

Growth Mindset กับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ทิมเฉพาะกิจข้าราชการพันธุ์ดีสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 2566¹

บทนำ

กรอบความคิด หรือ Mindset เป็นเรื่องที่น่าสนใจและทำความเข้าใจ เนื่องจากความคิดต่าง ๆ ของบุคคลจะเป็นตัวชี้วัดว่าบุคคลนั้นจะดำเนินชีวิตได้อย่างประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่นนั้นแล้วเราจึงจำเป็นต้องมีกรอบความคิดแบบเติบโต หรือ Growth Mindset เพื่อให้บุคคลสามารถฝ่าฟันเรื่องยาก มีความพยายามพัฒนาศักยภาพ มีความพร้อมต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มองว่าอุปสรรคไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นโอกาสที่จะลองสิ่งใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว และดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คนรอบข้าง อันนำไปสู่การประสบความสำเร็จชีวิต เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความขัดแย้งภายในองค์กร แต่ไม่ว่ากรอบความคิดแบบเติบโตจะสำคัญเพียงไรหลาย ๆ คนก็ยังไม่สามารถสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตได้ เนื่องมาจากอุปนิสัยและความคุ้นเคย คับชินเดิม ๆ นั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ กรอบความคิดแบบเติบโตจึงกลายเป็นสิ่งที่ทุกองค์กร รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐให้ความสนใจและปรารถนาที่จะสร้างและพัฒนากรอบแนวคิดดังกล่าวให้กับบุคคล เพื่อให้บุคคลพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาททักษะการทำงานใหม่ เนื่องจากการเติบโตทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและใหญ่ขึ้น ยอมรับความท้าทายใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น พุ่มเท้ให้กับการพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบงาน และผลผลิต ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรมุ่งไปสู่การทำให้หน่วยงานภาครัฐมีสมรรถนะสูงและทันสมัย ด้วยการปรับปรุงและออกแบบกระบวนการ/การให้บริการสาธารณะสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) คิดค้นนวัตกรรม (Innovation) ในลักษณะการประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน (Collaboration) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) เปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน ตลอดจนเปิดกว้างให้ภาคส่วนต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจ ขณะเดียวกันต้องเชื่อมโยงการทำงานของภาครัฐให้สอดคล้องกัน (Open & Connected Government) เพื่อทำให้ระบบราชการเป็นที่พึงของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้อย่างแท้จริงและคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก

¹ นางสาวพัชรา ฉวีสุข นางสาวมิ่งพรพรณ ชันนารัตน์ นายณนทกัณฑ์ จันทร์จุลเจิม นายศิริยศ มหาจันทร์ นางธมนวรรณ สาราน นางสาวชลวรรณ เรืองพงษ์ นางสาวศราทิพย์ เกิดผล นายนคร วังพิมูล นายนราธิป ตาปิน นางสาวกัญชริญา แสนสุข นางสาวปัญญนีย์ ตันเจริญผล นางจารี คุ่มบุงคล้า นางสาวสุพรรณิ สืบกาสิ นางสาวมยุรี อินตะมา นางสาวสุกัญญา วันสืบ และนางสาวฐาปิตา ไชยวัง

กรอบความคิด

กรอบความคิด หรือ Mindset ได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

Dweck (2012) ผู้คิดค้นทฤษฎีเรื่อง Mindset ได้อธิบายว่า Mindset คือ กรอบความคิด หรือ กระบวนการทางความคิดเป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในตัวมนุษย์ แต่ไม่ได้แสดงออกชัดเจน เหมือนความเชื่อจากภายนอก Mindset จะทำหน้าที่ประมวลความคิดทั้งหมดจากปัจจัยภายนอก และส่งผลไปตามกลไกภายใน โดยก่อให้เกิดผลผลิต คือ การกระทำต่างๆ ของมนุษย์ Mindset เป็นความเชื่อหรือความคิด ที่ส่งผลถึงพฤติกรรม และทัศนคติประสบการณ์ต่างๆ ที่เราได้รับ (Input) จะส่งผลต่อกรอบความคิด (Mindset) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนามุมมองต่างๆ ของตัวเรา (Perspective)

