

โครงการอบรมหลักสูตรข้าราชการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญระดับอำนวยการ (สคอ.)

# การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และ การสร้างการมีส่วนร่วม ในการทำงาน

พศ.ดร.จิตรลดา อมรวัฒนา





มนุษย์เราสามารถพัฒนา  
ตนเองได้เสมอ จริงหรือไม่

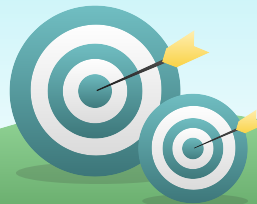
# Growth Mindset vs. Fixed Mindset

## ความเชื่อพื้นฐาน

- เป็นตัวเราที่ดีขึ้นทุกวันได้
- คุณสมบัตินของมนุษย์ที่ติดตัวมาแต่เกิด เช่น สติปัญญา ความฉลาด พรสวรรค์ ความถนัด ความสนใจ และนิสัยใจคอ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ พัฒนาได้ ด้วยความพยายาม

## ความเชื่อพื้นฐาน

- เกิดมาอย่างไร ก็ได้แค่นั้น
- คุณสมบัตินของมนุษย์ที่ติดตัวมาเป็นสิ่งตายตัว เปลี่ยนแปลงไม่ได้



# The Miracle of Brain: Neuroplasticity

## Taxi Brains Project by Prof.Hugo Speirs



London Taxi



## Growth Mindset Self-Assessment

		ไม่เห็นด้วย ที่สุด	ไม่เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วย และไม่เห็น ด้วย (แล้วแต่ สถานการณ์)	เห็นด้วย	เห็นด้วย ที่สุด
1	ฉันเชื่อว่าสติปัญญาและความสามารถของฉันสามารถพัฒนาได้					
2	ฉันคิดว่าความท้าทาย (Challenge) ไม่ว่าจะเป็นด้านใด เป็นสิ่งที่ตื่นเต้น น่าลอง					
3	เมื่ออุปสรรคผ่านเข้ามา ฉันจะพร้อมเผชิญกับมัน					
4	ฉันเชื่อว่าความพยายามเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ					
5	ฉันเชื่อว่าตัวฉันมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จได้					
6	ฉันไม่กลัวความล้มเหลว ผิดพลาด จากการกระทำของฉัน					
7	ฉันตั้งเป้าหมายและพยายามไปให้ถึงจุดนั้น					
8	ฉันมักจะเปิดใจ รับฟังคำวิจารณ์ คำแนะนำของผู้อื่น เพื่อพัฒนาตัวเอง					
9	ฉันนำความสำเร็จของผู้อื่นมาเรียนรู้และเป็นแรงบันดาลใจ					



## **Growth Mindset Self-Assessment**

## แปลผลระดับคะแนน

ไม่เห็นด้วยที่สุด = 1

ไม่เห็นด้วย = 2

ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย = 3

(แล้วแต่สถานการณ์)

เห็นด้วย = 4

เห็นด้วยที่สุด = 5

คะแนน	ระดับ Growth Mindset
1-9	Fixed
10-18	Low Growth
19-27	Mixed
28-36	Growth
37-45	High Growth

# Growth Mindset

มุมมองเกี่ยวกับ

# Fixed Mindset

เชื่อว่าสามารถพัฒนาได้👍

สติปัญญา/ความสามารถ

เชื่อว่าติดตัวมาแต่เกิด พัฒนาไม่ได้👎

ตื่นเต้น น่าลอง

ความท้าทาย

ต้องหลีกเลี่ยง

พร้อมเผชิญ มุ่งมั่นแม้จะล้มเหลว

เมื่อเจออุปสรรค

ปกป้องตัวเอง ยอมแพ้โดยง่าย

เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

ความพยายาม

เป็นสิ่งเสียเปล่า และเสี่ยงเกินไป

เชื่อมั่นว่าถ้าพยายามก็สำเร็จได้

ความสำเร็จ

ไม่เชื่อว่าตนเองมีความสามารถทำให้สำเร็จได้

ไม่กลัวความล้มเหลว ผิดพลาดคือการเรียนรู้

ความล้มเหลว

กลัวความล้มเหลว ผิดพลาดหมายถึงไม่เก่งจริง

ตั้งเป้าหมายและพยายามไปให้ถึง

เป้าหมาย

ไม่มีการตั้งเป้าหมาย

เปิดรับคำวิจารณ์เพื่อเรียนรู้

การวิจารณ์

ไม่รับคำวิจารณ์ที่มีประโยชน์

เรียนรู้ และเป็นแรงบันดาลใจ

ความสำเร็จของคนอื่น

เป็นสิ่งที่คุกคามตัวเอง

คนกลุ่มนี้ จะประสบความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ

คนกลุ่มนี้ จะประสบความสำเร็จน้อยกว่าศักยภาพที่มี

# การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

- เป็นกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล เพื่อเสริมสร้างความสามารถ และศักยภาพ ในการการรับรู้ การคิด การตัดสินใจและการแสดงออกเชิงพฤติกรรม



