unhealthy perfectionists among Hong Kong Chinese gifted students. *Roeper Review*, 34(4), 224–233.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Dweck, C. S. (2012). *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*. Constable & Robinson Limited.
- Esparza, J. Shumow, L., & Schmidt, J. A. (2014). Growth mindset of gifted seventh grade students in science. *NCSSMST Journal*, 19(1), 6-12.
- Fox, S. (1990). Self-development: From Humanism to Deconstruction. In *Self-Development in Organizations*. p. 27. London: McGraw-Hill.
- French, W. L. and Bell, C. H. (1961). *Organization Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- GC. (2563). รับมือโลกหลัง COVID-19 กับ Reskill & Upskill ปรับวิธีการทำงาน. สืบค้นเมื่อ 11 ธันวาคม 2563, <https://www.pttggroup.com/th/updates/feature-stories/1448>.
- King, R. B. (2012). How you think about your intelligence influences how adjusted you are: Implicit theories and adjustment outcomes. *Personality and Individual Differences*, 53(5), 705–709.
- Lee, Y. H., Heeter, C., Magerko, B., & Medler, B. (2012). Gaming mindsets: Implicit theories in serious game learning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(4), 190–194.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mangels, J. A., Butterfield, B., Lamb, J., Good, C., & Dweck, C. S. (2006). Why do beliefs about intelligence influence learning success? *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 1(2), 75-86.
- Miele, D. B., Son, L. K., & Metcalfe, J. (2013). Children's naive theories of intelligence influence their metacognitive judgments. *Child Development*, 84(6), 1879–1886.
- Morgan, C.T. & King, R.A. (1966). *Introduction to Psychology*. New Delhi: Tata McGrawHill Publishing Company.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2015). Mindsets shape consumer behavior, *Journal of Consumer Psychology*, retrieved Dec 11, 2020, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.005>
- O'Rourke, E., Haimovitz, K., Ballweber, C., Dweck, C. S., & Popović, Z. (2014). Brain points: A growth mindset incentive structure boosts persistence in an educational game. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. retrieved Dec 11, 2020, <http://dx.doi.org/10.1145/2556288.2557157>
- Pedler, M. & Boydell, T. (1981). What is Self-development? In *Management Self-Development*. p.7. Hants: Gower Publishing.
- SEAC. (2563). Growth Mindset วิธีคิดพาธุรกิจข้ามพื่นทุกวิกฤต. สืบค้นเมื่อ 11 ธันวาคม 2563, <https://www.seasiacenter.com/th/insights/blog/growth-mindset-7/>.
- Xuebing Wu. (2020). The Effect of Growth Mindset on Work-Family Enrichment in Information Age: Examining a Moderated-Mediation Model. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, retrieved Dec 11, 2020, <http://www.ijeeee.org/uploadfile/2020/0928/20200928114143168.pdf>.
- Yan, V. X., Thai, K. P., & Bjork, R. A. (2014). Habits and beliefs that guide self-regulated learning: Do they vary with mindset? *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 3(3),140-152.
- Yeager, D. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2013). An implicit theories of personality intervention reduces adolescent aggression in response to victimization and exclusion. *Child Development*, 84(3), 970-988.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์

**เรื่อง** ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์วิกฤต

**ผู้วิจัย** นางสาวฟาริดา สุริยะพงศ์ไชย  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ท่าน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาภาคเอกชนกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอด

ในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์วิกฤต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเองของพนักงานในภาคธุรกิจอื่นสามารถนำไปปรับใช้ได้ต่อไป

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูง

## แบบคำถามสัมภาษณ์

ข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์	
ส่วนที่ 1	1.1 เพศ 1.2 อายุ 1.3 ตำแหน่งงาน 1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1.5 หน้าที่และความรับผิดชอบ 1.6 วันเวลาและสถานที่สัมภาษณ์
ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง	
ส่วนที่ 2	2.1 ท่านมีความต้องการพัฒนาตนเอง อย่างไร 2.2 ท่านมีเป้าหมายของการพัฒนาตนเอง อย่างไร 2.3 ท่านมีขั้นตอนในการพัฒนาตนเองอย่างไร 2.4 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาตนเอง อย่างไร
ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง มีอะไรบ้าง	
ส่วนที่ 3	3.1 ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเอง ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคคืออะไร 3.2 ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเอง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลอย่างไร ต่อตัวท่าน 3.3 ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเอง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลอย่างไร ต่อองค์กร

หากผู้ที่เข้าร่วมแบบคำถามสัมภาษณ์มีข้อสงสัย สามารถติดต่อได้ที่อีเมล: fffaaa007@gmail.com