Mindset จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ในทุกเพศทุกช่วงวัย เพราะ Mindset เป็นตัวขับเคลื่อนในทุกแง่มุมของชีวิต จึงสามารถที่จะใช้ Mindset ในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นอัจฉริยะหรือมีพรสวรรค์ในด้านใด ๆ และสิ่งสำคัญคือ เราสามารถเปลี่ยนกรอบความคิด ในช่วงไหนของชีวิตก็ได้ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ และได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง

จุฑามาศ พูลประเสริฐ² (2566) ให้ความหมายของ กรอบความคิด หรือ Mindset ว่าเป็น กระบวนการทางความคิด เป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในตัวมนุษย์ แต่ไม่ได้แสดงออกชัดเจน ทำให้เกิดเป็นทัศนคติและประสบการณ์ต่างๆ ในตัวมนุษย์

ศศิมา สุขสว่าง³ (2565) ให้นิยาม กรอบความคิด หรือ Mindset ว่าเป็น กระบวนการคิดของแต่ละบุคคลในการแสดงออกและทัศนคติ ซึ่งมาจากความคิด ความรู้สึก ความเชื่อจากประสบการณ์ที่ผ่านมา การเลี้ยงดู สังคม ครอบครัว การศึกษา เป็นต้น ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละปัจเจกบุคคลที่ “ฝังลึก” จนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม มุมมอง และทัศนคติของบุคคลที่มีต่อเรื่องราวและสิ่งต่าง ๆ

คณะผู้เขียนจึงขอนิยามกรอบความคิด (Mindset) ว่าหมายถึง กระบวนการทางความคิดที่เกิดขึ้นจาก สภาพแวดล้อมรอบตัว ซึ่งส่งผลต่อวิถีคิด พฤติกรรม และการตอบสนองต่อสถานการณ์ของบุคคล

ประเภทของกรอบความคิด

Dweck (2012) ได้แบ่งประเภทของ Mindset ออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1) กรอบความคิดแบบยึดติด (Fixed mindset) เป็นคนที่เชื่อว่าความฉลาด ทักษะ ความสามารถ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เลือกที่จะพยายามในสิ่งที่เก่งหรือดีอยู่แล้ว มองความสำเร็จของผู้อื่น เป็นภัยคุกคาม มองคนที่ทำผิดว่าเป็นเครื่องกีดขวางของการทำงาน เมื่อล้มเหลวจะยอมแพ้และออกห่างจาก งานนั้นจะป้องกันตัวเองเมื่อได้รับคำวิจารณ์

2) กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth mindset) เป็นคนที่เชื่อว่าความฉลาด ทักษะ ความสามารถ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ มองหาโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถจะพยายามเมื่อมองเห็นว่าเป้าหมายนั้นสามารถทำได้

² นางสาวจุฑามาศ พูลประเสริฐ. “กรอบความคิด (Mindset)”. <https://www.planning.kmutnb.ac.th/>

³ ศศิมา สุขสว่าง. (2565). “Fixed Mindset กับ Growth Mindset กับการเติบโตขององค์กร”.

<https://www.sasimasuk.com/16655109/fixed-mindset-กับ-growth-mindset-กับการเติบโตขององค์กร>

มองความสำเร็จของผู้อื่นเป็นแรงบันดาลใจ ให้อภัยคนที่ทำผิด แต่ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะผิดหวังอย่างมาก และไม่ไวใจอีกต่อไป เมื่อล้มเหลวจะพยายามมากขึ้น จะป้องกันตนเองน้อย ยอมรับฟังและนำมาพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาของ Dweck (2006) ยังพบว่าคนที่มี Growth mindset มักจะมีความกระตือรือร้น ใส่ใจกับงานที่ทำ สนุกกับการแก้ปัญหา สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย และมักประสบความสำเร็จกับสิ่งที่ทำเพราะเชื่อว่าความสามารถสร้างได้ จึงตั้งใจทำงานเต็มที่และพร้อมเรียนรู้ เพื่อก้าวข้ามอุปสรรคที่เจอ ส่วนคนที่มี Fixed mindset มักมีโอกาสนประสบความสำเร็จน้อยกว่า เพราะยึดติดว่าทักษะของบุคคลเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ความตั้งใจในการทำงานของคนกลุ่มนี้มักจะต่ำ หลบเลี่ยง อุปสรรคและขาดการเรียนรู้

