

การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เพื่อนำประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

วาสิตา บุญสาธิต*

บทคัดย่อ

เศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นการพัฒนาต่อยอดจากระบบเศรษฐกิจฐานความรู้แบบเดิม ที่ต้องการเพียงแค่วินัยและความขยันหมั่นเพียร การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) จากการทำงานภายใต้กรอบของ “ความรัก” และ “ความชอบ” อย่างแรงกล้าในสิ่งที่ทำ จึงเปรียบเสมือนกับน้ำมันหล่อลื่นในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจจากระบบเดิม ไปสู่ระบบ เศรษฐกิจสร้างสรรค์ เนื่องจากการที่ได้ทำสิ่งที่รักและมีความสุขกับสิ่งที่ทำ ย่อมก่อให้เกิดความสุขต่อตัวบุคคล และยังสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ออกมา บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการในการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในทุกๆ ระดับของสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับสังคม

คำสำคัญ: ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เศรษฐกิจสร้างสรรค์ประเทศไทย

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กทม. 10240 Email: wwasiata@hotmail.com ผู้เขียนขอขอบคุณสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) สำหรับการสนับสนุนทางการเงินและข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์แก่งานวิจัยชิ้นนี้

Create Passion for Thailand toward Creative Economy

*Wasita Boonsatorn**

Abstract

Creative Economy grows out of Knowledge-Based Economy that relies mainly on discipline and handwork. Passion that emerges from strong love and enjoyment of what people do serves as lubricant to move from the traditional Knowledge-Based Economy to Creative Economy. This is because individuals who are passionate about products and services they offer would devote their energy and effort into their work which leads to innovations. The main purposes of this article are to explore and suggest strategies to create passion in different levels ranging from individual level, organization level, and society level of Thailand.

Keyword: Passion, Creative Economy, Thailand

* Assistant Professor of Business Administration (Human Resource Development and Communication) Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration (NIDA), Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, Thailand. Email: wwasita@hotmail.com. The author would like to thank International Institute for Trade and Development (ITD) for the financial supports and guidance.

1. ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน

ตามที่ได้กล่าวไว้ตอนต้น ว่าหากเปรียบเทียบการพัฒนาประเทศในบริบทของเศรษฐกิจสร้างสรรค์เฉกเช่นเดียวกับการขับรถทางไกล โดยมีจุดหมายเพื่อการพัฒนาอันยั่งยืนโดยใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนแล้วนั้น ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) ก็คงเปรียบเหมือน “น้ำมันหล่อลื่น” ที่สร้างสมรรถนะของการขับเคลื่อนนั้นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ติดขัด เพราะความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้คนมีพลังอย่างแรงกล้าจากภายใน และพร้อมที่จะก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆ เพื่อเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้

อย่างไรก็ดีน้ำมันหล่อลื่นที่ใช้สำหรับรถแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกัน และถึงแม้สำหรับรถประเภทเดียวกันก็ยังมีน้ำมันหล่อลื่นหลายสูตรให้เลือกใช้ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของรถ รวมถึงจุดหมายและลักษณะการใช้งานของรถ ดังนั้นการเข้าใจความหมายที่แท้จริง รวมถึงแนวทางในการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนอย่างเข้าใจ เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทต่างๆ จะเป็นตัวเร่งให้การพัฒนาเศรษฐกิจไปถึงที่หมายได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย และยั่งยืนยิ่งขึ้น

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (หรือ Passion) เป็นคำเก่าที่มีการใช้มายาวนานในหลายบริบท โดยความหมายส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรืออารมณ์ ความปรารถนาที่แรงกล้า ที่มีต่อบุคคล สิ่งของ กิจกรรม และรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อตอบสนองความรู้สึกภายใน มินัยทั้งทางบวกและทางลบ

หากแปลคำว่า “Passion” ให้เป็นภาษาไทยแล้ว ก็เรียกได้ว่ายากนักที่หลายคนจะแปลความหมายได้ตรงกัน ทั้งนี้เกิดจากการที่ภาษาไทยนั้นไม่มีคำที่มีความหมายและนัยตรงกับคำว่า “Passion” โดยตรง การแปลความหมายที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากการนำเอาคำและวลีต่างๆ มาอธิบายความหมาย ไม่ใช่การแปลความหมายโดยตรง แนวคิดที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางของนักภาษาศาสตร์ที่เรียกว่า Linguistic Relativism เชื่อว่าภาษานั้นไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการสื่อสารความหมายของสิ่งต่างๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการวางโครงสร้างและกรอบความคิดต่างๆ ในสังคมอีกด้วย ถ้อยคำ วลีและประโยคต่างๆ ที่ใช้ในภาษานั้นผูกติดกับความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ รวมถึงภูมิปัญญา

ของสังคมและคนในสังคมนั้นๆ อย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด (Fauconnier, 2004)

หากวิเคราะห์ตามแนวคิด Linguistic Relativism จะเห็นว่า การที่คนไทยไม่มีคำแปลศัพท์คำว่า Passion โดยตรง เนื่องจากในบริบทของสังคมไทยและการใช้ชีวิตของคนไทยนั้นไม่มี Passion เป็นองค์ประกอบอย่างเด่นชัด ส่วนนี้อาจเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการที่ Passion หรือความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนไม่ได้เป็นสิ่งที่อยู่คู่กับสังคมไทย แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าคนไทยไม่มี Passion เป็นสิ่งที่ผิด อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ Passion หรือในที่นี้แปลว่าความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ดังนั้นการมุ่งเน้นพัฒนา Passion สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงได้แก่การกำหนดนิยามและคำอธิบายแนวคิดของ Passion ให้ชัดเจนและเป็นที่เข้าใจตรงกันเพื่อสร้างให้เป็นโครงสร้างความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และภูมิปัญญาของสังคมต่อไป

ในทางบวกความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน มักหมายถึง ความสนใจ ความชอบ ความรัก หรือความมุ่งมั่นทุ่มเทในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งผู้ที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนจะแสดงออกถึงความกระตือรือร้น ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีพลังที่จะขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ หรือรับรู้ได้จากคุณลักษณะบางประการ เช่น ความปรารถนาอันแรงกล้าอย่างยิ่ง ความรู้สึกของแรงบันดาลใจ ความรู้สึกในจุดศูนย์กลางห้อง ความรู้สึกตื่นเต้น ความรู้สึกว่ามีพลังงานที่ไม่มีขีดจำกัด ความรู้สึกที่ไม่ต้องการการตอบแทน ความเชื่อที่ว่าไม่มีอะไรลำบากเกินไป ซึ่งเมื่อพิจารณาจากคำจำกัดความและคุณลักษณะของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน หรือ Passion พบว่ามีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “ความอยาก” ซึ่งในทางพุทธศาสนาที่เรียกว่า “ฉันทะ” ซึ่งเป็นคุณธรรมข้อหนึ่งในหลักอริยปาท 4 หรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มีงุหมาย (Path of Accomplishment) ซึ่งหมายถึง “ความพอใจ ใฝ่ใจรักที่จะทำอยู่เสมอ รวมทั้งปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป”

ในทางลบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนหมายถึง กิเลส ตัณหา ราคะ ความหลงใหล ซึ่งในทางพุทธศาสนา ความอยากประเภทนี้ควรละให้หมดสิ้น อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะกล่าวถึง ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในทางบวก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สังคมในยุคปัจจุบันพึงประสงค์ ดังนั้น ความมุ่งมั่นและพลัง

ขับเคลื่อน ในที่นี้จึงหมายถึง พลังจากความชอบ ความรัก และความปรารถนาอันแรงกล้าของบุคคล ที่เป็นแรงบันดาลใจให้บุคคลแสดงออกมาซึ่งความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีพลังที่จะขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

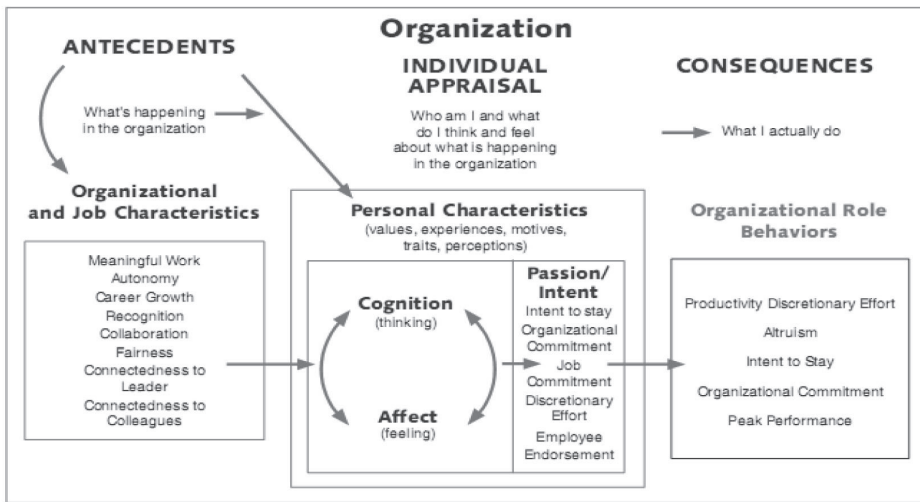
ในบริบทขององค์กรและการทำงาน ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนจัดเป็นคุณลักษณะและขีดสมรรถนะสำคัญที่องค์กรทุกยุคทุกสมัยพึงประสงค์ เนื่องจากเป็นพลังสำคัญในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง ย้อนกลับไปในช่วง 18 ปีที่ผ่านมา Inamori (1995) พบว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นขีดสมรรถนะสำคัญของคนญี่ปุ่น ในการนำพาประเทศเล็กๆ ที่เคยแพ้สงคราม ไปสู่การฟื้นตัวและเติบโตอย่างรวดเร็วจนเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจประเทศหนึ่งของโลก นอกจากนี้ Chang (2011) ผู้บริหารของ Richard Chang Associates ซึ่งมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาบุคคลและองค์กรยาวนานกว่า 25 ปี ก็เห็นเช่นเดียวกันว่า ความสำเร็จขององค์กรหลายๆ แห่งเป็นผลมาจากพลังความคิดริเริ่มของพนักงาน ซึ่งมีที่มาจากแหล่งเดียวกัน คือความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนจากภายใน

จนถึงยุคสมัยปัจจุบันพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ในระดับสากลมีการบรรจุคำว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน หรือ Passion ไว้เป็นส่วนหนึ่งของปรัชญา ค่านิยม หรือ ขีดสมรรถนะหลักขององค์กร เช่น ในบริษัท The Coca Cola คำว่า “Passion” เป็นหนึ่งในค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การยึดมั่นผูกพันทั้งความรู้สึกและความคิดที่มีต่อองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญของพนักงานที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ Bridgestone มีปรัชญา “Passion for Excellence” ซึ่งเป็นอุดมการณ์ในการทำงานของพนักงานที่แสดงถึงการมุ่งมั่นทำงานไปสู่สิ่งที่ดีเลิศ เพื่อนำพาองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการผลิตและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในประเทศไทยก็มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ใช้คำว่า Passion เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายองค์กร เช่น บมจ. โทเทิลแอ็คเซ็สคอมมูนิเคชั่น หรือ Dtac และ JSL Global Media เลือก Passion เป็นหนึ่งใน 4 วัฒนธรรมองค์กร และบริษัท BEC-Tero ใช้คำว่า Passion ใน สโลแกน “เชื่อมติดทุกชีวิตบนเทิง” (Slogan is Passion United) โดยให้นิยามคำว่า Passion ว่าคือความปรารถนาความรักแรงกล้าภายในความตื่นตัว เต็มใจ และ ความกระตือรือร้น จะเห็นว่าคำว่า Passion ได้ถูกเลือกให้มาเป็นส่วนสำคัญขององค์กรในธุรกิจที่หลากหลาย

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่า เมื่อใดก็ตามที่พนักงานมีความมุ่งมั่น ผูกพัน และทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถในทุกอย่างที่ทำ องค์กรก็จะได้รับมอบ ผลงานที่มีคุณค่า ทั้งต่อลูกค้าภายในและภายนอก ซึ่งความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้คนสร้างคุณค่าในสิ่งต่างๆ ที่เหนือกว่าความสามารถ ยิ่งองค์กร มีคนที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนมากเท่าใด องค์กรก็จะยิ่งห่างคู่แข่งได้มากเท่านั้น (Integro Leadership Institute, 2010) อย่างไรก็ตามแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนยังปรากฏในบริบทของการศึกษาวิจัยและพัฒนาค่อนข้างน้อย เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวได้รับความสนใจในฐานะของขีดสมรรถนะและพฤติกรรมเชิงบวกขององค์กร เพียงไม่นาน และกำลังเป็นที่สนใจของนักทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบัน มากขึ้น

Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, and Diehl (2009) ได้นำเสนอคำจำกัด ความรวมไปถึงแนวคิดของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรมและนำเสนอ ตัวแบบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน (Work Passion) ได้อย่างชัดเจน (ดูรูปที่ 1) โดยได้นิยามความหมายของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน ว่าเป็นความไม่ย่อท้อ เป็นความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการประเมิน สถานการณ์ขององค์กรและการทำงาน (Organizational and Job Characteristics) ผ่านกระบวนการทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affect) และด้านกระบวนการคิด (Cognition) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ ความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรม (Behavior) ที่สร้างสรรค์ 5 ประการ คือ

1. ความประสงค์ที่จะอยู่กับองค์กร (Intent to Stay)
2. ความรับผิดชอบต่อองค์กร (Organizational Commitment)
3. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (Job Commitment)
4. ความอดุสาหะเพื่อองค์กร (Discretionary Effort)
5. การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Employee Endorsement)



ที่มา: Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, and Diehl (2009). From Engagement to Work Passion.