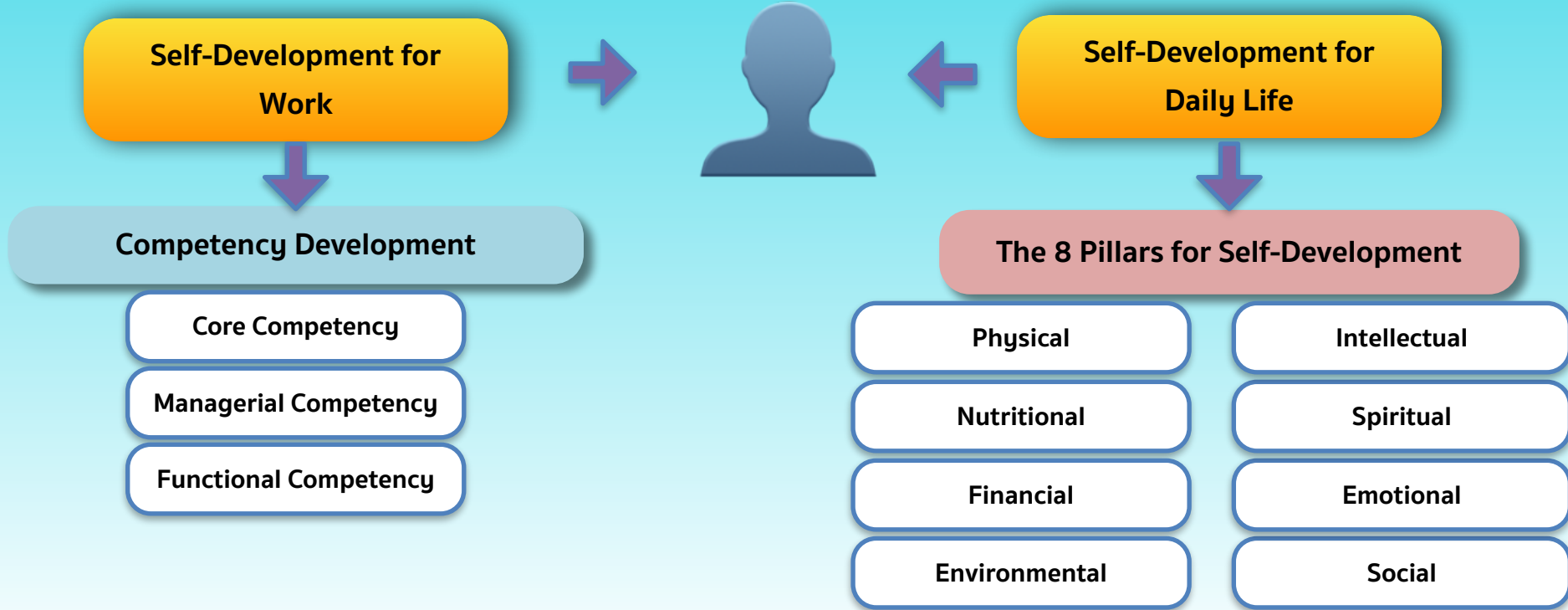
## การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)

- เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลอื่นเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพ ในการการรับรู้ การคิด การตัดสินใจและการแสดงออกเชิงพฤติกรรม ถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำ
- ผู้ที่มีบทบาทและความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้อื่น อาจเป็นหัวหน้าผู้บังคับบัญชา โค้ช พี่เลี้ยง เป็นต้น

# ความสำคัญและประโยชน์ของ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น



# Self-Development



มาลองจัดอันดับแคลอรี  
ของเครื่องดื่มสุดฮิตกัน  
เถอะ!

**E** ใช้ด่วน! **แก้วนี้**  
**กี่แคลอรี?**

แก้วนี้  
กี่แคลอรีทั้งหมด?

เครื่องดื่มปริมาณ 200 ml.