ทั้งนี้ ความแตกต่างของคนที่มีกรอบความคิดทั้งสองแบบแบ่งออก 4 ด้าน คือ การตั้งเป้าหมาย (different types of goals) การตอบสนองต่อความท้าทาย (response to challenge) การระบุสาเหตุของความล้มเหลว (attribution of failure) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-regulated learning) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การตั้งเป้าหมาย หมายถึง การที่บุคคลที่มีกรอบความคิดทั้งสองแบบมีการตั้งเป้าหมายเพื่อความสำเร็จแตกต่างกัน แบบแรกเรียกว่าการตั้งเป้าหมายแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance goals) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผู้ที่มีกรอบความคิดแบบยึดติด และแบบที่สองคือ การตั้งเป้าหมายแบบมุ่งเน้นการเรียนรู้ (mastery goals) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโต โดยที่การตั้งเป้าหมายแบบมุ่งเน้นผลงานนี้จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อแสดงออกถึงความสามารถและจะหลีกเลี่ยงคำวิจารณ์เกี่ยวกับความสามารถของตน ในขณะที่การตั้งเป้าหมายแบบมุ่งเน้นเรียนรู้จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อที่จะเรียนรู้ใหม่ ๆ

การตอบสนองต่อความท้าทาย ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดจะเชื่อว่าความสามารถของเขาเองที่เขาจะชอบความท้าทายก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขามีความสามารถในเรื่องนั้นและเป้าหมายนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ เมื่อใดก็ตามที่เขาไม่มีความมั่นใจหรือสงสัยในความสามารถของตนเอง เขาจะหลีกเลี่ยงการกระทำนั้น ๆ เพราะเขากลัวที่โดนคนอื่นมองว่าไม่มีความสามารถในทางกลับกันคนที่มีการกรอบความคิดแบบเติบโตจะเชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ และจะตอบรับทุกความท้าทายที่ทำให้เขามีความรู้เพิ่มขึ้น

การระบุสาเหตุของความล้มเหลว คนที่มีกรอบความคิดแบบยึดติดมองว่าเขาล้มเหลวเพราะเขาไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น แต่คนที่มีการกรอบความคิดแบบเติบโตจะรู้สึกล้มเหลวก็ต่อเมื่อไม่ได้เกิดการเรียนรู้ ไม่ได้พยายามมากเพียงพอ

การเรียนรู้ด้วยตนเอง คนที่มีกรอบคิดแบบเติบโตจะรับคำแนะนำ คำวิจารณ์ที่จะได้ปรับปรุงตนเอง ได้ลองรูปแบบการเผชิญปัญหาใหม่ ๆ ดังนั้น คนที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจึงมีผลสัมฤทธิ์ ในการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่ากรอบความคิดแบบยึดติด เพราะว่าเขาจะพยายามที่จะวางแผนและพัฒนา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มากที่สุด

ความสำคัญของ Growth Mindset กับการพัฒนาบุคลากร

Growth Mindset มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรและเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ทุกองค์กรมองหาในตัวบุคลากร เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องเจอกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การมี Growth mindset จะช่วยให้บุคคลเป็นคนที่ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ขณะเดียวกัน Growth mindset ก็จะช่วยผลักดันให้บุคคลฝึกฝน หาความรู้เพิ่มเติม และพยายามคิดค้นวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาในการทำงาน

แทนที่จะยอมจำนนต่องานที่มีความยากและท้าทาย นี่คือการที่แบ่งแยกความแตกต่างของบุคลาการที่มี Growth mindset กับ Fixed mindset องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันที่ต้องการเพิ่มศักยภาพบุคลาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนานวัตกรรม จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนา Growth mindset ของบุคลาการในองค์กร เพราะการจะพัฒนาผลผลิตและบริการต้องเริ่มจากพื้นฐาน คือ การพัฒนาทัศนคติของบุคลาการในองค์กร หลายงานวิจัยได้ระบุว่า บุคคลผู้มีเป้าหมายแบบเน้นการเรียนรู้ หรือกรอบความคิดแบบเติบโตนั้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน นอกจากจะส่งผลดีต่อตัวบุคลาการเองแล้ว ยังส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรกรอบความคิดแบบยึดติดและกรอบความคิดแบบเติบโตมีความสัมพันธ์กับความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ทั้งมุมมองต่อตนเอง แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพยายามและอดทนต่อเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (Dweck & Leggett, 1988; Wang & Biddle, 2001)

