

กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้
สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Mindset and the work achievement : a case study of support personnel under
the supervision of office Chulalongkorn University



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงาน มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โดย	น.ส.อังศวีร์ เครือแก้ว
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อังศวีร์ เครือแก้ว : กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . (The Mindset and the work achievement : a case study of support personnel under the supervision of office Chulalongkorn University) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

สารนิพนธ์ครั้งนี้เป็นการศึกษากรอบความคิดกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกรอบความคิดและเปรียบเทียบระดับกรอบความคิด ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ศึกษาความสัมพันธ์กรอบความคิดกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และศึกษาความสัมพันธ์กรอบความคิดกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ P และลักษณะงานที่แตกต่างกันมีกรอบความคิดไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยด้านอายุงานที่แตกต่างกันมีกรอบความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกรอบความคิด ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas โดยสัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด ที่ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas 3) กรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ทั้ง 3 ระดับ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4) กรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ทั้ง 3 ระดับ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินประจำปีเช่นกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6181032124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Mindset, Growth Mindset, Fixed Mindset

Angsawee Kruakaew : The Mindset and the work achievement : a case study of support personnel under the supervision of office Chulalongkorn University. Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

This thesis aimed to investigate the mindset and the work achievement of support personnel under the supervision of Office of the University, Chulalongkorn University. The objectives of this thesis were to study and compare the mindset of support personnel, to study factors affecting work performance and work achievement, the relationship between mindset and factors affecting work performance, and the relationship between mindset and factors affecting work achievement. The results of this study could be concluded as follows : 1) the samples with different gender, age, educational level, work position (P Level), and work characteristics had indifferent mindset, rejecting the set hypothesis. However, the samples with different age had different mindset with a statistical significance level of 0.05, accepting the set hypothesis. 2) factors affecting work performance were lowly positively related with growth mindset with some fixed ideas with a statistical significance level of 0.05, accepting the set hypothesis; but they were unrelated with Strong Growth Mindset and Fixed Mindset with some Growth ideas. 3) Strong Growth Mindset , Growth Mindset with some Fixed ideas , and Fixed Mindset with some Growth ideas were unrelated with work performance. 4) Strong Growth Mindset , Growth Mindset with some Fixed ideas , and Fixed Mindset with some Growth ideas were unrelated with annual performance evaluation.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สามารถสำเร็จไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และกรุณาตรวจทานพร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขสารนิพนธ์นี้ให้เสร็จโดยสมบูรณ์ จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิตินิเทศสุนทร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำสารนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุก ๆ ท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ตลอดช่วงเวลาการศึกษาจนจบหลักสูตร ขอขอบคุณผู้ให้ความร่วมมือในการวิจัยทุกท่านที่ช่วยเหลือและกรุณาตอบคำถามด้วยความเต็มใจพร้อมทั้งให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์แก่การวิจัยนี้จนนำมาวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้เอ่ยนามในครั้งนี้นักท่าน ที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้

นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 49 และเจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้ให้ชีวิตและเป็นทุกสิ่งทุกอย่างของลูกสาวคนนี้ ขอขอบคุณพี่สาว น้องสาว น้องชาย และหลาน ๆ อันเป็นที่รักผู้ซึ่งเป็นกำลังใจแก่ผู้ศึกษาโดยตลอด

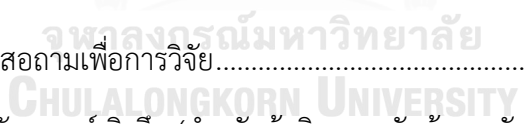
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อังศวีร์ เครือแก้ว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	3
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีของความคิด.....	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีของกรอบความคิด (mindset).....	8
2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	12
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน.....	28
2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	29
2.6 ข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	33
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38

2.8 กรอบความคิดของการวิจัย	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
3.2 เครื่องมือในการวิจัย.....	44
3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
3.4 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	48
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	50
4.1 การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล	50
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	77
5.1 สรุปผลการศึกษา	77
5.2 อภิปรายผล.....	79
5.3 ข้อเสนอแนะ	82
ภาคผนวก.....	84
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	85
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง).....	91
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล.....	93
บรรณานุกรม.....	96
ประวัติผู้เขียน.....	100



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลหน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	34
ตารางที่ 2 ข้อมูลจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย..	37
ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านเพศ.....	51
ตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านอายุ.....	51
ตารางที่ 5 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านระดับการศึกษา.....	52
ตารางที่ 6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านตำแหน่ง.....	52
ตารางที่ 7 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านระดับ P.....	53
ตารางที่ 8 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านอายุงาน.....	53
ตารางที่ 9 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านลักษณะงาน.....	54
ตารางที่ 10 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ระดับกรอบความคิด (mindset).....	54
ตารางที่ 11 ตารางแสดงปัจจัยส่วนบุคคลกับกรอบความคิด (mindset).....	55
ตารางที่ 12 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม.....	58
ตารางที่ 13 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ.....	59
ตารางที่ 14 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	59
ตารางที่ 15 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน.....	60
ตารางที่ 16 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน.....	60
ตารางที่ 17 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน.....	61

ตารางที่ 18 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ด้านนโยบายการบริหารงาน 61

ตารางที่ 19 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ด้านพฤติกรรมการทำงาน..... 62

ตารางที่ 20 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ด้านการทำงานเป็นทีม 62

ตารางที่ 21 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ด้านผลการปฏิบัติงาน..... 63

ตารางที่ 22 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ด้านผลการประเมิน 64

ตารางที่ 23 ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับกรอบความคิด (mindset)..... 64

ตารางที่ 24 ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้านอายุงาน 66

ตารางที่ 25 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด
(mindset) โดยภาพรวม..... 66

ตารางที่ 26 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด
(mindset) ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ..... 67

ตารางที่ 27 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด
(mindset) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 68

ตารางที่ 28 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด
(mindset) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน..... 69

ตารางที่ 29 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด
(mindset) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน..... 69

ตารางที่ 30 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด
(mindset) ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน 70

ตารางที่ 31 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด
(mindset) ด้านนโยบายการบริหารงาน..... 71

ตารางที่ 32 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด
(mindset) ด้านพฤติกรรมการทำงาน 71

ตารางที่ 33 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านการทำงานเป็นทีม 72

ตารางที่ 34 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิด (mindset) กับผลการปฏิบัติงาน 73

ตารางที่ 35 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิด (mindset) กับผลการประเมินประจำปี 74



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ความแตกต่างของผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัดและกรอบความคิดเติบโต	9
ภาพที่ 2 คุณลักษณะที่แตกต่างของผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัดและกรอบความคิดเติบโต	10
ภาพที่ 3 กรอบความคิดในการวิจัย.....	43



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ความคิดเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด เพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต การวางแผนและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ที่เกิดขึ้น ทั้งที่คิดอย่างมีเป้าหมายและไม่มีเป้าหมาย ทั้งนี้ หากมนุษย์สามารถคิดได้อย่างมีเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการคิดก็จะมีมาก ส่งผลให้เกิดผลดีมีคุณค่าต่อตนเองและส่วนรวมมากขึ้น ความสามารถในการคิดมีความจำเป็นต่อชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างมาก ความเป็นปกติสุขและการดำเนินชีวิตที่ประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากประสิทธิภาพของความคิด ในขณะที่เดียวกันความล้มเหลว ความเสียหาย และความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ก็เป็นผลมาจากความคิดด้วยเช่นเดียวกัน มนุษย์จึงควรได้รับการเรียนรู้ และฝึกฝนเพื่อพัฒนาการคิดให้มีปัญญา ฉลาด รู้คิด ไม่หลงงมงายไปกับสิ่งทำให้เกิดความหายนะ ความล้าหลังทั้งของตนเอง ครอบครัว สังคม ประเทศชาติใดมีประชาชนที่มีปัญญา มีความคิด ประเทศนั้นย่อมเต็มไปด้วยความเป็นปกติสุข มีความเจริญก้าวหน้า ประชาชนมีคุณภาพในชีวิต ในขณะที่เดียวกันประเทศใดที่มีประชาชนขาดความรู้ ขาดสติปัญญา ขาดความคิด ประเทศนั้นก็จะมี ความวุ่นวาย ไม่เป็นปกติสุข ไม่มีความเจริญก้าวหน้า ประชาชนขาดคุณภาพชีวิต และขาดความสุข เราจึงควรหันมาให้ความสนใจ และพัฒนาความคิดของคนในชาติ เพื่อให้หลุดพ้นจากความมือบอดทางปัญญา ความเป็นอิสระทางความคิด ทั้งนี้ คนที่มีความรู้ ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นผู้มีความคิดไปทุกคน แต่คนที่มีความคิด จะต้องมีความรู้เป็นพื้นฐาน ความรู้ที่มีอาจเป็นความรู้ที่เกิดจากในตนเอง ค้นพบด้วยตนเอง หรือเป็นความรู้ที่ได้รับการศึกษาเรียนรู้มาจากผู้อื่น จากโรงเรียน หรือจากมหาวิทยาลัยก็ได้ ความรู้เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญทำให้คนคิดได้ คิดถูกทาง คิดชอบ คิดแล้วเกิดประโยชน์ หรือที่เรียกว่า “คิดเป็น” (ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ, 2556)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การคิดเป็น จึงเป็นหนทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาคนมนุษย์ ดังนั้นจึงควรอย่างยิ่งที่เราจะต้องหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคิดให้กับทุกคนอย่างจริงจัง โดยการคิดเป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดของมนุษย์ ซึ่งเกิดจากการนำเหตุการณ์ที่ได้รับรู้มาผ่านการประมวลผลจากประสบการณ์ ทักษะคติ ความเชื่อ มุมมอง ความรู้ ปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ ฯลฯ แล้วถูกแปรความหมายออกมาเป็นความคิดและมุมมองของแต่ละบุคคล ทำให้ข้อมูลที่ได้รับรู้มานั้นถึงแม้จะเป็นอย่างเดียวกันแต่ก็อาจจะแปรความหมายได้ต่างกัน เช่น การดูภาพศิลปะ แต่ละคนนั้นจะบรรยายภาพภาพเดียวกันได้หลากหลายแง่มุม หรือแม้แต่สภาพเศรษฐกิจ ในการทำธุรกิจบางคนเห็นวิกฤต บางคนเห็นโอกาส บางคนเห็นช่องทางใหม่ ๆ ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน ที่เป็นเช่นนี้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะประสบการณ์ ทักษะคติ ความเชื่อ มุมมอง ความรู้ โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะทำให้การตีความภาพศิลปะออกมาไม่เหมือนกัน และที่สำคัญคือ เราสามารถป้อนข้อมูลเพื่อเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเช่นกัน โดยในทางจิตวิทยา สิ่งนี้เรียกว่า กรอบความคิด หรือ Mindset ซึ่งกรอบความคิดเป็นเรื่องที่ใหญ่ และครอบคลุมหลายด้านในการใช้ชีวิตของมนุษย์

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งความคิดที่สร้างทั้งตัวธุรกิจและผู้ประกอบการให้เกิดขึ้นมากมาย การจะพัฒนาต่อยอดให้ธุรกิจเจริญเติบโตจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีกรอบความคิด หรือ mindset ในการพัฒนาให้มากพอ กรอบความคิด หรือ mindset จึงเป็นพื้นฐานที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์โลกให้ประสบความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ โดยการจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ทรัพยากรสนับสนุนนับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ทรัพยากรไม่ได้มีเพียงแต่ทรัพยากรทางกายภาพเท่านั้น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรบุคคล หรือ มนุษย์ เพราะเป็นฟันเฟืองสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น และหากมนุษย์มีกรอบความคิด หรือ mindset ที่ดีก็จะเป็นแรงผลักดันภายในให้กับมนุษย์สามารถดำเนินการกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะกรอบความคิดที่ดีส่งผลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจที่จะกระทำการใด ๆ ได้ดี เมื่อกรอบความคิดมีความสำคัญเช่นนี้ปัจจุบันองค์กรมากมายจึงหันมาพัฒนากรอบความคิดให้กับพนักงานของตนมากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่มุ่งมั่นพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่ต้องการคือ คณาจารย์และบุคลากรทุกประเภทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณาจารย์และบุคลากรจึงต้องมีความพร้อมเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องรับนโยบายการบริหารโดยตรงจากมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานและเชื่อมต่อการปฏิบัติงานระหว่างคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ให้กับมหาวิทยาลัย ดังนั้น จากความสำคัญของกรอบความคิด หรือ mindset ข้างต้นจึงเป็นประโยชน์ไม่น้อยหากมหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญ ระดับกรอบความคิด หรือ mindset ของบุคลากรสายสนับสนุนในปัจจุบันว่ามีระดับกรอบความคิด หรือ mindset เป็นอย่างไร มีปัจจัยและสาเหตุใดเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มนี้บ้าง

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษา เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความพร้อมในการรับนโยบายจากมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้สัมฤทธิ์ผลเป็นไปตามเป้าหมายสูงสุดที่วางไว้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับกรอบความคิด (mindset) และเปรียบเทียบกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนากรอบความคิด (mindset) ที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีกรอบความคิด (mindset) แตกต่างกัน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. กรอบความคิด (mindset) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. กรอบความคิด (mindset) มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ศึกษากรอบความคิด (mindset) 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ 1.กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) 2.กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) โดยมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมด้วย 8 ปัจจัย ได้แก่ 1.ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ 2.สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3.ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน 4.ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน 5.ขวัญและกำลังใจในการทำงาน 6.นโยบายการบริหารงาน 7.พฤติกรรมการทำงาน 8.การทำงานเป็นทีม และศึกษาผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1.ผลการปฏิบัติงาน 2.ผลการประเมินประจำปี

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

กรอบความคิด (mindset) หมายถึง เป็นความเชื่อของบุคคลต่อคุณลักษณะของตนเอง เช่น เขาวนปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพ เมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการตีความหมายต่อเหตุการณ์ และมีการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ โดยอาศัยกรอบความคิดที่มีอยู่เดิม รวมกับความคิด ทศนคติ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับใหม่ ซึ่งส่งผลให้มีพฤติกรรม แรงจูงใจ เป้าหมาย และพัฒนาการไม่เท่ากัน จึงประสบความสำเร็จในระดับที่มากขึ้น แตกต่างกันไป

กรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) หมายถึง คนที่มีความเชื่อว่า ความฉลาด และความสามารถสร้างได้ด้วยการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับความพยายาม ชอบปัญหาท้าทาย มองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

กรอบความคิดยึดติด (Fixed Mindset) หมายถึง คนที่มีความเชื่อว่าความฉลาด ทักษะความสามารถของบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ มักจะหลีกเลี่ยงงานที่ท้าทายหรือปัญหายากๆ กลัวว่าถ้าทำไม่ได้แล้วจะดูโง่ และมักให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่เป็นคุณสมบัติเด่น เช่น ต้องฉลาด ต้องเก่ง เป็นต้น

บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ เงินงบประมาณ และลูกจ้างประจำเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ที่ปฏิบัติงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ เห็นความสำคัญ เกี่ยวกับงานตามระเบียบปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้เป็นอย่างดี มีความสามารถตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และมีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพ ประกอบด้วย พื้นที่ทำงาน แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ มีสภาพที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างปลอดภัย สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน มีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยให้ความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน หมายถึง ระดับสัมพันธ์ภาพของบุคคลในที่ทำงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและต่อบุคคล ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี การให้ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร และมีความเอื้ออำนวยกันเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล

ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความเชื่อมั่นต่ออนาคตในองค์กร การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเรียนรู้ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จนรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่การงานมีกำลังใจมีพลังในการทำงานให้เกิดความก้าวหน้า

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง การเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตั้งแต่การให้ความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การมีสวัสดิการที่เหมาะสมต่าง ๆ

นโยบายการบริหารขององค์กร หมายถึง การกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีแผนงาน กำหนดกิจกรรม/โครงการให้สอดคล้องกับนโยบาย พร้อมทั้งกำหนดโครงสร้างและกำหนดอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพงานขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติ วางกฎระเบียบและข้อบังคับให้มีความเหมาะสมรองรับเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้

พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงการมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบโดยการสอบถามงานทุกครั้ง ก่อนนำเสนอหรือเผยแพร่ ขณะปฏิบัติงานสามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันได้ โดยมุ่งที่เป้าหมายความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือกันทำงานกับเพื่อนร่วมงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม พร้อมทั้งเต็มใจให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี แก้ไขข้อขัดแย้งของทีมและรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของทีมและขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเสมอ

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรสามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด มีผลประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผลงานไม่ถูกตีกลับมาแก้ไขบ่อยครั้ง และไม่ถูกติดตามทวงถามอยู่เสมอ มีความถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย ผลงานมีคุณภาพดีต่อเนื่อง รวมถึงได้รับคำชื่นชมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนั้นอยู่เสมอ

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลมาพิจารณาการทดลองการปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ การเปลี่ยนสัญญาปฏิบัติงาน และการต่อสัญญาปฏิบัติงาน หรือเพื่อประโยชน์อื่นใดในการบริหารงานบุคคล

ผลสัมฤทธิ์ปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับที่ดีมาก โดยมีความสัมพันธ์กันกับเป้าหมายของหน่วยงานและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบระดับกรอบความคิด (mindset) และความแตกต่างกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ทราบความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ทราบความสัมพันธ์กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบความคิด (mindset) ที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้อำนาจสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีของความคิด
2. แนวคิดและทฤษฎีของกรอบความคิด
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
 - 3.1 ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ
 - 3.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 3.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน
 - 3.4 ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน
 - 3.5 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
 - 3.6 นโยบายในการบริหารงาน
 - 3.7 พฤติกรรมการทำงาน
 - 3.8 การทำงานเป็นทีม
4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. ข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้อำนาจสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีของความคิด

ก่อนที่จะศึกษาแนวคิดและทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้อำนาจสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอนำแนวคิดและทฤษฎีของความคิดที่เป็นพื้นฐานของมนุษย์มาอธิบายเบื้องต้นเพื่อทำความเข้าใจ โดยแนวคิดและทฤษฎีของความคิดได้มีผู้ให้ความหมายของความคิดไว้ ดังนี้

ดิวอี้ (Dewey. 1933) สรุปไว้ว่า ความคิดเป็นกระบวนการทางสมองที่เกิดขึ้นภายในตน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของสมองมนุษย์ เป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ความคิดเริ่มต้นเมื่อมีการกระตุ้นประสาทการรับรู้จากสิ่งแวดล้อม และสมองมีการเลือกรับรู้การกระตุ้นนั้น สมองของมนุษย์สามารถคิดได้ตั้งแต่ขั้นต่ำ คือ การคิดสิ่งที่ง่ายไม่ซับซ้อนจนถึงการคิดขั้นสูง ซึ่งเป็นการคิดที่ซับซ้อน ทั้งนี้ ความสามารถในการคิดจะมีการพัฒนาเป็นลำดับจากง่ายไปยาก

บรูเนอร์ และคนอื่น ๆ (Bruner and others. 1956 ศุภพงศ์ อยู่ทอง. 2531) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเป็นกระบวนการที่ใช้ในการสร้างแนวความคิดรวบยอด (Concept Formation) ด้วยการจำแนกความแตกต่าง การจัดกลุ่ม การระบุหรือกำหนดเกี่ยวกับความจริงที่ได้รับ การแปลความหมายข้อมูล การสรุปอ้างอิง การจำแนกรายละเอียด การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ตลอดจนการนำกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีเหตุผลและเหมาะสม

ประเภทของความคิด

ฮิลการ์ด (Hilgard. 1968) ได้จำแนกประเภทของความคิดออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การคิดอย่างไม่มีทิศทาง หมายถึง การคิดแบบไม่มีเป้าหมาย เป็นการคิดที่เกิดจากการคิดที่ถูกกระตุ้นให้คิดจากสิ่งที่พบเห็น จากประสบการณ์ตรง จากสิ่งที่ได้ยินได้ฟังมา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การคิดแบบต่อเนื่อง (Associative Thinking)

2. การคิดอย่างมีทิศทางหรือมีจุดหมาย (Directed Thinking) คือ การคิดที่บุคคลเริ่มใช้ความรู้พื้นฐานเพื่อทำการกลั่นกรองการคิดที่เพื่อฝัน หรือการคิดที่เลื่อนลอยไร้ความหมายให้เป็นการคิดที่มีทิศทางที่มุ่งไปสู่จุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

ระดับของความคิด

ได้มีนักวิชาการเสนอระดับความคิดไว้หลายท่าน โดยแนวคิดทฤษฎีความคิดที่ได้รับ ความสนใจเป็นที่ยอมรับ และถูกนำมาเผยแพร่ทางวิชาการเป็นจำนวนมาก ได้แก่ ทฤษฎีความคิดของบลูม (Bloom) โดยระดับของความคิดแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง ดังนี้