100 kcal  
ไข่มุก 30 g  
วิ่งเผาผลาญ 15 นาที

ชานมไข่มุก

ชาเขียวเย็น

นมเย็น

ชานมเย็น

โกโก้เย็น

กาแฟเย็น

ชามะนาว

น้ำอัดลม

น้ำมะพร้าว

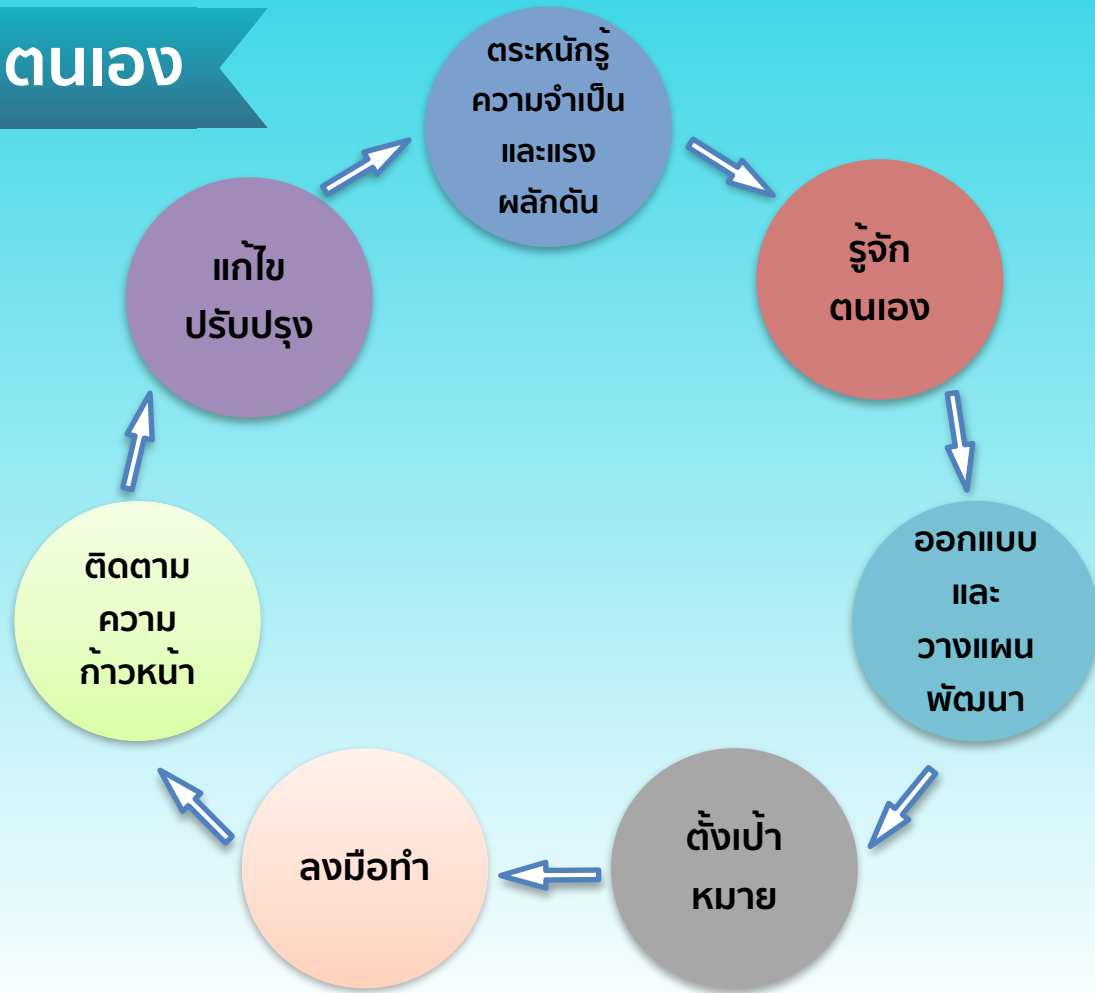
เฉลี่ยอันดับแคลอรี  
ของเครื่องดื่มสุดฮิตกัน  
เถอะ!



# ขั้นตอนการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

1. ตระหนักถึงความจำเป็นและแรงผลักดันในการพัฒนา (Self-Awareness)
2. รู้จักตนเอง (Self-Analysis)
3. ออกแบบและวางแผนการพัฒนาตนเอง (Designing and Planning)
4. ตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)
5. ลงมือทำ (Implementation)
6. ติดตามความก้าวหน้า (Progress Tracking)
7. แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น (Improvement)

# วงจรการพัฒนาตนเอง

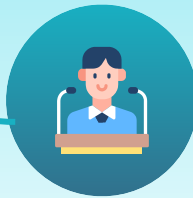


# แหล่งที่มาของประเด็นที่ต้องพัฒนา



## Self-Analysis

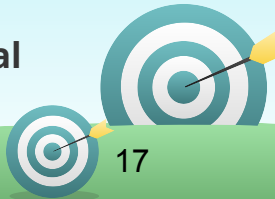
SWOT / การสะท้อนตนเอง/ แบบทดสอบทางจิตวิทยา MBTI, DISC, Enneagram



## Feedback from Others

(หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ทีมงาน ลูกค้า ผู้รับบริการ ครอบครัว ญาติ และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ)

Performance Feedback & Appraisal  
การพูดคุยสนทนา



# Competency Development



# ★ สมรรถนะ (Competency) คืออะไร ★

- คุณลักษณะเชิง **พฤติกรรม** ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน)