จากการศึกษาเกี่ยวกับกรอบความคิดเติบโต นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลาการภาครัฐ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการพัฒนาผลผลิตและบริการเพื่อพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งความมั่นคงของประเทศในทุกด้านให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ กระแสโลกในปัจจุบัน และอนาคตอย่างรวดเร็ว โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก อันจะก่อให้เกิดระบบราชการที่เป็นที่พึงของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้อย่างแท้จริง

หน่วยงานภาครัฐจึงต้องเร่งพัฒนาข้าราชการและบุคลาการภาครัฐให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมจะรับมือกับความท้าทาย มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ มองความล้มเหลวหรือความผิดพลาดเป็นสิ่งที่จะนำพาให้เราเติบโตพร้อมที่จะเรียนรู้หรือปรับปรุงเมื่อได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์แทนการไม่ใส่ใจ รู้สึกได้รับแรงบันดาลใจจากผู้อื่น แทนที่จะรู้สึกว่าคุณอื่นกำลังคุกคามตนเอง เชื่อว่าความสามารถต่าง ๆ เกิดขึ้นและพัฒนาได้จากการพยายามและฝึกฝน สนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะพัฒนาความฉลาด ความสามารถและทักษะด้านอื่นๆ ไปพร้อมๆ กัน ฉะนั้นหากบุคลาการในหน่วยงานมี Mindset ไปในทิศทางเดียวกัน คือ Growth Mindset จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จและส่งผลดีต่ออารมณ์และสุขภาพจิตของบุคลาการในองค์กรด้วย

แนวทางการสร้างและพัฒนา Growth Mindset

จิตินันท์ ธาณิรัตน์ (2566)⁴ ได้อธิบายวิธีบ่มเพาะ Growth Mindset ให้ตนเอง ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. เชื่อมั่นในตนเองว่าทุกคนเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้นได้
2. รู้ตัวเมื่อเผลอใช้ Fixed Mindset

3. ฝึกคิดโดยใช้มุมมองแบบ Growth Mindset โดยใช้คำถามที่ช่วยกระตุ้น Growth Mindset ออกมาจากตนเอง เช่น ฉันได้เรียนรู้อะไรจากเรื่องนี้/เหตุการณ์นี้/การสอนวันนี้บ้าง? ฉันได้ทำขั้นตอนอะไรบ้างที่ทำให้วันนี้ประสบความสำเร็จ? มีกลยุทธ์/วิธีอื่นที่น่าจะได้ลองใช้อีกไหม? ช่วงที่ไม่ค่อยราบรื่นเราผ่านมันไปได้อย่างไร? วันนี้เราได้เรียนรู้อะไรจากฝ่ายอื่น/คู่แข่งบ้าง? เป็นต้น

⁴ จิตินันท์ ธาณิรัตน์. (2566). ความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติงานภาครัฐ (เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์).

โรงพยาบาลจิตเวชสงขลาราชนครินทร์.

นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคและเครื่องมือที่จะพัฒนา Growth Mindset อาทิ การเห็นแบบอย่างของบุคคลที่มี Growth Mindset (Role Model) การฝึกตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไปเรื่อย ๆ โดยพยายามให้ตนเองออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) ของตนเอง การรับฟังผลสะท้อนกลับ/ข้อเสนอแนะ (Feedback) หรือจัดทำบททบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review) เพื่อพัฒนาตนเองและทีมงาน การใช้คำชมที่กระบวนกร

และความพยายาม การใช้คำว่า “ยัง” ให้เป็นการมอบความผิดพลาดเป็นโอกาสสำคัญในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงบทบาท รวมถึงการเรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ เนื่องจากการเติบโตทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและใหญ่ขึ้น หากองค์กรภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่พัฒนาทักษะตัวเอง จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ด้วยเหตุนี้ Growth Mindset จึงกลายเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสนใจ และต้องการที่ปลูกฝังกรอบแนวคิดดังกล่าวให้กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ทุ่มเทให้กับการทำงาน และยอมรับความท้าทายใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น

Sahatom Petvirojchai (2565)⁵ ได้อธิบายวิธีการสร้าง Growth Mindset ให้เกิดขึ้นในองค์กร ด้วย 6 สร้าง ได้แก่