รูปที่ 1 ตัวแบบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน (Revised Work Passion Model)

ในบริบทของไทย โชติรส ดำรงสานติ และวาสิตา บุญสาธ (2553) ได้นำเสนอแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทั้งทางตะวันตกประกอบด้วย แนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของ Zigarmi และคณะ (2009) แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Hewitt Associates (2010) และ Towers Perrin (2009) และแนวคิดเรื่องพันธะผูกพันต่อองค์กรของ Mowday, Steer, และ Porter (1979) ร่วมกับแนวคิดเรื่องอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นแนวคิดในทางตะวันออก และสรุปว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ความรักและปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กร (Intent to Stay) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
2. การทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ (Striving for Excellence) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ซึ่งบุคคลจะ

อุทิศกำลังกาย และกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และหน้าที่ได้รับความมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กรและสร้างสรรค์ผลงานที่ดียิ่งๆ ขึ้นไป

3. การระลึกถึงองค์กรในทางบวก (Organizational Endorsement) หมายถึง เจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร โดยการให้ความสำคัญต่อความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและมีค่านิยมขององค์กร มีความกลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ ต้องการยึดเป็นหลักปฏิบัติในชีวิตประจำวัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรอย่างเต็มที่ รวมทั้งกล่าวถึงองค์กรในแง่บวก ต่อบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และลูกค้าขององค์กร
4. ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Exertion and Never Giving Up) หมายถึง ความเพียร ความขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดถอย การใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ คุ่มค่า และรอบคอบ
5. การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Eagerness to Learn) หมายถึง การไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

ความทุ่มเทและพลังขับเคลื่อนในงาน อาจมีนัยที่คล้ายคลึงกับคำว่า ความบ้างาน (Workaholism) ถึงแม้ว่าคำทั้งสองคำข้างต้นจะแสดงถึงความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่คำทั้งสองคำมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเชิงบวก (Harmonious Passion) และเชิงลบ (Obsessive Passion) (Gorgievski and Bakker, 2010)

ในเชิงบวกมีลักษณะที่บุคคลเป็นผู้ควบคุมกิจกรรมที่ทำ เช่น บุคคลทำงานหนัก และทุ่มเทในการทำงานเนื่องจากรู้สึกว่าการที่ทำงานตรงกับความสามารถของตน เป็นงานที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ เป็นส่วนสำคัญในการตอบสนองความต้องการและแรงบันดาลใจภายใน และเมื่อทำแล้วจะเกิดความสุขในการทำงาน

ในขณะที่เจียงลป กิจกรรมและปัจจัยภายนอกจะเป็นผู้ควบคุมบุคคล ทำให้บุคคลเกิดการกระทำที่หมกมุ่นในสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากเกินไป เช่น การบ้างาน และในที่สุดจะนำไปสู่ความไม่สมดุลในชีวิตและการทำงาน ซึ่งความไม่สมดุลเกิดจากความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการในบทบาทของการทำงานกับความต้องการในบทบาทของครอบครัวหรือชีวิตส่วนตัว ซึ่งส่งผลเสียต่อทั้งตัวของพนักงาน ครอบครัว และองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านสุขภาพ ความเครียดและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์สูงขึ้น ซึ่งพบกรณีดังกล่าวในประเทศญี่ปุ่นโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติญี่ปุ่นเปิดเผยว่า ในปี 2000 ถึง 2004 ประชาชนชาวญี่ปุ่นกว่า 6 ล้านคน ทำงานมากกว่า 60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และจากตัวเลขของกระทรวงสุขภาพแรงงานและสวัสดิการสังคมญี่ปุ่น (the Ministry of Health, Labour and Welfare) พบ 300 ราย ที่เสียชีวิตอันเนื่องมาจากการทำงานที่หนักเกินไป (Death from Overwork) เรียกเป็นภาษาญี่ปุ่นว่า “โรครอคโรชิ” ซึ่งมีอาการหัวใจวาย และเส้นโลหิตในสมองแตก เพราะการทำงานที่มากเกินไป การพักผ่อนไม่เพียงพอ และความเครียดเรื้อรังจากการทำงาน ประเด็นดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่ต้องแยกแยะและทำความเข้าใจอย่างถูกต้อง ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานที่เป็นพลังเชิงบวกที่มีคุณลักษณะแตกต่างจาก ความบ้างาน ซึ่งจะนำไปสู่การสูญเสียทุนที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเชิงบวก (Harmonious Passion) ในบริบทขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีต่องาน (Passion for the Job) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกอย่างแรงกล้าที่มีต่องาน ความรักในงานที่ตนทำ ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมในการทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และ
- 2) ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีต่อองค์กร (Passion for the Organization) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกอย่างแรงกล้าที่มีต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวิสัยทัศน์ขององค์กรและผู้นำองค์กร

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนทั้งสองอย่างนี้ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นพร้อมกัน พนักงานบางคนมีความรักและทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้เกิดผลงานที่ออกมาดีเลิศ แต่หากขาดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีต่อองค์กร ในไม่ช้าพนักงานเหล่านี้ก็อาจออกไป

ทำงานที่อื่นหรือหมดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีต่องาน ในที่สุดหากองค์กรไม่ได้สร้างให้พวกเขาเกิดความรัก ศรัทธา ในองค์กรและตัวผู้นำ

บทความวิชาการและการศึกษาวิจัยต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมักกล่าวถึง ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในบริบทขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ถึงแม้ว่าความหมายของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Individual Passion) จะไม่แตกต่างกันไปจากคำจำกัดความเบื้องต้นของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีต่องานหรือต่อองค์กรก็ตาม แต่หากหันมามองในบริบทที่ใหญ่ขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นในชุมชน สังคมและประเทศ หากต้องการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีต่องานและองค์กรที่ทำงานอยู่ยังไม่เพียงพอ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีต่องานและองค์กร อาจนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในเชิงเศรษฐกิจและความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจในประเทศ แต่อาจไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนาประเทศในระดับมหภาคด้านอื่นๆ ได้แก่ สังคมและความเจริญงอกงามทางด้านจิตใจของคนในประเทศ แนวคิดเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เป็นแนวคิดที่ควรได้รับการศึกษาต่อยอดทั้งในบริบทขององค์กร และในบริบทของสังคม เพื่อค้นหาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ชุมชน สังคมและเศรษฐกิจในระดับชาติ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุด ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงความสำคัญของการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในฐานะปัจจัยที่เป็นตัวเร่งและส่งเสริมการมุ่งหน้าไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

2. ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ไม่ได้หมายรวมถึงเพียงแค่นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีการผลิต และการปฏิบัติงานเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงบทบาทและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานด้วย ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ทรัพยากร (ทุน) ที่ไม่สามารถจับต้องได้เป็นรูปธรรม (Intangible Resource) มีความสำคัญต่อองค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าทรัพยากร (ทุน) ทางวัตถุที่สามารถจับต้องซื้อหาได้ (Tangible Resource) โดยเฉพาะอย่าง “ทุนสร้างสรรค์”

หากจะพิจารณาถึงแหล่งที่มาของทุนสร้างสรรค์แล้วอาจกล่าวได้ว่า ทุนสร้างสรรค์ไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากความสร้างสรรค์เกิดจากสติปัญญาและความคิดของมนุษย์ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วสิ่งหนึ่งที่ไม่อาจละเลยได้ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมในการสร้างสรรค์ผลงานทั้งนวัตกรรมทางความคิด ผลิตภัณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างรอบด้านบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ด้านทรัพยากร ในภาพรวมแล้วองค์กรยังจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาแนวทางการสร้างและพัฒนาความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะผลักดันให้สมาชิกในองค์กรแสดงบทบาทของตนในฐานะแหล่งกำเนิดและผู้ขับเคลื่อนทุนสร้างสรรค์ขององค์กร

อย่างไรก็ตามการสร้างและพัฒนาความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ภายในระยะเวลาอันสั้น หากแต่ต้องอาศัยการดำเนินการที่เหมาะสม ต่อเนื่อง และมีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม นับได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์นี้เป็นบทบาทที่ทำหายความสามารถของผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21

2.1 ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนระดับบุคคล

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับความรักและความมุ่งมั่นนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักปฏิบัติทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยด้วย นักวิชาการในประเทศไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของความรักและความมุ่งมั่นในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กรในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์เช่นกัน ดังที่ สมบัติ กุสุมาวสี (2553) กล่าวถึงความจำเป็นของลักษณะบุคคลากรที่เหมาะสมต่อยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ว่า ได้แก่ การมีบุคลากรที่มีลักษณะสร้างสรรค์หรือพนักงานสร้างสรรค์ (Creative Workers) ซึ่งมีลักษณะสำคัญได้แก่ เน้นความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน และเป็นคนเก่ง (Talent) ทำงานบนพื้นฐานของความรัก ความชอบ ความถนัด ใช้จิตใจในการทำงาน มีความต้องการอิสรภาพ และทำงานอย่างสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ใน

ประเทศไทยนั้นยังไม่สามารถสรรหาหรือพัฒนาพนักงานความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเพื่อมาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรได้ ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ขาดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อันเป็นสิ่งที่ช่วยให้บริษัทขนาดเล็กประสบความสำเร็จทัดเทียมบริษัทใหญ่ได้ ซึ่งสะท้อนถึงสิ่งที่นักภาษาศาสตร์ได้กล่าวถึงการที่ภาษาไทยไม่มีคำแปลคำว่า Passion อย่างตรงตัวเพราะสิ่งเหล่านั้นอาจไม่ได้มีอย่างชัดเจนในวัฒนธรรมของไทย หากเป็นเช่นนั้นจริงก็เป็นเรื่องที่น่าเสียดาย และเป็นเรื่องที่ต้องครุ่นคิดและผู้นำประเทศควรต้องหันมาให้ความสำคัญเนื่องจากคุณลักษณะสำคัญของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ได้แก่ ความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือความบากบั่นไม่ย่อท้อเมื่อประสบปัญหาหรือความล้มเหลว รวมถึงการมีแรงผลักดันในการที่จะลุกขึ้นสู้หรือผจญกับปัญหาต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อเพื่อให้งานสำเร็จได้ตามที่ตั้งใจเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ในตัวคนที่จะสร้างผลงานให้กับองค์กรและประเทศชาติอย่างยั่งยืน

คุณลักษณะของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนดังกล่าวยังเป็นคุณลักษณะที่สามารถพบเจอได้ในตัวของคนที่เก่งหรือที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในด้านต่างๆ (สมบัติ กุสุมาลี, 2553) ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นพลังสำคัญที่ผลักดันบุคคล องค์กร และประเทศไปสู่ความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นยุคสมัยใด รวมถึงเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ (Expert) อีกด้วย

ตัวอย่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จจากการมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนมีอยู่มากมายไม่ว่าจะเป็น โมฮัมหมัด อาลี อดีตนักมวยชื่อดัง อาลีแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหนทางการก้าวสู่ตำแหน่งแชมป์โลกของเขาไว้ว่า ผู้ชนะนั้นต้องมีสิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้อยู่ในตัว นั่นก็คือความปรารถนา ความฝัน วิสัยทัศน์ ผู้ที่จะชนะได้ต้องมีทั้งความสามารถและความมุ่งมั่นตั้งใจจริง โดยความมุ่งมั่นนั้นสำคัญยิ่งกว่าความสามารถ ในยุคสมัยที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจที่รวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญที่เกิดควบคู่กับความเสี่ยงของการตัดสินใจ ซึ่งความสำเร็จและผลงานที่ดีไม่ได้เกิดจากการไม่เคยผิดพลาด หากแต่เกิดจากความสามารถในการลุกขึ้นเดินต่อหลังจากเกิดความผิดพลาดนั่นเอง

ในประเทศไทยนั้นตัวอย่างของผู้มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน บริษัทโนเกีย (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการมอบรางวัลแรงบันดาลใจแห่ง

ความสำเร็จให้กับผู้บริหารองค์กร 7 ท่าน ซึ่งได้รับยกย่องให้เป็นผู้ที่เป็นไอคอนแห่งความสำเร็จ ในงานเปิดตัว Nokia E7 ภายใต้สโลแกน Passion for Success ผู้ที่ได้รับรางวัลดังกล่าวทั้ง 7 ท่าน ได้แก่ คุณตัน ภาสกรนที กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท ไม่นัน จำกัด คุณพลพัฒน์ อัศวะประภา เจ้าของแพชั่น แบรินด์ ASAVA คุณอัจฉรา บุรารักษ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไอเบอร์รี่ โฮมเมต จำกัด คุณวงษ์ทอง ชัยณรงค์สิงห์ ผู้ก่อตั้งและบรรณาธิการอำนวยการนิตยสาร A Day คุณภรณ์ โพธิ์รัตนงูร กรรมการและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ โรงแรม สวิสโฮเต็ล ปารีส นายเลิศ คุณปรเมศวร์ มินศิริ ผู้ก่อตั้งเว็บไซต์สนุกดอทคอม และกระปุกดอทคอม และคุณสมบัชร ธิระสาโรช แห่ง บ.ต้อ จำกัด ล้วนแล้วแต่แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในด้านที่แตกต่าง กันออกไป (หนังสือพิมพ์แนวหน้า, 2554)

จากบทสัมภาษณ์ที่ทุกๆ ท่านที่ได้แบ่งปันเรื่องราวเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ และกุญแจสำคัญที่ไขสู่ความสำเร็จในธุรกิจ และชีวิตแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนตามค่านิยมที่กล่าวไว้ในตอนต้นอย่างเด่นชัด เช่น คุณตัน ภาสกรนที กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท ไม่นัน จำกัด ผู้ที่ได้รับรางวัลในด้าน The Daring Achiever กล่าวว่า “หัวใจสำคัญในการทำธุรกิจ คือ ความเชื่อ เชื่อในสิ่งที่เราทำการทำธุรกิจต้องทุ่มเท ใส่จิตวิญญาณความเป็นเจ้าของลงไป ก้าวให้ทันโลก”

ในขณะที่คุณตันให้ความสำคัญกับความเชื่อในสิ่งที่ทำและความทุ่มเทสร้างงานที่เป็นเลิศ คุณพลพัฒน์ อัศวะประภา ผู้ได้รับรางวัลในด้าน The Fashion Hi-Flyer เจ้าของแพชั่นแบรินด์ดัง ASAVA และผู้บริหาร บริษัท TOYOTA P.S. ENTERPRISE กล่าวถึงความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคของตนว่า “ตั้งแต่อายุ 16 ก็รู้ตัวว่าชอบแฟชั่นมาก แมตตอนเรียนอยู่ที่นิวยอร์ก ทางบ้านไม่สนับสนุน พอกลับมาเมืองไทย ก็ได้มาเปิดแผนก Personal Stylist กับทางสยามพารากอน แล้วก็ทำได้ทำแบรินด์ ASAVA ความสำเร็จในชีวิตอยู่ที่เรารู้จักตัวเองว่ารักอะไร และกล้าที่จะทำ”

คุณอัจฉรา บุรารักษ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไอเบอร์รี่ โฮมเมต จำกัด ผู้ที่ได้รับรางวัลด้าน The Homemade Executive แสดงออกถึงความรักและพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากความรักในสิ่งที่ทำ รวมถึงความรักความภูมิใจในความโดดเด่นของความเป็นชาติไทย จนอยากสร้างแบรนด์ของตน จนประสบความสำเร็จในทุกวันนี้

คุณอัจฉรา บุรารักษ์ กล่าวถึงแรงบันดาลใจ และกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จว่า มาจากการ “ชอบทำอาหาร ทำขนม และคิดว่าคนไทยมีภูมิปัญญาที่ไม่แพ้ใครในโลก ก็เลยอยากสร้างแบรนด์ของตัวเอง ความสำเร็จวัดได้จากความสุข ความพึงพอใจในแต่ละวัน”