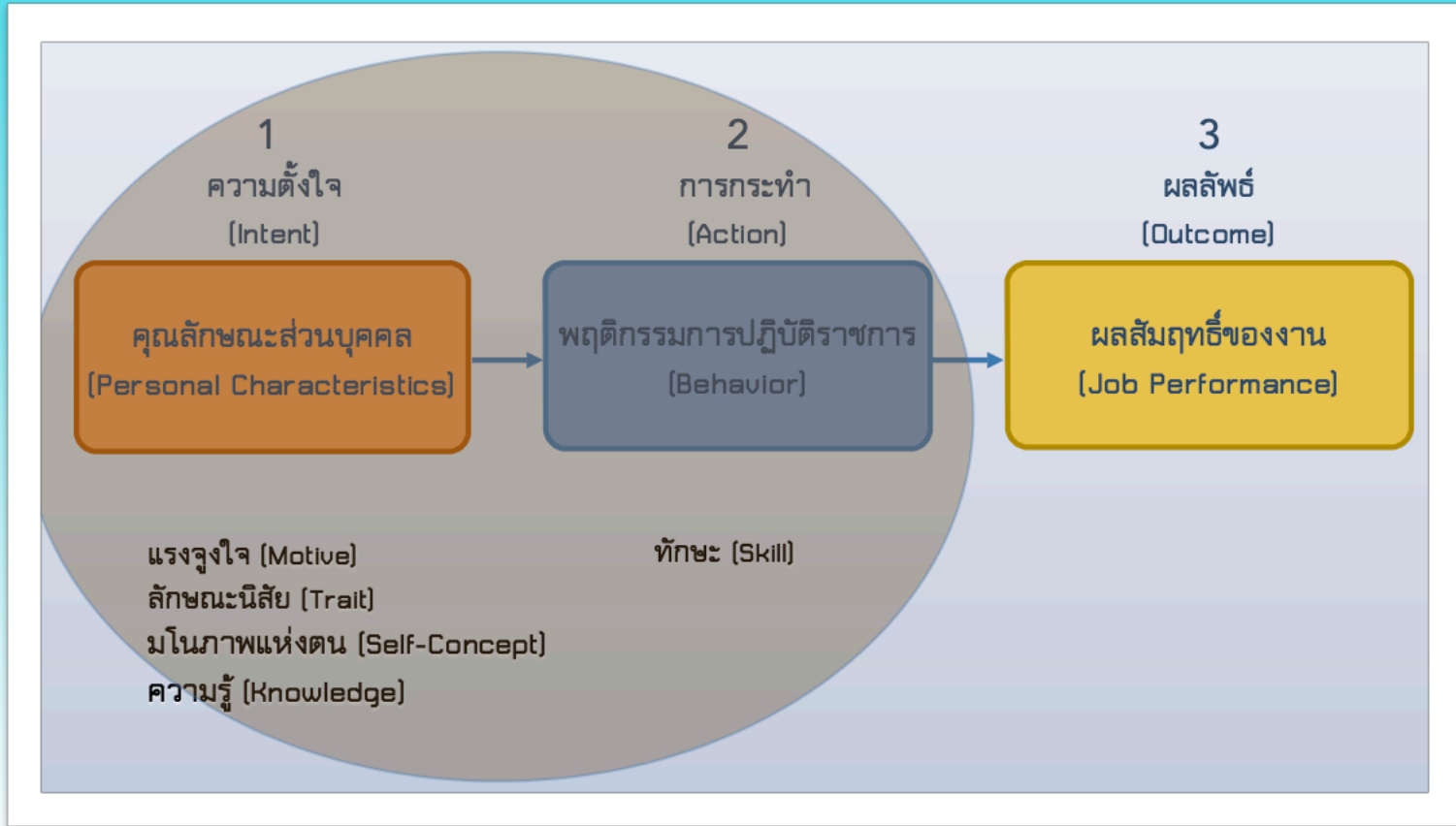
- ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหลายๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

# องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบ	ความหมาย
ความรู้ (Knowledge) <b>K</b>	ข้อมูลที่คุณรวบรวมและสะสมไว้
ทักษะ (Skills) <b>S</b>	ความสามารถที่จะแสดงออกหรือทำงานทั้งที่เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะทางกายภาพและทักษะทางความคิด
เหตุจูงใจ (Motives) <b>A</b>	สิ่งต่างๆ ที่บุคคลคิดคำนึงถึงหรือต้องการตลอดเวลา และเป็นแรงขับเคลื่อน และคัดเลือกพฤติกรรมของบุคคล
ลักษณะเฉพาะ (Traits) <b>A</b>	ลักษณะภายใน (และลักษณะทางกายภาพ) ของบุคคลในการตอบสนองอย่างสม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ
มโนภาพของตัวเอง (Self-Concept) <b>A</b>	ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่า ความเชื่อ ทัศนคติ หรือค่านิยมของบุคคล

Knowledge (K)      Skills (S)      Attributes (A)      (Spencer & Spencer, 1993)

# ★ สมรรถนะ และผลสัมฤทธิ์ของงาน ★





กิจกรรม เปิดวาร์ปตัวเอง  
ด้วย SWOT ANALYSIS และ  
TOWS MATRIX

# รู้จักตัวเอง ผ่าน SWOT Analysis

Strengths  
(จุดแข็ง)

พัฒนาจุดแข็ง

Weaknesses  
(จุดอ่อน)

กำจัดจุดอ่อน

Opportunities  
(โอกาส)

ไขว่คว้าโอกาส

Threats  
(อุปสรรค)

หลีกเลี่ยงอุปสรรค



# จุดแข็งของเรา (Strengths)



- ข้อดี หรือจุดเด่นของเรา
- สิ่งที่ทำให้เราโดดเด่น แตกต่าง และได้เปรียบคนอื่น
- อาจเป็นลักษณะทางกายภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ พรสวรรค์ คุณสมบัติ การศึกษา ประสบการณ์ ความสำเร็จ นิสัย ค่านิยม ความเชื่อ

## ตัวอย่าง

- สูง 178 ซม.
- สื่อสารภาษาต่างประเทศได้ 2 ภาษา (อังกฤษ จีน)
- มีความเป็นผู้นำสูง

# จุดอ่อนของเรา (Weaknesses)



- ข้อเสีย ข้อด้อยของเรา สิ่งที่เราไม่ถนัด หรือทำได้ไม่ดี
- สิ่งที่ทำให้เราเสียเปรียบคนอื่น สู้เขาไม่ได้ ต้องพัฒนา
- อาจเป็นลักษณะทางกายภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณสมบัติ การศึกษา ประสบการณ์ นิสัย ค่านิยม ความเชื่อ

## ตัวอย่าง

- มีปัญหาสุขภาพ เป็นโรคกระเพาะ
- ไม่ตรงต่อเวลา
- ชอบนินทาคนอื่น

# โอกาสของเรา (Opportunities)



- ปัจจัยภายนอกตัวเราที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ชีวิตเราดีขึ้น หรือสร้างความได้เปรียบให้เรา
- ปัจจัยภายนอก อาจเป็น ครอบครัว ญาติ เพื่อน เครือข่าย สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่บ้าน ชุมชน สังคม

## ตัวอย่าง

- มีปู่ย่าช่วยรับส่งลูกไปโรงเรียน
- หัวหน้างานดี หยิบยื่นโอกาสดีๆ ให้
- หน่วยงานกำลังจะมีการสรรหาหัวหน้าแผนก