1. ระดับพื้นฐาน เป็นความคิดทั่ว ๆ ไป เป็นการคิดที่ไม่ลึกซึ้งและสลับซับซ้อนมากนัก เป็นทักษะความคิดขั้นพื้นฐานที่นำมาใช้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ทั่ว ๆ ไป เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร ที่เป็นความสามารถในการรับรู้ข้อมูล และการถ่ายทอดข้อมูลความรู้นั้น ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลที่ เป็นภาษา ดนตรี การคิด การคำนวณ มาประกอบเป็นทักษะต่าง ๆ ได้แก่ การแสดงออก การฟัง การอ่าน การจำ การพูด การจด การเขียน เป็นต้น

2. ระดับกลาง เป็นทักษะความคิดที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจทั่ว ๆ ไปในชีวิตประจำวัน เป็นทักษะขั้นสำคัญที่นำไปใช้ ความคิดขั้นระดับสูง มีความสลับซับซ้อนมากกว่าขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การให้เหตุผล การสังเกต การเชื่อมโยง การจำแนกแยกแยะ การถาม การตีความ เป็นต้น

3. ระดับสูง เป็นความคิดที่ซับซ้อนสูง มีการใช้ทักษะความคิดหลากหลาย จะต้องใช้ความสามารถ ความรู้ และต้องใช้ทักษะการฝึกฝนสม่ำเสมอ มีทักษะขั้นพื้นฐานหลายๆ ทักษะมาประกอบร่วมกันเป็นกระบวนการคิด มีการคิดอย่างเป็นกระบวนการเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ในการพัฒนาความคิดให้ถึงขั้นระดับสูงได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ความคิดขั้นพื้นฐานและขั้นระดับกลางเข้ามาเป็นพื้นฐานเสมอ และต้องมีทักษะการคิดในระดับดังกล่าวมาอย่างชำนาญมากพอสมควรแล้ว เช่น การหากลยุทธ์ในการขาย การวิจัย การวางแผนในการดำเนินงาน การหาข้อสรุปของปัญหา การแก้ไขปัญหาปมปริศนาให้คลี่คลาย การสืบสวนสอบสวนเรื่องราวต่าง ๆ การคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ การหาข้อพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ทักษะการคิดระดับสูงนี้ ได้แก่ การวางแผน การแก้ปัญหา การนิยาม การคิดวิจารณ์ การตั้งสมมติฐาน การทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ การแก้ไขปรับปรุง การประยุกต์ความรู้ เป็นต้น (ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ, 2556)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความคิดเป็นกระบวนการทำงานของสมอง โดยเป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ของแต่ละคน อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ สิ่งเร้า และสภาพแวดล้อมที่มากระทบ ส่งผลให้เกิดความคิดสามารถนำมาแก้ไขปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ ความคิดนั้นเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเป็นขั้นตอน ความคิดมีหลายลักษณะมีจุดมุ่งหมายและกระบวนการในการคิดที่แตกต่างกัน ทุกคนสามารถฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยมนุษย์สามารถพัฒนาความคิดได้หลากหลายรูปแบบ กระบวนการคิดจึงมีหลากหลาย สามารถแยกเป็นทักษะย่อย ๆ ได้อีกเป็นจำนวนมาก และการที่จะพัฒนาทักษะความคิดระดับสูงได้นั้น จะต้องม้ทักษะความคิดระดับขั้นพื้นฐานและระดับขั้นกลางที่มากเพียงพอเสียก่อน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีของกรอบความคิด (mindset)

แนวคิดที่เกี่ยวกับกรอบความคิด (Mindset)

กรอบความคิด คือ ความเชื่อ หรือความคิดที่ส่งผลถึงพฤติกรรม และทัศนคติ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เราได้รับ (Input) จะส่งผลต่อกรอบความคิด และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนามุมมองต่าง ๆ ของตัวเรา (Perspective) (ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา, 2558)

กรอบความคิด (Mindset) ีไว้ว่า เป็นความเชื่อของมนุษย์ที่มีต่อลักษณะ (Characteristics) และคุณลักษณะ (Traits) ของตนเอง เช่น เขาวานปัญญา ความสามารถ และบุคลิกภาพ เมื่อบุคคลเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการตีความหมายของเหตุการณ์ และมีการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ โดยอาศัยรูปแบบของกรอบความคิดที่ตนมีความเชื่ออยู่เดิม ทำให้แต่ละคนมีแรงจูงใจและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น การมีเป้าหมายที่ชัดเจนแตกต่างกัน เป็นผลให้มีการพัฒนาศักยภาพได้ไม่เท่ากัน จึงประสบความสำเร็จในระดับที่มากน้อยแตกต่างกันออกไป (Dweck, 2006)

กรอบความคิด เป็นกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไข หรือปรับปรุงเพื่อให้เกิดภาวะความสำเร็จได้ ทั้งนี้เกิดจากแรงบันดาลใจความสามารถในการทำทายอุปสรรคที่ต้องเผชิญและความพยายามที่จะรับรู้หรือต่อสู้ในปัญหาต่าง ๆ สามารถพัฒนาจากกรอบความคิดแบบจำกัดที่มีทั้งในเด็กที่มีความฉลาดและไม่ฉลาดให้เป็นกรอบความคิดแบบเติบโตได้ ลักษณะของกรอบความคิดแบบจำกัดจะกลัวว่าตนเองจะดูไม่เก่ง ปฏิเสธสิ่งที่ยากและถูกคุกคามโดยความสำเร็จของคนอื่นที่ตนเห็นแล้วคิดว่าตนเองทำไม่ได้ เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของความฉลาดของตนเองไว้ ซึ่งแตกต่างจากกรอบความคิดแบบเติบโตที่ไม่คิดเช่นนั้นและพร้อมที่จะเผชิญต่ออุปสรรคทำให้ประสบผลสำเร็จมากกว่า (Dweck, 2012)

กรอบความคิด เป็นชุดของความเชื่อหรือความคิดทัศนคติที่ส่งผลต่อพฤติกรรม บุคลิกภาพ และการเรียนรู้ ซึ่งมี 2 แบบ คือ กรอบความคิดเติบโต และกรอบความคิดแบบจำกัดโดยที่กรอบความคิดเติบโตมีพื้นฐานจากความเชื่อในความสามารถของตนเอง เชื่อว่าทุก ๆ คน สามารถสร้างความสำเร็จได้หากมีความพยายามและตั้งใจเน้นที่กล้าเสี่ยงและอดทน เผชิญหน้ากับปัญหาประเมินตนเองได้ถูกต้อง มีการยืดหยุ่น ไม่หยุดพัฒนาตนเอง ซึ่งทั้งหมดที่ได้กล่าวมาเป็น ตัวกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในชีวิต และสำคัญที่ว่ากรอบความคิดสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ (Dweck, 2007 cited in Gutshall, 2013)



ภาพที่ 1 ความแตกต่างของผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัดและกรอบความคิดเติบโต
(ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา, 2558)

ประเภทของกรอบความคิด (Mindset)

Carol Dweck นักวิชาการ ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ได้นำเสนอทฤษฎีความเชื่อส่วนบุคคล (Implicit theory) โดยแบ่งความเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความเชื่อที่ว่าเชาวน์ปัญญาหรือความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงได้ (Incremental theory) และ 2) ความเชื่อที่ว่า เชาวน์ปัญญาหรือความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ (Entity theory) ต่อมา Dweck ได้มีการพัฒนาแนวคิดเรื่อง กรอบความคิด โดยได้แบ่งกรอบความคิดออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) กรอบความคิดเติบโต (Growth mindset) และ 2) กรอบความคิดจำกัด (Fixed mindset) ที่อธิบายความเชื่อว่ามีผลต่อพฤติกรรมในลักษณะที่แตกต่างกัน (Dweck, 2006) ดังนี้

1. กรอบความคิดแบบยึดติด (Fix mindset) คนที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด จะมีความเชื่อว่าความฉลาด ทักษะ ความสามารถ ของบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ มักจะหลีกเลี่ยงงานที่ท้าทาย ปัญหาต่างๆ กลัวว่าทำไม่ได้แล้วจะดูโง่ และมักให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์คุณสมบัติเด่น เช่น ต้องฉลาด ต้องเก่ง เป็นต้น

2. กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) คนที่กรอบความคิดแบบเติบโต จะมีความเชื่อว่า ความฉลาด และความสามารถสร้างได้ด้วยการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับความพยายาม ชอบปัญหาท้าทาย มองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา



ภาพที่ 2 คุณลักษณะที่แตกต่างของผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัดและกรอบความคิดเติบโต (ดัดแปลงจาก Dweck, 2006)

ความสำคัญของกรอบความคิด (Mindset)

กรอบความคิด หรือ Mindset เป็นกลุ่มของความเชื่อ หรือวิถีการคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรม มุมมองและทัศนคติ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ กรอบความคิดเติบโต ที่เชื่อว่าความฉลาดและความสามารถสร้างได้ด้วยการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับความพยายาม ชอบปัญหาและความท้าทาย มองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนกรอบความคิดจำกัด เชื่อว่าความฉลาด ทักษะความสามารถของบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์คุณสมบัติ เช่น ต้องดูฉลาดและเก่ง มักจะหลีกเลี่ยงงานท้าทาย หรือปัญหายาก ๆ กลัวว่าทำไม่ได้แล้วจะดูแย่ จะเห็นได้ว่าในเรื่องของกรอบความคิดนั้นส่งผลต่อการเรียนรู้และรูปแบบของกรอบความคิดในแต่ละแบบก็ส่งผลต่อการเรียนรู้ที่ต่างกันไป ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโต จะมีความกระตือรือร้นในการเรียน ใส่ใจ สนุกกับการแก้ปัญหา สนุกกับการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายจากการศึกษาในเด็กพบว่า เด็กที่มีกรอบความคิดเติบโต จะประสบความสำเร็จในการศึกษามากกว่ากลุ่มที่มีกรอบความคิดจำกัด เนื่องจากเด็กจะเชื่อว่า ความสามารถสร้างได้จึงตั้งใจทำงานเต็มที่และพร้อมเรียนรู้ผ่านอุปสรรค แต่เด็กที่มีกรอบความคิดจำกัดจะยึดติดว่าทักษะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จึงไม่มีความตั้งใจทำงานและจะ

หลบเลี่ยงอุปสรรค ขาดการเรียนรู้ ทำใหม่ ๆ จึงมีโอกาประสบความสำเร็จน้อยกว่า (ศุภย์จิตวิทยา การศึกษา, 2558)

แนวทางการพัฒนารอบความคิด (Mindset)

แนวทางการพัฒนารอบความคิดโดย แอนเดอร์สัน (Anderson, 2006) มีขั้นตอน ที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การรับรู้กรอบความคิดเบื้องต้นของตนเอง ขั้นนี้จะทำให้สามารถรับรู้ระดับความคิดว่า อยู่ที่ไหน เพื่อที่จะได้ตั้งเป้าหมายต่อไปว่าจะทำอะไรได้บ้าง ดังเช่น เวลาที่คนต้องปรับเปลี่ยนหรือ ทำสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิมมักจะมีคำพูดว่าคงทำไม่ได้หรือไม่คิดจะต้องเปลี่ยนเพราะติดอยู่แล้ว ซึ่งกรอบความคิดเหล่านี้ทำให้ไม่สามารถเริ่มอะไรใหม่ ๆ

2. การทดลองตั้งคำถามเกี่ยวกับกรอบความคิดใหม่ เป็นขั้นตอนต่อไป โดยการลองถาม ตัวเองว่า หากเราทำการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างไปจากกรอบความคิดเดิม ๆ จะได้ประโยชน์อะไร จากสิ่งใหม่ ๆ บ้าง ซึ่งประเด็นนี้จะเรียกว่า การสร้างแรงจูงใจของตนเอง

3. การหาวิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูลแนวทางใหม่เพื่อนำมาปรับกรอบความคิดเก่า โดยการศึกษาค้นหาแหล่งข้อมูลหรือแนวทางที่จะช่วยนำมาเป็นสิ่งที่พัฒนาเพื่อเปลี่ยนกรอบความคิดของ ตนให้เป็นกรอบความคิดใหม่ ขั้นตอนนี้ต้องรักษาความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์ เช่น การเชื่อว่ามีบุคคลหลายคนที่เปลี่ยนแปลงตนเองได้สำเร็จ ดังนั้น ตัวเราเองก็จะทำสำเร็จได้เช่นกัน

4. การทำการทดสอบ ทดลอง หาแนวทางใหม่ ๆ ว่ามีผลดีเพียงพอที่จะนำไปใช้หรือไม่ ข้อมูลหรือแนวทางที่พัฒนาขึ้นนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดนั้นหรือไม่ และประเมินว่าได้ เรียนรู้จากอะไร การทดสอบ ทดลอง และในขั้นตอนนี้อาจจะมีผู้ช่วยเหลือที่มีประสบการณ์ให้ คำแนะนำเพื่อชี้แนะ

5. การตรวจสอบกรอบความคิดอีกครั้งว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ทั้งนี้ กรอบความคิดเติบโต เป็นความเชื่อที่มีต่อลักษณะและคุณลักษณะของตนเองว่า สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ทั้งด้านเขavnปัญญา ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาสามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยความพยายาม การเรียนรู้ และการฝึกฝน ทั้งนี้ กรอบความคิดเติบโตจะนำไปสู่การจูงใจให้ผู้ที่มีการอบความคิดประเภทนี้แสวงหา โอกาสในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ในขณะที่ กรอบความคิดจำกัด เป็นความเชื่อที่มีต่อลักษณะ และคุณลักษณะของตนเองว่า ไม่อาจเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ หรือหากพัฒนาได้ก็เกิดขึ้นเฉพาะ ในช่วงต้นของชีวิต เนื่องจากศักยภาพหรือความสามารถต่าง ๆ เป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งที่ติด ตัวมาแต่กำเนิด

อย่างไรก็ตาม จากที่กล่าวมาแม้ว่ากรอบความคิดเติบโตและกรอบความคิดจำกัดจะเป็น ความเชื่อที่แตกต่างกัน แต่ก็พบว่า แต่ละคนสามารถมีกรอบความคิดต่อลักษณะหรือคุณลักษณะของ ตนเองในแต่ละด้านที่แตกต่างกันได้ กล่าวคือ บางคนอาจมีกรอบความคิดเติบโตเกี่ยวกับเขavnปัญญา แต่อาจมีกรอบความคิดจำกัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพหรือทักษะทางดนตรีของตนก็เป็นได้ บุคคลที่มี กรอบความคิดแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันหลายประการ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ เป้าหมายในชีวิต พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายหรือเมื่อเกิดปัญหา และ ปฏิกริยาเมื่อพบกับความล้มเหลว ซึ่งความแตกต่างของการตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ นี้ จะส่งผลต่อ

การพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ทั้งการเรียน การทำงาน รวมถึงการใช้ชีวิตของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไป บุคคลที่มีกรอบความคิดเติบโตมักจะทำให้ความสำเร็จในการแสวงหาแนวความคิดใหม่ รวมทั้งมีความพยายามและฝึกฝนตนเองอย่างหนัก เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ในขณะที่บุคคลที่มีกรอบความคิดจำกัดมักมีความเชื่อว่า การใช้ความพยายามสะท้อนถึงการด้อยความสามารถ เพราะหากเป็นผู้ที่มีความสามารถแล้วไม่จำเป็นต้องอาศัยความพยายามในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัดจึงมักหลีกเลี่ยงที่จะใช้ความพยายามในการจัดการหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งมีความวิตกกังวลกับการพิสูจน์ว่า ตนเองมีคุณลักษณะที่ดีเพียงพอหรือไม่ หรือมีความสามารถมากน้อยเพียงใด ซึ่งแตกต่างจากผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตที่ไม่วิตกกังวลกับภาพลักษณ์เหล่านี้ (ซินดา รุ่งเรือง และ เสรี ชัดแจ้ง, 2559)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า เป็นความเชื่อของบุคคลต่อคุณลักษณะของตนเอง เช่น เขาวินิจฉัย ความสามารถ และบุคลิกภาพ เมื่อต้องเผชิญต่อสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการตีความหมายต่อเหตุการณ์ และมีการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ โดยอาศัยกรอบความคิดที่มีอยู่เดิม รวมกับความคิด ทักษะคิด ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับใหม่ ซึ่งส่งผลให้มีพฤติกรรม แรงจูงใจ เป้าหมาย และพัฒนาการไม่เท่ากัน จึงประสบความสำเร็จในระดับที่มากน้อยแตกต่างกันออกไป

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

การทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กรจะทำให้งานที่ปฏิบัติสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ทัน ดังนั้น องค์กรจะต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานย่อมต้องมีความสำคัญไม่น้อยที่จะทำให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถรวบรวมปัจจัยในการทำงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานไว้ได้ ดังนี้

1. ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน
4. ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน
- 5.ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
6. นโยบายในการบริหารงาน
7. พฤติกรรมการทำงาน
8. การทำงานเป็นทีม

1. ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ

มีผู้ให้ความหมายของความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ ดังนี้

จรรยาพร สุรัตน์ชัยการ (2550) ได้สรุปว่า ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ หมายถึง การที่พนักงานสามารถให้คำแนะนำและสอนงานที่ถูกต้องแก่เพื่อนร่วมงานใหม่ได้ พนักงานสามารถใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานสามารถพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม พนักงานมีความเข้าใจวิธีปฏิบัติงานและการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานได้อย่างถูกต้อง และพนักงานสามารถตอบคำถามและเสนอความคิดเห็นแก่หัวหน้างานได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหา

ประสิทธิ์ชัย พิภักดี (2552) ได้สรุปไว้ ว่าความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ หมายถึง การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะได้ลงมือ ปฏิบัติงานจริง มีความรู้ตามระเบียบปฏิบัติ มาตรฐานของงานที่ทำ มีความเข้าใจและการเห็นความสำคัญของงานที่ทำ โดยงานที่ทำตรงกับความรู้ ความสามารถ

จากการศึกษาความหมายของความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ คือ การที่บุคคลรับรู้ เห็นความสำคัญ เกี่ยวกับงานตามระเบียบปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้เป็นอย่างดี มีความสามารถตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และมีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในองค์กร ไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2549) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพที่มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก มีส่วนเสริมสร้างและทำลายขวัญและกำลังใจเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย จะทำให้พนักงานเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญหรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญและกำลังใจก็จะดี ถ้าจัดการสภาพปฏิบัติงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงาม พนักงานจะขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงยังเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย

สิริอร วิชาวุธ (2544) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การปฏิบัติงาน อ่านหนังสือ สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว จะมีอิทธิพลต่อการประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ความสามารถ เช่น ถ้าต้องการที่จะปฏิบัติงานโดยสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย แต่ไม่มีความรู้พอที่จะปฏิบัติงานได้ จะทำให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ในทางกลับกัน หากมีความรู้ที่จะปฏิบัติงาน แต่สภาพแวดล้อมไม่ดีพอ แสงสว่างน้อย มีเสียงดังรบกวนอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมเช่นนี้อาจทำให้ขาดสมาธิเกิดความรู้สึกรำคาญ เป็นผลให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จ หรืออาจมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

อรุณ รักธรรม (2534) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในองค์กรเป็นกลุ่มของคุณลักษณะ สภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมสามารถรับรู้ทางตรงและทางอ้อม โดยบรรยากาศเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร หรือ อีกนัยหนึ่ง หมายถึง ทักษะคิดคำนึงและความรู้สึกของคนที่ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งเกิดจากผล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามโครงสร้างขององค์กรในแง่ของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและภาวะ ผู้นำ จึงเป็นลักษณะการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์ และพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นการรับรู้ ความรู้สึกต่อลักษณะขององค์กรว่ามีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร

ความสำคัญของสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

พงศ์ หรดาล (2548) ได้กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึง ปัจจัยความแตกต่างและขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่ สะดวกสบาย ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วยังส่งผลถึงระดับความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ และปัญหาด้านสุขอนามัยของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ในการจัดสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ถูก หลักรจะทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้าความเมื่อยล้านี้ นอกจากจะเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิด การผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุได้ทันที ยังส่งผลต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานใน ระยะยาว ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงานและคุณภาพของการผลิตลดลง

วัลย์ลิกา สวัสดิ์นฤเดช (2539) ได้กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและ พฤติกรรมในการทำงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานพอใจในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ตนทำงาน อยู่แล้วเขาจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถจนทำให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพผลในที่สุด

สมยศ นาวิการ (2521) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีการทำงาน ที่ดียิ่งขึ้นสิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะแก่การทำงาน ได้แก่ การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี การที่ สมาชิกองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี รวมทั้งการที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคมและทางจิตใจที่ดีเพียงพอที่จะสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ (นิภาแก้วศรีงาม, 2532)

ประเภทของสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 3 ประเภท คือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงาน (Physical Condition of Work) คือ สิ่งต่าง ๆ ในบริเวณที่ปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะอาคาร การออกแบบห้องปฏิบัติงาน สภาพของห้องปฏิบัติงาน โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงที่จอดรถของบริษัท เป็นต้น

สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการปฏิบัติงาน คือ เวลาเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมใน การปฏิบัติงาน จะเห็นพนักงานในสังคมปัจจุบันเคร่งเครียดกับงานปฏิบัติงานแข่งกับเวลาพนักงาน บางคนปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ บางคน 6 วันต่อสัปดาห์ และบางคน 5 วันต่อสัปดาห์ พนักงาน บางคนปฏิบัติงาน 10-20 ชั่วโมง ไม่มีเวลาพัก บางคนปฏิบัติงาน 8 ชั่วโมงมีเวลาพัก พนักงานที่ ปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 6 วัน ต่อสัปดาห์ และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์จริงหรือไม่ ร่างกายสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพติดต่อกันนานเท่าไร และปฏิบัติงานได้นานเพียงใดต่อวัน พนักงานปฏิบัติงาน

7 วันต่อสัปดาห์ จะมีความเครียดมากกว่าคนที่ปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์ และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์ หรือไม่ คำถามนี้จะเป็นเหตุผลให้ทำการศึกษารองเวลาในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางจิตในการปฏิบัติงาน (Psychological Condition of Work) คือนอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ยังมีสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอีกด้วย ลักษณะสังคมและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งลักษณะวัฒนธรรมในองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน สภาพแวดล้อมมีผลต่อความรู้สึก 2 ลักษณะ คือ ความเบื่อหน่าย และความเมื่อยล้า

จากการศึกษาความหมาย ความสำคัญ และประเภทของสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุน ภาควิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพทางกายภาพ ประกอบด้วย พื้นที่ทำงาน แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ มีสภาพที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างปลอดภัย สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน มีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยให้ความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

3. ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ดังนี้

Koontz and Schimmel (1982) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงานโดยมีการประสานงานที่ดีและจงใจให้ทุกคนปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การพูดคุยระหว่างกันได้แบบเป็นกันเองมีความยืดหยุ่นมีความเข้าใจกันและกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2548) ได้กล่าวว่า หากผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันและกันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีเทคนิคดังนี้

1. ความเชื่อถือในคุณภาพของบุคคลในองค์กรคือการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ซึ่งมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเกิดจากเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ มีส่วนเสริมสร้างให้ความคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกันผู้นำต้องรู้จักวิธีผสมผสานความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

2. เอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดจาหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือท้อแท้ใจ

3. แสดงความห่วงใย พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าหรือมีความหมายต่อกลุ่มหรือต่อองค์กรมากขึ้นถ้ามีบุคคลมาสนใจหรือมาแสดงความห่วงใยเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาหายไป 2-3 วัน ผู้บังคับบัญชาก็อาจจะแสดงความห่วงใยด้วยการถามถึงสาเหตุที่หายไป ถ้ามีอะไรให้ช่วยเหลือก็ขอให้บอก เป็นต้น ถ้าผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใยต่อพนักงานก็จะห่วงงานของผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

4. คิดพิจารณาให้รอบคอบก่อนการสื่อสารนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะการสื่อสารสามารถจูงใจให้เกิดอารมณ์ ความรู้สึก และความคิด ไม่ว่าจะเป็นไปในทางบวกหรือลบ การศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะการพูด เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากสำหรับภาวะผู้นำในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

5. กิริยาที่แสดงออกเท่ากับปฏิกิริยาตอบรับ เทคนิคนี้ได้แนวคิดจากหลักการทางจิตวิทยาว่าการกระทำเท่ากับปฏิกิริยาตอบสนอง คือ การพูดจาหรือพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่นย่อมได้รับการตอบสนองอย่างไม่สุภาพด้วยเช่นกัน พฤติกรรมหรือการกระทำที่ผู้บังคับบัญชาแสดงกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ก็จะมีส่วนให้พนักงานสร้างพฤติกรรมหรือการกระทำแบบเดียวกัน

6. ปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส ขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกคับข้องหรือไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากที่คิด ขอให้ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางความคิด และความขัดใจของพนักงานได้ จึงควรมีการทบทวนความคิดที่หลากหลายและเหตุผลต่าง ๆ ที่มีให้มากที่สุด โดยปราศจากอคติ ขอให้มองความขัดแย้งไปในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานและต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

7. ความพอใจด้านสังคม พนักงานมีความต้องการความพอใจทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว และปรารถนาที่จะรับการยอมรับความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์กร มีแนวโน้มมาจากทัศนคติ ความรู้สึก ความเชื่อในลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน

เสนาะ ตีแยว (2545) ได้กล่าวว่า ภายในองค์กรผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชารองอื่น ๆ และพนักงานระดับล่างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้ นับว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงาน อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในการเป็นผู้นำรวมทั้ง การใช้การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมและการสื่อสารผู้บังคับบัญชา อาจให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อให้เกิดอำนาจการบริหารได้ 4 อย่าง คือ

1. การให้เกิดอำนาจหรืออิทธิพลทางบวก คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้ายตามผู้บริหาร

2. การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีอาจใช้เป็นอำนาจในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ

3. การเจรจาเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ให้บรรลุข้อตกลงต่าง ๆ ได้ไม่ว่าจะเป็นการตกลงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

4. การบริหารความเครียด การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล อาจนำไปใช้ในการบริหารความเครียดในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นความเครียดที่เกิดในตัวบุคคลหรือกลุ่ม

จากการศึกษาความหมายของความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงานดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน คือ ระดับสัมพันธภาพของบุคคลในที่ทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและต่อบุคคล ตลอดจนการให้ช่วยเหลือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี การให้ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร มีความเอื้ออำนวยกันเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล

4. ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน

มีผู้ได้ให้ความหมายของความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ดังนี้

ประสิทธิ์ชัย พิภักดี (2552) ได้สรุปไว้ว่า ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่กำลังทำอยู่มีความเหมาะสม และทำให้รู้สึกว่าจะมีอนาคตที่ดีขึ้น งานที่ปฏิบัติมีความท้าทาย และกระตุ้นให้เกิดความต้องการอยากจะทำ งานที่กำลังทำอยู่มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การจัดการระบบการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความเหมาะสมกับบุคลากรที่มีอยู่ มีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และมีโอกาสในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเสมอเต็มที่ การให้โอกาสศึกษาต่อ การจัดฝึกอบรมทักษะในการทำงาน การจัดสัมมนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และคุณวุฒิให้กับพนักงาน มีงบประมาณสนับสนุน มีคู่มือปฏิบัติงานและมีคำสั่งการปฏิบัติงานที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกและง่ายขึ้น การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ทำให้มีความรู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ

พิมลพร โอซารส (2550) สรุปว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง กิจกรรมการบริหารบุคคลเพื่อการดำเนินงานให้พนักงานมีความสามารถสูง ได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าด้วยการจัดทำแผนเกี่ยวกับหน้าที่ (Career Planning) และการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่ (Career Management)

พิมพิภา แซ่ฉั่ว (2551) ได้สรุปไว้ว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การเปลี่ยนบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยาหรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในงาน

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การที่ได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนั้น หรือเปรียบเทียบกับอายุตัวของบุคลากรนั้น ๆ กับเพื่อนร่วมรุ่น

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูง ความก้าวหน้าในอัตราเงินเดือนมีส่วนสัมพันธ์ส่งเสริมและสนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงหรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือนทำให้มีโอกาสในตำแหน่งหน้าที่

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ ทศนคติ ตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานที่ปฏิบัติสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีความสำคัญมากที่สุดที่จะก้าวหน้าในชีวิต การผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวังเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่จำเป็นต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรมเป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ และการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน หรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้นของ เฮิร์ชเบิร์ก จะเห็นว่า โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อการทำงาน ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความเชื่อมั่นต่ออนาคตในองค์กร การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเรียนรู้ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ จนรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่การงานมีกำลังใจมีพลังในการทำงานให้เกิดความก้าวหน้า

5. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

มีนาวินาการได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญกำลังใจที่ดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมาย จะช่วยสร้างผลงานที่คุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วง
5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2549) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์กร
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์กร
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอีกด้วย

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2548) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

จากการศึกษาแนวคิดขวัญและกำลังใจในการทำงานดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตั้งแต่การให้ความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การมีสวัสดิการที่เหมาะสมต่าง ๆ

6. ด้านนโยบายการบริหารขององค์กร

ในการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ คำว่า “นโยบาย” ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 หมายความว่า “หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งจะถือเป็นแนวดำเนินการ” หากจะพูดให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น นโยบาย หมายถึง “ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร” แผนงาน คำว่าแผนงานไม่มีบัญญัติไว้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 แต่มีคำใกล้เคียง คือ คำว่า “แผนการ” ซึ่งเป็นคำนามหมายความว่า “แผนตามที่กำหนดไว้” คำว่า “แผนงาน” หากแปลความหมายโดยใช้ควบคู่กันคำว่านโยบายและแผนงาน จึงหมายถึง “แนวทางหรือวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้”

ดังนั้น คำว่า “นโยบายและการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ” จึงหมายความว่า “การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารขององค์กรและการจัดทำวิธีหรือแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้”

การกำหนดนโยบายขององค์กรมีขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจข้อมูลขององค์กร ก่อนการกำหนดนโยบายขององค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องศึกษาและสำรวจข้อมูลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กรก่อน ดังนี้

- 1.1 การร่วมกันสำรวจปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา
- 1.2 สำรวจความต้องการของสมาชิกในองค์กรว่าสมาชิกมีความต้องการอย่างไรบ้าง อะไรเป็นความต้องการหลัก อะไรเป็นความต้องการรอง
- 1.3 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กร
- 1.4 ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรและการดำเนินการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร
- 1.5 จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสนองตอบความต้องการของสมาชิกและนำไปกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร
- 1.6 กำหนดความต้องการในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารองค์กร และจัดลำดับความสำคัญความต้องการดังกล่าวเพื่อเลือกไปเป็นนโยบายขององค์กร (กำหนดในสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรอยากทำ) มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการโดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายต่อสมาชิก นโยบายต่อนายจ้าง นโยบายต่อองค์กรแรงงานอื่น ๆ ฯลฯ

2. การกำหนดนโยบายขององค์กร

- 2.1 นำปัญหาต่าง ๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญตามข้อ
- 2.2 กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับดังนี้
 - 2.2.1 กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร
 - 2.2.2 กำหนดนโยบายเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก
 - 2.2.3 กำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาองค์กรตามความต้องการของผู้บริหารองค์กรการกำหนดนโยบายตามลำดับการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กร

และผู้บริหารองค์กรดังกล่าว คือ เป็นการกำหนดนโยบายที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพต่อการบริหาร องค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกท่านในองค์กร

3. การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม ในการกำหนด นโยบายองค์กรนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและ สังคมเป็นสำคัญ ความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง สถานะทางการเงินขององค์กรความรู้และ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร สภาพสังคมในปัจจุบัน เช่น ขณะนี้สังคมของประเทศเป็น ระบอบประชาธิปไตยการกำหนดนโยบายก็ต้องให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน ไม่ใช่กำหนดนโยบาย เสมือนกับองค์กรอยู่ในสมัยที่ประเทศเป็นเผด็จการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญอีก ประการหนึ่งของการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดนโยบายในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการ บริหารองค์กร

4. นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่สามารถ ปฏิบัติได้จริงไม่ใช่นโยบายที่เกิดจากความต้องของสมาชิกและผู้บริหารองค์กรอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในองค์กรจะกระทำได้ เช่น การกำหนดองค์กรของ ตนเองเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันการศึกษาของขบวนการแรงงาน การกำหนดนโยบายเพื่อก่อตั้งพรรค การเมืองโดยองค์กรของตน เป็นต้น

การกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น เป็นภาระอันสำคัญของผู้บริหาร องค์กรทุกคน ที่จะต้องเข้าร่วมกันจัดทำและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีนโยบายและแผนงานที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งสำคัญแต่ทำอย่างไร เพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือสนับสนุนและและเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นตามนโยบาย และแผนงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้ามีนโยบายและแผนงานที่ดีแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากไม่มีผู้สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมตามนโยบายและแผนงานกำหนดนโยบายและแผนงาน ขึ้นมา ก็ถือว่าประสบความสำเร็จล้มเหลวเช่นกัน

จากการศึกษาแนวคิดนโยบายการบริหารขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมา อธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า นโยบายการบริหารขององค์กร คือ การกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ ชัดเจน โดยมีแผนงาน กำหนดกิจกรรม/โครงการให้สอดคล้องกับนโยบาย พร้อมทั้งกำหนดโครงสร้าง และกำหนดอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพงานขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดแนว ปฏิบัติ วางกฎระเบียบและข้อบังคับให้มีความเหมาะสมรองรับเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่ กำหนดไว้

7. พฤติกรรมในการทำงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายของพฤติกรรมในการทำงานไว้มากมาย ดังนี้

ธัญญา ธีระกนิษฐ์ (2555) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง อากาที่แสดงออกของมนุษย์ ปฏิบัติได้ต่อบต่อสิ่งเร้าที่อยู่รอบตัว โดยจากการสังเกตหรือการใช้เครื่องมือช่วยวัดพฤติกรรมซึ่งส่งผลต่อกระบวนการทางร่างกาย

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ.2554) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

ประเภทของพฤติกรรม

พฤติกรรมจะประกอบไปด้วย การกระทำหรือการแสดงออกที่สามารถสังเกตได้โดยตรง และไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับการแบ่งประเภทของพฤติกรรมที่นักวิชาการบางกลุ่มในสมัยก่อนได้ ทำการแบ่ง (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภาภรณ์, 2556) ดังนี้

1. พฤติกรรมภายนอก คือ การกระทำหรือปฏิกริยาทางร่างกายที่ทั้งเจ้าตัวและบุคคลอื่นสามารถสังเกตผ่านอวัยวะ รับสัมผัส ประสาทสัมผัส ตา หู จมูก ลิ้น หรือ ผิวหนัง หรือใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ช่วยสังเกตซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับคำว่า “พฤติกรรม” ของนิยาม ณ ปัจจุบัน ทั้งนี้สามารถแบ่งพฤติกรรมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 พฤติกรรมภายนอกชนิดโมลาร์ (Molar Behavior) เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้โดยใช้อวัยวะรับสัมผัส ไม่ต้องใช้เครื่องมือช่วย เช่น การเดิน การวิ่ง การจาม เป็นต้น

1.2 พฤติกรรมภายนอกชนิดโมเลกุล (Molecular Behavior) เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้หรือวัดได้ด้วยเครื่องมือทางการแพทย์หรือเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ เช่น การทำงานของต่อมต่าง ๆ ในร่างกาย การทำงานของอวัยวะภายใน หรือการทำงานของระบบประสาท เป็นต้น

2. พฤติกรรมภายใน คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล จะโดยรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวก็ตาม เป็นกระบวนการที่ไม่สามารถสังเกตได้และไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดได้โดยตรง หากเจ้าของพฤติกรรมไม่บอกกล่าว เขียน หรือแสดงท่าทาง ได้แก่ ความคิด อารมณ์ความรู้สึก ความจำการรับรู้ ความฝัน รวมถึง การรับสัมผัสต่าง ๆ เช่น การได้ยิน การได้กลิ่น ความรู้สึกทางผิวหนัง เป็นต้น ทั้งนี้พฤติกรรมภายในจำเป็นต้องอนุมานหรือคาดเดาผ่านพฤติกรรม พฤติกรรมภายในสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยรู้สึกตัว (Conscious process) เป็นพฤติกรรมที่เจ้าของพฤติกรรมรู้สึกตัวว่ากำลังเกิดพฤติกรรมนั้น ๆ หากไม่บอก ไม่แสดงอาการ หรือท่าทางใด ๆ ก็ไม่มีผู้ใดรับรู้ได้ว่าเกิดพฤติกรรมนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น อารมณ์ความรู้สึก ความคิด ความฝัน จินตนาการ เป็นต้น

2.2 พฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้สึกตัว (Unconscious process) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยที่เจ้าของพฤติกรรมไม่รู้สึกตัว หากแต่มีผลต่อพฤติกรรมภายนอก ยกตัวอย่างเช่น แรงจูงใจ ความคาดหวัง ความวิตกกังวล เป็นต้น

พฤติกรรมกรรมการบริหาร

วันชัย มีชาติ (2556) ได้แบ่งพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอยู่ด้วยกัน 3 ระดับ ดังนี้

1. พฤติกรรมระดับบุคคล พฤติกรรมระดับบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลที่วางไว้ ทั้งนี้ เพราะคนเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนการปฏิบัติงานภายในองค์การทั้งหมด ในหลายกรณีที่องค์การ 2 แห่ง มีลักษณะการดำเนินการอย่างเดียวกัน เป้าหมายเหมือนกัน มีโครงสร้าง ตลอดจนระบบการบริหาร เทคนิคการจัดการ และเทคโนโลยีเกือบจะเหมือนกันทุกประการ แต่องค์การทั้ง 2 แห่ง ประสบผลสำเร็จต่างกัน สาเหตุของการเป็นเช่นนี้ก็เพราะพฤติกรรมของคนในองค์การแตกต่างกัน ดังนั้น นักพฤติกรรมศาสตร์จึงให้ความสนใจว่า อะไรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมานั้นเป็นเพราะอะไร มาจากสาเหตุใด ทำไมพฤติกรรมของคนคนหนึ่งในสถานการณ์แตกต่างกันจึงต่างกัน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่นักพฤติกรรมศาสตร์ให้ความสนใจศึกษา ได้แก่ บุคลิกภาพ ค่านิยม ทศนคติ ความสามารถ การเรียนรู้ การรับรู้ การจูงใจ ซึ่งมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลและส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การในที่สุด

2. พฤติกรรมกลุ่ม นอกจากพฤติกรรมในระดับบุคคลแล้ว การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารยังให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มภายในองค์การอีกด้วย ทั้งนี้ เพราะในองค์การใด ๆ ก็ตาม คนเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ เนื่องจากคนมีข้อจำกัดหลายประการจึงทำให้องค์การเกิดขึ้น และเมื่อคนได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในองค์การแล้วก็ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดกลุ่มสมาชิกขององค์การขึ้นทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลต่อผลผลิตขององค์การ ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้น พฤติกรรมกลุ่มหรือการวิเคราะห์พฤติกรรมในระดับกลุ่มจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการศึกษาพฤติกรรมในระดับบุคคล

3. พฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาถึงตัวแปรต่าง ๆ ในระดับองค์การ ซึ่งส่งผลการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทุกองค์การมักจะมีรูปแบบเฉพาะขององค์การเอง ซึ่งการแสดงออกของคนในองค์การก็จะเป็นไปตามที่องค์การต้องการ ตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ก็เช่น โครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบการแสดงออกและความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์การ นอกจากตัวแปรในด้านโครงสร้างแล้ว การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารในองค์การยังให้ความสนใจกับวัฒนธรรมองค์การและนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การอีกด้วย

การก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน

เมื่อบุคคลรวมเข้าเป็นองค์กร จะก่อให้เกิดพฤติกรรมขององค์กรเองขึ้น และพฤติกรรมขององค์กรนี้ก็แตกต่างกับพฤติกรรมของส่วนบุคคล เพราะพฤติกรรมในองค์กรหรือจะเรียกให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ พฤติกรรมของกลุ่มคน (Group) นั้นเกิดขึ้นใหม่โดยอิทธิพลของบุคคลที่ร่วมงานกันนั่นเอง เช่น เพื่อนฝูง หัวหน้างาน ตลอดจนระเบียบแบบแผน หรือแบบธรรมเนียมขององค์กรนั้นเพราะองค์กรก็คือที่รวมจิตใจของคนหลายคนเข้าด้วยกัน (Collective Mind) อันเป็นการรวมทั้งความคิดและการกระทำซึ่งแตกต่างกันของบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และจะสามารถอธิบายเหตุผลของการเกิดพฤติกรรมของกลุ่มคนได้แจ่มแจ้งขึ้น หากจะยอมรับทราบความจริงข้อหนึ่งทางจิตวิทยามนุษย์ว่า

ตัวเองเป็นสัตว์ที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ นั่นก็คือแม้จะไม่ทิ้งพฤติกรรมเดิมส่วนตัว แต่ก็มี ความโน้มเอียงที่จะยอมรับอิทธิพลทางพฤติกรรมของกลุ่มหรือหน่วยงานนั้นมาเป็นของตนอีกด้วย ผู้บริหารองค์กรควรจะใช้ข้อเท็จจริงนี้มาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

จากการศึกษาแนวคิดพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษา เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงาน คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงการมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบโดยการสอบทานงานทุกครั้ง ก่อนนำเสนอหรือเผยแพร่ ขณะปฏิบัติงานสามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันได้ โดยมุ่ง ที่เป้าหมายความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

8. การทำงานเป็นทีม

มีผู้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

ทัฟเพน (Tappen) อ้างถึงใน เปรมวดี คฤหเดช (2540) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันวางแผนการพึ่งพาอาศัยกันและความไว้วางใจ นอกจากนี้ ปริญา ตันสกุล (2543) ได้เสนอแนะประเด็นอื่น ๆ เพิ่มเติม ได้แก่ สมาชิกทีมมองประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน และสมาชิกรับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลว ร่วมกัน