ส่วนสิ่งสำคัญและแรงบันดาลใจของคุณ วงษ์ทอง ชัยณรงค์สิงห์ ผู้ก่อตั้ง และบรรณาธิการอำนวยการนิตยสาร A Day ผู้ได้รับรางวัล The Radical Dreamer คือ “คติในชีวิตผมคือ Less is More ทำเล็กลง แล้วดี ดีกว่าใหญ่โตแล้วเอาไม่อยู่ หัวใจความสำเร็จของผม คือ ทำในสิ่งที่รัก เข้าใจดี หาจุดแตกต่าง และโดดเด่น เล่นด้วยหัวใจที่มุ่งชนะ เปิดตัวเองให้กว้าง” และจากคำพูดในรายการ The Idol คนบันดาลใจร่วมกับกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ คุณวงษ์ทอง ได้เน้นย้ำถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์อันเป็นทุนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่ม บุคลิกของนักคิดสร้างสรรค์เกิดจากการเป็นคนช่างสังเกต และรู้จักตั้งคำถาม และเชื่อว่าเราสามารถทำได้ดีกว่าที่มันเป็นอยู่แล้ว และความคิดสร้างสรรค์สามารถต่อยอดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากมีเพื่อนหรือทีมงานช่วยกันระดมความคิดจะทำให้เกิดพลังคิดที่มหาศาล จะเห็นได้ว่าคุณวงษ์ทองไม่เพียงแต่กล่าวถึง ความรัก ความทุ่มเท ความมั่นใจและความกล้าที่จะทำในสิ่งที่ใจคิดเสมออย่างไม่ย่อท้อแล้ว ยังกล่าวถึงการเปิดกว้างมุ่งหาความแตกต่างอย่างโดดเด่นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกับสิ่งที่ชอบหรือคลั่งไคล้ ผลงานของบริษัทเกิดจากแรงบันดาลใจ และความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้สามารถประสบความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่

คุณวงษ์ทอง เป็น 1 ใน 17 บุคคล ที่ทางรายการ The Idol คนบันดาลใจ ได้นำเสนอ ซึ่งทางรายการจะมีเรื่องราวของ 17 บุคคล ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จและมีแนวทางการประกอบธุรกิจตามนโยบายรัฐบาลที่เน้นอุตสาหกรรมแบบสร้างสรรค์ มีผลงานโดดเด่นเป็นที่น่ายกย่อง และจับตามองในฐานะคนสร้างสรรค์ยุคใหม่ แต่ละคนมีแนวคิดและมุมมองในการทำงานที่หลากหลายและน่าสนใจนอกจาก คุณวงษ์ทองแล้วยังมีผู้ประกอบการที่แสดงออกถึงความรักและพลังขับเคลื่อนอยู่ไม่น้อยซึ่งจะขอยกเป็นกรณีศึกษา 3 ท่าน คือ คุณภาณุ อิงคะวัต ศ.ดร.นพ.ศาสตรี เสาวคนธ์ และคุณดวงฤทธิ์ บุนนาค

คุณภาณุ อิงคะวัต คือนักสร้างสรรค์งานโฆษณา และนักออกแบบแฟชั่น เป็นผู้ร่วมก่อตั้งและผู้ถือหุ้นหลักของบริษัท เกรย์ฮาวด์ แบรินด์เสื้อผ้าสัญชาติไทย และเป็นบุคลากรยุคบุกเบิกในยุคโฆษณาสมัยใหม่ของประเทศไทย คุณภาณุ มองว่า การทำงานในลักษณะนี้ควรเริ่มต้นด้วยความรักและความชอบในสิ่งที่ทำ ในการทำเสื้อผ้าขาย รูปแบบของเสื้อผ้าเป็นการสร้างบุคลิกผ่านความคิดความชอบของตัวผู้ออกแบบเอง และเมื่อสร้างสรรค์ผลงานต้องคิดเสมอว่าแค่ดียังไม่พอ (Good is not enough) มันเป็นตัวผลักดันให้ผลงานของเราดีขึ้นไปอีก และทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ถึงความดีเลิศที่เราใส่เข้าไปในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมิติของความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรในด้านการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ศ.ดร.นพ.ศาสตรී เสาวคนธ์ คณบดีคณะการแพทย์แผนไทยอภัยภูเบศร เป็นผู้ที่ผันตนจากแพทย์ผู้เชี่ยวชาญและให้การรักษาแบบแพทย์แผนปัจจุบันมาอย่างยาวนาน จนถึงวันนี้เรามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในนามของแพทย์แผนไทยประยุกต์ ด้วยแนวคิดที่ย้อนกลับไปมองเห็นคุณค่าของภูมิปัญญาด้านการแพทย์ของไทย และมุ่งหวังที่จะรักษาภูมิปัญญาไทยให้คงอยู่และพัฒนาให้เป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น จึงผลักดันสมุนไพรไทยสู่ตลาดสากลนารายได้กลับสู่ประเทศไทยเป็นมูลค่ามหาศาล นพ.ศาสตรี้มีแรงดลบันดาลใจที่จะประกอบอาชีพแพทย์ เนื่องจากได้ซึมซาบความรู้สึกทุกซอกทุกองคน ประกอบความเชื่อที่ว่ามีหนทางที่จะรักษาโรคบางโรคที่ไม่มีหนทางรักษาในขณะนั้น และมองเห็นว่าสมุนไพรและการรักษาแบบไทยเป็นการรักษาทั้งทางร่างกายและจิตใจ จึงมุ่งมั่นพัฒนาและผลักดันต่อยอด โดยเชื่อว่าแพทย์แผนไทยสามารถสร้างชื่อเสียงในระดับโลกได้อย่างแน่นอน

ท่านสุดท้ายจากรายการ The Idol ที่จะกล่าวถึง คือ คุณดวงฤทธิ์ บุนนาค สถาปนิกไทยที่ได้รับการยอมรับในวงการสถาปนิกระดับโลก และกรรมการผู้จัดการบริษัท ดวงฤทธิ์ บุนนาค ผู้ที่ตัดสินใจเรียนสถาปนิกเนื่องจากพบตัวตนของตัวเองว่ามีความชอบในศิลปะ และสนใจในวิทยาศาสตร์เป็นอย่างมาก มีหลักการตลาดที่ ดวงฤทธิ์ บุนนาค ใช้ในการหาลูกค้า คือ ทำงานทุกงานให้ดี เมื่อลูกค้าพึงพอใจก็จะบอกต่อๆ กันไป ความสำเร็จในอาชีพเกิดจากความขยัน อดทนและมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ และการให้เห็นสิ่งที่ออกแบบ ก่อตัวเป็นรูปร่างเป็นเหมือนกำลังใจที่ทำให้ยังประกอบอาชีพนี้ต่อไป ท่าน

มีมุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่าไม่ใช่เรื่องของพรสวรรค์แต่เป็นเรื่องของการฝึกฝน สมอมนุชย์มีศักยภาพที่จะสร้างสรรค์ และมนุษย์ก็เป็นสิ่งมีชีวิตที่พร้อมจะสร้างสรรค์อยู่แล้วโดยธรรมชาติ เพียงแต่สิ่งที่ต้องการก็คือข้อมูลทีมากในเวลาทีใกล้เคียงกัน สมอจะเหนี่ยวนำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้เอง และเมื่อมีความฝันที่จะทำก็ต้องลงมือทำ

ผู้บริหารอีกท่านที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีต่อธุรกิจสร้างสรรค์อย่างเด่นชัด คือ คุณเกรียงไกร กาญจนะโกคิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วม อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ ท่านได้รับรางวัลมากมาย เช่น ผลงานอาคารศาลาไทย ในงาน เวิลด์เอ็กโป ที่ประเทศจีน ในปี 2553 นั้น ท่านได้รับรางวัลสุดยอดแคมเปญการตลาดแห่งปี 2553 จากสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย รางวัล Adman Awards ปี 2010 สาขา สุดยอด Event Campaign จากสมาคมโฆษณา และรางวัล Popular Vote จาก Shanghai Daily.com จากการที่ได้ที่ผู้เขียนได้มีโอกาสสัมภาษณ์ คุณเกรียงไกร ก็สามารถสัมผัสได้ถึงความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนของท่านอย่างชัดเจน ทั้งจากคำพูด แววตาและน้ำเสียง ท่านเล่าเรื่องราวการทำงานอาคารศาลาไทยในงานเวิลด์เอ็กโปว่าจริงๆ แล้วเริ่มต้นมาจากการที่ท่านมีความชื่นชอบงานเวิลด์เอ็กโป เป็นการส่วนตัวจนเรียกว่า “เป็นแฟนพันธุ์แท้” ของงานเวิลด์เอ็กโป อยู่แล้ว ท่านได้เดินทางไปร่วมงานทุกครั้งตั้งแต่ 18 ปีที่แล้ว และคิดอยู่ตลอดว่าจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในงานเวิลด์เอ็กโปให้ได้ จนครั้งล่าสุดได้ทราบว่าประเทศจีนเป็นเจ้าภาพในการจัดงานซึ่งเป็นการจัดที่ใกล้ประเทศไทยมากที่สุด จึงเริ่มศึกษาข้อมูลล่วงหน้าเพื่อประมูลงานดังกล่าวอยู่ถึง 2 ปี ระหว่างการทำงานก็ต้องพบเจอกับอุปสรรคมากมายที่ต้องฝ่าฟันให้ได้ภายใต้งบประมาณที่จำกัด ความมุ่งมั่น และความคิดสร้างสรรค์ของท่าน และทีมงานทำให้อาคารศาลาไทยเป็นบูธที่ประสบความสำเร็จ ได้รับความนิยมติดอันดับ 1 ใน 7 ของโลก จากจำนวนบูธประเทศต่างๆ กว่า 200 บูธ

นอกจากนั้นในหนังสือ “กลับหัวคิด สร้างธุรกิจพันล้าน” ที่คุณเกรียงไกร (2555) ได้กล่าวถึงเคล็ดลับสู่ความสำเร็จ ที่ถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจที่ทำนั้นคือ การทำธุรกิจด้วยใจ หรือ Passion มากกว่าการทำงานด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจ ไว้อย่างชัดเจน และยังได้ให้เทคนิคดีๆ ในการสร้าง “ไฟ” Passion ให้คน

ในองค์กรอยู่เสมอ เริ่มตั้งแต่การรับคน กำหนดเป้าหมายใหม่ๆ รวมถึงจัดกิจกรรมต่างๆ โดยที่สำคัญจะต้องเริ่มที่ตัวผู้บริหารก่อน ปัจจุบัน อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ เป็นบริษัท ทางด้านการจัดงาน Event ที่สร้างรายได้อันดับ 1 ของประเทศไทย และยังเป็นบริษัท Event ที่สร้างรายได้เป็นอันดับ 7 ของโลก โดยการจัดอันดับ Special Event Magazine ของประเทศสหรัฐอเมริกา

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจต่างๆ ที่จัด อยู่ในประเภทของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทย ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมทางด้าน อาหารไทย แฟชั่น สื่อสิ่งพิมพ์ การแพทย์ไทย สถาปัตยกรรม รวมถึง การโฆษณา ล้วนแต่แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนไม่ว่าจะเป็นในด้าน ความรัก ในงานที่ทำ ความทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ ความรักและภูมิใจในความเป็นไทย ความ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รวมถึงการมุ่งมั่นพัฒนาตนอย่างต่อเนื่องด้วยกันทั้งสิ้น

ผู้ที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นตั้งใจและความรักใจสิ่งที่ทำย่อม ไม่สามารถถูกขึ้นเดินต่อหลังจากล้มลงได้ ดังที่ จอร์จ วิลเฮล์ม เฮเกล นักปรัชญา ชาวเยอรมันได้กล่าวไว้ว่า “ไม่มีความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ใดในโลกนี้ เกิดขึ้นได้หากปราศจาก ความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อน” (Wilhelm, 2003)

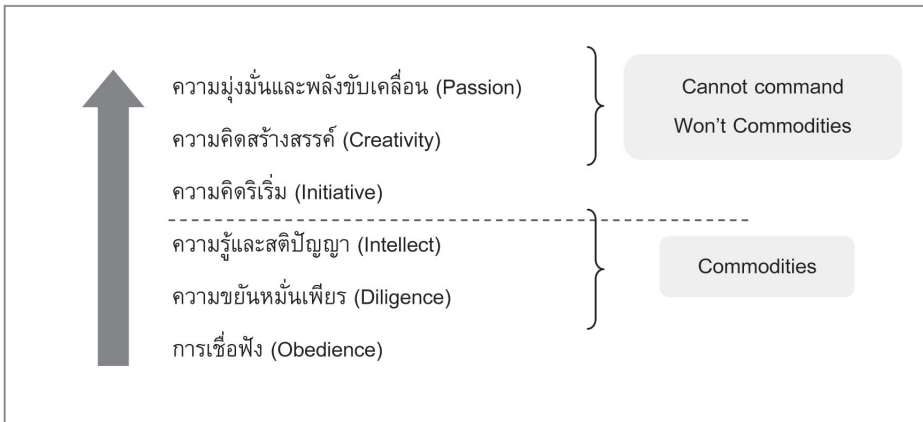
นอกจากนี้นงานวิจัยของ Sie และ Yakhlef (2009) ได้ชี้ให้เห็นว่าความ มุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนไม่เพียงแต่เป็นคุณลักษณะที่มีในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จ หรือผู้ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ยังเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน เหล่านี้ ถูกถ่ายทอดมาสู่สังคมโดยผ่านการพูดคุยอภิปราย ยิ่งผู้เชี่ยวชาญมีความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้เขาตั้งใจ ต้องการที่จะเห็นความก้าวหน้าและ ถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ถือเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น 2 ทาง ทั้งให้และรับไปพร้อมๆ กัน

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนไม่เพียงแต่จะช่วยให้คนเก่งขึ้นผ่านกระบวนการ ถ่ายทอดความรู้แต่ยังมีส่วนทำให้ความรู้ความสามารถที่มีแผ่ขยายออกไปในระดับ องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติอีกด้วย และนอกจากการแผ่ขยายของความรู้ ความเชี่ยวชาญแล้วความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของคนหนึ่งอาจส่งต่อไปถึงอีกคน หนึ่งได้ คงปฏิเสธไม่ได้ว่าบางครั้งการที่เราได้สนทนากับคนที่ความมุ่งมั่นและพลัง

ขับเคลื่อนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็สามารถทำให้เรามีความสนใจกระตือรือร้นจนสามารถเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเรื่องดังกล่าวตามมาได้เช่นกัน