# อุปสรรคของเรา (Threats)



- ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตเรา หรือขัดขวางการใช้ชีวิต
- ปัจจัยภายนอก อาจเป็น ครอบครัว ญาติ เพื่อน เครือข่าย สภาพแวดล้อม ในที่ทำงาน ที่บ้าน ชุมชน สังคม

## ตัวอย่าง

- ช้างบ้านมีการก่อสร้าง มีเสียงดัง ฝุ่นรบกวน
- ทะเลาะกับป่าข้างบ้านเป็นประจำ
- มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน
- มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน (หน่วยงานอาจโดนยุบ/ต้องย้ายหน่วยงาน)
- ค่าครองชีพสูง (รายได้ไม่พอรายจ่าย)

# สร้างกลยุทธ์พัฒนาตัวเอง ด้วย TOWS Matrix

	Strengths (จุดแข็ง)	Weaknesses (จุดอ่อน)
Opportunities (โอกาส)	จุดแข็ง - โอกาส  กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้จุดแข็งซึ่งความได้เปรียบจาก โอกาสที่ค้นพบ	จุดอ่อน - โอกาส  กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) แก้ไขจุดอ่อนเพื่อคว้าโอกาส
Threats (อุปสรรค)	จุดแข็ง - อุปสรรค  กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค	จุดอ่อน - อุปสรรค  กลยุทธ์เชิงรับ (WT) แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค



# สร้างกลยุทธ์พัฒนาตัวเอง ด้วย TOWS Matrix

## ตัวอย่าง

### Strengths (จุดแข็ง)

- S1: สูง 178 ซม.
- S2: สื่อสารภาษาต่างประเทศได้ 2 ภาษา (อังกฤษ จีน)
- S3: มีความเป็นผู้นำสูง

### Weaknesses (จุดอ่อน)

- W1: เป็นโรคกระเพาะ
- W2: ไม่ตรงต่อเวลา
- W3: ชอบนินทาคนอื่น

### Opportunities (โอกาส)

- O1: มีป้าช่วยรับส่งลูกไปโรงเรียน
- O2: หัวหน้างานดี หยิบยื่นโอกาสดีๆ ให้
- O3: หน่วยงานกำลังจะมีการสรรหาหัวหน้าแผนก

### Threats (อุปสรรค)

- T1: ช้างบ้านมีการก่อสร้าง มีเสียงดังฝุ่นรบกวน
- T2: ทะเลาะกับป้าช้างบ้านเป็นประจำ
- T3: มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน
- T4: มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน (อาจโดนยุบ/ต้องย้ายหน่วยงาน)
- T5: ค่าครองชีพสูง (รายได้ไม่พอรายจ่าย)

### จุดแข็ง - โอกาส

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)  
S3-O3

### จุดอ่อน - โอกาส

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)  
W2-O2

### จุดแข็ง - อุปสรรค

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)  
S2-T5

### จุดอ่อน - อุปสรรค

กลยุทธ์เชิงรับ (WT)  
W3-T2,T3



# สร้างกลยุทธ์พัฒนาตัวเอง ด้วย TOWS Matrix

จุดแข็ง - โอกาส

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

S3: มีความเป็นผู้นำสูง

O3: หน่วยงานกำลังจะมีการสรรหาหัวหน้าแผนก

ใช้ความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้ตัวเอง  
ด้วยการสมัครเข้าร่วมสรรหาหัวหน้าแผนก

อย่าลืม วางแผนสิ่งที่จะทำ กำหนดรายละเอียดการพัฒนา  
(วิธีการ ตั้งเป้าหมาย ลงมือทำ ติดตาม ปรับปรุง)



# สร้างกลยุทธ์พัฒนาตัวเอง ด้วย TOWS Matrix

จุดแข็ง - อุปสรรค

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

S2: สื่อสารภาษาต่างประเทศได้ 2 ภาษา (อังกฤษ จีน)

T5: ค่าครองชีพสูง (รายได้ไม่พอรายจ่าย)

ใช้ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศที่มีถึง 2 ภาษา ในการหารายได้เพิ่ม  
เช่น รับสอนภาษา แพลหนังสือ รับจ้างแปลเอกสาร

อย่าลืม วางแผนสิ่งที่จะทำ กำหนดรายละเอียดการพัฒนา  
(วิธีการ ตั้งเป้าหมาย ลงมือทำ ติดตาม ปรับปรุง)



# สร้างกลยุทธ์พัฒนาตัวเอง ด้วย TOWS Matrix

จุดอ่อน - โอกาส

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

W2: ไม่ตรงต่อเวลา

O2: หัวหน้างานดี หยิบยื่นโอกาสดีๆ ให้

ปรับปรุงเรื่องความตรงต่อเวลา เพื่อเตรียมความพร้อมกับความ  
ก้าวหน้าในอนาคต

อย่าลืม วางแผนสิ่งที่จะทำ กำหนดรายละเอียดการพัฒนา  
(วิธีการ ตั้งเป้าหมาย ลงมือทำ ติดตาม ปรับปรุง)