1. สร้างแรงบันดาลใจให้เกิด Growth Mindset (สร้างให้มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเอง)
2. สร้างพื้นที่ให้บุคลากรเติบโต (สนับสนุนให้เรียนรู้พัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอ)
3. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (การมีประสบการณ์ที่หลากหลายและมีทักษะเพิ่มมากขึ้นในโลกอนาคตที่ไม่แน่นอน)
4. สร้างการเสนอแนะที่ก่อให้เกิดการเติบโต (การให้มีการให้ข้อเสนอแนะหรือคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์)
5. สร้างและส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ (ให้มีการนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ ส่งเสริมว่าความเชื่อทุกชนิดนำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งบางครั้งอาจไม่ใช่ความสำเร็จที่อยู่ปลายทาง แต่ระหว่างทางก็ยิ่งเกิดการเรียนรู้ได้)
6. สร้างการยอมรับความผิดพลาดและแบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ (มองทุกความล้มเหลวคือบทเรียน และเป็นความรู้)

Growth Mindset ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาระดับ Growth Mindset ของข้าราชการ ทีมเฉพาะกิจข้าราชการพันธุ์ดี^๖ ได้นำแบบวัดชุดความคิด^๖ ไปสำรวจระดับ Growth mindset ของข้าราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในช่วงวันที่ 14-22 มีนาคม 2566 เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสร้างและพัฒนาข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และมีชุดความคิดเติบโต (Growth Mindset) ในอนาคต

ผลการสำรวจพบว่า ข้าราชการตอบแบบวัดชุดความคิด จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 54.47 จากข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ภาพรวมมีระดับ Growth Mindset อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

⁵ Sahatom Petvirojcha. (2565). ถ้า Growth Mindset คือกุญแจสู่ความสำเร็จ แล้วองค์กรจะสร้างขึ้นได้อย่างไร?. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/211013-growth-mindset>

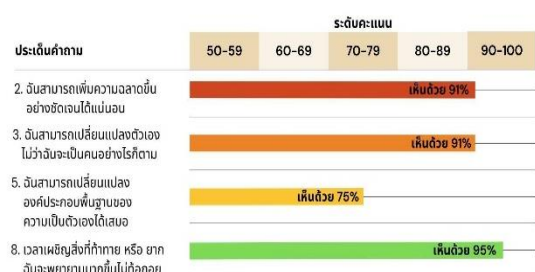
⁶ ชัชวาลย์ ศิลปกิจ รสสุคนธ์ ชมชื่น และอรรพรรณ ศิลปกิจ. (2558). ความตรงของแบบวัดชุดความคิด. วารสารสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย ปีที่ 23 ฉบับที่ 3

(4.55 คะแนน) ระดับ Growth Mindset ของข้าราชการในส่วนกลาง (4.58 คะแนน) และส่วนภูมิภาค (4.53 คะแนน) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อวิเคราะห์จำแนกตามระดับตำแหน่ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้บริหาร (แรงงานจังหวัด/ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กอง/สำนักงาน/ผู้เชี่ยวชาญ) ระดับหัวหน้างาน (อัครราชทูตที่ปรึกษา/ผู้อำนวยการกลุ่ม/หัวหน้าฝ่าย/ชำนาญการพิเศษ) ระดับผู้ปฏิบัติงาน (ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน/ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน) พบว่า ข้าราชการทั้ง 3 ระดับ มีระดับ Growth Mindset อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยระดับหัวหน้างานมีระดับ Growth Mindset สูงสุด (4.75 คะแนน) รองลงมา คือ ระดับผู้บริหาร (4.60 คะแนน) และระดับผู้ปฏิบัติงาน (4.50 คะแนน) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ผลจำแนกตามลักษณะคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบ พบว่า คำถามเชิงบวก ข้อ 5 “ฉันสามารถเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานของความเป็นตัวเองได้เสมอ” มีระดับคะแนนเห็นด้วยน้อยที่สุด (ร้อยละ 75) ส่วนคำถามเชิงลบ ข้อ 4 “ฉันสามารถทำบางสิ่งบางอย่างให้แตกต่างออกไปแต่ส่วนสำคัญที่เป็นตัวฉันไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้” มีระดับคะแนนไม่เห็นด้วยน้อยที่สุด (ร้อยละ 49) รายละเอียดดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 แสดงแผนภูมิคะแนนคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบ

คำถามเชิงบวก



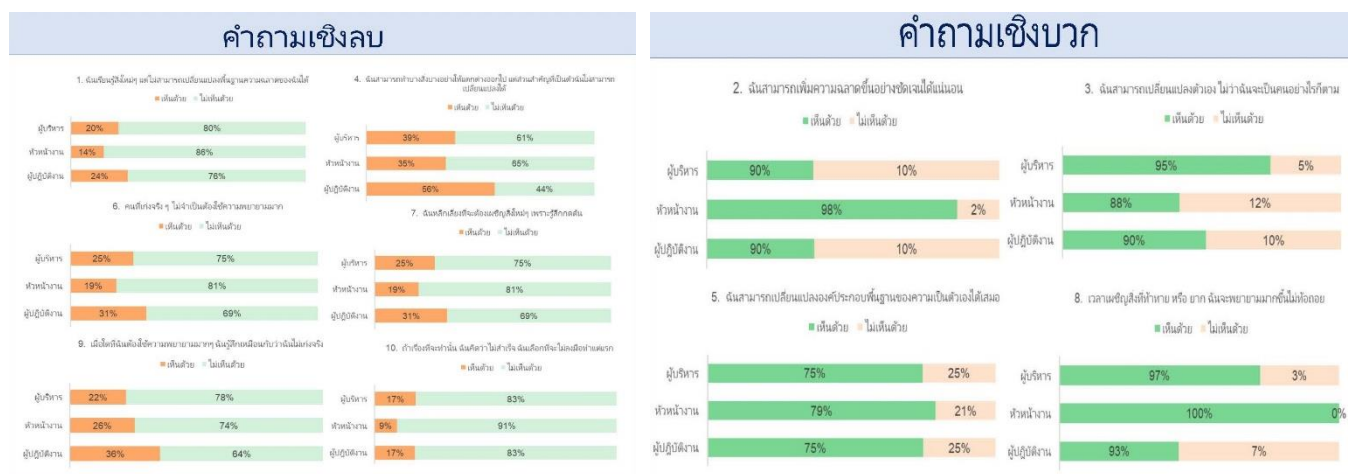
คำถามเชิงลบ



อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ผลสำรวจจำแนกตามระดับตำแหน่งและลักษณะคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบ พบว่า ลักษณะคำถามเชิงบวก ข้อ 2 “ฉันสามารถเพิ่มความฉลาดขึ้นอย่างชัดเจนได้แน่นอน” ระดับหัวหน้างานมีระดับคะแนนมากที่สุด (ร้อยละ 98) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 90) ข้อ 3 “ฉันสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเอง ไม่ว่าฉันจะเป็นคนอย่างไรก็ตาม” ระดับผู้บริหารมีระดับคะแนนมากที่สุด (ร้อยละ 95) รองลงมา ระดับผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 90) และระดับหัวหน้างาน (ร้อยละ 88) ตามลำดับ ข้อ 5 “ฉันสามารถเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานของความเป็นตัวเองได้เสมอ” แต่ละระดับตำแหน่งมีระดับคะแนนไม่แตกต่างกัน ข้อ 8 “เวลาเผชิญสิ่งที่ท้าทาย หรือยาก ฉันจะพยายามมากขึ้นไม่ท้อถอย” ระดับหัวหน้างานมีระดับคะแนนมากที่สุด (ร้อยละ 100) ระดับผู้ปฏิบัติงานมีระดับคะแนนน้อยที่สุด (ร้อยละ 93)

ลักษณะคำถามเชิงลบ ข้อคำถามที่พบความต่างกันของระดับคะแนนแต่ละตำแหน่งมากที่สุด คือ ข้อ 4 “ฉันสามารถทำบางสิ่งบางอย่างให้แตกต่างออกไป แต่ส่วนสำคัญที่เป็นตัวฉันไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้” ระดับผู้ปฏิบัติงานมีระดับคะแนนไม่เห็นด้วยน้อยที่สุด (ร้อยละ 44) ซึ่งแตกต่างจากระดับหัวหน้างานมีระดับคะแนนไม่เห็นด้วยร้อยละ 65 ระดับผู้บริหารมีระดับคะแนนไม่เห็นด้วยร้อยละ 61 รายละเอียดดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 แสดงแผนภูมิคะแนนคำถามเชิงบวกและเชิงลบจำแนกตามระดับตำแหน่ง