2.2 ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนระดับองค์กร

เมื่อบุคคลมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก็มักนำมาซึ่งความสำเร็จแก่บุคคลนั้น แต่หากความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนั้นถูกนำมาใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับบุคคลเพียงไม่กี่คนคงถือเป็นเรื่องน่าเสียดายอย่างยิ่ง ดังนั้นแนวคิดและงานวิจัยในเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนส่วนใหญ่จึงได้มุ่งเน้นไปที่การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนให้กับคนในองค์กรโดยมีเป้าหมายให้นำความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนั้นมาใช้กับงานรวมถึงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย แม้ว่า การดำเนินการสร้างและส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานและองค์กรนั้นจะเป็นการดำเนินการที่ต้องอาศัยความพยายามสูงและใช้ระยะเวลายาวนาน รวมถึงอาจต้องอาศัยความทุ่มเททั้งทางทุนทรัพย์ (Financial Capital) และทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร แต่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนี้เป็นสิ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินการและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการและการพัฒนาองค์กรภายใต้ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ต้องอาศัยทุนทางปัญญาขององค์กรและสมาชิกในองค์กร Hamel (2552) ได้เสนอลำดับชั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานในแต่ละยุคสมัย (Hierarchy of Employee Traits) ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ดูรูปที่ 2)



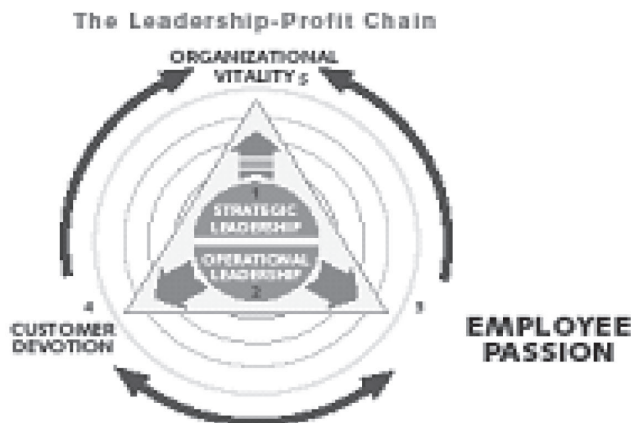
ที่มา: Hamel (2009). Hierarchy of Employee Traits for the Creative Economy.

รูปที่ 2: ลำดับชั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานในแต่ละยุคสมัย

ลำดับชั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ในอนาคตทั้ง 6 ระดับ มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของยุคสมัยทางสังคม เศรษฐกิจที่แตกต่างกัน ในยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) เป็นยุคที่มีการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มากำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการทำงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจเด็ดขาด ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเคร่งครัดเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลงานตามต้องการ โดยไม่ต้องการให้พนักงานมีอำนาจมาขัดขวางกีดขวางกระบวนการผลิตและเสนอแนะความคิดเห็นใดๆ ดังนั้นในยุคนี้ ผู้บริหารจึงต้องการแรงงานที่เชื่อฟัง (Obedience) ยอมรับและปฏิบัติตามทิศทางที่ผู้บริหารกำหนด รวมทั้งมีความขยันหมั่นเพียร (Diligence) รับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด อย่างไรก็ตามจากการต่อต้านแนวคิดดังกล่าวจากกลุ่มมนุษยนิยมที่เรียกร้องให้ผู้บริหารคำนึงถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ผนวกกับการเปลี่ยนผ่านจากยุคอุตสาหกรรมเข้าสู่ยุคสารสนเทศ (Information Age) ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น องค์กรเปิดโอกาสให้แรงงานมีการประยุกต์ความรู้ทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยข้อมูลสารสนเทศต่างๆ อันเป็นทุนสำคัญขององค์กรในการที่จะลดต้นทุนการผลิตและค้นหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น คุณลักษณะ 2 ประการ

ข้างต้น จึงไม่เพียงพอที่จะสร้างความแข็งแกร่งและความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรแสวงหาแรงงานที่มีความรู้และสติปัญญา (Intellect) ดังจะเห็นได้จากกลยุทธ์การสรรหาพนักงานที่เป็นคนดี และคนเก่ง รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองมากขึ้น มีการส่งไปอบรม ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

เมื่อสังคมเศรษฐกิจโลกกำลังอยู่ในช่วงของยุคสารสนเทศตอนปลาย ซึ่งกำลังจะเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Age) ซึ่งผลพวงจากยุคสารสนเทศทำให้ความเจริญแผ่ขยายไปทั่วโลก คนสามารถเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้คุณสมบัติ 3 ประการ ของแรงงานที่พึงประสงค์ไม่เพียงพออีกต่อไปแต่ในยุคนี้ องค์กรเรียกหาแรงงานที่มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) ซึ่ง Hamel เชื่อว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้น มีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามเชื่อเพลิงที่จะผลักดันให้ความคิดสร้างสรรค์ก่อตัวอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการที่คนจะ ฝ่าฟันอุปสรรคและการแข่งขันไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืนได้นั้นคือความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนซึ่งเป็นพลังที่เกิดจากการโน้มน้าวให้กระทำเพื่อตอบสนองความต้องการจากภายใน ไม่ใช่เป็นเพียงการถูกจูงใจหรือวางเงื่อนไขจากปัจจัยภายนอกเพียงด้านเดียว



ที่มา: Ken Blanchard Companies. (2009). From Engagement to Work Passion.

รูปที่ 3 ห่วงโซ่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลกำไรขององค์กร

ในแง่ของความร่วมมือและพลังขับเคลื่อนมักถูกอ้างอิงว่าเป็นปัจจัยที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย จากการรวบรวมแนวคิดผ่านการทบทวนวรรณกรรม ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 ถึง ค.ศ. 2005 The Ken Blanchard Companies ได้สร้างตัวแบบห่วงโซ่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลกำไรขององค์กร (ดูรูปที่ 3) โดยได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) เป็นสองปัจจัยหลักที่ผลักดันให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนให้กับคนในองค์กร (Employee Passion) และความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนี้เป็นกุญแจดอกสำคัญที่ทำให้เกิดความทุ่มเทอุทิศตนให้กับลูกค้า (Customer Devotion) และนำไปสู่องค์กรที่มีชีวิตชีวาที่พร้อมจะที่จะเติบโตอย่างยั่งยืน (Organizational Vitality) ที่ไม่เฉพาะทางด้านการเงินแต่รวมถึงด้านสติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์

ห่วงโซ่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลกำไรขององค์กรในรูปที่ 3 เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่นำไปสู่การวิจัยต่อมาจนพัฒนาเป็นตัวแบบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานในรูปที่ 1 ข้างต้น ซึ่งได้ขยายความอย่างเป็นรูปธรรมว่าความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ 5 ประการ ที่เป็นส่วนประกอบของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน นั้นเชื่อมโยงถึงผลลัพธ์ในภาพใหญ่ที่องค์กรจะได้ออกมาจากการที่พนักงานมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน ไม่ว่าจะเป็นความรอบคอบใส่ใจในการผลิตผลงาน (Productivity/Discretionary Effort) การทำงานแบบไม่เห็นแก่ตัวโดยคิดถึงสิ่งที่ผู้อื่นจะได้รับ (Altruism) ความประสงค์จะอยู่กับองค์กร (Intent to Stay) ความรับผิดชอบต่อองค์กร (Organizational Commitment) และผลงานที่เป็นเลิศ (Peak Performance)

นอกจากตัวอย่างขององค์กรต่างๆ ที่บรรจุก้าวความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ไว้เป็นส่วนหนึ่งของ ค่านิยมหรือขีดสมรรถนะหลักขององค์กรที่กล่าวไว้ในตอนต้น มีองค์กรอีกมากมายที่ให้ความสำคัญต่อความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนโดยไม่จำเป็นต้องบรรจุคำเหล่านี้ไว้ในค่านิยมอย่างเป็นทางการ จะเห็นได้จากสตาร์บัคส์ (Starbucks) ผู้นำด้านการดำเนินธุรกิจกาแฟ การคั่วกาแฟ และมีความเชี่ยวชาญด้านกาแฟในระดับโลกกล่าวว่าคุณสมบัติสำคัญของผู้เชี่ยวชาญด้านกาแฟ (Coffee Master) ที่สตาร์บัคส์ต้องการ คือ ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกาแฟ (Coffee Expertise)

และการเป็นพาร์ทเนอร์ที่มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า (Passionate Partner) โดยเครื่องมือที่องค์กรนำมาใช้เพื่อช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความพยายามและอยากเรียนรู้ คือ การประกวดทูตกาแฟ (Coffee Ambassador) โดยการเลือกคนที่มีคุณภาพที่สุดและมีคุณสมบัติข้างต้นที่องค์กรต้องการ (สุภัทธา สุขชู, 2550)

เทอดชาติ ทวีชัย ทูตกาแฟสตาร์บัคส์ปี 2008 กล่าวถึงการทำงานว่า “Passion เป็นความลุ่มหลง เพราะกาแฟเหมือนหนังสือที่เราเปิดอ่าน เหมือนเพื่อนคนหนึ่งที่เราทำความรู้จัก การคุยเรื่องกาแฟกับลูกค้าไม่ได้สอดแทรกการขาย แต่เหมือนกับพาเขาเดินทางไปทำความรู้จักของโลกกาแฟ” (กองบรรณาธิการ Positioning Magazine, 2551, พฤษภาคม) เนื่องจากผู้สมัครทุกคนมีความรู้และความสามารถมากขึ้น จนการตอบคำถามหรือสอบถามสัมภาษณ์ไม่สามารถตัดสินหาผู้แพ้ชนะได้ สำหรับการประกวดในปีที่สามเป็นต้นมา มีการเปลี่ยนแปลงกติกาไปจาก 2 ปีก่อน โดยไม่เพียงแต่การมองหาผู้เข้าประกวดที่มี ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการสร้างทีมมากที่สุด และทูตกาแฟในแต่ละปีจะต้องเป็นต้นแบบในการทำงาน (Role Model) ของพาร์ทเนอร์คนอื่นๆ พร้อมกับต้องสร้างแรงบันดาลใจและช่วยให้พาร์ทเนอร์คนอื่นๆ เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนด้วยเช่นกัน (สุภัทธา สุขชู, 2550) จะเห็นได้ว่านอกจากสตาร์บัคส์ให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนรวมถึงมีการมีกิจกรรมที่ใช้เฟ้นหา ผู้ที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนมาร่วมงาน แต่ยังมองไปถึงการเลือกผู้ที่สามารถสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนให้กับพนักงานคนอื่นๆ และทีมงานของตนด้วยเช่นกัน

กลุ่มบริษัทไมเนอร์ (The Minor Group) ถือเป็นอีกตัวอย่างขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นอย่างยิ่ง จากบทความเรื่อง “เบื้องหลัง Minor Group คือบุคลากรที่มี ‘Passion’” (HRtoThai.com, 2011) คุณปัทมาวลัย รัตนพล ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operating Officer หรือ COO) และ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (Chief People Officer หรือ CPO) ของกลุ่มบริษัทไมเนอร์ ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่มียอดขายกว่า 14,500 ล้านบาท จากรูทกิจหลักด้านอาหาร แฟชั่น และโรงแรม เช่น The Pizza Company, Sizzler, Swensens, Esprit, Bossini และโรงแรมในเครือ Marriott ที่ได้รับรางวัลทั้งด้านยอดขายสูงสุด

และรางวัล Best Employer in Asia ติดต่อกันสองครั้ง ได้กล่าวว่า “เรื่องของการทำให้พนักงานมีไฟ รู้สึกรัก ผูกพันกับงานและบริษัท จนอยากทุ่มเทกายใจให้กับงาน หรือที่เรียกว่า มี Passion นี้ เป็นเรื่องที่สอนให้ท่องจำไม่ได้ หรือจะเขียนเป็นคำขวัญแปะเอาไว้ให้ซึมเข้าไปในหัวจิตหัวใจพนักงานเองก็ไม่ได้ แต่เป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้อง “act” อย่างมี “Passion” ให้พนักงานเห็นจนเกิดมี Passion ตามมา” ซึ่งเธอได้ยกตัวอย่างถึงคุณ Bill Heinecke ผู้ก่อตั้งกิจการของ The Minor Group ซึ่งได้รับการยอมรับและความศรัทธาจากพนักงานในฐานะผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน จนสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีไฟในการทำงานตามไปด้วย และในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของเธอเอง เธอบอกว่าต้องใช้ความรู้สึกรักในการทำงาน โดยเธอใช้ประโยคที่ว่า “We must feel the work.” ซึ่งหมายความว่าต้องทำงานด้วยใจ ไม่ใช่ทำงานแบบหุ่นยนต์

ทั้งสตาร์บัคส์และกลุ่มบริษัทไมเนอร์เป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นงานบริการที่เป็นเลิศ ทั้งสององค์กรเห็นสอดคล้องกันว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นคุณสมบัติสำคัญที่เกิดได้จากหลายปัจจัย รวมถึงจากการมีผู้นำหรือต้นแบบในการทำงานที่ดีที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อตัวพนักงานและการบริการลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับห่วงโซ่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลกำไรขององค์กรข้างต้น

Integro Leadership Institute (2010) กล่าวถึง ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในบริบทขององค์กรว่า เมื่อใดก็ตามที่คนในองค์กรมุ่งมั่น ผูกพัน และทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถในทุกสิ่งที่ทำ พนักงานเหล่านั้นก็จะส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าต่อทั้งลูกค้าภายในและภายนอก ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้คนสร้างคุณค่าในสิ่งต่างๆ มากกว่าความสามารถใดๆ ของมนุษย์ ยิ่งองค์กรมีคนที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนมากเท่าใดองค์กรก็จะยิ่งห่างคู่แข่งได้มากเท่านั้น

2.3 ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนระดับประเทศ

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ต่อให้คนในชาติมีพลังขับเคลื่อน แต่หากคนแต่ละคนมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเฉพาะในสิ่งที่ตนต้องการทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือ

องค์กรนำความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนมาใช้ประโยชน์เฉพาะกับองค์กรของตนโดยไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อประเทศชาติแล้วความสำเร็จเหล่านั้นก็คงไม่ยั่งยืน เนื่องจากการขาดสมดุล