# สร้างกลยุทธ์พัฒนาตัวเอง ด้วย TOWS Matrix

จุดอ่อน - อุปสรรค

กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

W3: ชอบนินทาคนอื่น

T2: ทะเลาะกับป่าข้างบ้านเป็นประจำ

T3: มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน

ลดละเลิกการยุ่งเรื่องชาวบ้าน สงบนิ่ง ควบคุมอารมณ์

อย่าลืม วางแผนสิ่งที่จะทำ กำหนดรายละเอียดการพัฒนา  
(วิธีการ ตั้งเป้าหมาย ลงมือทำ ติดตาม ปรับปรุง)



## แนวทางการพัฒนา 70:20:10 (สำนักงาน ก.พ.)

บุคลากรมีแนวโน้มในการพัฒนาแบบนี้

การอ่านหนังสือ/การศึกษาข้อมูล  
จากเว็บไซต์

การสัมมนา และการฝึกอบรม  
การฝึกปฏิบัติจริงในงาน

70

20

10

บุคลากรควรพัฒนาแบบนี้ 😊

การฝึกปฏิบัติจริงในงาน ✨

การสัมมนา และการฝึกอบรม  
การอ่านหนังสือ/การศึกษาข้อมูล  
จากเว็บไซต์



## ๗๐% เรียนรู้ด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน

- การเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning)
- การลงมือปฏิบัติ (On-the-job Training)
- การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- การทำกิจกรรม (Activity)
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)
- การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบกับ (Benchmarking)



๒๐



## ๒๐% เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน

- การสอนงาน (Coaching)
- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)



๑๐



## ๑๐% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)



# การสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Employee Engagement)





Employee Satisfaction = ความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่องานและองค์กร  
(แสดงถึงความสุข ความสะดวกสบาย)



Employee Engagement = การมีส่วนร่วม/ความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่องาน  
และองค์กร (แสดงถึงพลัง ทูมเทค ความกระตือรือร้น)



Employee commitment = ความมุ่งมั่น/ความผูกพัน/ความจงรักภักดี/การอุทิศตน  
ของพนักงาน ที่มีต่องานและองค์กร (แสดงถึงการอยู่กับองค์กรในระยะยาว)

# Employee Engagement

- การทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกผูกพันกับงาน และองค์กร จนเกิดการทุ่มเทพลัง ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้งานและองค์กรประสบความสำเร็จ
- ไม่ใช่แค่ “ทำงานตามหน้าที่” แต่เป็นการทำงานด้วย “ความตั้งใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของ”

# พฤติกรรมของพนักงานที่มี Engagement



## Say

พูดถึงงานและองค์กร  
ในเชิงบวก



## Stay

มีความอยากทำงานอยู่กับ  
องค์กรต่อไป แม้ว่าจะได้รับข้อ  
เสนองานจากองค์กรอื่น



## Strive

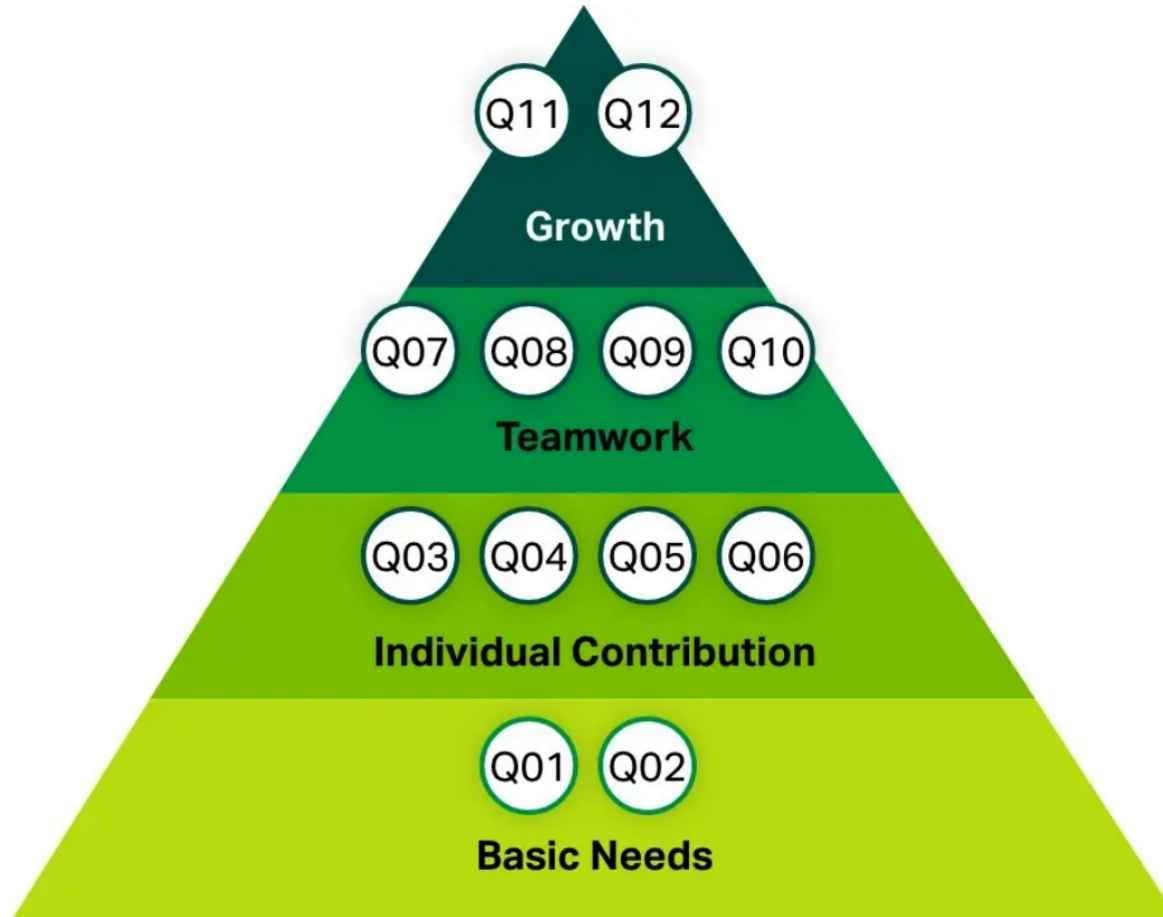
ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่