โฮลเดอร์ แอนด์ วอร์ดลีย์ (Holder and Wardle) อ้างถึงใน เปรมวดี คฤหเดช (2540) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยความร่วมมือประสานงานกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ มีการช่วยเหลือสนับสนุนกันเพื่อให้งานหรือ กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันเป็นอย่างดี การทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพ มีเงื่อนไขหลักที่สำคัญ คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การที่ทีมงานสามารถจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย บทบาทของสมาชิก กระบวนการทำงานและความรับผิดชอบในความสำเร็จระหว่าง สมาชิก มีรายละเอียดดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) ทีมงานจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อของทีมงานรับผิดชอบในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทีมงาน โดยเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันนั้น ควรมีความชัดเจนสมาชิกทุกคนรับรู้และ เข้าใจตรงกัน เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะวัดได้

2. บทบาท (Roles) บทบาทของสมาชิกในทีมงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการทำงาน เป็นทีม ซึ่งต้องคำนึงถึงความชัดเจนของบทบาท โดยการทบทวนบทบาทของสมาชิกทุกคนให้เข้าใจ ตรงกัน เมื่อทำงานร่วมกันมาระยะหนึ่ง หรือเมื่อมีสมาชิกใหม่ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการขัดแย้งในบทบาท ที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกในทีมงานแสดงบทบาทของตนไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบมีดังนี้

3.1 การตัดสินใจ การพัฒนาการทำงานของทีมงานทุกทีม มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจ ดังนี้

1. ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ
2. วิธีดำเนินการตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน

ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้ จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง

3.2 การสื่อสาร ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเอง และเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงาน นอกจากนี้ควรตรวจสอบเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ภายในทีมอยู่เสมอ เช่น การเปิดเผยจริงใจต่อกัน และการรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นต้น เพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานด้วย

3.3 การประชุมปรึกษาหารือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เรียกว่า “การระดมสมอง” (Brainstorming) ออสบอร์น (Osborn) เป็นผู้คิดขึ้นเพื่อใช้เป็นเทคนิคในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และเป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ได้ผล ในขั้นต้นจะมีการจดบันทึกรายการที่เป็นความคิดเห็นของสมาชิกไว้ทั้งหมด โดยไม่มีการตีความหมายและไม่มี การประเมินของความคิดเห็นของสมาชิกที่แสดงออกมาว่าดีหรือไม่ดี จากนั้นสมาชิกในที่ประชุมจะอภิปราย โดยอ้างเหตุผลประกอบ เพื่อได้ข้อสรุปขั้นสุดท้ายของทีมงาน

จากการศึกษาแนวคิดการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การร่วมมือกันทำงานกับเพื่อนร่วมงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมเสมอ พร้อมทั้งเต็มใจให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี แก้ไขข้อขัดแย้งของทีมและรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของทีมและขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเสมอ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

พิจิตรา ใช้เอกปัญญา (2551) ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

วัชระ เลิศพงษ์วรพันธ์ (2553) ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการประเมินค่าจากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

หฤทัย จันทรไสย์ (2550) ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานอาจจะมาในรูปของปริมาณหรือคุณภาพอันมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร และเป็นพื้นฐานในการนำไปกำหนดมาตรฐานในการประเมินการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนการรวมกันของคุณค่าของพฤติกรรมพนักงาน ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม เพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อผลการปฏิบัติงานดีย่อมถือว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ดีถือว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ

การปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่องค์กรคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานทุกคนก็คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในด้านการผลิต โดยอาจจะเท่ากันหรือสูงกว่าตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่างานที่ทำนั้นได้ผลดีเพียงใด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ คำว่า “ผลการปฏิบัติงาน” นั้น ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นไว้หลายท่าน โดยอาจหมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มนุษย์ช่วยเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยส่งออก เช่น สินค้าและการบริการให้เกิดประโยชน์แก่มนุษย์ องค์กรสังคม และประเทศชาติ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนก็เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน นั่นคือการเปรียบเทียบกับเป้าหมายนโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540)

วิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานในที่นี้ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยแบ่งตามพฤติกรรมของพนักงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) โดยพฤติกรรมทั้งหมดนั้นล้วนสนับสนุนและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความหมายและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

การวัดผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ พฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะมีผลโดยตรงต่อการผลิตสินค้า บริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์กร ตลอดจนเป็นการใช้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการตัดสินใจและการประเมินตามเกณฑ์หรือตัวชี้วัดขององค์กร

2. ความหมายและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์

การวัดผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ คือ การพยายามของแต่ละบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานหลัก หากแต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กร บำรุงรักษา เป็นการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การเป็นอาสาสมัคร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสนับสนุนงานหลักขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน คือ บุคลากรสามารถทำงานได้ตามเวลาที่กำหนด มีผลประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผลงานไม่ถูกตีกลับมาแก้ไขบ่อยครั้ง ไม่ถูกติดตามทวงถามอยู่เสมอ มีความถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย มีคุณภาพดีสม่ำเสมอ รวมถึงได้รับคำชื่นชมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนั้นอยู่เสมอ

2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประเมินผลประจำปีเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวจะช่วยสะท้อนภาพของบุคลากรว่ามีส่วนช่วยสร้างความสำเร็จให้กับมหาวิทยาลัยอย่างไร และช่วยให้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานทั้งระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน่วยงานจึงต้องมีหน้าที่ประเมินผลประจำปีของบุคลากรในสังกัดเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินผลสัมฤทธิ์

ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. พนักงานมหาวิทยาลัย
2. ข้าราชการพลเรือน
3. ลูกจ้างประจำเงินงบประมาณแผ่นดิน และลูกจ้างประจำเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

พนักงานมหาวิทยาลัย ("ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2557," 2557, 27 มิถุนายน) ("ระเบียบจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2561," 2561, 9 พฤศจิกายน)

ในทุก ๆ ปี หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจะต้องจัดทำข้อตกลง (Assignment sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละคน ซึ่งเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นปีละครั้งตามรอบเวลาที่มหาวิทยาลัย กำหนด เพื่อแสดงถึงการมอบหมายงานและผลผลิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในรอบปีการทำงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัย ข้อตกลงการทำงาน (Assignment sheet) จะระบุงานที่พนักงานมหาวิทยาลัย จะต้องดำเนินการไว้ในงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง (Job description) ประกอบด้วย

1. งานประจำ
2. งานพัฒนากระบวนการ
3. งานยุทธศาสตร์
4. งานพัฒนาตนเอง
5. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ

ดังนี้

1. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงาน

ผู้ศึกษาขออธิบายข้อมูลในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ภายใต้งานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลผลิต (70 คะแนน)

1.1 ปริมาณงาน ให้ประเมินตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงภาระงานหรือตามที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าภาระงานขั้นต่ำ ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการ โดยทั่วไปต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 40 ภาระงาน และข้าราชการต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 35 ภาระงาน สำหรับการกำหนดเนื้องาน ผู้มอบหมายงานต้องระบุให้ชัดเจนว่า งานในแต่ละมิตีย่อย มีกิจกรรมอะไรที่ต้องดำเนินการบ้าง กิจกรรมเหล่านี้ใช้เวลาอย่างน้อยเพียงไร คิดเป็นสัดส่วนเท่าไร ของเวลาทั้งหมด ผลผลิตจากการดำเนินการกิจกรรมดังกล่าวคืออะไร มีปริมาณและคุณภาพอย่างไร ซึ่งในส่วนหลังนี้จะโยงเข้ากับการตั้งค่าเป้าหมายผลผลิต

1.2 คุณภาพงาน ประเมินตามมาตรฐานที่พึงจะเป็นสำหรับงานนั้น ๆ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (30 คะแนน)

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แบ่งออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. ระดับดีเยี่ยม สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ ทำได้จริง สูงกว่าความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่ คะแนนร้อยละ 90.01 – 100 คะแนน

2. ระดับดีมาก สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริง สูงกว่าความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่คะแนน ร้อยละ 74.01 – 90.00 คะแนน

3. ระดับดี สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริง ได้ตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่คะแนน ร้อยละ 60.51 – 74.00 คะแนน

4. ระดับปานกลาง สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริง ต่ำกว่าตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เล็กน้อย โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่คะแนน ร้อยละ 47.01 – 60.50 คะแนน

5. ระดับต้องปรับปรุง สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงาน ต้องรีบปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนให้เป็นที่พอใจตามเป้าหมาย โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่คะแนน ร้อยละ 33.51 – 47.00 คะแนน

6. ระดับต่ำ สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในระดับที่ยอมรับไม่ได้ โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่คะแนน ร้อยละ 33.50 คะแนน หรือต่ำกว่า

ข้าราชการ ("หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2553,")

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยจะดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ รอบละ 6 เดือน รอบแรก ระหว่างเดือน ตุลาคมถึงมีนาคม และ รอบสองระหว่างเดือน เมษายนถึงกันยายน โดยมีกำหนดข้อตกลง ค่าเป้าหมาย และแผนพัฒนาประจำปี

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน (70 คะแนน)
2. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน/สมรรถนะ (30 คะแนน)

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับดีเด่น (ร้อยละ 90 – 100 คะแนน)
2. ระดับดีมาก (ร้อยละ 80 – 89 คะแนน)
3. ระดับดี (ร้อยละ 70 – 79 คะแนน)
4. ระดับพอใช้ (ร้อยละ 60 – 69 คะแนน)
5. ระดับต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ 60 คะแนนไม่ขึ้นเงินเดือน)

ลูกจ้างประจำเงินงบประมาณแผ่นดิน และลูกจ้างประจำเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ("หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ.2553")

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำให้อยู่บนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน โดยดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ รอบละ 6 เดือน รอบแรก ระหว่างเดือน ตุลาคม ถึงมีนาคม และ รอบสองระหว่างเดือน เมษายนถึงกันยายน หลักการเช่นเดียวกับข้าราชการ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผลงาน พิจารณาองค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 1.1 ปริมาณงาน
 - 1.2 คุณภาพของงาน
 - 1.3 ความทันเวลา
 - 1.4 ความคุ้มค่าของงาน
 - 1.5 ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน
2. คุณลักษณะการปฏิบัติงาน พิจารณาองค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 1.1 ความสามารถ และความอดสาหะในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 การรักษาวินัย และปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นลูกจ้างประจำ
 - 1.3 ความรับผิดชอบ
 - 1.4 ความร่วมมือ
 - 1.5 สภาพการมาปฏิบัติงาน
 - 1.6 การวางแผน
 - 1.7 ความคิดริเริ่ม

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับดีเด่น (ร้อยละ 90 – 100 คะแนน) ผลงานหรือคุณลักษณะการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานหรือข้อกำหนด หรือดีเด่น
2. ระดับเป็นที่ยอมรับได้ (ร้อยละ 60 – 89 คะแนน) ผลงานหรือคุณลักษณะการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด หรือยอมรับได้
3. ระดับต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 60 คะแนน) ผลงานหรือคุณลักษณะการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือมีข้อบกพร่องอยู่เสมอ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอนำมาอธิบายในมุมมองของผู้ศึกษาเพื่อใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลมาพิจารณาการทดลองการปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ การเปลี่ยนสัญญาปฏิบัติงาน และการต่อสัญญาปฏิบัติงาน หรือเพื่อประโยชน์อื่นใดในการบริหารงานบุคคล

2.6 ข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บุคลากรสายปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มบริหารจัดการ
2. กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ
3. กลุ่มบริการ

กลุ่มบริหารจัดการมีตำแหน่งดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักบริหารภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย
2. ผู้อำนวยการสำนักภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
3. ผู้อำนวยการฝ่ายภายในสำนักงานที่เป็นส่วนงานหรือสำนักบริหาร หรือผู้อำนวยการฝ่าย

ภายใน

ศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย

4. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารหรือฝ่ายวิชาการภายในคณะ สำนักวิชา วิทยาลัย สถาบัน
5. ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพมีตำแหน่งดังนี้

1. เจ้าหน้าที่สำนักงาน
2. นักวิจัยผู้วิจัย
3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์
4. เจ้าหน้าที่วิจัยและทดสอบ
5. เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา
6. เจ้าหน้าที่บริการสารสนเทศ
7. เจ้าหน้าที่วิชาชีพ
8. เจ้าหน้าที่บริการงานช่าง
9. ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ
10. ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ สามารถดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

1. เชี่ยวชาญระดับสูง
2. เชี่ยวชาญระดับกลาง
3. เชี่ยวชาญระดับต้น

ตารางที่ 1 ข้อมูลหน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับ	คณะ/หน่วยงาน	ลำดับ	หน่วยงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย
1	คณะครุศาสตร์	1	โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2	คณะจิตวิทยา	2	ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาค
3	คณะทันตแพทยศาสตร์	3	ศูนย์วิเคราะห์รายได้และปฏิบัติการลงทุน
4	คณะนิติศาสตร์	4	ศูนย์กฎหมายและนิติการ
5	คณะนิเทศศาสตร์	5	ศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6	คณะพยาบาลศาสตร์	6	ศูนย์การจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัย
7	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	7	ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8	คณะแพทยศาสตร์	8	ศูนย์การศึกษาทั่วไป
9	คณะเภสัชศาสตร์	9	ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10	คณะรัฐศาสตร์	10	ศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
11	คณะวิทยาศาสตร์	11	ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการจัดการสารและของเสียอันตราย
12	คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา	12	ศูนย์ความเป็นเลิศด้านความหลากหลายทางชีวภาพ
13	คณะวิศวกรรมศาสตร์	13	ศูนย์ความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีปิโตรเคมีและวัสดุ
14	คณะศิลปกรรมศาสตร์	14	ศูนย์เครือข่ายงานวิเคราะห์วิจัยและฝึกอบรมการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
15	คณะเศรษฐศาสตร์	15	ศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
16	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	16	ศูนย์ภาษา-ชนบท
17	คณะสหเวชศาสตร์	17	ศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
18	คณะสัตวแพทยศาสตร์	18	ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้
19	คณะอักษรศาสตร์	19	ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
20	บัณฑิตวิทยาลัย	20	ศูนย์บริการสุขภาพ

ลำดับ	คณะ/หน่วยงาน
21	วิทยาลัยประชากรศาสตร์
22	วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี
23	วิทยาลัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข
24	สถาบันการขนส่ง
25	สถาบันไทยศึกษา
26	สถาบันนวัตกรรมบูรณาการแห่งจุฬาฯ
27	สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์
28	สถาบันภาษา
29	สถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ
30	สถาบันวิจัยเทคโนโลยีชีวภาพและวิศวกรรม
31	สถาบันวิจัยพลังงาน
32	สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ
33	สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม
34	สถาบันวิจัยสังคม
35	สถาบันเอเชียศึกษา
36	สำนักงานการทะเบียน
37	สำนักงานมหาวิทยาลัย
38	สำนักงานวิทยทรัพยากร
39	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
40	สำนักวิชาทรัพยากรการเกษตร

ลำดับ	หน่วยงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย
21	ศูนย์บริหารกลาง
22	ศูนย์บริหารความเสี่ยง
23	ศูนย์พัฒนกิจและนิสิตเก่าสัมพันธ์
24	ศูนย์พุทธศาสนศึกษา
25	ศูนย์ยุโรปศึกษา
26	ศูนย์รักษาความปลอดภัยและจัดการจราจร
27	ศูนย์รัสเซียศึกษา
28	ศูนย์วิจัยไพรเมทแห่งชาติ
29	ศูนย์วิทยาศาสตร์ฮาลาล
30	ศูนย์ศึกษาสันติภาพและความขัดแย้ง
31	ศูนย์ส่งเสริมการวิจัยภูมิภาคเอเชีย
32	ศูนย์สรรพวิทยาพัฒนา
33	ศูนย์สัตว์ทดลอง
34	ศูนย์สื่อสารองค์กร
35	ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
36	ศูนย์อาเซียนศึกษา
37	ศูนย์อินเดียศึกษา
38	สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
39	สถาบันขงจื้อ
40	สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
41	สถาบันภาษาไทยสิรินธร
42	สภาคณาจารย์
43	สำนักงานจัดการทรัพย์สิน
44	สำนักบริหารการเงิน การบัญชี การพัสดุ
45	สำนักบริหารกิจการนิสิต

ลำดับ	คณะ/หน่วยงาน	ลำดับ	หน่วยงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย
		46	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
		47	สำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
		48	สำนักบริหารแผนและการงบประมาณ
		49	สำนักบริหารระบบกายภาพ
		50	สำนักบริหารวิจัย
		51	สำนักบริหารวิชาการ
		52	สำนักบริหารวิรัชกิจและเครือข่ายนานาชาติ
		53	สำนักบริหารศิลปวัฒนธรรม
		54	สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
		55	สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน

ที่มา : กลุ่มภารกิจสารสนเทศและค่าตอบแทน ฝ่ายบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ วันที่ 30 เมษายน 2563



ตารางที่ 2 ข้อมูลจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับ ที่	จำนวนบุคลากรภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัยแยกตามส่วนงาน	
	ส่วนงาน/หน่วยงาน	จำนวน (คน)
1	สำนักงานมหาวิทยาลัย (ไม่ระบุโครงสร้างระดับ2)	9
2	ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาค	82
3	ศูนย์วิเคราะห์รายได้และปฏิบัติการลงทุน	6
4	ศูนย์กฎหมายและนิติการ	17
5	ศูนย์การจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัย	27
6	ศูนย์การศึกษาทั่วไป	12
7	ศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม	12
8	ศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	40
9	ศูนย์จุฬาฯ-ชนบท	4
10	ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้	7
11	ศูนย์บริการสุขภาพแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	34
12	ศูนย์บริหารกลาง	33
13	ศูนย์บริหารความเสี่ยง	3
14	ศูนย์พัฒนกิจและนิสิตเก่าสัมพันธ์	5
15	ศูนย์พุทธศาสนศึกษา	3
16	ศูนย์รักษาความปลอดภัยและจัดการจราจร	230
17	ศูนย์รัสเซียศึกษา	1
18	ศูนย์วิจัยไพโรเมทแห่งชาติ	23
19	ศูนย์วิทยาศาสตร์ฮาลาล	74
20	ศูนย์สัตว์ทดลอง	14
21	ศูนย์สื่อสารองค์กร	21
22	ศูนย์อาเซียนศึกษา	3
23	ศูนย์อินเดียศึกษา	2
24	สถาบันภาษาไทยสิรินธร	13
25	สภาคณาจารย์	4

ลำดับ ที่	จำนวนบุคลากรภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัยแยกตามส่วนงาน	
	ส่วนงาน/หน่วยงาน	จำนวน (คน)
26	สำนักบริหารการเงิน การบัญชี การพัสดุ	85
27	สำนักบริหารกิจการนิสิต	57
28	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	79
29	สำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ	34
30	สำนักบริหารแผนและการงบประมาณ	20
31	สำนักบริหารระบบกายภาพ	215
32	สำนักบริหารวิจัย	52
33	สำนักบริหารวิชาการ	21
34	สำนักบริหารวิรัชกิจและเครือข่ายนานาชาติ	20
35	สำนักบริหารศิลปวัฒนธรรม	52
36	สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน	16
รวม		1,330

ที่มา : กลุ่มภารกิจสารสนเทศและค่าตอบแทน ฝ่ายบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ วันที่ 30 เมษายน 2563

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์ (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเดโอล์ เลนส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท อินเดโอล์เลนส์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากพนักงานบริษัท อินเดโอล์เลนส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่มีเพศ อายุตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพสมรส และสถานที่พักต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานบริษัทอินเดโอล์เลนส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน

คมกริช เสาวจิตร (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงาน และด้านความสำเร็จและตรงเวลาในการปฏิบัติ พนักงานเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสำเร็จและตรงเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในงาน และด้านความสำเร็จและตรงเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และพนักงานที่มีฝ่ายงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านลักษณะงาน และด้านความสำเร็จและตรงเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

สมชาย เรื่องวงษ์ (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อิตาชีคอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อิตาชีคอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านความมั่นคง ความก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และด้านค่าตอบแทนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านลักษณะของงานและด้านเพื่อนร่วมงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก และพนักงานที่มีเพศ สถานภาพสมรส การศึกษา และอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุและตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

บุญเชิด ชื่นฤดี (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่อรายได้ ส่วนทัศนคติในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับความยุติธรรมในองค์กร การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ขวัญกำลังใจของพนักงาน และความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกพื้นที่ของบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีผลต่อ

การปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน แสดงให้เห็นว่าขวัญและกำลังใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หากพนักงานมีความรู้สึกพอใจต่องานที่ทำ จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพ

วิภาวี สีมเนตร (2546) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ทักษะชีวิตที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน กรณีศึกษา : บริษัท เนวาร์ตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน) พบว่า พฤติกรรมโดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับทัศนคติในการทำงานในด้านสถานที่ทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านการยอมรับนับถือ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ดังนี้ 1) ทักษะชีวิตด้านสถานที่ทำงานของพนักงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันแต่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์รายชื่อของทัศนคติด้านสถานที่ทำงานอยู่ในระดับที่ดี ส่วนที่อยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือ พื้นที่ในที่ทำงานแลเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน 2) ทักษะชีวิตด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันแต่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายชื่อของทัศนคติด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือ เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน การปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสประจำปี และสวัสดิการที่ได้รับ 3) ทักษะชีวิตด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดีและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันแต่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายชื่อของทัศนคติด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับดี คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน และการได้รับความแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา 4) ทักษะชีวิตด้านความสำเร็จของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดีและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันแต่อยู่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายชื่อของทัศนคติด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับดี คือ สามารถทำงานได้ตรงตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ และประสบความสำเร็จกับงานที่ปฏิบัติ 5) ทักษะชีวิตด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมโดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันแต่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์รายชื่อของทัศนคติด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ในอนาคต งานในตำแหน่งที่ทำมีโอกาสก้าวหน้าและบริษัทสนับสนุนในด้านการหาความรู้เพิ่มเติม 6) ทักษะชีวิตด้านการได้รับการยอมรับนับถือของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดีและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันแต่อยู่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายชื่อของทัศนคติด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับดี คือ ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร

อรสุดา ดุสิตรัตนกุล (2557) ได้การศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรส่วนกลาง” พบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับดีมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับดีที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงาน และความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยในการปฏิบัติงานพบว่า ด้านบุคคลของ

บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจัยด้านความผูกพันกับหน่วยงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานและปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน

Dweck (2012) ได้ศึกษาไว้ว่า Mindset คือ กรอบความคิด หรือกระบวนการทางความคิด เป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในตัวมนุษย์แต่ไม่ได้แสดงออกชัดเจนเหมือนความเชื่อจากภายนอก Mindset จะทำหน้าที่ประมวลความคิดทั้งหมดที่ไหลมาจากปัจจัยภายนอกเป็นศูนย์กลาง การประมวลความคิดทั้งหมดที่ไหลเข้ามาจากปัจจัยภายนอก และส่งผลไปตามกลไกภายในให้ผลผลิต คือ การกระทำต่าง ๆ ของมนุษย์ Mindset เป็นความเชื่อ หรือความคิดที่ส่งผลถึงพฤติกรรม และทัศนคติ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เราได้รับ (Input) จะส่งผลต่อกรอบความคิด (Mindset) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนามุมมองต่าง ๆ ของตัวเรา (Perspective) Mindset จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาศักยภาพของคนเราทุกคนในทุกเพศทุกวัย เพราะ Mindset เป็นตัวขับเคลื่อนในทุกแง่มุมของชีวิตทั้งจากงานไปสู่กีฬา จากความสัมพันธ์ไปสู่ครอบครัว จนการเป็นพ่อแม่ รวมทั้งการศึกษาทุกคนจึงสามารถที่จะใช้ Mindset ในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นอัจฉริยะหรือมีพรสวรรค์ ทั้งในด้าน ดนตรี วรรณกรรม วิทยาศาสตร์ กีฬา หรือแม้แต่ในทางธุรกิจ และสิ่งสำคัญคือ เราสามารถเปลี่ยนกรอบความคิดในช่วงไหนของชีวิตก็ได้ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ และได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง และยังพบว่าอีกว่าคนที่มีความ Growth mindset มักจะมีความกระตือรือร้นใส่ใจกับงานที่ทำ สนุกกับการแก้ปัญหา สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย และมักประสบความสำเร็จกับสิ่งที่ทำเพราะเชื่อว่าความสามารถสร้างได้ จึงตั้งใจทำงานเต็มที่และพร้อมเรียนรู้เพื่อก้าวข้ามอุปสรรคที่เจอ ส่วนคนที่มีความ Fix mindset มักมีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยกว่าเพราะยึดติดว่าทักษะของบุคคลเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ความตั้งใจในการทำงานของคนกลุ่มนี้มักจะต่ำ หลบเลี่ยงอุปสรรคและขาดการเรียนรู้ วิธีการสร้าง พัฒนา หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) มีวิธีการดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบ

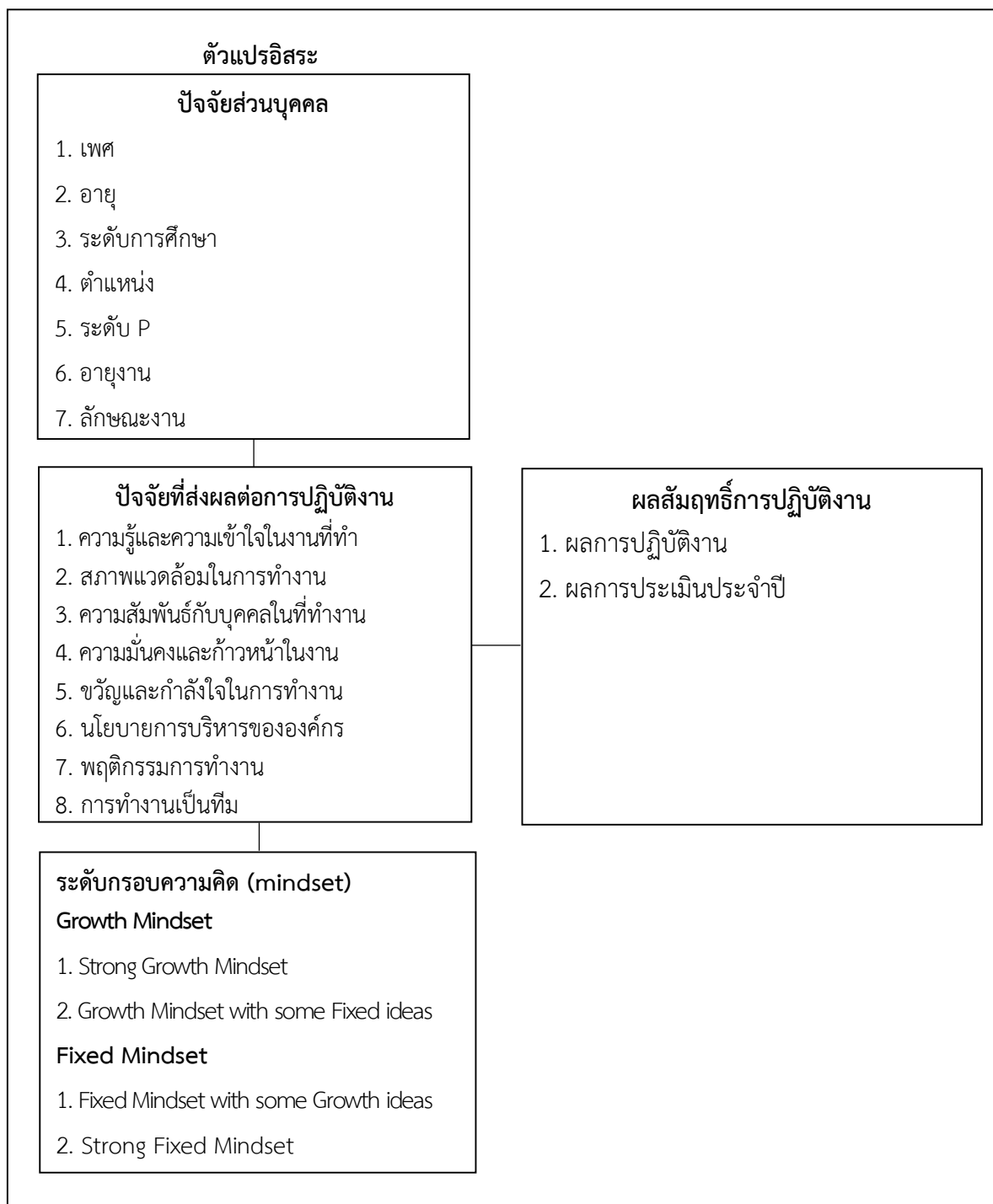
Morser, Schroder, Heeter, Moran, and Lee (2011) ศึกษาความใส่ใจกับความผิดพลาดและการปรับตัว ด้วยวิธีการวัดคลื่นไฟฟ้าสมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ ในนักศึกษาระดับปริญญาตรี ปรากฏว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตมีการตระหนักและให้ความสนใจกับความผิดพลาดรวมทั้งมีการพัฒนาตนเองภายหลังจากที่ผิดพลาดได้มากกว่าผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัด ซึ่งคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ Schoder, Dawood, Yalch, Donnellan, and Moser (2014) ที่ได้ศึกษาผลของกรอบความคิดต่อการควบคุมทางปัญญา (Cognitive control) ด้วยการใช้คลื่นไฟฟ้าสมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ในนักศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งผลปรากฏว่า กลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตมีความสนใจต่อสิ่งเร้า ในขณะที่กลุ่มที่มีกรอบความคิดจำกัดจะสนใจที่ผลลัพธ์ ซึ่งไม่มีผลต่อความสามารถในการปรับตัว แตกต่างจากกลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตที่มีการปรับตัวได้ดีกว่า นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาของ King (2012) ยังแสดงให้เห็นว่ากรอบความคิดเติบโต มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสม ขณะที่กรอบความคิดจำกัดมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวที่ไม่เหมาะสมแม้ว่าการศึกษาของ Morser et al. (2011) และ Schoder et al.

(2014) จะมีกระบวนการวิจัยที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็มี ความแตกต่างในประเด็นที่ศึกษา กล่าวคือ Morser et al. สนใจในมิติทางด้านสังคมควบคู่กับด้านประสาทวิทยาศาสตร์ แต่การศึกษาของ Schoder et al. มุ่งเน้นอธิบายความแตกต่างของกรอบความคิดในด้านการทำงานของกระบวนการทางปัญญา อย่างไรก็ตาม การศึกษาทั้งสองเรื่องก็สามารถอธิบายถึงการปรับตัวของคนที่มีการอบความคิดที่แตกต่างกัน ในการเผชิญกับความล้มเหลวด้วยวิธีการด้านประสาทวิทยาศาสตร์ได้เป็นอย่างดี

Mangels, Butterfield, Lamb, Good, and Dweck (2006) ได้ศึกษาความเชื่อเกี่ยวกับ เซาว์นปัญญาที่มีผลต่อการเรียนรู้ผ่านการวัดคลื่นไฟฟ้าสมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ (Event-Related Potentials: ERPs) ในนักศึกษาระดับปริญญาตรี ผลการศึกษาปรากฏว่ากลุ่มที่มีการอบความคิดจำกัด มักมีความกังวลเกี่ยวกับการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง ในขณะที่การศึกษาของ Murphy and Dweck ในปี ค.ศ. 2015 ปรากฏว่า ผู้ที่มีการอบความคิดเติบโต มักไม่ให้ความสำคัญต่อการพยายามรักษาภาพลักษณ์ของตนมากนัก แต่จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้มากกว่า สอดคล้องกับการศึกษาของ Yan, Thai, and Bjork (2014) พบว่า ผู้ที่มีการอบความคิดแตกต่างกันจะมีลักษณะแรงจูงใจที่แตกต่างกัน กล่าวคือ คนที่มีการอบความคิดเติบโต จะมีแรงจูงใจภายใน ขณะที่ผู้ที่มีการอบความคิดจำกัดจะมีแรงจูงใจภายนอกเป็นตัวผลักดันพฤติกรรม เช่น รางวัล เป็นต้น

2.8 กรอบความคิดของการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน โดยมีกรอบความคิดดังนี้



ภาพที่ 3 กรอบความคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงาน มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 1,330 คน (ที่มา : กลุ่มภารกิจสารสนเทศและ ค่าตอบแทน ฝ่ายบริหารงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้อมูล ณ วันที่ 30 เมษายน 2563)

2. ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงาน มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 286 คน ซึ่งได้มาจากการใช้สูตรคำนวณขนาด ตัวอย่างจากตารางยามานะ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน 5% จากขนาด ประชากร จำนวน 1,330 คน และเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความคงที่ ผู้ศึกษาจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่าง เป็น 300 คน

3.2 เครื่องมือในการวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการวัดระดับกรอบความคิด (mindset) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน ตอนที่ 5 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ P อายุงาน และลักษณะงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการวัดระดับของกรอบความคิด (mindset) ได้แก่ กรอบความคิด แบบเติบโต (Growth Mindset) และกรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed Mindset) โดยแบ่งเป็น 4 กรอบแนวคิดย่อย ๆ คือ 1. Strong Growth Mindset 2. Growth Mindset with some Fixed ideas 3. Fixed Mindset with some Growth ideas 4. Strong Fixed Mindset

รูปแบบคะแนน ผู้ศึกษาใช้เป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งนำมาจากแบบวัดของศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ จำนวนรวม 20 ข้อ ซึ่งแบ่งระดับความเห็นเป็น 4 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง การคิดคะแนนมีดังนี้

ข้อที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	0	1	2	3
2	3	2	1	0
3	3	2	1	0
4	0	1	2	3
5	3	2	1	0
6	3	2	1	0
7	0	1	2	3
8	0	1	2	3
9	3	2	1	0
10	3	2	1	0
11	0	1	2	3
12	0	1	2	3
13	3	2	1	0
14	0	1	2	3
15	3	2	1	0
16	0	1	2	3
17	0	1	2	3
18	3	2	1	0
19	3	2	1	0
20	0	1	2	3

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่กำหนด ซึ่งดัดแปลงจากแบบวัดของศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ ดังนี้

45 – 60	Strong Growth Mindset
34 – 44	Growth Mindset with some Fixed ideas
21 – 33	Fixed Mindset with some Growth ideas
0 – 20	Strong Fixed Mindset

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน นโยบายการบริหารงาน พฤติกรรมการทำงาน และการทำงานเป็นทีม

รูปแบบคะแนน ผู้ศึกษาใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ท ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ความเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ความเห็นด้วยมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ความเห็นด้วยปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ความเห็นด้วยน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ความเห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของลิเคิร์ท ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 ระดับความเห็นด้วยมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 ระดับความเห็นด้วยน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง 3 ปี รูปแบบและการแปลงค่าคะแนน มีดังนี้

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

รูปแบบคะแนน ผู้ศึกษาใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับซึ่งประยุกต์มาจากแนวคิดของลิเคิร์ท ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ความเป็นจริงมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ความเป็นจริงมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ความเป็นจริงปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ความเป็นจริงน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ความเป็นจริงน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ซึ่งประยุกต์มาจากแนวคิดของลิเคิร์ท ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 ระดับความเห็นด้วยมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 ระดับความเห็นด้วยปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 ระดับความเห็นด้วยน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 ระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปี

รูปแบบคะแนน ผู้ศึกษาใช้เป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งประยุกต์มาจากแนวคิดของลิเคิร์ต ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ผลการประเมินดีเยี่ยม
- 4 คะแนน หมายถึง ผลการประเมินดีมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ผลการประเมินดี
- 2 คะแนน หมายถึง ผลการประเมินปานกลาง
- 1 คะแนน หมายถึง ผลการประเมินต้องปรับปรุง

การแปลความหมายของผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปี ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ซึ่งประยุกต์มาจากแนวคิดของลิเคิร์ต ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 ระดับผลการประเมินดีเยี่ยม
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 ระดับผลการประเมินดีมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 ระดับผลการประเมินดี
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 ระดับผลการประเมินปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 ระดับผลการประเมินต้องปรับปรุง

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาทำการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสัมภาษณ์กลุ่มผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง เพื่อนำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากแบบสอบถามการวิจัยเพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีมิติมากขึ้น

3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ โดยพิจารณาถึงรายละเอียด เพื่อให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
2. ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อพิจารณา ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมตรงตามจุดประสงค์ของการวิจัย
4. นำแบบสอบถามตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหาเสนอผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิตินิเทศสุนทร และ อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์
5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำสร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3.4 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำหนังสือจากคณะรัฐศาสตร์ถึงหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในสังกัดต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 ทำหนังสือจากคณะรัฐศาสตร์ถึงหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นตอนที่ 3 ผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ที่เก็บข้อมูล และประโยชน์ของการศึกษาเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามได้อย่างถูกต้องครบถ้วน จำนวน 300 ชุด

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด 300 ชุด และสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึก เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัย ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป และบรรยายข้อมูลที่ศึกษา ได้แก่

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลและระดับกรอบความคิด โดยอธิบายในรูปของการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยอธิบายในรูปของค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

1.3 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน โดยอธิบายในรูปของค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ค่าสถิติ SPSS for Windows ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลกับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ T-test (Independent sample t – test) เพื่อทดสอบเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ F-test (Independent sample f – test) แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA (One-way Analysis of Variance) เพื่อเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient)

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์รอบความคิด (mindset) กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient)

2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์รอบความคิด (mindset) กับผลการประเมินประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient)



บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ศึกษาใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดจากจำนวนประชากรทั้งหมดของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงาน มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับ หัวข้อเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ทัวไปและบรรยายข้อมูลที่ศึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและระดับกรอบความคิด ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่ง ระดับ P อายุงาน ลักษณะงาน และกรอบแนวคิด (mindset) โดยอธิบายในรูปของ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยอธิบายในรูปของค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน โดยอธิบายในรูปของค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inference Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานวิจัย ได้แก่

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงาน มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะมีการกรอบความคิด (mindset) แตกต่างกัน โดยใช้สถิติ T-test (Independent sample t – test) และ One-way ANOVA

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้ สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient)

สมมติฐานที่ 3 กรอบความคิด (mindset) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient)

สมมติฐานที่ 4 กรอบความคิด (mindset) มีความสัมพันธ์กับผลการประเมิน ประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้ สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1. วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ P อายุงาน ลักษณะงาน และกรอบแนวคิด (mindset) โดยอธิบายในรูปของการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ตามตารางที่ 3 – 11 ดังนี้

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	83	27.67
หญิง	217	72.33
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 72.33 เป็นเพศชาย จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.67

ตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	5	1.67
25 – 30 ปี	53	17.67
31 – 35 ปี	31	10.33
36 – 45 ปี	105	35.00
46 – 55 ปี	70	23.33
มากกว่า 55 ปีขึ้นไป	36	12.00
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อายุ 36 – 45 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมา อายุ 46 – 55 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 อายุ 25 – 30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.67 อายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 12 อายุ 31 – 35 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.33 และอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67

ตารางที่ 5 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	8.00
ปริญญาตรี	161	53.67
ปริญญาโท	108	36.00
ปริญญาเอก	7	2.33
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 53.67 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 36 จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติการ	230	76.67
ระดับหัวหน้างาน	42	14.00
ระดับผู้อำนวยการ	25	8.33
ระดับเชี่ยวชาญ	3	1.00
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 76.67 รองลงมาเป็นตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 และตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านระดับ P

ระดับ P	จำนวน	ร้อยละ
P1	3	1.00
P2	2	0.67
P3	2	0.67
P4	4	1.33
P5	27	9.00
P6	35	11.67
P7	183	61.00
P8	33	11.00
P9	11	3.67
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับ P พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระดับ P7 จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 61 รองลงมาระดับ P6 จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.67 และน้อยที่สุดมี 2 ระดับ คือ ระดับ P2 และ P3 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.67

ตารางที่ 8 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 3 ปี	70	23.33
3-5 ปี	24	8.00
6-10 ปี	39	13.00
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	167	55.67
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 55.67 รองลงมาอายุงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 มีอายุงาน 6-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13 และมีอายุงาน 3-5 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ด้านลักษณะงาน

ลักษณะงาน	จำนวน	ร้อยละ
งานสารบรรณ	18	6.00
งานบุคคล	34	11.33
งานการเงิน	23	7.67
งานพัสดุ	7	2.33
งานบัญชี	3	1.00
งานงบประมาณ	19	6.33
งานประชาสัมพันธ์	17	5.67
งานเลขานุการ	10	3.33
งาน it	23	7.67
งานธุรการ	7	2.33
งานบริหารทั่วไป	86	28.67
งานบริการทั่วไป	17	5.67
งานกฎหมาย	6	2.00
งานบริการการศึกษา	7	2.33
งานอื่น ๆ	23	7.67
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านลักษณะงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ งานบริหารทั่วไป จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 28.67 รองลงมาปฏิบัติงานบุคคล จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.33 และน้อยที่สุดปฏิบัติงานบัญชี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

ตารางที่ 10 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ระดับกรอบความคิด (mindset)

mindset	จำนวน	ร้อยละ
Strong Growth Mindset	36	12.00
Growth Mindset with some Fixed ideas	232	77.33
Fixed Mindset with some Growth ideas	32	10.67
Strong Fixed Mindset	0	0.00
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับกรอบความคิด (mindset) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีกรอบความคิดระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 77.33 รองลงมาระดับ Strong Growth Mindset จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 12 และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ตารางแสดงปัจจัยส่วนบุคคลกับกรอบความคิด (mindset)