จากแนวคิดข้างต้นทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์นี้ ไม่อาจจะละเลยประเด็นการพัฒนาความรักและความมุ่งมั่นของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับบุคคลเพราะนอกจากความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้คน ทุ่มเท รับผิดชอบ ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างมีความสุข และไม่ย่อท้อ ซึ่งจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จของบุคคลนั้นในที่สุดแล้ว ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนยังนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาต่อยอด และแบ่งปันความรู้ในสังคมอีกด้วย และในที่สุด หากสามารถสร้างให้คนในประเทศมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในสิ่งที่ตนทำ ทั้งต่องาน ต่อองค์กร ต่อชุมชน ต่อสังคม แล้วก็จะช่วยให้คนในชาติมุ่งมั่น ทุ่มเท คิดสิ่งใหม่ๆ นำทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อช่วยให้ประเทศสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น ผู้นำประเทศมีหน้าที่สร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนไม่ต่างจากผู้นำองค์กร ในขณะที่ระบบต่างๆ ในประเทศไม่ว่าจะเป็นกฎหมายนโยบาย หรือโครงการต่างๆ ที่กำหนดออกมาก็มีส่วนสร้างเสริมให้คนในประเทศมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงปัจจัยและข้อเสนอในเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนทั้งในระดับบุคคล องค์กร ชุมชน สังคม รวมไปถึงระดับชาติ

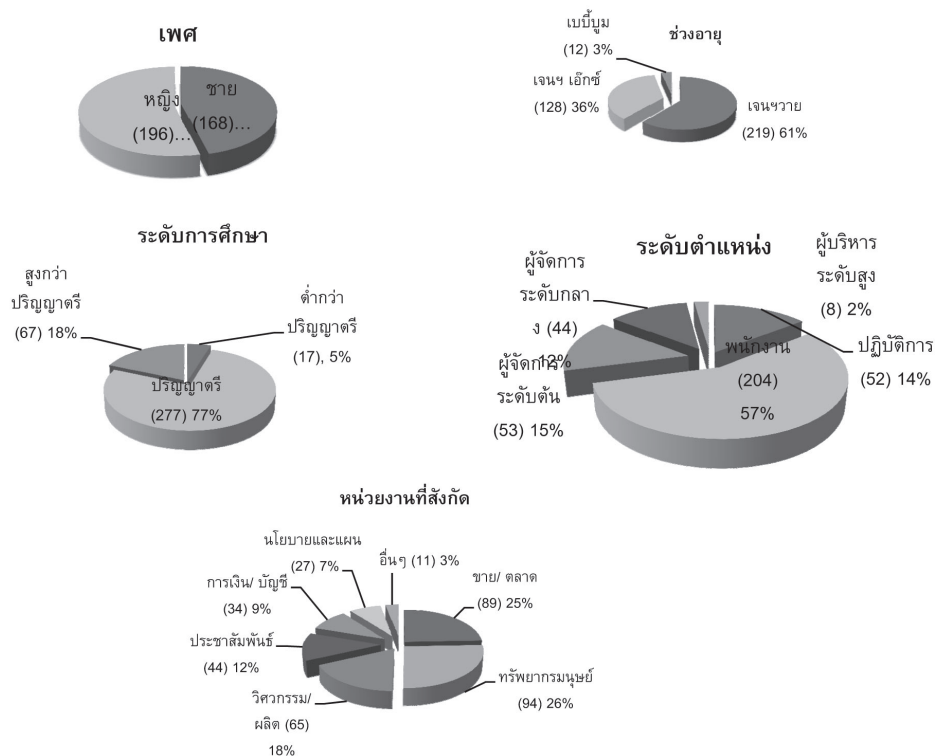
3. ระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานในองค์กรไทย

ก่อนที่จะกล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยสร้างความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในระดับต่างๆ ผู้เขียนขอเสนอข้อมูลจากการแบบสอบถามความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนองค์กร (Employee Passion) ที่ได้ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานทั่วไปและพนักงานที่เป็นคนเก่งในองค์กรเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั่วไปเป็นการเก็บข้อมูลจากคนที่ทำงานในองค์กรภาคเอกชนจากหลากหลายประเภทธุรกิจ เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) จึงใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยผู้วิจัยดำเนิน

การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามจากทั้งแบบกระดาษและมีการเก็บข้อมูลบางส่วนทาง e-mail จำนวน 365 คน โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 ประกอบด้วยเพศชาย 168 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 และเพศหญิง 196 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 มีอายุเฉลี่ย 31 ปี โดยอยู่ในช่วงอายุ 20 - 28 ปี หรือเจนเนอเรชั่นวาย (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2525-2543) มากที่สุดจำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 60.7 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 29 - 45 ปี หรือเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2508 - 2524) จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 และท้ายสุด คือ ช่วงอายุ 46 - 60 ปี หรือเบบี้บูมเมอร์ (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2486 - 2507) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 (ใช้เกณฑ์การแบ่งช่วงอายุของ พสุ เดชะรินทร์, 2551) ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 77

กลุ่มตัวอย่างมาจากองค์กรที่มีความหลากหลายและมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน โดยอันดับหนึ่งมาจากธุรกิจประเภทอาหารและการบริโภคจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 อันดับสองมาจากธุรกิจประเภทการค้าและบริการ และธุรกิจประเภทวัสดุก่อสร้างจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 อันดับสามมาจากธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 โดยส่วนใหญ่สังกัดอยู่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 94 คิดเป็นร้อยละ 25.8 ใกล้เคียงกับฝ่ายการตลาด/การขาย/ลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งมีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 และรองลงมาคือฝ่ายวิจัยพัฒนา/วิศวกรรมจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 (ดูรูปที่ 4)



รูปที่ 4 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มพนักงานทั่วไป

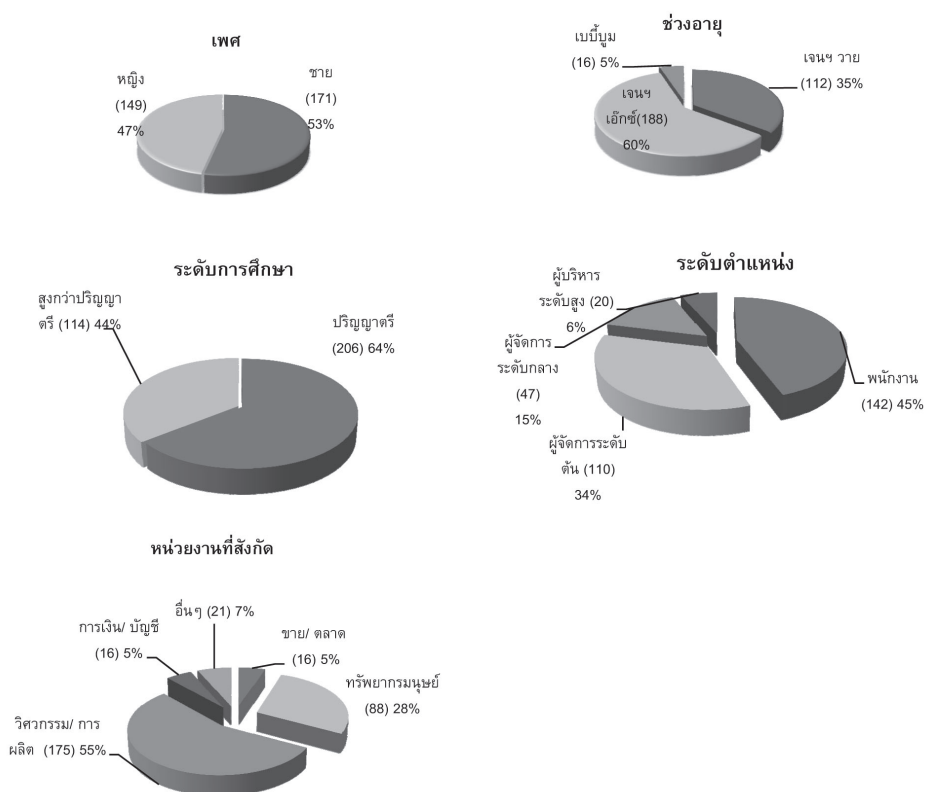
ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนองค์กรเฉลี่ยของพนักงานทั่วไปโดยรวม อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ลำดับที่สาม คือ การทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศในลำดับถัดมา คือด้านการระลึกถึงองค์กรในทางบวก และท้ายสุด คือ ด้านความรักและปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กร

ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนเก่งในองค์กรนั้นเป็นการใช้ข้อมูลทุติยภูมิโดยนำข้อมูลมาจากส่วนหนึ่งมาจากการวิจัยของ โชติรส ดำรงสานติ (2554) มาวิเคราะห์ใหม่เพื่อหาระดับความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนของพนักงานกลุ่มนี้และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานทั่วไป ในที่นี้กลุ่มคนเก่งหมายถึงพนักงานขององค์กรที่ได้

รับระบุจากภายใน โดยเป็นบุคคลที่องค์กรประเมินว่าเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูง และ/หรือมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ผู้วิจัยเลือกองค์กรที่จะศึกษาโดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงในกลุ่มองค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมการผลิต โดยพิจารณาเลือกองค์กรที่มีการนำระบบบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์กร โดยจาก 6 องค์กร ได้แก่ 1) อุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษและปิโตรเคมี 2) อุตสาหกรรมอ้อย/น้ำตาลและพลังงาน 3) อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร 4) อุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่ม 5) อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 6) อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า รวมเป็นจำนวน 320 การเก็บแบบสอบถาม ทำโดยผ่านฝ่ายบุคคลของแต่ละองค์กร

กลุ่มตัวอย่างของคนเก่งเป็นเพศชายจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับเพศหญิงซึ่งมี 149 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 มีอายุเฉลี่ย 33 ปี โดยได้แยกกลุ่มอายุตามช่วงอายุ หรือเจนเนอเรชันซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรปัจจุบันให้ความสนใจ เนื่องจากคนแต่ละช่วงอายุจะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับอิทธิพล และสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างช่วงปีนั้นๆ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 29 - 45 ปี หรือเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (ผู้เกิดในปี พ.ศ. 2508 - 2524) จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมาคือช่วงอายุ 20 - 28 ปี หรือเจนเนอเรชันวาย (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2525 - 2543) จำนวน 112 คิดเป็นร้อยละ 35.4 และลำดับสุดท้าย คือ ช่วงอายุ 46 - 60 ปีหรือเบบี้บูมเมอร์ (ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2486 - 2507) จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 (ใช้เกณฑ์การแบ่งช่วงอายุของ พสุ เดชะรินทร์, 2551) กลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงานในองค์กรปัจจุบันเฉลี่ย 7 ปี โดยส่วนใหญ่จะมีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 1 - 5 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 และมีจำนวนลดลงตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยมีจำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และที่เหลือจำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 รองลงมาคือระดับผู้จัดการระดับต้นจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 และมีสัดส่วนลดลงตามระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยหน่วยงานที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ หน่วยงานวิศวกรรม/วิจัยพัฒนาจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 43.4 รองลงมา คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 และหน่วยงานผลิตจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12 (ดูรูปที่ 5)

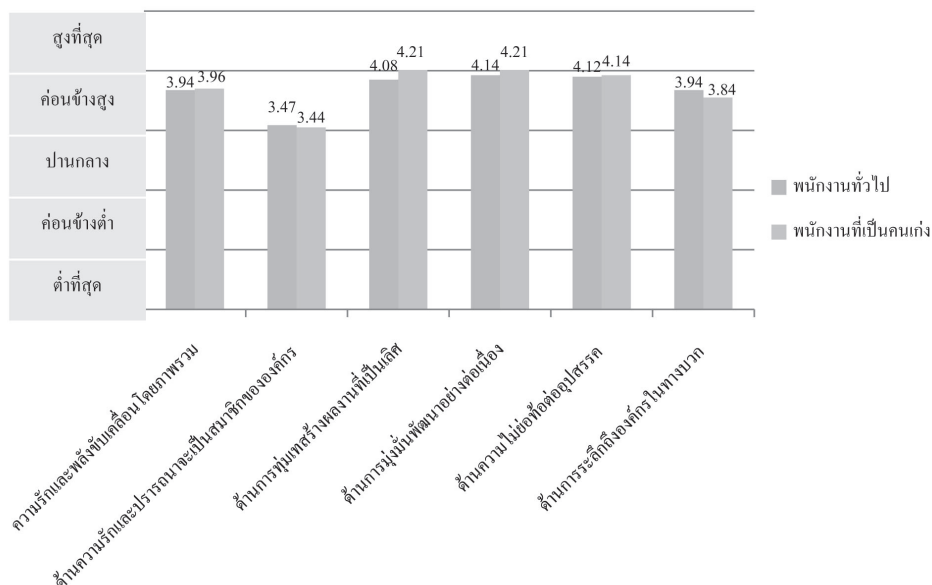


รูปที่ 5 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มคนเก่งในองค์กร

ระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรเฉลี่ยคนเก่งโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศและด้านการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ด้านการระลึกถึงองค์กรในทางบวก (ตามลำดับ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านความรักและปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กร

ในภาพรวมจะเห็นว่าระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรของพนักงานทั้งสองกลุ่มอยู่ในช่วงปานกลางค่อนข้างสูง และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มพนักงานทั่วไปและกลุ่มคนเก่งจะเห็นว่ามีความใกล้เคียงกัน (ดูรูปที่ 6)

ระดับความคิดเห็น



รูปที่ 6 กราฟเปรียบเทียบระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานทั่วไปและพนักงานที่เป็นคนเก่ง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะเห็นว่าระดับของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนไม่ได้อยู่ในระดับที่ต่ำอย่างที่นักวิชาการหรือนักภาษาศาสตร์คาดไว้ อย่างไรก็ตามก็ตีกลุ่มคนที่ศึกษาไม่ใช่ตัวแทนของคนไทยโดยเฉลี่ยแต่เป็นกลุ่มที่ทำงานในองค์กรที่ค่อนข้างใหญ่ และมีการศึกษาในระดับที่สูง นอกจากนั้นการใช้แบบสอบถามที่เป็นลักษณะของการประเมินตนเองนั้นผู้ประเมินอาจมีอคติในการตอบและอาจประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงได้ อย่างไรก็ตามก็จะเห็นว่า ใน 5 มิติ ของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน มิติด้านความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับต่ำสุดและการระลึกถึงองค์กรในทางบวกมีระดับต่ำเป็นอันดับที่ 2 ในทั้ง 2 กลุ่มแสดงให้เห็นว่าขณะที่สมาชิกขององค์กรมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการสร้างผลงาน ในการพัฒนาตนเอง และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค แต่พนักงานในองค์กรกลับมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่เกี่ยวกับองค์กรในระดับที่ต่ำกว่าด้านอื่น แสดงให้เห็นถึงการที่พนักงานให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับบุคคลมากกว่าที่จะรักและทุ่มเทให้กับองค์กรในภาพรวม

และหากมองในแง่ประเทศชาติ จะเห็นว่าในปัจจุบันนี้ ความรู้สึกสำนึกในความเป็นชาติ ความทุ่มเท ที่จะทำอะไรเพื่อประเทศชาติยิ่งนับวันจะน้อยลงทุกที