## Gallup's Q12 Employee Engagement Survey

1. I know what is expected of me at work.  
(ฉันรู้ว่าองค์กรต้องการอะไรจากฉันในการทำงาน)
2. I have the materials and equipment I need to do my work right.  
(ฉันมีอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นพร้อมในการทำงาน)
3. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.  
(ฉันมีโอกาสได้ทำงานที่ฉันทำได้ดีที่สุดในทุกๆ วัน)
4. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.  
(ฉันได้รับการยอมรับหรือคำชมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในสัปดาห์ที่ผ่านมา สำหรับการงานที่ดี)
5. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.  
(หัวหน้างานหรือใครบางคนที่ทำงาน ดูเหมือนจะใส่ใจฉันในฐานะบุคคล)
6. There is someone at work who encourages my development.  
(มีคนในองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาของฉัน)

## Gallup's Q12 Employee Engagement Survey

7. At work, my opinions seem to count.  
(ในที่ทำงาน ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ)
8. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.  
(พันธกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้ฉันรู้ว่าการงานของฉันมีความสำคัญ)
9. My associates or fellow employees are committed to doing quality work.  
(เพื่อนร่วมงานของฉันมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างมีคุณภาพ)
10. I have a best friend at work.  
(ฉันมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน)
11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.  
(ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา มีใครบางคนที่ทำงานคุยกับฉันเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน)
12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.  
(ในปีที่ผ่านมา ฉันมีโอกาสในการเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน)



Source de l'image : <https://www.gallup.com/q12/>

# ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

## Motivating Factors

- ✓ Achievement
- ✓ Recognition
- ✓ The work itself
- ✓ Job advancement opportunities
- ✓ Growth opportunities