บทสรุป

Growth mindset ของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ภาพรวมแม้จะอยู่ในระดับดี แต่การสร้างและปลูกฝัง Growth mindset ที่ดียิ่งขึ้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากร สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมถึงในการดำเนินชีวิตประจำวัน คณะผู้เขียนเห็นว่าสิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสูงสุดต้องเปิดใจกับแนวความคิดนี้ แสดงออกถึงการมี Growth mindset โดยถ่ายทอดความรู้สึก ความคิด นโยบายการบริหารงาน ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยกตัวอย่างเช่น

เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ควรแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ ให้กำลังใจ พร้อมทั้งสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรเกิดความรู้สึกตระหนักในการพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเขาได้รับการสนับสนุน มีแรงจูงใจ และได้รับการยอมรับบุคคลจะเติบโตเมื่อเขามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง จึงเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิด Growth mindset นั้นเอง

อย่างไรก็ตาม การพัฒนา Mindset ของบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยระยะเวลาอันสั้น หรือการบรรยายฝึกอบรมได้เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง หากแต่ต้องใช้ระยะเวลา กระบวนการที่หลากหลายในการหล่อหลอม และพัฒนาให้บุคคลมีระดับ Growth mindset เพิ่มขึ้นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องนำผลการวิเคราะห์ระดับ Growth Mindset ไปออกแบบแนวทางการพัฒนา Growth mindset ในระดับหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องเริ่มจาก (1) การสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงคุณค่าของ Growth Mindset ที่จะส่งผลต่อการเติบโตในสายงาน (2) กำหนดนโยบายและกลไกส่งเสริมการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่มีเป้าหมายท้าทาย การรับฟังผลสะท้อนกลับ/ข้อเสนอแนะ การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review) เพื่อพัฒนาทีมงาน และกระบวนการ (3) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การคิดค้นนวัตกรรมเชิงกระบวนการ/บริการที่ตอบสนองผู้รับบริการทั่วไปและผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม เพื่อสร้างพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงออก เรียนรู้การมองทุกความล้มเหลว คือ บทเรียนอันล้ำค่าที่สามารถเรียนรู้จากมันได้ โดยทำการถอดบทเรียนจาก

ความผิดพลาดเป็นโจทย์ในการเรียนรู้ แต่ที่แน่นอนว่าความผิดนั้นต้องไม่ใช่ความร้ายแรงหรือเป็นความผิดทางกฎหมาย (4) การพัฒนาระดับบุคคล กำหนดแนวทางการโยกย้าย หมุนเวียนงานเพื่อสะสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว สภาพเศรษฐกิจและสังคมของโลกและหากบุคลากรไม่พัฒนาตนเอง อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานในภาพรวมได้หน่วยงานจึงต้องให้ความสำคัญและวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเพื่อที่จะนำแผนการพัฒนาศาสนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2565). “Fixed and growth mindset – กรอบความคิดแบบยึดติด-เติบโต”. <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/growth-and-fixed-mindset>.

แครอล เอส ดเว็ค. (2561). Mindset (ใช้ความคิดเอาชนะโชคชะตา) (พรรณิ ชูจิรวงศ์, ผู้แปล; พิมพ์ครั้งที่ 1). วีเลิร์น.

พวงชมพู โจนส์. (2559). การสร้างกระบวนการทางความคิด (Mindset) สำหรับบุคลากรในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8 (1), 1-9.

ภัทรพร กังวานพรชัย. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมในงานและความพึงพอใจในงาน โดยมีรูปแบบการเผชิญปัญหาเป็นตัวแปรส่งผ่านและกรอบความคิดแบบยึดติด-เติบโตเป็นตัวแปรกำกับ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

Dweck, C. S. (1999). Self-theories: Their role in motivation, personality, and development. Philadelphia: Psychology Press.

Dweck, C. S. (2006). Mindset: The new psychology of success. New York: Random House.

Dweck, C. S. (2010). Even geniuses work hard. Educational Leadership, 68(1), 16-20.

Dweck, C. S. (2012). Mindset: How You Can Fulfill Your Potential. Constable & Robinson Limited.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. Psychological Review, 95(2), 256-273.