4. ยุทธศาสตร์ในการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในองค์กร

การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับบุคคลและองค์กรนั้นเป็นภาระงานที่ทำหายอย่างยิ่งสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และยังเป็นเรื่องที่จะต้องยกย่องขึ้นไปอีกหากต้องการจะสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับ ชุมชน สังคม จนกระทั่งระดับชาติ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนั้นเป็นคุณลักษณะที่เป็นอารมณ์ความรู้สึกในจิตใจของมนุษย์ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นมาเองโดยไม่มีเหตุผล คนจะเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนได้ก็ต่อเมื่อมีปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยกระตุ้นปรากฏอยู่ และได้ประเมินปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นผ่านทางกระบวนการคิด และกระบวนการทางอารมณ์ ว่าสิ่งเหล่านั้นเติมเต็ม ทำให้รู้สึกพึงพอใจ และมองว่าสิ่งนั้นสำคัญจึงจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนต้องอาศัยระยะเวลาในการปลูกฝังหรือถ่ายทอด รวมถึงไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ภายในระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้การจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงยังต้องอาศัยกลยุทธ์และการดำเนินการที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบุคคล ชุมชน สังคม และประเทศ เช่นเดียวกับการเลือกใช้น้ำมันหล่อลื่นที่เหมาะสมกับสภาพของรถและเครื่องยนต์ อย่างไรก็ตามน้ำมันหล่อลื่นที่มีส่วนผสมพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรในระดับพื้นฐานก็มีลักษณะร่วมกันในหลายประการ

เมื่อพิจารณาถึงการออกแบบกลยุทธ์เพื่อดำเนินการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนให้กับบุคคลและองค์กรนั้น สามารถพิจารณาแยกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) การเสริมสร้างพัฒนาในระดับบุคคลและองค์กร และ
- 2) การเสริมสร้างพัฒนาในระดับประเทศ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความรักและพลังผลักดันนั้นโดยมุ่งเน้นพัฒนาที่ตัวบุคคลเพื่อผลประโยชน์กับองค์กรเพียงอย่างเดียว นั้นเปรียบเสมือนการใช้ น้ำมันหล่อลื่นกับเครื่องยนต์ที่มีปัญหา ไม่ว่าจะใช้น้ำมันหล่อลื่นที่ดีเพียงใดหาก

เครื่องยนต์ไม่สมบูรณ์ หรือมีปัญหาที่ไม่สามารถช่วยให้รถนั้นวิ่งไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว และปลอดภัย และทำให้สิ้นเปลืองโดยไม่ได้ใช้ประโยชน์จากน้ำมันหล่อลื่นอย่างเต็มที่ ในทางกลับกันการพัฒนา นโยบายและโครงการต่างๆ ในระดับประเทศโดยไม่พัฒนา ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับบุคคลก็เสมือนกับการนำน้ำมันหล่อลื่นคุณภาพต่ำมาใช้กับรถยนต์ชั้นดี หากทั้งการเสริมสร้างพัฒนา ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ทั้งสองส่วนสอดคล้อง สนับสนุนเกื้อกูลกันแล้ว การมุ่งหน้าไปสู่แนวทางเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ได้อย่างราบรื่น และสามารถนำเอาความสามารถและคุณลักษณะดีต่างๆ ออกมาใช้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

4.1 การเสริมสร้างพัฒนาในระดับบุคคลและองค์กร

แนวคิดในการพัฒนาด้านความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนั้นยังเป็นเรื่องใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย แม้ว่าองค์กรจำนวนมากจะมีความมุ่งหวังที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน แต่การพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวของบุคลากรอย่างเป็นทางการนั้นยังนับเป็น ประเด็นใหม่ที่ทำหายความสามารถของบุคลากรในสายงานพัฒนาองค์กรและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดีอย่างไรก็ตามก็มีผู้เสนอแนวคิดในเรื่องการสร้าง ความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในระดับบุคคลและองค์กรไว้หลายแนวคิด

Integro Leadership Institute (2010) ได้เสนอ ตัวแบบ พีรามิดแห่งความ มุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อน (The Passion Pyramid) ที่ใช้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะภาวะผู้นำ ความต้องการของพนักงาน และผลลัพธ์ที่นำไปสู่ความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในที่สุด (ดูรูปที่ 7)



ที่มา: Integro Leadership Institute (2010). Employee Passion Survey.

รูปที่ 7 พีรามิตความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (The Passion Pyramid)

ความต้องการหลัก 5 ประการ ที่ผู้นำ และองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจ และช่วยเติมเต็มเพื่อที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีดังนี้

1. ความต้องการได้รับการยอมรับและให้เกียรติ (To be respected)

ความต้องการนี้ถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่ผู้นำมักลืมนึกถึงและบางครั้งก็แสดงพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามโดยไม่ได้ตั้งใจ ผู้นำสามารถเติมเต็มความต้องการนี้โดยผ่านทักษะการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างความไว้วางใจ (People skills to build trust) ประกอบไปด้วยการสร้างความสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับพนักงาน การยอมรับจากผู้นำที่จะสร้างความรู้สึกผูกพันให้กับพนักงาน ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำสายตรงที่ใกล้ชิดกับพนักงานที่สุดในส่วนองค์กรนั้น การที่องค์กรมีนโยบาย และมีแนวทางปฏิบัติที่แสดงถึงการเห็นคุณค่าและให้เกียรติกับพนักงาน เช่น การให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การสร้างสมดุลชีวิต และรับฟังการเปิดโอกาสให้พนักงานใช้พรสวรรค์และ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างเต็มที่ การเติมเต็มความต้องการในส่วนนี้นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในเบื้องต้น ซึ่ง 4 มิติ ของความไว้วางใจ (Trust) ประกอบไปด้วย การยอมรับ การเปิดใจ ความคงเส้นคงวา และความเชื่อถือได้

2. ความต้องการเรียนรู้ และเติบโต (Learn and grow)

โดยพื้นฐานแล้วคนเราเติบโตมาพร้อมกับความอยากรู้อยากเห็นซึ่งผลักดันให้เกิดความอยากรเรียนรู้ ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นความต้องการเรียนรู้และสร้างเสริมรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับพนักงานโดย การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Counseling) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในระดับสูงขึ้น และการสร้างผลงานให้แก่องค์กรเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องมีนโยบายและมีแนวทางปฏิบัติที่มุ่งมั่นพัฒนาคนให้มีความรู้และความสามารถเช่นกัน

3. ความต้องการความรู้สึก “เป็นคนใน” (To be an insider)

ความรู้สึกเป็นคนใน คือความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอย่างแรงกล้า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า และมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการออกความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ผู้นำสามารถสร้างความรู้สึกนี้ได้โดยให้ความสำคัญกับความหลากหลายของคนในองค์กร ความเป็นปัจเจกของสมาชิกในทีมเพราะจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้สมาชิกอยากมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ พนักงานที่รู้สึกเช่นนั้นจะพยายามหาทางพัฒนาปฏิบัติงานของตนเอง ความสัมพันธ์กับผู้นำระดับถัดขึ้นไปถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นคนใน นอกจากนั้นการที่องค์กรให้ข้อมูลถึงวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรอย่างชัดเจน และทั่วถึงก็เป็นสิ่งสำคัญไม่แพ้กัน

4. ความต้องการทำงานที่มีคุณค่า (To do meaningful work)

ความรู้สึกมีคุณค่าเกิดจากการได้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีประโยชน์ต่อตนเอง ต่อสังคม ผู้นำสามารถสร้างความรู้สึกเช่นนี้ได้โดยการช่วยทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายของงานที่ทำ และทำให้รู้สึกว่าการที่ตนทำสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้อื่น องค์กร หรือแม้กระทั่งความเปลี่ยนแปลงกับโลกได้ ความรู้สึกเช่นนี้จะยกระดับความรู้สึกของพนักงานไปสู่ความผูกพัน และความรับผิดชอบในงานที่มอบหมายการที่องค์กรสื่อสารให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนรวมถึงการเน้นย้ำให้เห็นว่างานที่ทำมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กร

บรรลุปเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไรบ้างจะสร้างความรู้สึภาคภูมิใจแก่พนักงาน พนักงานที่รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีคุณค่า และมีส่วนในการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรจะมีความรู้สึกมุ่งมั่น และมีพลังขับเคลื่อนในสิ่งที่ตนทำ

5. ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ประสบความสำเร็จ (To be on a winning team)

เมื่อสมาชิกในทีมร่วมทำงานอย่างเข้าหากันเป็นอย่างดี ทีมเหล่านั้น สามารถทำงานได้ดีจนบางครั้งก็ตีเกินความคาดหวังของสมาชิกในทีมเอง ผลที่ตามมาคือความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนองค์กร ในการสร้างทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Team) ผู้นำทีมต้องอาศัยทักษะต่างๆ ที่ผู้นำควรมีจากปิรามิดแห่งความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนมาผนวกไว้ด้วยกัน ทักษะเหล่านี้อาศัยเวลาในการพัฒนา อีกทั้งยังต้องอาศัยความพยายามอย่างมากในการนำทักษะเหล่านี้มาใช้ในการสร้างผลการปฏิบัติงานของทีมให้สูงอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์คือวิญญูณแห่งการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนี้ผู้นำทีมสามารถช่วยได้ โดยการทำให้ทีมรู้ถึงคุณค่าที่ทีมช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์แล้วลูกทีมทุกคนยังต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของทีม

ตัวแบบปิรามิดแห่งความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนี้ได้กล่าวถึงการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่ทีมที่ประสบความสำเร็จที่สร้างคุณค่าที่เป็นเลิศและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในระดับบุคคลและองค์กร โดยเน้นไปที่ผู้นำและระบบขององค์กรที่ไปมุ่งเติมเต็มความต้องการส่วนบุคคลในด้านต่างๆ ใน 5 ลำดับขั้น ถึงแม้ว่าท้ายที่สุดแล้วเป้าหมายหลักจะอยู่ที่การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่สูงสุด แต่ก็จะมีอีก 4 ลำดับขั้นด้านล่างไม่ได้เนื่องจากการที่จะเติมเต็มความต้องการขั้นสูงสุดนั้น จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเสียก่อนผู้นำและองค์กรที่ดีต้องสามารถเติมเต็มความต้องการเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพราะในขณะที่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนี้สามารถสร้างได้แต่มีได้เป็นสิ่งที่จะคงอยู่อย่างถาวร หากผู้นำหรือองค์กรนิ่งนอนใจ หรือ หากมีปัจจัยอื่นๆ มากระทบ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนี้ก็อาจลดระดับลงได้เช่นกัน โดยเฉพาะหากความต้องการส่วนบุคคลในด้านต่างๆ ด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้รับการตอบสนอง

นอกจากปัจจัย 5 ประการที่ Integro Leadership Institute (2010) ได้เสนอในตัวแบบข้างต้นแล้ว แนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสร้าง และพัฒนาความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนนั้นสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนของบุคลากรที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จากการศึกษาของ Zigarmi, Houson และ Witt (2007) ที่ได้เก็บข้อมูลจาก ผู้นำในด้านทรัพยากรมนุษย์ และฝึกอบรมกว่า 2,000 คน ซึ่งต่อมาได้ถูกผนวกไว้ในตัวแบบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของ Zigarmi และคณะ (2009) ที่ได้ถูกพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นโดยที่กลุ่มนักวิจัยกลุ่มนี้มองว่าความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนั้นเป็นสภาวะอารมณ์ความรู้สึกเชิงบวกของพนักงาน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นนี้เป็นสภาวะที่มากกว่าเพียงแค่ความพึงพอใจหรือความผูกพันกับองค์กร การจะสร้างความมุ่งมั่น และแรงบันดาลใจให้บุคลากรนั้นเกิดขึ้นได้จากการสร้างสมดุลให้กับปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Meaningful Work) ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรได้รับทราบเป้าหมายขององค์กร และเห็นคุณค่าในงานที่ตนเองรับผิดชอบมีต่อองค์กรในภาพรวม
2. การที่บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ (Autonomy) ตามความเหมาะสม ตลอดจนได้รับการสนับสนุนให้มีข้อมูล ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และตัดสินใจในเรื่องที่รับผิดชอบได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงอย่างเดียว
3. บรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) ซึ่งรวมถึงการช่วยเหลือให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้กันและกันในระดับต่างๆ
4. ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness to Colleagues) ซึ่งหมายถึงความรู้สึกอันดี ความเป็นมิตร และ ความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน
5. ความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำหรือหัวหน้างาน (Connectedness to Leaders) โดยเน้นไปที่ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานที่อยู่ลำดับถัดขึ้นไป โดยความเชื่อใจในตัวผู้นำความเป็นกันเอง ถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยเพิ่มความรู้สึกที่ดีดังกล่าว

6. การรับรู้ถึงความเท่าเทียมกันในด้านต่างๆ (Fairness) อาทิ การจ่ายค่าตอบแทน ปริมาณงานและทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
7. การรับรู้ถึงการยกย่องชื่นชมเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Recognition) ไม่ว่าจะเป็นการชื่นชมด้วยคำพูด การกระทำ หรือการให้รางวัลที่จับต้องได้ ไม่ว่าจะเป็นเงินหรือสิ่งของ
8. การรับรู้ถึงโอกาสในการพัฒนาตนเองและโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Growth) ซึ่งบางครั้งถึงแม้องค์กรจะมีการทำแผนอย่างดี แต่หากขาดการสื่อสารและเน้นย้ำอาจไม่สามารถสร้างมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม

ปัจจัย 8 ประการนี้ อาจยังไม่ครอบคลุมปัจจัยทั้งหมดแต่นับเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน ทั้ง 8 ปัจจัยนี้ คาบเกี่ยวกัน และที่สำคัญ ในการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานอย่างได้ผลนั้นจะต้องมีปัจจัย 8 ทั้งประการนี้อยู่อย่างครบถ้วน

จากตาราง 1 จะเห็นได้ว่าพีรามิดแห่งความมุ่งมั่นและตัวแบบพลังขับเคลื่อนในงานมีความสอดคล้องและคาบเกี่ยวกันอยู่ไม่น้อย ในขณะที่พีรามิดแห่งความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเรียงลำดับความต้องการเป็น 5 ขั้นตอน โดยกล่าวว่าความต้องการเบื้องต้นต้องได้รับการตอบสนองคล้ายกับ Maslow Hierarchy of Need แต่ตัวแบบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนกล่าวถึง 8 ปัจจัย ที่ไม่ได้เน้นลำดับก่อนหลัง อย่างไรก็ตาม ทั้งสองเน้นย้ำว่าหากต้องการให้ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน ทุกปัจจัยจะต้องได้รับการตอบสนองและต้องมีการตอบสนองอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 1 ตารางเปรียบเทียบ พีระมิดแห่งความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนและตัวแบบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน

The Passion Pyramid	Work Passion Model
To be Respected	Fairness Autonomy Recognition
To Learn and Grow	Career Growth
To be an Insider	Connectedness to Colleagues Connectedness to Leaders
To Do Meaningful Work	Meaningful Work
To Be on a Winning Team	Collaboration

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของบุคลากรนั้นหลักๆ เกิดจากการที่คนในองค์กรประเมินสถานการณ์ขององค์กรและการทำงาน คนที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน แผนกเดียวกัน อาจประเมินสถานการณ์เดียวกันต่างกันก็เป็นได้ สิ่งที่สองตัวแบบไม่ได้กล่าวถึงคือ ลักษณะหรือทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่อาจเป็นตัวแปรที่สำคัญ เช่น ในเรื่องของการได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า หากพนักงานบางคนชอบ และรู้สึกอย่างแรงกล้าว่างานที่ตนทำมีคุณค่า และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตนเอง องค์กร หรือประเทศ แล้วเขาอาจมีความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในการทำงานนั้นๆ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยภายนอกอื่นๆ มากนัก จนบางครั้งจึงมีผู้ตั้งข้อสงสัยว่าความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนนี้ สามารถสร้างหรือปลูกฝังได้จริงหรือไม่ หรือว่าเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นจากตัวบุคคลเองเท่านั้น แต่อย่างไรก็ดี หากองค์กรรับคนที่มีความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนอย่างแรงกล้าเข้ามาทำงานแต่องค์กรละเลยที่จะสร้างเสริมกลยุทธ์การพัฒนาคนให้เกิดความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนเหล่านี้ ความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนของพนักงานก็อาจถูกกลดทอนลงไปได้ กลยุทธ์การพัฒนาคนให้เกิดความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนแต่เฉพาะในองค์กรนั้นยังไม่เพียงพอ เพราะหากต้องการให้ประเทศชาติก้าวสู่เศรษฐกิจ

สร้างสรรค์แล้วการเสริมสร้างและพัฒนากลยุทธ์ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับชาติก็เป็นสิ่งที่ควรสนับสนุนให้เกิดเป็นนโยบายต่อไป

4.2 การเสริมสร้างพัฒนาในระดับประเทศ

นอกจากกลยุทธ์การพัฒนาในระดับบุคคลและองค์กรแล้ว ยุทธศาสตร์การพัฒนาความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) ในระดับชาติก็ต้องเกิดขึ้นควบคู่กันเพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับการพัฒนาคนในองค์กร เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาในระดับประเทศ อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งสำหรับการส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์คือการสร้างบรรยากาศ สิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างรวมถึง นโยบายให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในการพัฒนา และสร้างสรรค์สิ่งที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

บรรยากาศดังกล่าวยังส่งผลให้บุคลากรกลุ่มที่ยังไม่เกิดแรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์ได้รับแรงกระตุ้นและการสนับสนุนจากบริบททางสังคมอันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อไป ดังที่ Lewin (1951) ได้เสนอสมการด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ว่า $B = f(P, E)$ ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของมนุษย์คือส่วนผสมของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล (P) กับสิ่งแวดล้อมรอบข้าง (E) ไม่เพียงแต่ในองค์กรแต่รวมถึงบริบทแวดล้อมอื่นๆ ของประเทศ

เนื่องจากแนวคิดในการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับประเทศอย่างเป็นระบบยังไม่มีให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมเหมือนการศึกษาในองค์กร สิ่งที่เห็นจะเป็นในลักษณะเรื่องเล่าเช่นการเชื่อมโยงความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่นที่มีการฟื้นตัวและเติบโตอย่างรวดเร็วหลังสงครามกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนซึ่งถือเป็นขีดสมรรถนะสำคัญของคนญี่ปุ่น (Inamori, 1995) ที่ได้กล่าวไปแล้วในเบื้องต้น ดังนั้นในบทนี้จึงใช้ ตัวแบบพีรามิดแห่งความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนและตัวแบบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่รวมกล่าวไว้ใน ตารางที่ 1 เป็นพื้นฐานในการนำเสนอแนวทางสำหรับกลยุทธ์ในการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับประเทศ

เช่นเดียวกับการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับบุคคลและองค์กร การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับประเทศก็ต้องอาศัยการ

ตอบสนองความต้องการหลัก 5 ประการ ของ Integro Leadership Institute (2010) ผนวกกับ 8 ปัจจัย ของ Zigarmi และคณะ (2009) ที่ผู้นำและผู้กำหนดนโยบายของประเทศจะต้องเข้าใจและตอบสนองอย่างต่อเนื่อง

1. ความต้องการได้รับการยอมรับและให้เกียรติ (To be Respected)

สำหรับปัจจัยแรกที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับและให้เกียรติซึ่งถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับประเทศนั้นรัฐบาลควรเริ่มจากการสร้างความไว้วางใจในรัฐบาลไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีโดยการสร้างความใกล้ชิดกับประชาชน และตั้งเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ในรัฐบาลใน 4 มิติ อันได้แก่

1) การยอมรับ (Acceptance): คือการแสดงออกถึงการยอมรับและเห็นคุณค่า (Respect) ในคนทุกคนว่ามีศักยภาพที่จะหลุดพ้นจากการเป็นลูกจ้างและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและการบริการ รวมถึงมีโครงการที่สนับสนุนให้รางวัลและ ยกย่องชื่นชม (Recognition) การสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ (Fairness) ไม่ว่านวัตกรรมนั้นจะเป็นในระดับชุมชน ระดับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ธุรกิจขนาดใหญ่การเปิดใจ (Openness): คือการเปิดโอกาสและเปิดใจรับ (Receptivity) ความคิดกระบวนการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เกี่ยวกับ นวัตกรรม จากประชาชน เช่น การออกไปพบปะประชาชนหรือมี hotline เพื่อรับข้อมูลต่างๆ และในทางกลับกันก็ควรมีการเปิดเผย (Disclosure) ข้อมูลความคิด ความเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสในนำความคิดสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้จริง ไม่ใช่เพียงแต่รับข้อมูลโดยไม่ได้นำความคิดนั้นไปใช้ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดมีอำนาจในการตัดสินใจ (Autonomy)

2) ความคงเส้นคงวา (Congruence): คือการที่ผู้นำมีการสื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมว่าในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์นั้นประชาชนต้องทำอะไร รัฐบาลมีความคาดหวังอะไรบ้างรวมถึงความซื่อสัตย์ (Honesty) โปร่งใสในสิ่งทุกสิ่งทุกอย่างที่พูดและทำ

- 3) ความเชื่อถือ (Reliability): คือการแสดงให้เห็นว่ารัฐพยายามอย่างเต็มที่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Seek Excellence) และปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ (Keep Commitments) เช่น การบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาที่จะช่วยปกป้องนวัตกรรมต่างๆ ที่สรรค์สร้างมาด้วยความลำบาก

การเติมเต็มความต้องการในส่วนนี้ถือเป็นพื้นฐานที่ทำให้คนรู้สึกมีกำลังใจและเชื่อมั่นว่าหากเดินไปตามนโยบายที่รัฐกำหนดในเรื่องเศรษฐกิจสร้างสรรค์แล้วเขาสามารถเชื่อใจได้ว่ารัฐบาลจะสนับสนุนและส่งเสริมอย่างจริงจังและเสมอภาคซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันในเบื้องต้น

2. ความต้องการเรียนรู้ และเติบโต (Learn and Grow)

ในด้านความต้องการเรียนรู้และเติบโตนี้รัฐบาลต้องกระตุ้นให้เกิดความต้องการเรียนรู้และสร้างรากฐานและปลูกฝังความสามารถด้านการคิดและสร้างสรรค์ในระบบการศึกษาไทยตามที่ได้กำหนดไว้ในพันธะสัญญาด้านที่ 2 (Creative Education and Human Resource) ในนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ที่รัฐบาลได้กำหนดไว้ อย่างเข้มแข็งและจริงจัง ทั้งในแง่ระบบการศึกษาที่ช่วยให้คนเห็นความสำคัญของเศรษฐกิจสร้างสรรค์รวมถึงการสร้างเสริมให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ (ดูข้อมูลเพิ่มเติมในบทที่ 6) เนื่องจากทุนทางปัญญาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การเสริมสร้างให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะสูงขึ้นไปสู่การสร้างผลิตและบริการในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในระดับที่แข่งขันได้ในระดับโลก

3. ความต้องการความรู้สึก “เป็นคนใน” (To be an Insider)

ความรู้สึกเป็นคนใน ทวีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับชาติ หากต้องการให้คนอุทิศตนทุ่มเท แรงกายแรงใจในการสนองตอบต่อนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ที่รัฐบาลกำหนด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างอารมณ์ความรู้สึก ชาตินิยมและผูกพันกับประเทศไทยอย่างแรงกล้า ดังเช่นประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีที่มีความโดดเด่นในด้านเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ จะเห็นว่าประชาชน

ในชาติมีความชื่นชมและภูมิใจในความเป็นชาติ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง รู้สึกว่าตนมีคุณค่า และมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของรัฐบาลอย่างเต็มที่ รัฐบาลสามารถสร้างความรู้สึกนี้ได้โดยการให้ความสำคัญกับความหลากหลายของคนในชาติ ไม่ว่าจะเชื้อชาติใด ภาคใด รวมทั้งให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกอยากมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ และพัฒนาผลปฏิบัติงานของตนเอง นอกจากนั้นความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาล หรือผู้นำชุมชน รวมทั้งความสัมพันธ์อันดีกับคนที่อยู่ในชุมชน สังคม และในชาติก็มีส่วนช่วยส่งเสริมความความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเมื่อใดที่คนในชาติหรือชุมชนแตกความสามัคคีกันแล้วก็ย่อมทำให้แรงบันดาลใจที่จะสรรค์สร้างสิ่งต่างๆ เพื่อชุมชนหรือประเทศนั้นลดลงหรือหมดไปด้วย

4. ความต้องการทำงานที่มีคุณค่า (To do Meaningful Work)

รัฐบาลสามารถตอบสนองความต้องการในด้านที่ 4 ที่เกิดจากรู้สึกดีที่จากการได้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่เฉพาะแค่มีประโยชน์ต่อตนเอง แต่มีประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติได้โดยการสื่อสารให้คนในชาติเข้าใจถึงความสำคัญและเป้าหมายของการขับเคลื่อนไปสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ในลักษณะที่ทำให้คนในชาติรู้สึกและตระหนักว่า การผลิตสินค้าและบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มตามนโยบาย เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ นั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตนเอง องค์กร หรือประเทศชาติอย่างไร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นยกระดับความรู้สึกของพนักงานไปสู่ความผูกพัน และความรับผิดชอบในงานที่ตนสร้างสรรค์มากขึ้น นอกจากนั้น รัฐบาลยังต้อง สื่อสารให้เห็นความเชื่อมโยงของสิ่งที่คน องค์กร ชุมชนทำกับเป้าหมายของชาติให้มีความชัดเจน ซึ่งจะสร้างความรู้สึกถึงคุณค่าในสิ่งที่ทำและภาคภูมิใจว่าตนสามารถสร้างความแตกต่างและทวีความรู้สึกมุ่งมั่น และมีพลังขับเคลื่อนในสิ่งทำ

5. ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ประสบความสำเร็จ (To be on a Winning team)

ในส่วนความต้องการในระดับที่สูงสุดนั้นจะได้รับการตอบสนองก็ต่อเมื่อ คนในทีม องค์กร ชุมชน สังคม รวมไปถึงคนในชาติร่วมมือทำงานประสานกันเป็นอย่างดี

รัฐบาลต้องอาศัยทักษะต่างๆ ทั้งหมดข้างต้นมาผนวกไว้ด้วยกัน ถึงแม้ภาครัฐจะต้องอาศัยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ มากก็ตาม แต่ผลลัพธ์ที่ได้จากการที่คนมีวิถียุทธแห่งการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับที่สูง รัฐบาลสามารถช่วยเร่งระดับความสำเร็จได้โดย การสื่อสารเน้นย้ำให้เห็นคุณค่าในการสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และต้องกระตุ้นให้คนเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ควรมีการฉลองความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเป็นกำลังใจ และสร้างความภูมิใจให้คนในชาติ เช่น การที่ประเทศเกาหลีสนับสนุนอุตสาหกรรมบันเทิงและมีการสื่อสารให้เห็นถึงจำนวนเงินที่เข้าประเทศและความสำเร็จของธุรกิจบันเทิงของเกาหลีอยู่อย่างสม่ำเสมอ และประเทศเกาหลีก็ยังได้รับการยกย่องและยกเป็นกรณีศึกษาของประเทศที่ประสบความสำเร็จในการผลักดันเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

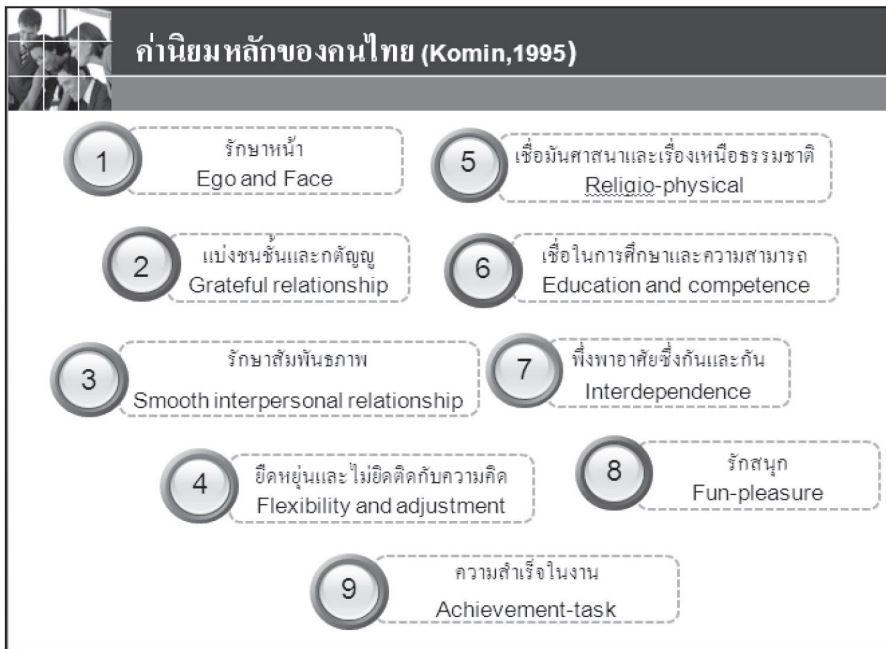
ปัจจัยต่างๆ ข้างต้นเป็นปัจจัยที่มีการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นสิ่งที่องค์กรและผู้นำประเทศสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างเสริมความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนได้ อย่างไรก็ตามการวิจัยเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนถือเป็นเรื่องใหม่ที่มีการทำวิจัยอยู่ในวงแคบโดยเฉพาะในประเทศไทย ดังนั้นปัจจัยต่างๆ ข้างต้นถึงแม้จะเป็นประโยชน์แต่อาจยังไม่ครอบคลุมปัจจัยทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น นอกจากปัจจัยเชิงบวกที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ปัจจัยเชิงลบเช่นความกดดัน ความท้อแท้ หรืออุปสรรคบางประการอาจเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิด ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในเชิงบวกได้เช่นกันดังจะเห็นจากตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จมากมายที่มานะทำในสิ่งที่รักเพราะต้องการเอาชนะอุปสรรคหรือคำสบประมาท ดังนั้นการทำงานวิจัยอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในประเทศไทยจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้กระบวนการส่งเสริมความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในประเทศไทยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในสังคม

เรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนถือเป็นเรื่องใหม่และยังมีผู้ที่ศึกษาวิจัยอยู่จำนวนไม่มากนัก และในบรรดางานเขียนที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่มีอยู่ไม่มากนักนั้นงานส่วนใหญ่ก็ถูกเขียนในวัฒนธรรมตะวันตก ดังนั้นตัวแบบต่างๆ ยังไม่

ได้ถูกทดสอบอย่างเป็นระบบในวัฒนธรรมไทย โดย Zigarmi และคณะ (2009) เอง ก็ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ผลักดันให้ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน ทั้ง 8 ปัจจัย ที่นำเสนอในตัวแบบก็ยังไม่ครอบคลุมและถึงแม้ในงานดังกล่าวจะมีการเรียงลำดับของความสำคัญ แต่การเก็บข้อมูลดังกล่าวก็จำกัดอยู่ในกลุ่มตัวอย่างของชาวตะวันตก อย่างไรก็ตามหากถามว่าปัจจัยใดที่มีความสำคัญที่สุดในการผลักดันให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (ที่ไม่ว่าจะเป็นความต้องการพื้นฐาน 5 ลำดับในพีระมิดแห่งความมุ่งมั่นหรือพลังขับเคลื่อน 8 ปัจจัย) คงตอบได้ว่าขึ้นอยู่กับ “วัฒนธรรม” (Culture)

หากถามว่าวัฒนธรรมของคนไทยเป็นอย่างไรนั้นคงตอบได้ยาก แต่หากถ้าพิจารณาจากค่านิยมหลักของคนไทยที่ได้มีการศึกษาอย่างเป็นระบบจากการเก็บข้อมูลจากคนไทยทั่วประเทศแล้วจะพบว่า 9 ค่านิยมหลัก มีผลต่อแนวคิด พฤติกรรม การดำรงชีวิต รวมถึงการทำงานของคนไทยอย่างปฏิเสธได้ยาก ค่านิยมหลักดังกล่าวที่ Komin (1995) พบจากการวิจัยเรียงตามลำดับ (ดูรูปที่ 8) มีผู้เปรียบวัฒนธรรมไว้หลากหลาย ไม่ว่าจะเปรียบเหมือนกับจมูก ซึ่งอยู่ด้านหน้าเราและมีความสำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิตแต่ก็เป็นสิ่งที่บางครั้งอยู่ไกลจนเราอาจไม่ได้นึกถึงว่าพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติของเรามีผลมาจากวัฒนธรรมจนกระทั่งเมื่อเราไปอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างจึงเริ่มกลับมาส่องกระจกมองเห็นวัฒนธรรมของตน บางครั้งวัฒนธรรมก็เปรียบเหมือนระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ที่เป็นตัวกำหนดว่าอะไรที่ทำได้หรือทำไม่ได้ หรือทำได้แต่อาจทำให้เกิดความผิดพลาด (Error) ในระบบหนึ่งๆ และบางครั้งวัฒนธรรมก็ถูกเปรียบกับคอนแทคเลนส์ที่เราใช้มองผ่านสิ่งรอบตัวโดยเราเองก็ไม่มีรู้สึกรู้สั



ที่มา: Komin (1995). Cross-cultural management communication in Thailand.

รูปที่ 8 ค่านิยมหลักของคนไทย

ค่านิยมของไทย 9 ประการ ดังกล่าว มีผลกระทบต่อ มุมมองและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนและนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่า ไม่มีค่านิยมใดที่มีความหมายใกล้เคียงกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเลย และจากที่กล่าวไปตอนต้นแล้วนั้น คำว่า Passion ในภาษาอังกฤษก็ไม่มีคำแปลเป็นภาษาไทยที่ตรงกันแบบคำต่อคำ ภาษาสะท้อนถึงวัฒนธรรม และในทางกลับกันวัฒนธรรมก็มีอิทธิพลต่อภาษาเช่นกัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนไทยไม่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน แต่จะเห็นว่าหากเทียบกับประเทศอเมริกา หรือญี่ปุ่นแล้ว ระดับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของเราก็อาจจะเป็นรองประเทศเหล่านี้อยู่

ค่านิยมอันดับหนึ่งที่สำคัญที่สุดของคนไทยคือเรื่องการรักษาหน้าของทั้งตนเองและผู้อื่นซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมที่หลากหลายทั้งที่ดีและไม่ดี ในส่วนที่ดีก็จะช่วยรักษา

สัมพันธ์ภาพที่ดีไว้ได้ แต่ในส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ก็มีอยู่บ้าง ไม่ว่าจะเป็นการที่คนไทยมักจะไม่กล้าเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม หรือการที่สร้างภาพลักษณ์ที่สวยงามหรือเนื้อหาจริงๆ อาจไม่ได้เป็นอย่างภาพที่เสนอออกมา (Form over content) ดังสำนวนไทย “ผักชีโรยหน้า”

ผลกระทบที่มีต่อนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์คือการที่ คนไทยไม่ค่อยกล้าเสนอความคิด กลัวความผิดพลาด จึงทำให้สิ่งที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีผู้ที่มิอาจไล่ในทางวิวุฒิ คุณวุฒิ หรือ ตำแหน่งอยู่ด้วยแล้ว ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่จะเสนอความคิดใหม่ๆ ยิ่งถูกลดทอน (ค่านิยมอันดับ 2) นอกจากนั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการถกเถียงพูดคุยและหาทางออกใหม่ๆ ร่วมกันซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพ แต่เนื่องจากหากมีความคิดที่แตกต่างหรือหากมีผู้ที่ไม่เห็นตรงกัน ปกติแล้วคนไทยส่วนใหญ่ก็อาจเลือกที่จะรักษาความสัมพันธ์ (ค่านิยมอันดับ 3) ไว้ดีกว่าที่จะหาข้อยุติที่เป็นประโยชน์สูงสุดแต่ต้องเสียมิตรภาพไป แต่การที่คนไทยมีลักษณะที่ยึดหยุ่นถือว่าเป็นข้อดีที่ทำให้หาทางออกและข้อสรุปไม่ยากนักแต่หากยึดหยุ่นจนลืมนั่นที่จะต่อสู้เพื่อสิทธิ หรือความคิดของตนเองอาจไม่ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดก็ได้ (ค่านิยมอันดับ 4)

ค่านิยมข้อที่ 5 เป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนให้กับคนไทยในหลากหลายบริบท เช่น จากการได้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ที่ทำงานจิตอาสาในกลุ่มหนึ่งที่ทำงานภายใต้ชื่อ “สถานียิ้มแย้ม” ที่ทำงานช่วยนักท่องเที่ยวที่ประสบปัญหาบริเวณตลาดนัดจตุจักร ทั้งๆ ที่ทุกท่านมีงานประจำ อยู่แล้วยังเสียสละวันหยุดออกมาช่วยผู้อื่นโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนใดๆ และยังใช้ทุนส่วนตัวในการช่วยนักท่องเที่ยวด้วยความเต็มใจและความทุ่มเท จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งมาจากการที่ท่านเหล่านี้ มีความเชื่อในทางศาสนาที่ต้องการทำความดี และนอกจากนั้นกลุ่มคนเหล่านี้มีความรู้สึกกว้างานที่ตนทำมีคุณค่าและช่วยเปลี่ยนทัศนคติของชาวต่างชาติที่มีต่อคนไทยประเทศไทย และหวังว่าจะสร้างความประทับใจให้คนอยากกลับมาเที่ยวเมืองไทยมากขึ้น ทำให้คนกลุ่มนี้มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่จะออกมาทำงานเช่นนี้ อย่างไม่เคยท้อถอย

คนไทยส่วนใหญ่ก็นั้นเชื่อในการศึกษาและความสามารถ (ค่านิยมอันดับ 6) ดังนั้น หากบรรจุเรื่อง นโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์และปลูกฝังให้คนมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระบบการศึกษาก็จะช่วยขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้ดียิ่งขึ้น ในข้อที่ 7 กล่าวถึงการที่คนไทยเชื่อในการพึ่งพาอาศัยกันและข้อที่ 8 ชี้ให้เห็นว่าคนไทยชอบอะไรที่สนุกสนานจะเห็นได้ว่าเมื่อมีงานรื่นเริงต่างๆ คนไทยจะไม่พลาดที่จะร่วมสนุกดังนั้นหากมีการสอดแทรกความสนุกสนานในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้เห็นว่า เศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่สนุก และเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน (ค่านิยมอันดับ 9) ก็จะช่วยให้นโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไปถึงที่หมายเร็วขึ้น

การพัฒนาความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งหากต้องการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน ซึ่งจะนำมาซึ่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดความสุขโดยตรงต่อบุคคลผู้ที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เนื่องจากการที่ได้ทำสิ่งที่รักและมีความสุขกับสิ่งที่ทำ ย่อมก่อให้เกิดความสุขต่อบุคคลนั้นๆ และยังสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพราะบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนย่อมไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการทำสิ่งใดสิ่งนั้น คนจำนวนไม่น้อยมีความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในระดับที่สูง ในขณะที่บางคนก็ต้องการแรงกระตุ้นและปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่ความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนมีหลากหลาย หากองค์กรและรัฐบาลสามารถสร้างเสริมปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ให้เหมาะสมกับค่านิยมแบบไทย การขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ก็คงจะไปได้เร็วขึ้นจาก “น้ำมันหล่อลื่นที่เรียกว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน”

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กองบรรณาธิการ Positioning Magazine. 2551, พฤษภาคม. วิจัยรุ่นคลิกทูลคอฟฟี สตาร์บัคส์มูมนคนทำงาน. ค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2554 จาก <http://www.positioningmag.com/magazine/>.

เกรียงไกร กาญจนะโมคิน. 2555. **กลับหัวคิด สร้างธุรกิจพันล้าน**. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง

พสุ เดชะรินทร์. 2551, ตุลาคม, 13 - 19. **ช่องว่างในการทำงานระหว่าง Gen X กับ Gen Y**. ผู้จัดการรายสัปดาห์. หน้า 5.

สุภัทธา สุขชู. 2550. Coffee Ambassador : Game for Passion. นิตยสารผู้จัดการ. ค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2554 จาก <http://www.gotomanager.com/news/>.

โชติรส ดำรงสานติ. 2554. **การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและการสื่อสารของผู้นำที่มีต่อผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตการพัฒนบริหารศาสตร์และองค์การสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

โชติรส ดำรงสานติ และวาสิตา บุญสาธ. 2553. **ความสำคัญและการเสริมสร้างความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. บทความการประชุมวิชาการสำนักวิจัยประจำปี 2553**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมบัติ กุสุมาวลี. 2553. **Passion for the Creative Economy**. ค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2553 จาก rc.nida.ac.th/Passion_ผล.ดร.สมบัติ%20%20กุสุมาวลี.pdf

หนังสือพิมพ์แนวหน้า. 2554, มีนาคม, 28. 7 **เอ็กซ์เซ็คคิวทีฟคนดัง เผยแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จ**. ค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2554 จาก <http://www.naewna.com/news.asp>.

Hamel, Gary. 2552. **การจัดการแห่งอนาคต**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.

HRto Thai.com. 2554. **เบื้องหลัง Minor Group คือบุคลากรที่มี 'Passion.'** ค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2554 จาก <http://www.hrtothai.com/index.php>

ภาษาอังกฤษ

Chang, Richard. 2011. **The Passion Plan**. Richard Chang Associates. Retrieved January 15, 2011 from <http://www.thepassionplan.com/>

- Fauconnier, Gilles. 2004. **Cognitive linguistics**. *Encyclopedia of Cognitive Science*. Retrieved: February 18, 2011 from <http://fias.uni-frankfurt.de/>
- Gorgievski, Duijvesteijn, & Bakker, Arnold. 2010. Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S.L. Albrecht (Ed.), **Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice (pp. 264 - 271)**. Glos, UK: Edward Elgar.
- Hamel, Gary. 2009. **Hierarchy of Employee Traits for the Creative Economy**. Retrieved: December 28, 2011 from <http://blog.spigit.com/Blog/>
- Hewitt Associates. 2010. **Hewitt engagement survey**. Retrieved: December 28, 2011 from: <http://www.hewittassociates.com/>
- Inamori, Kazuo. 1995. **A Passion for success: Practical, Inspiration, and spiritual insight from Japan's Leading Entrepreneur**. McGraw-Hill Education.
- Integro Leadership Institute. 2010. **Employee Passion Survey**. Retrieved January 15, 2011 from <http://www.integroleadership.com>
- Lewin, Kurt. 1951. **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers**. New York: Harper.
- Komin, Suntree. 1995, April. **Cross-cultural management communication in Thailand**. Paper presented at the SEAMEO's RELC Regional Seminar on Exploring Language, Culture, and Literature in Language Learning, SEAMEO Regional Language Center, Singapore.
- Mowday, Richard., Steer, Richard., & Porter, Lyman. 1979. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, 14, 224 - 247.
- Sie', Laurent. &Yakhlef, Ali. 2009. Passion and expertise knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, 13 (4): 179.

- Towers Perrin. 2006. **Ten steps to creating an engaged workforce: key European Finding.** Retrieved from www.towersperrin.com
- Wilhelm, George. 2003, September. Nothing great in the world has been accomplished without passion. **O Magazine.**
- Zigarmi, Drea., Houson, Dobie., & Witt, David., 2007. Employee Passion: The New Role of Engagement. **Perspective.** UK:The Ken Blanchard Company.
- Zigarmi, Drea., Nimon, Kim., Houson, Dobie., Witt, David., & Diehl, Jim. 2009. From Engagement to Work Passion: A Deeper Understanding of the Work Passion Framework. **Perspective.** UK:The Ken Blanchard Company.