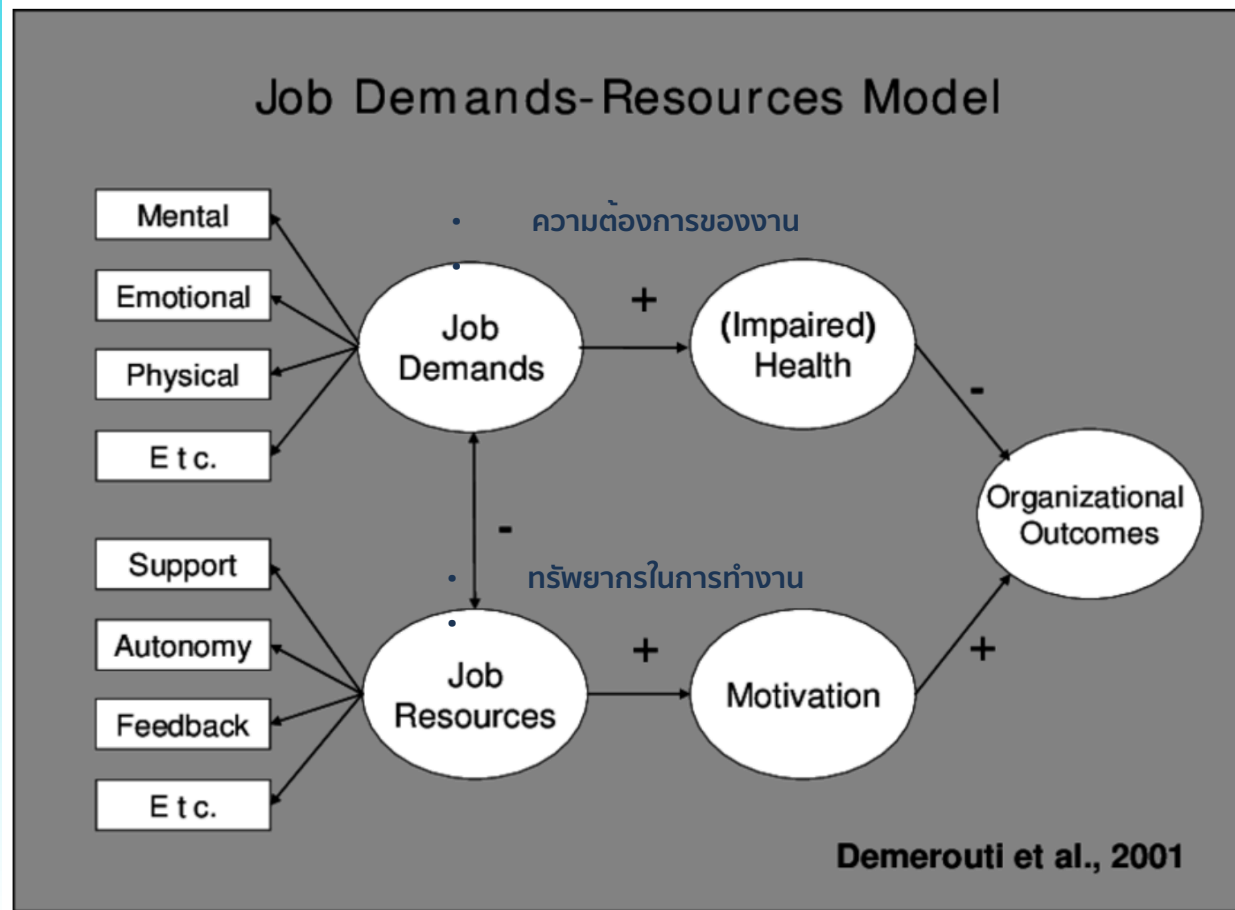
## Hygiene Factors

- ✓ Relationship with peers
- ✓ Company policies
- ✓ Physical workspace
- ✓ Working conditions
- ✓ Salary
- ✓ Status
- ✓ Security
- ✓ Supervision

X ไม่มี → เฉยๆ ไม่engaged  
✓ มี → ฟังพอใจ มีแรงจูงใจ  
กระตุ้นให้อยากทำงานและพัฒนา  
ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและผูกพัน

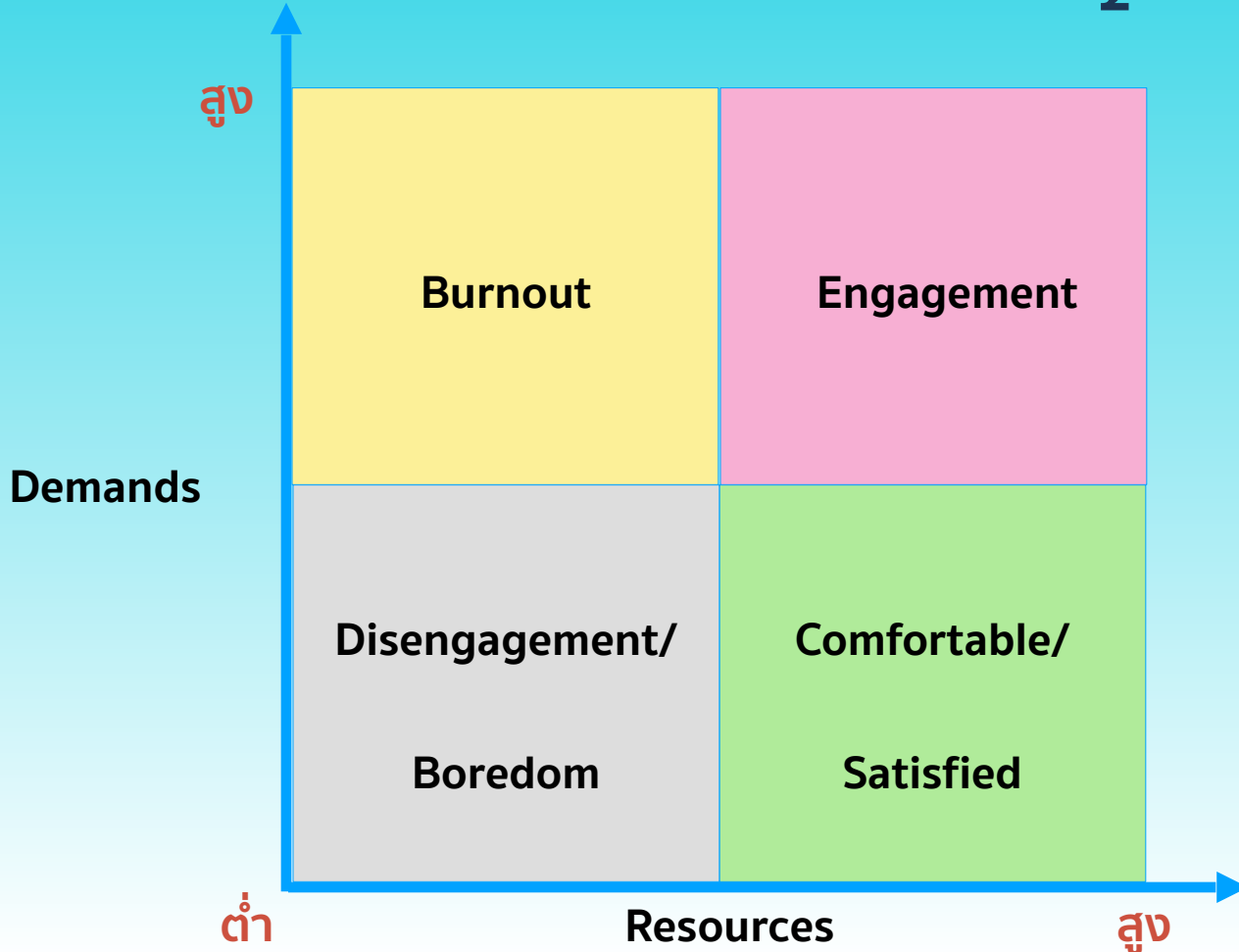
X ไม่มี → ไม่พอใจ ไม่engaged  
✓ มี → เฉยๆ  
ไม่ถึงขั้นฟังพอใจหรือสร้างแรงจูงใจ  
หรือทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและผูกพัน

# ★ The Job Demands-Resources Model



- Demands = สิ่งที่ตั้งพลังไป
- Resources = สิ่งเติมพลัง

# The Job Demands-Resources Model : 4 Quadrants





# ขอบคุณค่ะ

[Jitlada0474@yahoo.com](mailto:Jitlada0474@yahoo.com)