ปัจจัยส่วนบุคคล	mindset			
	Fixed Mindset		Growth Mindset	
	Strong Fixed Mindset	Fixed Mindset with some Growth ideas	Strong Growth Mindset	Growth Mindset with some Fixed ideas
เพศ	-	32	36	232
ชาย	-	10	8	65
หญิง	-	22	28	167
อายุ	-	32	36	232
น้อยกว่า 25 ปี	-	1	1	3
25 – 30 ปี	-	5	6	42
31 – 35 ปี	-	1	9	21
36 – 45 ปี	-	11	11	83
46 – 55 ปี	-	9	5	56
มากกว่า 55 ปีขึ้นไป	-	5	4	27
ระดับการศึกษา	-	32	36	232
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	5	-	19
ปริญญาตรี	-	14	20	127
ปริญญาโท	-	12	15	81
ปริญญาเอก	-	1	1	5
ตำแหน่ง	-	32	36	232
ระดับปฏิบัติการ	-	24	28	178
ระดับหัวหน้างาน	-	6	5	31
ระดับผู้อำนวยการ	-	2	3	20
ระดับเชี่ยวชาญ	-	-	-	3
ระดับ P	-	32	36	232
P1	-	-	-	3
P2	-	-	-	2
P3	-	-	-	2
P4	-	-	-	4
P5	-	3	4	20
P6	-	5	3	27

ปัจจัยส่วนบุคคล	mindset			
	Fixed Mindset		Growth Mindset	
	Strong Fixed Mindset	Fixed Mindset with some Growth ideas	Strong Growth Mindset	Growth Mindset with some Fixed ideas
P7	-	17	26	140
P8	-	6	3	24
P9	-	1	-	10
อายุงาน	-	32	36	232
ต่ำกว่า 3 ปี	-	5	11	54
3-5 ปี	-	2	5	17
6-10 ปี	-	4	3	32
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	-	21	17	129
ลักษณะงาน	-	32	36	232
งานสารบรรณ	-	3	-	15
งานบุคคล	-	2	4	28
งานการเงิน	-	1	4	18
งานพัสดุ	-	2	-	5
งานบัญชี	-	-	1	2
งานงบประมาณ	-	4	2	13
งานประชาสัมพันธ์	-	3	3	11
งานเลขานุการ	-	-	1	9
งาน it	-	3	1	19
งานธุรการ	-	2	-	5
งานบริหารทั่วไป	-	8	14	64
งานบริการทั่วไป	-	3	1	13
งานกฎหมาย	-	-	1	6
งานบริการการศึกษา	-	-	4	6
งานอื่น ๆ	-	1	-	18

จากตารางที่ 11 ตารางแสดงปัจจัยส่วนบุคคลกับกรอบความคิด (mindset) มีดังนี้

ในด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี mindset อยู่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มากที่สุดเป็นเพศหญิง จำนวน 167 คน เป็นเพศชาย จำนวน 65 คน รองลงมามี mindset อยู่ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas เป็นเพศชาย จำนวน 10 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 22 คน และมี mindset อยู่ระดับ Strong Growth Mindset เป็นเพศชาย

จำนวน 8 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 25 คน และไม่พบว่าบุคคลากรสายสนับสนุนมี mindset อยู่ระดับ Strong Fixed Mindset

ในด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี mindset อยู่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มากที่สุด ได้แก่ อายุ 36 – 45 ปี จำนวน 83 คน น้อยที่สุดได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 3 คน รองลงมา มี mindset อยู่ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มากที่สุด ได้แก่ อายุ 36 – 45 ปี จำนวน 11 คน น้อยที่สุดได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี และอายุ 31 – 35 ปี จำนวน 1 คน และมี mindset อยู่ระดับ Strong Growth Mindset แยกเป็นมากที่สุด ได้แก่ อายุ 36 – 45 ปี จำนวน 11 คน น้อยที่สุดได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 1 คน และไม่พบว่าบุคคลากรสายสนับสนุนมี mindset อยู่ระดับ Strong Fixed Mindset

ในด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี mindset อยู่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มากที่สุดได้แก่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 14 คน น้อยที่สุดได้แก่ ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน รองลงมา มี mindset อยู่ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มากที่สุดได้แก่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 127 คน น้อยที่สุดได้แก่ ระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน และมี mindset อยู่ระดับ Strong Growth Mindset มากที่สุดได้แก่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 20 คน น้อยที่สุดได้แก่ ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน และไม่พบว่าบุคคลากรสายสนับสนุนมี mindset อยู่ระดับ Strong Fixed Mindset

ในด้านตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี mindset อยู่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มากที่สุดได้แก่ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 178 คน น้อยที่สุดได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน รองลงมา มี mindset อยู่ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มากที่สุดได้แก่ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 24 คน น้อยที่สุดได้แก่ ระดับอำนวยการ จำนวน 2 คน และมี mindset อยู่ระดับ Strong Growth Mindset มากที่สุดได้แก่ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 28 คน น้อยที่สุดได้แก่ ระดับอำนวยการ จำนวน 3 คน และไม่พบว่าบุคคลากรสายสนับสนุนมี mindset อยู่ระดับ Strong Fixed Mindset

ในด้านระดับ P พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี mindset อยู่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มากที่สุดได้แก่ P7 จำนวน 140 คน น้อยที่สุดได้แก่ P2 และ P3 จำนวน 2 คน รองลงมา มี mindset อยู่ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มากที่สุดได้แก่ P7 จำนวน 26 คน น้อยที่สุดได้แก่ P6 และ P8 จำนวน 2 คน และมี mindset อยู่ระดับ Strong Growth Mindset มากที่สุดได้แก่ P7 จำนวน 17 คน น้อยที่สุดได้แก่ P9 จำนวน 1 คน และไม่พบว่าบุคคลากรสายสนับสนุนมี mindset อยู่ระดับ Strong Fixed Mindset

ในด้านอายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี mindset อยู่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มากที่สุดได้แก่ อายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 129 คน น้อยที่สุดได้แก่ อายุงาน 3-5 ปี จำนวน 17 คน รองลงมา มี mindset อยู่ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มากที่สุดได้แก่ อายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน น้อยที่สุดได้แก่ อายุงาน 3-5 ปี จำนวน 10 คน และมี mindset อยู่ระดับ Strong Growth Mindset มากที่สุดได้แก่ อายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน น้อยที่สุดได้แก่ อายุงาน 6-10 ปี จำนวน 3 คน และไม่พบว่าบุคคลากรสายสนับสนุนมี mindset อยู่ระดับ Strong Fixed Mindset

ในด้านลักษณะงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี mindset อยู่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มากที่สุดได้แก่ ลักษณะงานบริหารทั่วไป จำนวน 64 คน น้อยที่สุดได้แก่ ลักษณะงานบัญชี จำนวน 2 คน รองลงมา มี mindset อยู่ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ลักษณะงานบริหารทั่วไป จำนวน 8 คน น้อยที่สุดได้แก่ ลักษณะงานการเงิน จำนวน 1 คน และมี mindset อยู่ระดับ Strong Growth Mindset ลักษณะงานบริหารทั่วไป จำนวน 14 คน น้อยที่สุดได้แก่ ลักษณะงานบริการทั่วไปและงานกฎหมาย จำนวน 1 คน และไม่พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนมี mindset อยู่ระดับ Strong Fixed Mindset

2. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยอธิบายในรูปของค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 12 – 20 ดังนี้

ตารางที่ 12 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ	3.91	0.608	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.64	0.815	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน	3.95	0.712	มาก
ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน	3.54	0.910	มาก
ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.32	0.893	ปานกลาง
ด้านนโยบายการบริหารงาน	3.22	0.842	ปานกลาง
ด้านพฤติกรรมการทำงาน	4.10	0.576	มาก
ด้านการทำงานเป็นทีม	3.97	0.544	มาก
รวม	3.71	0.551	มาก

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยภาพรวม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ ด้านพฤติกรรมการทำงาน รองลงมาด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 3.97 3.95 3.91 3.64 และ 3.54 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านนโยบายการบริหารงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และ 3.22 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ			
1. มีความรู้เกี่ยวกับงานตามระเบียบปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลักสำคัญ	3.97	0.705	มาก
2. ลักษณะงานที่ทำตรงกับความสามารถ	3.76	0.860	มาก
3. มีความเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	4.00	0.687	มาก
รวม	3.91	0.608	มาก

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ พบว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ มีความเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับงานตามระเบียบปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลักสำคัญ และลักษณะงานที่ทำตรงกับความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 3.97 และ 3.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน			
1. รู้สึกว่าองค์กรมีความปลอดภัยและมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน	3.67	0.964	มาก
2. รู้สึกว่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ	3.62	0.969	มาก
3. มีความสุขในสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.64	0.942	มาก
รวม	3.64	0.815	มาก

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ รู้สึกว่าองค์กรมีความปลอดภัยและมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน มีความสุขในสภาพแวดล้อมการทำงาน และอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 3.64 และ 3.62 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน			
1. มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.98	0.765	มาก
2. ได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	3.91	0.788	มาก
3. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร	3.95	0.820	มาก
รวม	3.95	0.712	มาก

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร และได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 3.95 และ 3.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน			
1. รู้สึกมีความมั่นคงและเชื่อมั่นต่ออนาคตในองค์กร	3.61	1.020	มาก
2. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.63	1.044	มาก
3. รู้สึกมีกำลังใจในการทำงานให้เกิดความก้าวหน้า	3.37	1.022	ปานกลาง
รวม	3.54	0.910	มาก

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน พบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และรู้สึกมีความมั่นคงและเชื่อมั่นต่ออนาคตในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และ 3.61 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ รู้สึกมีกำลังใจในการทำงานให้เกิดความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ตารางที่ 17 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน			
1. องค์กรมีความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.31	1.094	ปานกลาง
2. ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	3.28	0.964	ปานกลาง
3. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม	3.36	0.997	ปานกลาง
รวม	3.32	0.893	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านขวัญและกำลังใจ
ในการทำงาน พบว่า ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับ
ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม
องค์กรมีความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน และค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้
ความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 3.31 และ 3.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
ด้านนโยบายการบริหารงาน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านนโยบายการบริหารงาน			
1. กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรมีความเหมาะสม	3.43	0.876	มาก
2. ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน	3.30	0.960	ปานกลาง
3. องค์กรมีโครงสร้างและอัตรากำลังเหมาะสมกับ สภาพงานในปัจจุบัน	2.92	1.042	ปานกลาง
รวม	3.22	0.842	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านนโยบาย
การบริหารงาน พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ
กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรมีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ส่วนปัจจัยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน และองค์กรมี
โครงสร้างและอัตรากำลังเหมาะสมกับสภาพงานในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และ 2.92
ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
ด้านพฤติกรรมกรรมการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านพฤติกรรมกรรมการทำงาน			
1. มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน	4.09	0.721	มาก
2. ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบโดยการ สอบทานงานทุกครั้งก่อนนำเสนอหรือเผยแพร่	4.04	0.676	มาก
3. ขณะปฏิบัติงานสามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่อง งานออกจากกันได้	4.17	0.659	มาก
รวม	4.10	0.576	มาก

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรม
การทำงาน พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการทำงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุก
ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ขณะปฏิบัติงานสามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจาก
กันได้ มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน และปฏิบัติงานด้วยความละเอียด
รอบคอบโดยการสอบทานงานทุกครั้งก่อนนำเสนอหรือเผยแพร่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 4.09
และ 4.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
ด้านการงานเป็นทีม

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านการงานเป็นทีม			
1. มีโอกาสได้ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมพัฒนานวัตกรรมงานใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงาน อย่างต่อเนื่อง	3.76	0.816	มาก
2. เชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม	3.93	0.786	มาก
3. เต็มใจให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือใน การทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี	4.29	0.613	มากที่สุด
4. สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของทีมและรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ	3.70	0.747	มาก
5. คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของทีมและขององค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตนเสมอ	4.18	0.672	มาก
รวม	3.97	0.544	มาก

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เต็มใจให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.29 ส่วนปัจจัยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของทีมและขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวตนเอง เชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม มีโอกาสได้ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมพัฒนานวัตกรรมงานใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง และสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของทีมและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.18 3.93 3.76 และ 3.70 ตามลำดับ

3. วิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน โดยอธิบายในรูปของค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 21 – 22 ดังนี้

ตารางที่ 21 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านผลการปฏิบัติงาน			
1. การไม่ถูกติดตามและทวงถามงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.59	1.071	มาก
2. การไม่ถูกตักกลับงานมาแก้ไขบ่อยครั้ง	3.89	0.890	มาก
3. สามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	4.09	0.815	มาก
4. ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย และมีคุณภาพดีเสมอ	3.86	0.670	มาก
5. ผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.87	0.652	มาก
6. ได้รับคำชื่นชมเกี่ยวกับผลงานอยู่เสมอ	3.48	0.791	มาก
7. ผลประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	3.95	0.730	มาก
รวม	3.82	0.538	มาก

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด มีผลประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ผลงานไม่ถูกตักกลับมาแก้ไขบ่อยครั้ง ผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน งานมีความถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย มีคุณภาพดีเสมอ ไม่ถูกติดตามทวงถามงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ และได้รับคำชื่นชมเกี่ยวกับผลงานอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 3.95 3.89 3.87 3.86 3.59 และ 3.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
ด้านผลการประเมิน

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านผลการประเมินประจำปี			
1. ผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2560	3.72	1.470	ดีมาก
2. ผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2561	3.80	1.391	ดีมาก
3. ผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2562	3.77	1.206	ดีมาก
รวม	3.75	1.159	ดีมาก

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานด้านผลการประเมินประจำปี ซึ่งเป็นผลการประเมินจริงของบุคลากร โดยพบว่า ผลการประเมินประจำปีมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายปี พบว่า ผลการประเมินประจำปีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากทุกปี โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2561 ผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2562 และผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2560 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 3.77 และ 3.72 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีกรอบความคิด (mindset) แตกต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติ T-test (Independent sample t – test) และ One-way ANOVA ตามตารางที่ 23 ดังนี้

ตารางที่ 23 ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับกรอบความคิด (mindset)

ปัจจัยส่วนบุคคล	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	t/F	sig	t/F	sig	t/F	sig
เพศ	-1.452	0.156	-0.445	0.657	0.339	0.737
อายุ	0.849	0.526	0.827	0.532	0.752	0.592
ระดับการศึกษา	0.598	0.556	1.213	0.306	0.499	0.686
ตำแหน่ง	1.028	0.369	0.322	0.809	0.008	0.992
ระดับ P	0.581	0.632	1.667	0.108	0.326	0.858
อายุงาน	1.219	0.319	3.098	0.028	1.637	0.203
ลักษณะงาน	0.317	0.969	1.175	0.296	1.441	0.230

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

ในด้านเพศ พบว่า ค่า sig = 0.156 , 0.657 , และ 0.737 ตามลำดับ ซึ่ง > 0.05 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกรอบความคิด (mindset) ไม่แตกต่างกัน

ในด้านอายุ พบว่า ค่า sig = 0.526 , 0.532 , และ 0.592 ตามลำดับ ซึ่ง > 0.05 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกรอบความคิด (mindset) ไม่แตกต่างกัน

ในด้านระดับการศึกษา พบว่า ค่า sig = 0.556 , 0.306 , และ 0.686 ตามลำดับ ซึ่ง > 0.05 หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกรอบความคิด (mindset) ไม่แตกต่างกัน

ในด้านตำแหน่ง พบว่า ค่า sig = 0.369 , 0.809 , และ 0.992 ตามลำดับ ซึ่ง > 0.05 หมายความว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกรอบความคิด (mindset) ไม่แตกต่างกัน

ในด้านระดับ P พบว่า ค่า sig = 0.632 , 0.108 , และ 0.858 ตามลำดับ ซึ่ง > 0.05 หมายความว่า ระดับ P ที่แตกต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกรอบความคิด (mindset) ไม่แตกต่างกัน

ในด้านลักษณะงาน พบว่า ค่า sig = 0.969 , 0.296 , และ 0.230 ตามลำดับ ซึ่ง > 0.05 หมายความว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกรอบความคิด (mindset) ไม่แตกต่างกัน

ในด้านอายุงาน พบว่า ค่า sig ของ Strong Growth Mindset กับ Fixed Mindset with some Growth ideas = 0.319 และ 0.203 ซึ่ง > 0.05 หมายความว่า อายุงานที่แตกต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset กับ Fixed Mindset with some Growth ideas ไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas พบว่า ค่า sig = 0.028 ซึ่ง < 0.05 หมายความว่า อายุงานที่แตกต่างกันของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีกรอบความคิด (mindset) ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ด้วยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้านอายุงาน

อายุงาน	ต่ำกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 3 ปี	-	0.508 (0.513)	1.787* (0.004)	1.006* (0.027)
3-5 ปี	-	-	1.279 (0.128)	0.498 (0.489)
6-10 ปี	-	-	-	-0.781 (0.157)
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 24 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี กับ อายุงาน 6-10 ปี และอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีค่า sig = 0.004 , 0.027 ซึ่ง < 0.05 หมายความว่า ผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีกรอบความคิด (mindset) ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas แตกต่างกันเป็นรายคู่กับผู้ที่มีอายุงาน 6-10 ปี และอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient) ตามตารางที่ 25 – 33 ดังนี้

ตารางที่ 25 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) โดยภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
โดยภาพรวม						
1. ด้านความรู้และความเข้าใจในงานที่ทำ						
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
3. ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน						
4. ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน	0.077	0.656	0.148*	0.024	0.152	0.406
5. ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน						
6. ด้านนโยบายในการบริหารงาน						
7. ด้านพฤติกรรมการทำงาน						
8. ด้านการทำงานเป็นทีม						
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มีค่า $R = 0.148$ *sig = 0.024 หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas แต่สัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยภาพรวมกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = 0.077$ sig = 0.656 และ ค่า $R = 0.152$ sig = 0.406 ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas

ตารางที่ 26 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ 1. มีความรู้เกี่ยวกับงานตามระเบียบปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลักสำคัญ 2. ลักษณะงานที่ทำตรงกับความสามารถ 3. มีความเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	0.003	0.984	0.190**	0.004	-0.004	0.983
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มีค่า $R = 0.190$ **sig = 0.004 หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas โดยสัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = 0.003$ sig = 0.984 และ ค่า $R = -0.004$ sig = 0.983 ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas

ตารางที่ 27 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 1. รู้สึกว่าองค์กรมีความปลอดภัยและมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน 2. รู้สึกว่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ 3. มีความสุขในสภาพแวดล้อมการทำงาน	-0.010	0.954	0.085	0.195	0.119	0.518
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = -0.010$ sig = 0.954 , ค่า $R = 0.085$ sig = 0.195 และค่า $R = 0.119$ sig = 0.518 ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 28 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน 1. มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 2. ได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี 3. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร	-0.023	0.892	0.063	0.341	0.100	0.587
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงานกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = -0.023$ $sig = 0.892$, ค่า $R = 0.063$ $sig = 0.341$ และค่า $R = 0.100$ $sig = 0.587$ ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 29 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน 1. รู้สึกมีความมั่นคงและเชื่อมั่นต่ออนาคตในองค์กร 2. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 3. รู้สึกมีกำลังใจในการทำงานให้เกิดความก้าวหน้า	0.173	0.313	0.084	0.205	0.152	0.407
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = 0.173$ sig = 0.313 , ค่า $R = 0.084$ sig = 0.205 และค่า $R = 0.152$ sig = 0.407 ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 30 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน 1. องค์กรมีความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน 2. ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 3. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม	0.162	0.346	0.074	0.263	0.245	0.176
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงานกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = 0.162$ sig = 0.346 , ค่า $R = 0.074$ sig = 0.263 และค่า $R = 0.245$ sig = 0.176 ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 31 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านนโยบายการบริหารงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
ด้านนโยบายการบริหารงาน 1. กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรมีความเหมาะสม 2. ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน 3. องค์กรมีโครงสร้างและอัตรากำลังเหมาะสมกับสภาพงานในปัจจุบัน	0.140	0.415	0.101	0.126	0.145	0.429
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหารงานกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = 0.140$ $sig = 0.415$, ค่า $R = 0.101$ $sig = 0.126$ และค่า $R = 0.145$ $sig = 0.429$ ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ

ตารางที่ 32 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านพฤติกรรมการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
ด้านพฤติกรรมการทำงาน 1. มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ ทุ่มเทในการทำงาน 2. ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบโดยการสอบถามงานทุกครั้งก่อนนำเสนอหรือเผยแพร่ 3. ขณะปฏิบัติงานสามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันได้	0.019	0.914	0.213**	0.001	-0.059	0.750
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมการทำงานกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มีค่า $R = 0.213^{**}$ sig = 0.001 หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas โดยสัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมการทำงานกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = 0.019$ sig = 0.914 และ ค่า $R = -0.059$ sig = 0.750 ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas

ตารางที่ 33 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) ด้านการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
ด้านการทำงานเป็นทีม 1. มีโอกาสได้ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมพัฒนานวัตกรรมงานใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง 2. เชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม 3. เต็มใจให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี 4. สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของทีมและรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ 5. คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของทีมและขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเสมอ	-0.099	0.564	0.130*	0.047	-0.015	0.934
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีมกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas มีค่า $R = 0.130$ *sig = 0.047 หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas โดยสัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีมกับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = -0.099$ sig = 0.564 และ ค่า $R = -0.015$ sig = 0.934 ตามลำดับ หมายความว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas

สมมติฐานที่ 3 กรอบความคิด (mindset) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient) ตามตารางที่ 34 ดังนี้

ตารางที่ 34 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิด (mindset) กับผลการปฏิบัติงาน

ผลปฏิบัติงาน	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
1. การไม่ถูกติดตามและทวงถามงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ						
2. การไม่ถูกตักกลับงานมาแก้ไขบ่อยครั้ง						
3. สามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด						
4. ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย และมีคุณภาพดีเสมอ	-0.017	0.923	0.098	0.138	0.068	0.711
5. ผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน						
6. ได้รับคำชื่นชมเกี่ยวกับผลงานอยู่เสมอ						
7. ผลประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี						
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า กรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = -0.017$ sig = 0.923 , ค่า $R = 0.098$ sig = 0.138 และ ค่า $R = 0.068$ sig = 0.711 ตามลำดับ หมายความว่า กรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 กรอบความคิด (mindset) มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation Coefficient) ตามตารางที่ 35 ดังนี้

ตารางที่ 35 ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิด (mindset) กับผลการประเมินประจำปี

ผลการประเมินประจำปี	mindset					
	Strong Growth Mindset		Growth Mindset with some Fixed ideas		Fixed Mindset with some Growth ideas	
	R	Sig	R	Sig	R	Sig
1. ผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2560 2. ผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2561 3. ผลการประเมินประจำปีย้อนหลัง ปี 2562	0.120	0.505	0.090	0.188	-0.154	0.400
ทิศทางความสัมพันธ์	ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์		ไม่มีความสัมพันธ์	

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน พบว่า กรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas มีค่า $R = 0.120$ $sig = 0.505$, ค่า $R = 0.090$ $sig = 0.188$ และ ค่า $R = -0.154$ $sig = 0.400$ ตามลำดับ หมายความว่า กรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ประเด็นคำถาม

1. ท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับกรอบแนวคิด mindset ของบุคลากร
2. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด
3. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานภาพรวมของบุคลากรในความดูแลของท่านเป็นอย่างไร และสอดคล้องกับผลการประเมินที่ได้รับหรือไม่
4. ท่านคิดว่าผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กรของท่านเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร
5. ท่านคิดว่าควรจะพัฒนาศักยภาพบุคลากรในความดูแลของท่านในเรื่องใดบ้าง

สรุปบทสัมภาษณ์ นางสาวปิยมาลัย บุตรแขก

บทบาท : ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปคำตอบ

กรอบแนวคิด (mindset) ของบุคลากรภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ มีทั้ง Strong Fixed Mindset และ Strong Growth Mindset ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในทำงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในส่วนผลการปฏิบัติงานภาพรวมของบุคลากรอยู่ในระดับดี สอดคล้องผลการประเมินประจำปีที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงสอดคล้องกับระเบียบการบริหารงานบุคคล และเอกสารการประเมินประจำปีของมหาวิทยาลัย และผลลัพธ์การปฏิบัติงานของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะมีกลุ่มบุคลากรที่เป็นคนเก่งคอยพัฒนาและขับเคลื่อนเป็นหลัก แม้จะมีกลุ่มบุคลากรที่ไม่เก่งอยู่บ้าง แต่ภาพรวมถือว่าผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับที่ดีและเป็นไปตามเป้าหมาย ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ควรพัฒนาบุคลากรด้วย 2 สิ่งที่สำคัญ ได้แก่ 1.ทัศนคติและแนวคิด 2. skill แม้ว่าจะมีการพัฒนาทัศนคติและแนวความคิด แต่หาก skill ไม่พัฒนาให้ไปในทิศทางเดียวกันการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยจะมีอุปสรรค อีกประการหนึ่ง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะปัญหาที่พบบ่อย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานมักจะหล่อหลอมความคิดบุคลากรใหม่ ถ้าบุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและเข้ากับองค์กรได้ก็เป็นทางที่ดี แต่ถ้าไม่สามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมที่ถูกรับวัฒนธรรมเก่าๆครอบคลุมนอยู่ จะทำให้หน่วยงานต้องสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กรในที่สุด วิธีแก้ ได้แก่ ทำการจัดการกับบุคลากรเก่าก่อนโดยจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ถ้าบุคลากรดังกล่าวใกล้เกษียณอายุ จะใช้วิธีประคอง ประเภทที่ 2 ถ้าบุคลากรมีอายุงานอีกยาวนาน จะใช้วิธีบริหารจัดการด้วยการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Rotation) เพราะการที่บุคลากรคนหนึ่งทำงานมาเป็นระยะเวลานานพอสมควร จะยึดติดกับสภาพแวดล้อมและวิธีการคิดแบบเดิม ๆ การ Rotation จะช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสในการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่น ๆ บ้าง ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะทำให้พนักงานคนนั้นมีทักษะและความรู้ในแง่กว้างมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น

สรุปบทสัมภาษณ์ นางนันทรัตน์ ปราบนอก

บทบาท : ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาค จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และรักษาการหัวหน้ากลุ่มงานจัดการพื้นที่สระบุรี

สรุปคำตอบ

กรอบแนวคิด (mindset) ของบุคลากรแบ่งเป็นกลุ่มบุคลากรรุ่นเก่าและกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ กลุ่มบุคลากรรุ่นเก่า เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานานจะมีความเคยชินเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานเดิม ๆ จึงรู้สึกต่อต้านหากต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ และยอมรับกับการปรับเปลี่ยนแปลงได้ยาก ไม่พร้อมที่จะปรับตัวในการทำงานที่หลากหลายรูปแบบ ทำงานเป็นแบบตั้งรับ และรอการสั่งการ เมื่อต้องปรับวิธีการทำงานบุคลากรกลุ่มนี้จะขับเคลื่อนได้ช้า ถ้าเทียบกับกรอบความคิด (mindset) จะเป็นแบบ Strong Fixed Mindset ส่วนกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความคาดหวังสูงจากองค์กร และต้องการการสนับสนุนจากองค์กร ชอบความท้าทาย ถ้าเทียบกับกรอบความคิด (mindset) จะเป็นแบบ Strong Growth Mindset และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ทักษะคิด หรือถ้าให้เทียบกับการวิจัยนี้ก็คือ กรอบความคิด (mindset) นั้นเอง ถือว่าเป็นสิ่งแรกที่สำคัญ เพราะจะส่งผลต่อปัจจัยการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ตามไปด้วย ซึ่งผลการปฏิบัติงานภาพรวมของบุคลากร เป็นไปตามการมอบหมายของหน่วยงานคืออยู่ในระดับดีถึงดีมาก โดยในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาคใช้เกณฑ์ประเมิน 70 : 30 บวกกับการประเมิน 360 องศา และติดตามงานอย่างตรงไปตรงมา ทำให้ผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีสัมพันธ์กับผลการประเมินประจำปี แม้ที่ผ่านมามีปัญหาบ้างในเรื่องผลการดำเนินงานแต่เป็นสัดส่วนที่กระทบกับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับการปรับเงินเดือนประจำปีด้วย และผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กร ถ้าให้คะแนนจะอยู่ในระดับ 75 % ขึ้นไป คือ อยู่ในระดับที่ดีถึงดีมาก เพราะผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กรจะสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานภาพรวมของบุคลากร เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลโดยตรงกับเป้าหมายหลักที่องค์กรตั้งไว้ เพราะด้วยเนื้อหาของศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาคเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานจริงในพื้นที่และเป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยด้วย ศูนย์เครือข่ายฯ จึงต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ถ้าบุคลากรคนใดคนหนึ่งไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ตัวชี้วัดก็จะตกทันที ดังนั้น เมื่อผลการปฏิบัติงานภาพรวมของบุคลากรอยู่ในระดับที่ดีถึงดีมากผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กรจึงอยู่ในระดับที่ดีถึงดีมากตามไปด้วย ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร อันดับแรกควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรเริ่มตั้งแต่ ทักษะคิด ตามด้วย skill โดยใช้ HR checklist ก่อนว่าจำเป็นต้องเสริมด้านใด เช่น บุคลากรที่ไม่รับเทคโนโลยีควรเสริมด้านเทคโนโลยี และควรมีการติดตามผลเป็นระยะด้วย ไม่ใช่เพียงจบแค่การอบรมหรือจบแค่การใช้งานไปแล้วเท่านั้น ปัจจุบันปัญหาคือขาดการติดตาม เมื่อมีการแยกงานที่เฉพาะออกจากกันก็จะขาดการเชื่อมโยง จึงคิดว่า 80 % ควรจะต้องขับเคลื่อนจากมหาวิทยาลัย เพราะ HR เป็นเรื่องละเอียดอ่อน รวมถึงการมีปัจจัยแทรกซ้อนเข้ามากระทบ และการบริหารงานของมหาวิทยาลัยยังคงมีความเป็นราชการ ขับเคลื่อนเร็วไปก็เกิดความผิดพลาด รอบคอบเกินไปก็เกิดความล่าช้า จึงขอเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรเริ่มจากการสร้างโมเดลใหม่ เช่น ให้มีหน่วยงานหนึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเอกชนหรือแบบองค์กรชั้นนำขึ้นในมหาวิทยาลัย 100% และติดตามดูว่าโมเดลแบบนี้จะมีผลเป็นอย่างไร

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับกรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาสามารถสรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลและระดับกรอบความคิด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.33 มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 35 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.67 เป็นตำแหน่งระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 76.67 อยู่ในระดับ P7 คิดเป็นร้อยละ 61 มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 55.67 ลักษณะงานที่ปฏิบัติมากที่สุดเป็นงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 28.67 และมีระดับกรอบความคิดส่วนใหญ่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas คิดเป็นร้อยละ 77.33

2. ผลศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ ด้านพฤติกรรมการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานปานกลาง ได้แก่ ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และรองลงมา ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหารงาน

3. ผลศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน พบว่า ด้านผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ สามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ผลงานไม่ถูกตีกลับมาแก้ไขบ่อยครั้ง เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย มีคุณภาพดีเสมอ และไม่ถูกติดตามทวงถามงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ส่วนด้านผลการประเมินประจำปี พบว่า ผลการประเมินประจำปีโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปี พบว่า ผลการประเมินประจำปีอยู่ในระดับดีมากทุกปี

4. ผลการทดสอบเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับกรอบความคิด (mindset) พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ P และลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีกรอบความคิด (mindset) ไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุงานที่แตกต่างกัน มีกรอบความคิด (mindset) แตกต่างกัน โดยพบว่า ผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีกรอบความคิด (mindset) ระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ที่มีอายุงาน 6-10 ปี และอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับกรอบความคิด (mindset) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ กรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas โดยสัมพันธ์กันใน ระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas และเมื่อพิจารณาเป็นราย พบว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ ด้านพฤติกรรมการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas โดยสัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 แต่ไม่สัมพันธ์กับระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ ทำงาน ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านนโยบายในการบริหารงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ

6. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิด (mindset) กับผลการปฏิบัติงาน พบว่า กรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ของบุคลากร สายนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ระดับ ไม่มีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงาน

7. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิด (mindset) กับผลการประเมินประจำปี พบว่า กรอบความคิด (mindset) ระดับ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ของบุคลากร สายนสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ระดับ ไม่มีความสัมพันธ์ กับผลการประเมินประจำปี

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษากรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบประเด็นที่น่าสนใจในการนำมาอภิปรายผล ดังนี้

จากสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันจะมีกรอบความคิด (mindset) แตกต่างกัน โดยเมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ P และ ลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีกรอบความคิด (mindset) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องทำให้บุคลากรมีกรอบความคิดไม่แตกต่างกัน ปัจจัยอื่น ๆ เช่น การอยู่ในสังคมร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การได้รับการฝึกฝน การอบรม การพัฒนา หรือการสอนงานจากโครงการที่สอนน้องอยู่เสมอในมหาวิทยาลัย รวมถึงหลักสูตรพัฒนาบุคลากรอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยมักจะจัดอบรมเพื่อพัฒนา skill ของบุคลากรอยู่เสมอ ๆ ดังนั้น การที่บุคลากรสายสนับสนุนได้ถูกฝึกฝนในโครงการหรือหลักสูตรที่มีกรอบเดียวกัน อีกทั้งได้อยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ใกล้เคียงกัน จึงถูกหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมองค์กร ทั้งแนวคิดและวิธีการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมทำให้มีกรอบความคิดใกล้เคียงกันแม้จะมีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันก็ตาม ส่วนอายุงานที่แตกต่างกัน มีกรอบความคิด (mindset) แตกต่างกัน เฉพาะระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความเชื่อพื้นฐานต่างกัน มีประสบการณ์ในแต่ละช่วงของชีวิตของอายุงานต่างกัน จึงทำให้ส่งผลต่อกรอบความคิดต่างกัน ซึ่งผลการศึกษานี้เป็นไปตามทฤษฎีของ Carol Dweck นักวิชาการ ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ที่ว่า มนุษย์สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดในช่วงไหนของชีวิตก็ได้ บุคคลที่มีกรอบความคิดแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันหลายประการ และแต่ละคนสามารถมีกรอบความคิดต่อคุณลักษณะของตนเองในแต่ละด้านที่แตกต่างกันได้ด้วย เช่น บางคนอาจมีกรอบความคิดเติบโตด้านเขาวนปัญญา แต่อาจมีกรอบความคิดจำกัดด้านบุคลิกภาพ รวมถึงสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารที่ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นเวลานานจะมีกรอบความคิดที่ขึ้นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานเดิม ๆ จึงรู้สึกต่อต้านหากต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ และยอมรับกับการปรับเปลี่ยนแปลงได้ยาก ส่วนกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ชอบความท้าทาย ถ้าเทียบกับกรอบความคิด (mindset) จะเป็นแบบ Strong Growth Mindset ฉะนั้นจึงสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรจึงมีกรอบแนวคิดแตกต่างกันได้ในช่วงอายุงานที่ต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับกรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas โดยสัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รวมถึงเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังพบว่าผลความสัมพันธ์เป็นไปในทางเดียวกันกับภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านความรู้ ความเข้าใจในงานที่ทำ ด้านพฤติกรรมการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ในทิศทาง

เดียวกันกับกรอบความคิด (mindset) ที่ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas โดยสัมพันธ์กันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ไม่สัมพันธ์กับระดับ Strong Growth Mindset และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ซึ่งส่วนหลังไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้ที่มีกรอบความคิดระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ ทุ่มเทในงาน มีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนา หากพิจารณาผลศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน จะพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะคนกลุ่มนี้มองว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญโดยเฉพาะการเรียนรู้ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคล สามารถทำให้ตนเองทำงานให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Murphy and Dweck (2015) ที่พบว่า คนที่มีกรอบความคิดเติบโตจะเป็นคนที่เห็นความสำคัญของปัจจัยรอบตัวที่มีผลต่อตนเอง โดยมักให้ความสำคัญกับสิ่งที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้มากกว่าการพยายามรักษาภาพลักษณ์ของตน ทำให้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และหากพิจารณาจากผลศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ยังพบว่า ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับดีมากอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าคนที่มีกรอบความคิดเติบโตมักจะประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ และผล การศึกษานี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Dweck (2012) ที่พบอีกว่า คนที่มีกรอบความคิดเติบโต มักจะมีความกระตือรือร้น มีความใส่ใจกับงานที่ทำ สนุกกับการแก้ปัญหา สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย และมักประสบความสำเร็จกับสิ่งที่ทำเพราะเชื่อว่าความสามารถสร้างได้ จึงตั้งใจทำงานเต็มที่และพร้อมเรียนรู้เพื่อก้าวข้ามอุปสรรคที่พบเจอ ในขณะที่ผู้ที่มีกรอบความคิดระดับ Strong Growth Mindset นั้น ไม่ว่าจะปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจะเป็นอย่างไร กลุ่มนี้จะไม่ได้ให้ความสนใจกับปัจจัยรอบตัวมากเท่าใดนักเพราะคนกลุ่มนี้มีความคิดอยู่เหนือปัญหาไปแล้ว ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะใดหรือไม่จะมีปัจจัยใดเข้ามากระทบ กลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตอย่างแข็งแกร่งนี้จะมี การปรับตัวได้เป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการการศึกษาของ King (2012) ที่ว่าผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสม ส่วนผู้ที่มีกรอบความคิดระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas เป็นกลุ่มที่มีกรอบความคิดที่ไม่สนใจปัจจัยอื่น ๆ นอกจากภาพลักษณ์ของตน ซึ่งสอดคล้องกับ Mangels et al. (2006) ที่ได้ศึกษาความเชื่อเกี่ยวกับ เซาว์นปัญญาที่มีผลต่อการเรียนรู้ผ่านการวัดคลื่นไฟฟ้าสมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ในนักศึกษาระดับปริญญาตรี ผลการศึกษาปรากฏว่ากลุ่มที่มีกรอบความคิดจำกัดมักมีความกังวลเกี่ยวกับการพิสูจน์ ความสามารถของตนเอง ในส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคล ในที่ทำงาน ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านนโยบายในการบริหารงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับกรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากกรอบความคิดเป็นเรื่องที่ครอบคลุมหลายด้านในการใช้ชีวิต ของมนุษย์ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะความเชื่อ ประสบการณ์ ความรู้ ฯลฯ โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อแตกต่างกันจะทำให้การตีความการให้ความสำคัญกับปัจจัยหรือ เหตุการณ์ออกมาไม่เหมือนกัน ที่สำคัญสามารถป้อนข้อมูลเพื่อเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ดังนั้น ปัจจัยแต่ละด้านไม่สัมพันธ์กับกรอบความคิดจึงเป็นเรื่องปกติ

จากสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่ากรอบความคิด (mindset) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากกรอบความคิดสามารถปรับเปลี่ยนไปได้จากหลาย ๆ อย่าง เช่น ประสบการณ์ ทัศนคติ ความเชื่อ มุมมอง ความรู้ และปัจจัยอื่น ๆ ฯลฯ แล้วถูกแปรความหมายออกมาเป็นความคิดและมุมมองของแต่ละบุคคล ผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อกรอบความคิดของแต่ละบุคคล หรือกล่าวได้ว่ากรอบความคิดมีความสัมพันธ์มาจากปัจจัยร่วมกันหลาย ๆ อย่าง จึงเป็นสาเหตุให้กรอบความคิดของบุคลากรสายสนับสนุนไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน แต่มาจากอิทธิพลอื่น ๆ ร่วมด้วย

จากสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่ากรอบความคิด (mindset) มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กรอบความคิด (mindset) ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ Strong Growth Mindset ระดับ Growth Mindset with some Fixed ideas และระดับ Fixed Mindset with some Growth ideas ของบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินประจำปีเช่นกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนโดยส่วนใหญ่มีกรอบความคิดเติบโตแม้บางครั้งจะมีกรอบความคิดจำกัดผสมอยู่บ้างก็ตาม หรือ Growth Mindset with some Fixed ideas ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 77.33 และมีกรอบความคิดเติบโตที่แข็งแกร่งอีกส่วนหนึ่ง หรือ Strong Growth Mindset ร้อยละ 12 จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่าผลการประเมินประจำปีที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโตจะให้ความสำคัญกับกระบวนการ วิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากกว่าการให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yan, Thai, and Bjork (2014) พบว่า ผู้ที่มีกรอบความคิดเติบโต จะมีแรงจูงใจภายในขณะที่ผู้ที่มีกรอบความคิดจำกัดจะมีแรงจูงใจภายนอกเป็นตัวผลักดันพฤติกรรม เช่น รางวัล เป็นต้น และผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารที่ว่า ผลการประเมินประจำปีของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จึงสะท้อนให้เห็นว่า ไม่ว่าจะกรอบความคิด (mindset) ของบุคลากรจะอยู่ระดับใดจะไม่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินประจำปี เพราะหน่วยงานต้องควบคุมผลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อยู่แล้ว

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. องค์กรควรจะรักษาบุคลากรกลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตที่แข็งแกร่งดีเยี่ยม Strong Growth Mindset และกลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตแบบพอดี Growth Mindset with some Fixed ideas ไว้ในองค์กร เพราะบุคลากรกลุ่มนี้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่องค์กรควรมี โดยเฉพาะกลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตแบบพอดี Growth Mindset with some Fixed ideas เนื่องจากเป็นกลุ่มใหญ่และมีสัดส่วนมากที่สุด เพราะเชื่อว่าคนกลุ่มนี้มีโอกาสที่จะพัฒนากรอบความคิดไปได้อีก และพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

2. ควรพิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรกลุ่มที่มีกรอบความคิดเติบโตเป็นอันดับต้น ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญกับความพยายาม ชอบปัญหาท้าทาย มองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา คุณลักษณะเช่นนี้เป็นกำลังสำคัญในขับเคลื่อนการดำเนินงาน และจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรเป็นอย่างมาก ในขณะที่เดียวกันผู้ที่มีกรอบความคิดยึดติดต้องการควรใช้วิธีการแทรกซึมพัฒนาระดับกรอบความคิดควบคู่ไปกับงานที่ได้รับมอบหมายที่เขาพอทำได้ เพราะเชื่อว่าจะค่อย ๆ เกิดการพัฒนาตนเองจากการสะสมกรอบความคิดที่ดีที่องค์กรให้การส่งเสริมเป็นระยะ

3. องค์กรและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านของขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านนโยบายการบริหารงานให้มากขึ้น เนื่องจากผลการศึกษามีระดับของค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางซึ่งแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นด้านนี้ของบุคลากรสายสนับสนุนส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเอง จึงมีความคิดเห็นในระดับเช่นนี้ โดยควรหาสาเหตุว่าเกิดจากปัจจัยใดบ้าง และหาทางแก้ไขเพื่อมิให้เกิดปัญหาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในอนาคต

4. จากการศึกษาจะเห็นได้ว่ากรอบความคิดสามารถสร้างและพัฒนาได้ตลอดเวลาทุกช่วงชีวิตของมนุษย์ องค์กรควรหาเครื่องมือสำหรับการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม เช่น ใช้ระบบที่เลี่ยงจากการคัดสรรผู้ที่มีทัศนคติเป็นบวกทั้งต่อตนเองและองค์กร ใช้วิธีการโค้ชด้วยการตั้งคำถามปลายเปิดให้ได้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเติบโตทางความคิด พร้อมแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร รวมถึงให้การรับฟังอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างกรอบความคิดที่เป็นระบบ ที่สำคัญต้องบ่มเพาะระบบความคิด ติดตาม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากพนักงานจากนั้นนำไปสานเป็นความฝันหรือวิสัยทัศน์พร้อมวางแผนทำให้วิสัยทัศน์นั้น ๆ เกิดขึ้นจริงได้ด้วยเนื้องาน

5. ในอนาคตหากองค์กรมีการคัดสรรพนักงานใหม่ ควรมีการพิจารณาหาเครื่องมือเพื่อเป็นการทดสอบระดับของกรอบความคิดของพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรนอกเหนือจากการวัดความรู้ตามคุณสมบัติประจำตำแหน่งนั้นในเบื้องต้นควบคู่ไปด้วยก่อน เพราะการรับบุคคลที่มีกรอบความคิดที่ดีตั้งแต่แรกจะช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เวลา และ งบประมาณ ฯลฯ และเป็นผลดีกับองค์กรมากกว่าการรับพนักงานที่มีกรอบความคิดยึดติดเข้ามาปฏิบัติงานก่อนแล้วมาพัฒนาในภายหลัง เพราะการทำเช่นนี้จะสูญเสียทรัพยากรไปกับการจ้างงาน และเสียเวลาไปกับการพัฒนาเพื่อแลกกับผลลัพธ์ของงานที่ไม่ดีเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเฉพาะกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีศึกษาประชากรในกลุ่มอื่น ๆ ด้วย และควรศึกษาต่อยอดไปยังคณะและส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบระดับกรอบความคิดของบุคลากรในกลุ่มและส่วนงานอื่น ๆ และเพื่อนำมาผลการศึกษามาใช้ปรับให้เหมาะสมกับบุคลากรตามกลุ่มและส่วนงานนั้น ๆ ต่อไป

2. ควรมีการศึกษาในประเด็นอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการวิจัยกรอบความคิดกับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ละเอียด หลากหลายแง่มุม และครอบคลุมประเด็นการพัฒนาที่องค์กรต้องการให้มากขึ้น และสามารถนำผลการศึกษามาใช้ประกอบกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เน้นข้อมูลเชิงปริมาณ การศึกษาครั้งต่อไปควรมีวิธีการเก็บข้อมูลวิจัยที่แตกต่างกันออกไป โดยอาจใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเข้าผสมผสาน และแบ่งให้มีส่วนไปที่น้ำหนักของข้อมูลเชิงคุณภาพให้มากขึ้น เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์ในมิติที่ละเอียดมากขึ้นตามไปด้วย

ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้

การศึกษาในครั้งนี้อยู่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรค Covid-19 ทำให้ผู้ศึกษาประสบปัญหาในหลากหลายประการ โดยขอสรุปข้อจำกัดที่สำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

1. การติดต่อประสานงานต่าง ๆ ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เกิดการติดขัดในช่วงแรกและต่อเนื่องแรมเดือน เนื่องจากการเริ่มต้นของการศึกษาตรงกับเกิดการสถานการณ์การแพร่ระบาดพอดิ ซึ่งการแพร่ระบาดของเชื้อโรค Covid-19 เป็นเรื่องใหม่จึงทำให้ทุกคนต้องปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งเจ้าหน้าที่ อาจารย์ ผู้ศึกษา หน่วยงานที่ผู้ศึกษาต้องติดต่อประสานงานเพื่อขอข้อมูล และรวมถึงบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยด้วย เนื่องจากทุกคนต้องมีการปรับเปลี่ยนวิถีการใช้ชีวิต วิธีการการปฏิบัติงานที่เป็นแบบ work from home มากขึ้น ลดการติดต่อประสานงานโดยตรงกับผู้คนเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ ต้องหันไปให้ความใส่ใจด้านสุขภาพเป็นหลัก เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดการติดเชื้อโรคและส่งผลกระทบเป็นปัญหาใหญ่ต่อสังคม ด้วยเหตุนี้จึงกระทบต่อการเตรียมการการศึกษาวิจัยซึ่งไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทั้งเรื่องของการแจกแบบสอบถาม การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ผลการศึกษา

2. ผู้ศึกษาประสบปัญหาการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เนื่องจากสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้เวลากับการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรค Covid-19 ผู้ศึกษาจึงเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารแต่ละระดับมาประกอบการวิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงปริมาณในศึกษาวิจัยครั้งนี้ไม่เพียงพอเท่าที่ควร จึงเป็นข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้อำนาจมหาวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

2. การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด โดยผู้ศึกษาจะไม่นำข้อมูลใด ๆ ไปเปิดเผยอันจะสร้างความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูล

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

- 3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 3.2 แบบสอบถามวัดระดับกรอบความคิด
- 3.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- 3.4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
- 3.5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับสภาพเป็นจริงของท่าน

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () น้อยกว่า 25 ปี () 25 – 30 ปี () 31 – 35 ปี
() 36 – 45 ปี () 46 – 55 ปี () มากกว่า 55 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี
() ปริญญาโท () ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง () ระดับปฏิบัติการ () ระดับหัวหน้างาน
() ระดับผู้อำนวยการ () ระดับเชี่ยวชาญ () อื่น ๆ
5. ระดับ P () P1 () P2 () P3 () P4 () P5
() P6 () P7 () P8 () P9 () อื่น ๆ
7. อายุงาน () ต่ำกว่า 3 ปี () 3-5 ปี () 6-10 ปี () มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
8. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
() งานสารบรรณ () งานบุคคล () งานการเงิน () งานพัสดุ
() งานบัญชี () งานงบประมาณ () งานประชาสัมพันธ์ () งานเลขานุการ
() งาน it () งานธุรการ () งานบริหารทั่วไป () งานบริการทั่วไป
() งานกฎหมาย () งานบริการการศึกษา () งานอื่น ๆ (ระบุ).....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับกรอบความคิด

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดของท่าน

กรอบความคิด	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. สติปัญญาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยาก				
2. สติปัญญาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ไม่มากนัก				
3. สติปัญญาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้มากมายเสมอ				
4. คนแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก				
5. คนแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะแต่ก็เปลี่ยนแปลงได้เสมอ				
6. ใคร ๆ ก็สามารถเรียนดนตรีให้เก่งได้				
7. มีเพียงบางคนเท่านั้นที่จะเก่งกีฬาได้เพราะต้อง เก่งโดยกำเนิด				
8. คณิตศาสตร์เป็นวิชาที่ง่ายสำหรับผู้ชายหรือผู้ ที่มาจากครอบครัวที่เก่งคณิตศาสตร์เท่านั้น				
9. ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น				
10. ใคร ๆ ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้มากมาย				
11. การทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยชินเป็นเรื่องยากเราจึงไม่ควรทำ				
12. การเปลี่ยนทุกคนให้เป็นคนดีมีเมตตาเป็นเรื่อง ที่เป็นไปได้ยาก				
13. ฉันชื่นชมยินดีเมื่อพ่อแม่ ผู้ชี้แนะ และครูให้ข้อ ติชมเกี่ยวกับการทำงานและผลงานของฉัน				
14. ฉันมักไม่พอใจและโกรธเมื่อได้รับข้อติชม เกี่ยวกับการทำงานและผลงานของฉัน				
15. คนทุกคนที่ไม่มีความผิดปกติทางสมองจะมี ความสามารถในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน				
16. คนทุกคนสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้แต่ไม่ สามารถเปลี่ยนทักษะทางปัญญาได้				
17. คนทุกคนสามารถทำงานด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน จากเดิมได้แต่ไม่สามารถเปลี่ยนตัวตนที่แท้จริงได้				
18. คนทุกคนล้วนเป็นคนดีแต่บางครั้งอาจ ตัดสินใจผิดพลาดได้				
19. เหตุผลสำคัญที่ฉันทำงานโรงเรียน คือ ฉันชอบเรียนรู้สิ่งใหม่				
20. คนฉลาดจริงไม่ต้องขยัน				

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ					
1. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานตามระเบียบปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลักสำคัญ					
2. ลักษณะงานที่ทำตรงกับความสามารถของท่าน					
3. ท่านเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					
สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
1. ท่านรู้สึกว่าองค์กรของท่านมีความปลอดภัยและมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน					
2. ท่านรู้สึกว่าการอุปกรณที่ใช้ในการทำงานอำนวยความสะดวกในการทำงานของท่านอย่างเพียงพอ					
3. ท่านมีความสุขในสภาพแวดล้อมการทำงานของท่าน					
ความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน					
1. ท่านมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
2. ท่านได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
3. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในองค์กร					
ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน					
1. ท่านรู้สึกมั่นคงและเชื่อมั่นต่ออนาคตในองค์กรของท่าน					
2. ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
3. ท่านรู้สึกมีกำลังใจในการทำงานให้เกิดความก้าวหน้า					
ขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
1. องค์กรของท่านมีความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน					
2. คำตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
3. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
นโยบายการบริหารงาน					
1. กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรมีความเหมาะสม					
2. ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน					
3. องค์กรของท่านมีโครงสร้างและอัตรากำลังเหมาะสมกับสภาพงานในปัจจุบัน					
พฤติกรรมการทำงาน					
1. ท่านมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน					
2. ท่านปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ โดยการสอบถามงานทุกครั้งก่อนนำเสนอหรือเผยแพร่					
3. ขณะปฏิบัติงานท่านสามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันได้					
การทำงานเป็นทีม					
1. ท่านมีโอกาสได้ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมพัฒนานวัตกรรมงานใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง					
2. ท่านเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม					
3. ท่านเต็มใจให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี					
4. ท่านสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของทีมและรู้สึกว่าคุณตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ					
5. ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของทีมและขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเสมอ					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความจริงของท่าน

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. การไม่ถูกติดตามและทวงถามงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
2. การไม่ถูกตีกลับงานมาแก้ไข					
3. ท่านสามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด					
4. ผลงานของท่านมีความถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อย และมีคุณภาพดีเสมอ					
5. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
6. ท่านได้รับคำชื่นชมเกี่ยวกับผลงานของท่านอยู่เสมอ					
7. ท่านมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี					
ผลการประเมิน	ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง
ผลการประเมินย้อนหลังของท่าน 3 ปี	5	4	3	2	1
1. ผลการประเมินย้อนหลังของท่าน ปี 2560					
2. ผลการประเมินย้อนหลังของท่าน ปี 2561					
3. ผลการประเมินย้อนหลังของท่าน ปี 2562					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้

ผู้ศึกษา

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง)



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (สำหรับผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง)
เรื่อง กรอบความคิด (mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

.....

ข้อคำถาม

1. ท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับกรอบแนวคิด mindset ของบุคลากร
2. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด
3. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานภาพรวมของบุคลากรในความดูแลของท่านเป็นอย่างไร และสอดคล้องกับผลการประเมินที่ได้รับหรือไม่
4. ท่านคิดว่าผลลัพธ์การปฏิบัติงานขององค์กรของท่านเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร
5. ท่านคิดว่าควรจะพัฒนาศักยภาพบุคลากรในความดูแลของท่านในเรื่องใดบ้าง





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กลุ่มงานบริการการศึกษา คณะรัฐศาสตร์ โทร. 87254 โทรสาร 87248
 ที่ อว 64.15/ กบศ/105 วันที่ 23 เมษายน 2563
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการเขียนสารนิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นางสาวอังศวีร์ เครือแก้ว เลขประจำตัวนิสิต 618 10321 24 นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ ในหัวข้อ กรอบแนวคิด (Mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถาม แก่หน่วยงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการเขียนสารนิพนธ์ ดังนี้

1. รายชื่อหน่วยงานทั้งหมดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย
3. ข้อมูล E-Mail บุคลากรภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย

ในการนี้ คณะรัฐศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่าน โดยการรับข้อมูลและเอกสารดังกล่าว นิสิตจะเป็นผู้ประสานในเวลาที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

วันที่ 23 เม.ย. 2563 เวลา 09:15

(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

คณบดี



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กลุ่มงานบริการการศึกษา คณะรัฐศาสตร์ โทร. 87254 โทรสาร 87248

ที่ อว 64.15/ กบศ/106

วันที่ 23 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการเขียนสารนิพนธ์

เรียน ผู้บริหารสำนัก/ศูนย์/หัวหน้าหน่วยงาน

ด้วย นางสาวอังศวีร์ เครือแก้ว เลขประจำตัวนิต 618 10321 24 นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ ในหัวข้อ กรอบแนวคิด (Mindset) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุน ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ท่าน หรือบุคคลที่ท่านเห็นสมควร และจัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ทางโทรศัพท์และระบบออนไลน์ เพื่อประกอบการเขียนสารนิพนธ์

ในการนี้ คณะรัฐศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นิสิตสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้วิธีดำเนินการ นิสิตจะเป็นผู้ประสานในเวลาที่ท่านสะดวกอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

วันที่ 23 เม.ย. 2563 เวลา 09:12
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอกพงศ์ ทรัพย์ธนา)

คณบดี

บรรณานุกรม

- Anderson, E. (2006). *Growing great employees: Turning ordinary people into extraordinary Performers*. USA: Galloard.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Dweck, C. S. (2012). *Mindset: How you can fulfill your potential*. Constable & Robinson Limited.
- Koontz, S. W. และ Schimmel, P. (1982). A covalent adduct between the uracil ring and the active site of an aminoacyl-tRNA synthetase. *Nature*, 298(5870), 136-140.
- Mangels, J. A., Butterfield, B., Lamb, J., Good, C. และ Dweck, C. S. (2006). Why do beliefs about intelligence influence learning success?. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*. 1(2), 75-86.
- Morser, J. S., Schroder, H. S., Heeter, C., Moran, T. P. และ Lee, Y. H. (2011). Mind your errors : Evidence for a neural mechanism linking growth mind-set to adaptive posterror adjustments. *Psychological Science*. 22(12), 1484-1489.
- Schoder, H. S., Dawood, S., Yalch, M. M., Donnellan, M. B. และ Moser, J. S. (2014). The role of implicit theories in mental health symptoms, emotion regulation, and hypothetical treatment choices in college students. *Cognitive Therapy and Research*. 39(2), 120-139.
- Yan, V. X., Thai, K. P. และ 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.
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. 6(3), 179-181.
- คมกริช เสาวจิตร. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จรรยาพร สุรัตน์ชัยการ. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัท แม่กลองฟู้ดส์ จำกัด. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์. (2556). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิตา รุ่งเรือง และ เสรี ชัดแฉ่ม. (2559). กรอบความคิดเติบโต : แนวทางใหม่แห่งการพัฒนาศักยภาพมนุษย์. 14(1), 1-5.
- ธัญญา อีระกนิษฐ์. (2555). พฤติกรรมมนุษย์เพื่อการพัฒนาตน. อุตรธานี: สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- บุญเชิด ชื่นฤดี. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยศึกษา บริษัท ทูร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2556). การพัฒนาความคิด ฉบับปรับปรุงใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด 9119 เทคนิควิธีคิด.
- ประสิทธิ์ชัย พิภักดี. (2552). ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัททีดีเคอิล็กทอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซท.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). การบริหารทางวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ.
- เปรมวดี คฤหเดช. (2540). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร.
- พงศ์ ทรดาล. (2548). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พ.ศ.2554.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2549). ภาวะผู้นำและการจูงใจ (*Leadership and Motivation*). กรุงเทพฯ: จามจุรี โปรดักท์.
- พวงชมพู โจนส์. (2559). การสร้างกระบวนการทางความคิด (Mindset) สำหรับบุคลากรในสถาบันระดับอุดมศึกษา. 8(1), 1-2.
- พิจิตรา ใช้เอกปัญญา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการของโรงพยาบาลเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พิมพ์ภา แซ่ฉั่ว. (2551). ความก้าวหน้าในงาน ความมีอิสระในงาน ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสำนักงานที่ดิน จังหวัดในเขตชายฝั่งทะเลอันดามัน. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พิมลพร โอซารส. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการออมและความก้าวหน้าในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัทสหชะชัยพาติเคิลบอร์ด จำกัด.

- สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
 ยงยุทธ เกษสาคร. (2548). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏ
 สวนดุสิต.
- ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
 มหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2561 (2561, 9 พฤศจิกายน).
- ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
 มหาวิทยาลัย พ.ศ.2557 (2557, 27 มิถุนายน).
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2549). มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: พัทธ์ชัยอักษร.
- วัชร เลิศพงษ์วรพันธ์. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการบุคลากร
 ของ บริษัท สาย การบิน แห่ง นี้ นึ่ง . วิ ท ย า น ิ พ น ธ์ วิ ท ย า ศ า ส ต ร ม ห า บั ญ ฑิต ,
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลย์ลิกา สวัสดิ์นฤเดช. (2539). สภาพแวดล้อมในการทำงานตามทัศนะของข้าราชการฝ่ายธุรการ
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิภาวี ลีมนตร. (2546). ทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน กรณีศึกษา : บริษัท เนาวรัตน์
 พัฒนาการ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ
 โรฒ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารข้าราชการ, 42(5), 16-48.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2548). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์. (2552). ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 ของพนักงานบริษัท อินเดโเลอร์ เลนส์ (ไทยแลนด์) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา. (2558). *Mindset* กรอบความคิด. กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิ
 ยุวสถิรคุณ.
- สมชาย เรื่องวงษ์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ฮิตาชิ
 คอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราช
 ภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สมยศ นาวิการ. (2521). การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: ดวงกลม.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2544). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนาะ ตีเยาว์. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

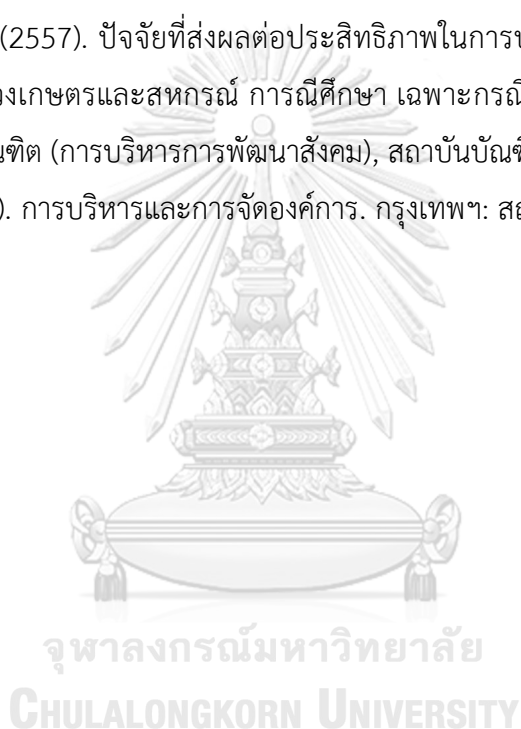
หฤทัย จันทรไสย์. (2550). ทศนคติและความคาดหวังต่อเหตุการณ์ความไม่สงบในภาคใต้ของประเทศ
ไทยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาพยาบาลใน 4 จังหวัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำของส่วน
ราชการ พ.ศ.2553.

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.
2553.

อรสุดา ดุสิตรัตน์กุล. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การณศึกษา เฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง. ศิลปศา
สาตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรุณ รักธรรม. (2534). การบริหารและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอังศวีร์ เครือแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	29 มกราคม 2526
สถานที่เกิด	กาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร วิทยาเขตพณิชยการพระนคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	85 หมู่ที่ 1 ตำบลพังตรุ อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี 71110



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY