

ความสำคัญ และแนวคิดการเสริมสร้างความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนองค์การในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

โชติรส ดำรงสานติ* และ วาสิตา บุญสาธณ**

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์สามประการหลัก ประการแรก เพื่อนำเสนอแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การ (Passion) ในฐานะที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ เป็นพลังที่นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยเริ่มจากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงยุคสมัยทางสังคม-เศรษฐกิจโลกที่นำมาสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงความสำคัญที่องค์การต้องเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การ โดยแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การเป็นแนวคิดที่ผู้เขียนพัฒนาขึ้นมาใหม่ จากการรวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอคำจำกัดความ คุณลักษณะ และองค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ 1. ความรักและปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์การ 2. การทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ 3. การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และ 5. การระลึกถึงองค์การในทางบวก ประการที่สอง เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาวิจัย ผู้บริหาร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การในการศึกษาต่อยอดองค์ความรู้ รวมถึงแสวงหาแนวทาง กลยุทธ์และเครื่องมือใหม่ที่จะเสริมสร้างให้พนักงานในองค์การเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การ และประการสุดท้าย เพื่อนำเสนอแนวทางในการ

* เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
128 ถนนเย็นจิต แขวงทุ่งวัดดอน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
เมล: polinic_888@hotmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
เมล: wwasita@hotmail.com

ทำวิจัยเพื่อเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การเพื่อเป็นกลไกที่จะนำพาองค์การและประเทศไทยก้าวสู่ยุคแห่งเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน

คำสำคัญ: ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การ เศรษฐกิจสร้างสรรค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

The Importance of Passion and Factors Driving Employee Passion in Creative Economy

Chotiros Dumrongsanti and Wasita Boonsathorn***

Abstract

There were three major purposes for this article. First the article aimed to explore the concept of employee passion as a key factor that drives organization to success, especially in the era of Creative Economy. The article provided background of social and economic shift over the past decade that led to Creative Economy. To survive and excel in such context, organizations need to create passion for employees. However, the existing concept of employee passion is still obscure and difficult to measure. In this article, the authors synthesized and redefined the term employee passion from many existing concepts such as commitment, engagement, work passion, and Buddhism concept of Path of Accomplishment. The adjusted definition and characteristics of employee passion were provided in this article as well as 5 main dimensions of passion which were 1. Intent to stay, 2. Striving for excellence, 3. Eagerness to learn, 4. Exertion and never giving up, and 5. Organizational endorsement. Second purpose was to provide guidelines for creating employee passion. Finally, recommendations for future research were proposed.

Keywords: *Work Passion, Creative Economy, Human Resource Development*

* Human Resource Supervisor Manager, Charoen Pokphand Foods PCL.
128 Yencht Road, Thung watdon, Sathon, Bangkok 10120, THAILAND.
E-mail: polinic_888@hotmail.com

** Assistant Professor, School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration 118 Moo 3, Sereethai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240, THAILAND.
E-mail: wwasita@hotmail.com

ความเป็นมา

ในยุคศตวรรษที่ 21 เกิดความเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีต องค์การธุรกิจต้องพบกับความท้าทายในด้านการบริหารจัดการเพื่อรับมือกับการแข่งขันด้านธุรกิจที่รุนแรง แนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงว่าจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรรอดพ้นจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจโลกและพลังขับเคลื่อนโลกในยุคศตวรรษที่ 21 นี้คือ ระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่เรียกว่า ‘เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy)’ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า พลังความคิด (Power of Ideas) เป็นทุนสำคัญที่สามารถสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ รวมถึงตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านของตลาดได้ตรงจุดและสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ

ในปี 2558 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จะเริ่มต้นขึ้นอย่างเป็นทางการ รวมทั้งร่างกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ซึ่งจะนำมาใช้ในปี พ.ศ. 2555-2559 ก็ได้มีการกล่าวถึง เศรษฐกิจสร้างสรรค์ไว้โดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553) ทำให้ความเข้มข้นของเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรทวีความสำคัญขึ้นในเศรษฐกิจยุคปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กร (Employee Passion) เป็นที่กล่าวถึงในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา ในฐานะที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ เป็นพลังที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เนื่องจากความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนความตั้งใจให้เป็นความสำเร็จ และเป็นเชื้อเพลิงที่จะหล่อหลอมให้ความคิดสร้างสรรค์เกิดเป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม แนวคิดเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนนี้ ยังไม่ได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางในงานทรัพยากรมนุษย์และองค์การ โดยบทความส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน แต่ยังขาดการนิยามความหมายและคุณลักษณะที่ชัดเจนในบริบทขององค์การ รวมถึงมีงานเขียนและงานวิจัยจำนวนมากทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ศึกษากลยุทธ์หรือแนวทางสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนซึ่งเป็นเชื้อเพลิงสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่นี้

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กร ในฐานะที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยบทความนี้จะแบ่งเป็นห้าส่วน ในส่วนแรกเป็นการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงยุคสมัยทางสังคม-เศรษฐกิจโลกที่นำมาสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ รวมถึงการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในยุคดังกล่าว จากนั้นจึงเป็นการอธิบายถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ในลำดับถัดมาจะเป็นการรวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอคำจำกัดความและคุณลักษณะของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กร จากนั้นเป็นการกล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

และในลำดับสุดท้ายเป็นการนำเสนอแนวคิดและหัวข้อที่น่าสนใจในการทำวิจัยเพื่อที่จะนำองค์การและประเทศไทยก้าวสู่ยุคแห่งเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน

คลื่นการเปลี่ยนผ่านและปรากฏการณ์ของยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

คลื่นการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

การเปลี่ยนผ่านของยุคสมัยในโลก เป็นพลวัตสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของการแข่งขันในโลกธุรกิจ องค์การต้องแสวงหาทุนและทรัพยากรที่เหมาะสมกับยุคสมัย คลื่นลูกที่หนึ่งเป็นคลื่นของการปฏิวัติเกษตรกรรม (Agricultural Revolution) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์เริ่มตั้งถิ่นฐาน เริ่มทำการเพาะปลูก มนุษย์ต้องพัฒนาเครื่องมือเครื่องมือต่าง ๆ สำหรับการทำมาหากิน โดยมีกำลังร่างกายเป็นทุนในการสร้างความมั่งคั่ง ต่อมาคลื่นลูกแรกถูกแทนที่ด้วยคลื่นลูกที่สองในศตวรรษที่ 18 คือ เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ขึ้นในยุโรป ซึ่งดำเนินมาจนกระทั่งถึงกลางศตวรรษที่ 20 การเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจในช่วงคลื่นลูกที่สองนั้น Toffler (1980) ชี้ให้เห็นว่า เศรษฐกิจโลกตั้งอยู่บนพื้นฐานของการผลิตและการบริโภคมวลรวม (Mass Production and Mass Consumption) เป็นยุคที่ทุนนิยมก่อกำเนิดและหยั่งรากลึกในฐานะเศรษฐกิจโลก ทุนนิยมเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกันได้อย่างเสมอภาค มีระบบตรวจสอบการดำเนินธุรกิจอย่างเข้มข้น มีการคานอำนาจระหว่างเอกชนด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้องค์การที่มีศักยภาพสามารถเข้าสู่ธุรกิจได้อย่างเต็มที่ และเมื่อทุกอย่างขับเคลื่อนไปตามกลไกของตลาดก็จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความมั่งคั่งของประเทศและธุรกิจในยุคนี้จึงมีที่มาจากความเป็นเจ้าของทรัพยากรธรรมชาติ และความสามารถในการผลิตสินค้าได้ครั้งละจำนวนมาก ในขณะที่ธุรกิจที่ไม่มีกำลังเพียงพอสำหรับการผลิตขนาดใหญ่ที่จะช่วยลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง ก็ต้องเสียโอกาสในการแข่งขัน บทสรุปของธุรกิจในยุคนี้จึงเป็นไปในลักษณะของ ‘ปลาใหญ่กินปลาเล็ก’

Toffler (1980) เชื่อว่า คลื่นลูกที่สองมาหยุดลงในช่วงปลายทศวรรษที่ 50 เมื่อสังคมเศรษฐกิจโลกได้ก้าวเข้าสู่คลื่นลูกที่สาม ซึ่งเป็นสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ (Knowledge-based Society) พลังสำคัญที่ทำให้คลื่นลูกที่สามสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงโลกครั้งใหญ่ได้ คือ พลังของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งมีแรงขับเคลื่อนจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม คลื่นลูกที่สามเป็นคลื่นที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านของสังคมเศรษฐกิจท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้เกิดภาวะที่เรียกว่า ‘ความไร้ระเบียบ’ อันเกิดจากระบบทุนนิยมที่ฝังรากลึกได้นำพาโลกเข้าสู่ยุคที่การใช้ทรัพยากรธรรมชาติมีข้อจำกัดมากขึ้น และความไร้ระเบียบนี้สะท้อนผ่านการแย่งชิงทรัพยากรที่นับวันจะมีแต่ทวีความรุนแรงมากขึ้น เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมอันเนื่องมาจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการผลิต นอกจากนี้ สารสนเทศและเทคโนโลยีทำให้การผลิตและบริการมีความเท่าเทียมกัน เกิดการเก็งกำไรในตลาดเงินตลาดทุนจนทำให้

เกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ตัวอย่างที่ประจักษ์ ก็คือ วิกฤติการณ์เศรษฐกิจตกต่ำในปี 1997 ที่ชาวไทย เรียกว่า ‘วิกฤติการณ์ต้มยำกุ้ง’ และอีกครั้งในปลายปี 2008 นั่นคือ ‘วิกฤติการณ์แฮมเบอร์เกอร์’ โดยมีสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศทุนนิยมที่มุ่งเน้นการทำงานโดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นหลัก

การก้าวสู่คลื่นลูกที่สามเป็นการก้าวผ่านยุคที่คนมุ่งเน้นการให้ความสำคัญเฉพาะปัจจัย ในการดำรงชีวิต ไปสู่ยุคที่คนต้องการมากกว่าบ้าน รถ หรือเครื่องอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน และรวมไปถึงสิ่งที่สามารถเติมเต็มความสุข สร้างสมประสบการณ์และตอบสนองวิถีการดำรงชีวิต ในยุคปัจจุบัน จากเดิมธุรกิจวางยุทธศาสตร์การแข่งขันด้วยการผลิตสินค้าจำนวนมากเพื่อลดต้นทุน ในการผลิต แต่ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ต้องเปลี่ยนมาเป็นการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ ของตลาดเฉพาะกลุ่ม (Demassification) ในยุคนี้ Friedman (2005) เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ 3.0 (Globalization 3.0) ซึ่งเป็นยุคที่ทำให้โลกแบนราบลง อันเป็นผลมาจากเทคโนโลยีได้ทำให้ประชากร ของโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยไม่มีอุปสรรคเรื่องระยะทางอีกต่อไป Friedman เชื่อว่าโลก ในนี้มีลักษณะแบนในเชิงสังคมเศรษฐกิจ จะเห็นได้ว่าวิกฤติการณ์ซับไพร์มในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี 2008 หรือวิกฤติดูไบเวิลด์ เมื่อปลายปี 2009 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลก เพราะโลกใบนี้ล้วนเชื่อมโยง หลอมรวมกันเป็นหนึ่งเดียวภายใต้ผลประโยชน์ทางการค้าและเศรษฐกิจ

ในช่วงวิกฤติการณ์ซับไพร์มในสหรัฐอเมริกาในปี 2008 ส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ ทั่วโลก ท่ามกลางวิกฤติที่นำกลัว Florida 2007 (อ้างในสมบัติ กุสุมาวสี, 2553) ศาสตราจารย์แห่ง มหาวิทยาลัยโตรอนโต ประเทศแคนาดา ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า แม้วิกฤติการณ์ดังกล่าวจะรุนแรง แต่โลกยังมีแนวทางที่จะขับเคลื่อนออกจากภาวะวิกฤตินี้ได้ ด้วยแนวคิดที่ว่าด้วย ‘การสร้างสรรค’ และการสร้างระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่เรียกว่า ‘เศรษฐกิจสร้างสรรค’ ระบบเศรษฐกิจแบบใหม่นี้ เคยมีการพูดถึงตั้งแต่ช่วงปี 2000 โดยนิตยสาร Business Week และ Hawkins (2552) ซึ่ง หมายถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจด้วยพลังความคิด แต่ปัจจุบันแนวคิดนี้กำลังได้รับความสนใจ มากขึ้นในฐานะที่จะช่วยลดวิกฤติและสร้างโฉมหน้าใหม่ของสังคมเศรษฐกิจในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความ เป็นไปได้ทั้งในสถานะคลื่นลูกที่สี่ หรืออาจเป็นการยกระดับพลังในคลื่นลูกที่สาม

ปรากฏการณ์ของยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค

นักวิชาการคาดการณ์ว่าสภาพแวดล้อมของธุรกิจในศตวรรษที่ 21 มีความผันผวนมากกว่า ที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต ธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายในด้านการบริหารจัดการ Hamel (2552) นักวิชาการด้านกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่ได้รับการจัดอันดับจากวารสารวอลล์สตรีต (Wall Street Journal) ว่าเป็นนักคิดด้านธุรกิจที่ทรงอิทธิพลมากที่สุดในโลก ได้เสนอปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ในสังคมเศรษฐกิจยุคใหม่ ดังนี้

- 1) อุตสาหกรรมจะมีการผลัดเปลี่ยนตำแหน่งกันบ่อยครั้งขึ้น ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จะไม่ยั่งยืน ในยุคนี้จะเกิดการสูญสลายของอุตสาหกรรมบางประเภท เช่น อุตสาหกรรมสายการบิน

ยุคดั้งเดิม ธุรกิจห้างสรรพสินค้าเฉพาะอย่าง สถานีเครือข่ายโทรทัศน์ บริษัทขายยาขนาดใหญ่ เป็นต้น

2) โลกแบนลงในเชิงพาณิชย์ มีการยกเลิกกฎเกณฑ์ต่าง ๆ พร้อมกับผลที่ตามมาของการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีขนาดเล็กกลง เกิดการลดกำแพงซึ่งเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่การแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมที่ต่างกัน สภาพโกลาหลที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่กำลังเพิ่มสูงขึ้น

3) บริษัทจำนวนมากพบว่าตัวเองต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ ‘เครือข่ายแห่งคุณค่า (Value Webs)’ และ ‘ระบบนิเวศ (Ecosystem)’ โดยที่มีอำนาจควบคุมได้บางส่วน ผลที่ตามมา ก็คือ บริษัทต่าง ๆ มีอำนาจทางการตลาดน้อยลง และต้องอาศัยการเจรจาต่อรองอย่างมีศิลปะ

4) อินเทอร์เน็ตได้เปลี่ยนอำนาจต่อรองจากที่เคยอยู่ในมือของผู้ผลิตมาตกอยู่ในมือของผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ในอดีตความจงรักภักดีของลูกค้ามักจะเป็นผลมาจากการที่ลูกค้ามีต้นทุนสูงในการแสวงหาสินค้าและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำกัด ปัจจุบันนี้ลูกค้ามีความสามารถเข้าถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างเสรี เพิ่มอำนาจควบคุมและต่อรองอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน

5) ต้นทุนการสื่อสารที่ลดลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ เฝ้าหวงแหนกับคู่แข่งกลุ่มใหม่ซึ่งมีต้นทุนทางด้าน การสื่อสาร การตลาด และการประชาสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้ กำลังปูทางไปสู่การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจจากยุคฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) เข้าสู่ยุคฐานความรู้ปฏิบัติหรือยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) อย่างเต็มรูปแบบในการขับเคลื่อนและสร้างผลผลิตใหม่ ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของโลกได้อย่างตรงจุด ซึ่งธุรกิจต้องยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น องค์การต้องวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคต เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ทางการเงิน องค์การต้องเรียนรู้แนวทางที่จะสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) แก่พนักงานของตน เพื่อที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้แก่องค์การ และสิ่งนี้คือความท้าทายซึ่งจำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่โดยผู้บริหาร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21

เศรษฐกิจสร้างสรรค์ปรากฏขึ้นในช่วงของการเปลี่ยนผ่านสหัสวรรษในปี 2000 เมื่อนิตยสาร Business Week ได้ลงบทความเรื่อง เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (The Creative Economy) ซึ่งกล่าวถึงโฉมหน้าของเศรษฐกิจในศตวรรษที่ 21 ว่า “ความคิดสร้างสรรค์ พลังความรู้ และความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล คือ เครื่องจักรสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจยุคใหม่” (Coy, 2000) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า พลังปัญญา ความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ คือ รูปแบบใหม่ของทรัพย์สิน ดังนั้น ความมั่งคั่งของธุรกิจในศตวรรษที่ 21 จึงตกอยู่ในมือของผู้ที่เป็นเจ้าของขุมทรัพย์

ทางปัญญา (Brainpower) ที่จะสามารถผลิตสินค้าและบริการที่แตกต่างและสามารถสนองตอบความต้องการเฉพาะด้านของตลาดได้ตรงจุด และสร้างความยั่งยืนให้ธุรกิจ

‘เศรษฐศาสตร์’ และ ‘ความคิดสร้างสรรค์’ เป็นศาสตร์และแนวคิดที่มีการศึกษาพัฒนา มาอย่างยาวนาน ได้ถูกนำมาผสมผสานเกิดเป็นแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า ‘เศรษฐกิจสร้างสรรค์’ Howkins (2552) ซึ่งพูดถึงการสร้างมูลค่าและความมั่งคั่ง (Value and Wealth) โดยการสอดประสานกัน ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ซึ่งไม่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจกับมูลค่าเชิงพาณิชย์หรือความเป็นไปได้ทางเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ การทำให้ความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นรูปธรรม เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ซื้อขายได้ ดังนั้น ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าให้แก่เศรษฐกิจขององค์การ ได้อย่างก้าวกระโดด และยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งใน ภาคเศรษฐกิจและภาคสังคมของประเทศ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2551)

การนำเอาความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ในธุรกิจทำให้เกิดการต่อยอด เกิดคุณค่า สร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด แต่ทั้งนี้ความคิดสร้างสรรค์จะไม่มีประโยชน์ต่อธุรกิจหากขาดความเป็นไปได้ในทางเศรษฐศาสตร์ ผู้ประกอบการจำนวนมากที่เปิดตัวด้วยความแปลกใหม่เรียกความสนใจได้ล้มเหลว ต้องมาปิดตัวอย่างรวดเร็วเพราะขาดความเป็นเอกลักษณ์ (Identity) หยุดนิ่งไม่มีการพัฒนาต่อยอด และถูกเลียนแบบได้ง่าย ธุรกิจนมบิง ‘โรตีบอย’ คือตัวอย่างที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ความล้มเหลวขององค์การ ธุรกิจในอดีตหลายองค์การสามารถสะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความลำพองใจในความสำเร็จ ซึ่งในที่สุดได้นำพ้องค์การไปสู่ความล้มเหลว เช่น บริษัท Wang Laboratory ผู้ผลิตเวิร์ดโพรเซสเซอร์ รายใหญ่ที่สุดของโลกในอดีตที่เชื่อมั่นต่อความสำเร็จในปัจจุบันและมองข้ามคำทักท้วงหรือคำแนะนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในที่สุด เวิร์ดโพรเซสเซอร์ ก็ถูกแทนที่ด้วยคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal computer-PC) ทำให้ Wang Laboratory ต้องปิดฉากลงในที่สุด โดย Collins (2001) กล่าวถึงเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจว่า “แค่นี้ยังไม่พอ แต่ต้องมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ด้วย และศัตรูของความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ก็คือการที่เห็นว่าคุณการของตนนั้นดีแล้ว (Good is an enemy of Great)”

ในทางตรงกันข้าม บริษัท Apple เป็นตัวอย่างของธุรกิจที่สามารถสร้างความสำเร็จอย่าง ยั่งยืนจากความคิดสร้างสรรค์ โดยนิตยสาร BrandAge (2009a) ได้ลงบทความถึงความสำเร็จของการขับเคลื่อนอนาคตของวงการดิจิทัลด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ Apple โดย Steve Jobs อดีตผู้บริหารระดับสูงของ Apple Computer ผู้ล่วงลับไปแล้ว ได้สร้างให้โลโก้ ‘ภาพแอปเปิ้ลถูกกัดแหว่ง’ ที่สื่อถึงความเป็นองค์การแห่งความคิดสร้างสรรค์ เป็นศูนย์กลางนวัตกรรม ดิจิทัล และถึงแม้ว่าธุรกิจนี้จะมีคู่แข่งจำนวนมาก แต่จากอดีตจนถึงปัจจุบัน Apple ก็ยังยืนหยัดมา เป็นเวลา 35 ปี โดยเป็นบริษัทที่ทำกำไรได้มากที่สุดในโลก โดยสามารถทำกำไรได้ประมาณสามหมื่น

ล้านเหรียญสหรัฐในระยะเวลาเพียงครึ่งปี (พฤศจิกายน 2011 - เมษายน 2012) (Megamisc, 2555) ทั้งนี้เมื่อ 15 ปีก่อน Apple ประสบปัญหาขาดทุนจนเกือบล้มละลาย ทั้งนี้เพราะสามารถสร้างจุดเด่นที่แตกต่างและเป็นเอกลักษณ์ คือ ความง่ายในการใช้งานและศิลปะการออกแบบที่ล้ำหน้ากว่าคู่แข่ง ซึ่งยากที่จะลอกเลียนแบบ และ Apple ยังเป็นหนึ่งในบริษัทเพียงไม่กี่แห่งในอุตสาหกรรมนี้ที่ได้เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา เนื่องจากองค์การตระหนักดีว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นมีราคาสูงเพียงใด เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่รัฐบาลควรให้ความสำคัญควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ คือ การให้ความรู้และผลักดันนโยบายส่งเสริมการคุ้มครองสิทธิทรัพย์สินทางปัญญา

ปัจจุบันประชาคมโลกกำลังให้ความสนใจเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ประเทศที่พัฒนาแล้วมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจ การจ้างงาน และการพัฒนาโครงสร้างทางสังคม อุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีการพัฒนาสูงสุดในวงจรการค้าโลกในขณะนี้ ด้วยอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยระหว่างปี 2001-2005 ที่สูงถึง 8.7% และตัวเลขการส่งออกกว่า 424.4 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ, 2551) ในสหราชอาณาจักร ปัจจัยเศรษฐกิจสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการจ้างงานถึงเกือบ 2 ล้านคน โดยกว่าครึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ในปี 2010 มีสถานประกอบการในอุตสาหกรรมถึง 157,400 แห่ง โดย 2 ใน 3 อยู่ในกลุ่มซอฟต์แวร์ เกมคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดนตรี และศิลปะการแสดง โดยรวมสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจสูงถึง 24.8 พันล้านปอนด์ต่อปี (กฤตนิ ณีภูงูฒติลธิ, 2553) ทางฝั่งเอเชีย ประเทศเกาหลีได้สร้างรายได้เข้าประเทศโดยสร้างจุดขายทางวัฒนธรรม ทำให้เกิดปรากฏการณ์ความนิยมวัฒนธรรมเกาหลีไปทั่วโลก ตั้งแต่ เพลง ละคร ภาพยนตร์ เกม นิยาย การ์ตูน ไปจนถึงแอนิเมชัน สามารถสร้างเงินภายในประเทศถึงหนึ่งพันล้านดอลลาร์ และนำเงินเข้าประเทศได้สูงถึง 1.87 พันล้านดอลลาร์ (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ, 2553)

รัฐบาลต่าง ๆ ในประเทศกำลังพัฒนาก็อยู่ระหว่างการเริ่มต้นโครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และผลักดันให้เป็นวาระแห่งชาติ โดยมีประเทศจีนเป็นผู้นำที่น่าจับตามอง ในฐานะผู้ผลิตและส่งออกสินค้าที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์รายใหญ่ของโลก จีนปรับกระบวนการปฏิบัติโรงงานจีน จาก “Made in China” สู่ “Created in China” โดยจีนตั้งเป้าว่าจะเป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์รายใหญ่อันดับ 3 ของโลกรองจาก Dell และ Hewlett Package โดย Lenovo ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์จีนได้ขยายขนาดของทีมออกแบบเป็นสองเท่าในปี 2002 และซื้อหน่วยคอมพิวเตอร์ของ IBM ในปี 2004 (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ, 2553) อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในจีนมีอัตราการเติบโต ร้อยละ 17.6 ระหว่างปี 2000-2005 โดยมีตัวเลขการส่งออกถึง 61 พันล้านเหรียญสหรัฐ คิดเป็น ร้อยละ 18 ของทั้งโลก อย่างไรก็ตาม แม้ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายจะมีทรัพยากรและวัตถุดิบสำคัญในการผลักดันอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ แต่อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของประเทศกำลังพัฒนา ก็คือ ความอ่อนแอของนโยบายรัฐบาล ประชาชนขาดความรู้

เรื่องการค้าคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา และโอกาสทางการค้าที่ยังขาดความเท่าเทียม

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) หรือการรวมตัวของชาติใน ASEAN 10 ประเทศที่จะเกิดขึ้น ในปี 2558 เพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน และสร้างอำนาจต่อรองต่าง ๆ กับคู่ค้า นั้นก็เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ทำให้เศรษฐกิจสร้างสรรค์มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ประเทศไทยเน้นจุดเด่นในการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว ซึ่งอยู่ในกลุ่มประเภทอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่เรียกว่า “กลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม” ซึ่งเป็นกลุ่มแรกใน 4 กลุ่มหลักของประเภทอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นอกจากนี้ นโยบายของ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในด้านการเปิดเสรีด้านแรงงานฝีมือใน 7 สาขาวิชาชีพ คือ วิศวกร พยาบาล สถาปนิก นักสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี จะทำให้การเคลื่อนย้ายของแรงงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสะดวกขึ้นซึ่งจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาคนและการรักษาคนในองค์การสำหรับกลุ่มประเทศอาเซียนทั้งในเชิงบวก เช่น สามารถจ้างแรงงานที่มีคุณภาพมากขึ้น อำนาจในการต่อรองของแรงงานลดลง แต่ก็สร้างความท้าทายในขณะเดียวกัน เช่น การสูญเสียแรงงานคุณภาพให้กับประเทศอาเซียนที่จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่า

ในประเทศไทย ยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาเศรษฐกิจจากอดีตจนถึงปัจจุบันยังคงมุ่งยกระดับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมมีการขยายตัวอย่างมาก ส่งผลให้ประเทศเติบโตในอัตราสูง แต่โครงสร้างการผลิตและอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังคงเป็นการรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer-OEM) เนื่องจากมีต้นทุนแรงงานต่ำ และมีทรัพยากรการผลิตที่ค่อนข้างอุดมสมบูรณ์ ผลกระทบที่เกิดควบคู่กันไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ คือ มีการพึ่งพิงปัจจัยการผลิตที่มีราคาถูกและใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติหลายประเภทลดน้อยลงหรือหมดสิ้นไป อาทิเช่น ดิบบุก ไม้สัก เป็นต้น พลเรือเอกฐนิธ กิตติอำพน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (OKMD) เปิดเผยถึงภาพการณ์แข่งขันทางการค้าที่เข้มข้นในปัจจุบันว่า ถ้าไทยต้องการหลุดพ้นจากการเป็นเพียงฐานการผลิตสินค้ารัฐบาลและเอกชนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้สินค้าและบริการมีศักยภาพ และมีโอกาสเจริญเติบโตในอนาคต (แนวหน้า, 2553, ก.พ.) ภายใต้กระแสของพัฒนาที่ต้องการความมั่นคงยั่งยืน วรากรณ์ สามโกเศศ (2552) และ อารมณ์ ชีวะเกียรียงไกร (2552) เสนอมุมมองในทิศทางเดียวกันว่า เศรษฐกิจไทยควรที่มีการปรับโครงสร้างไปสู่ระดับสูงขึ้น นั่นคือ ต้องพัฒนาจากระดับต่ำสุด คือ เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยปัจจัยการผลิต (Factor-driven Economy) ซึ่งเป็นการใช้การผลิตด้วยต้นทุนต่ำเป็นปัจจัยสำคัญ เข้าสู่ระดับความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นเป็นลำดับ คือ เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ (Efficiency-driven Economy) และเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) ในที่สุด

สำหรับในประเทศไทยนั้นได้พยายามริเริ่มขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์มาวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ก็ได้มีการระบุยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศ 7 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์แรก “ยุทธศาสตร์การสร้างฐานการผลิตที่ส่งเสริมการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างเข้มแข็งและสมดุล” ก็ยังได้มีการกล่าวถึงเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไว้โดยตรงอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้นิยามว่า เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) หมายถึงแนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ (Knowledge) การศึกษา (Education) การสร้างสรรค์งาน (Creativity) การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรมตลอดจนการส่งสมความรู้ของสังคมและเทคโนโลยี (Technology and Innovation) (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2553)

ความสำคัญของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

ดร. ศุภชัย หล่อโลหะการ ผู้อำนวยการสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้สัมภาษณ์ในนิตยสาร BrandAge (2009b) เกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทขนาดเล็กสามารถล้มบริษัทขนาดใหญ่ได้ แต่การนำเอากลยุทธ์เรื่ององค์การนวัตกรรมมาใช้ในประเทศไทยยังคงมีอุปสรรคหลายประการ ประการแรก คือ ข้อจำกัดด้านโครงสร้างอุตสาหกรรม ที่ส่วนใหญ่ยังคงเป็นการรับจ้างผลิตทั้งในภาคอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม ประการที่สอง เป็นข้อจำกัดในระดับนโยบาย ซึ่งไม่มีความต่อเนื่องชัดเจน อันเนื่องมาจากความไม่มั่นคงทางการเมือง นอกจากนี้ อีกประการสำคัญคือ บุคลิกคนไทยเองก็ยังขาด ‘ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน’ ทำให้ประเทศไทยยังไม่สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปได้ไกลนัก ซึ่งความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นสิ่งที่ผู้เห็นสอดคล้องกันว่าเป็น พลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนบุคคล องค์การ และประเทศไปสู่ความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นยุคสมัยใด

‘ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน’ เป็นคำที่มีการพูดถึงมากขึ้นในวงการธุรกิจช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา Robert Stiller ผู้บริหารของบริษัท Green Mountain Coffee Roasters ให้สัมภาษณ์นิตยสาร Fox (2004) ฉบับพิเศษที่ลงบทสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์การที่ได้รับรางวัล 50 องค์การขนาดเล็กและกลางที่น่าทำงานด้วยที่สุด (50 Best Small and Medium Place to work) ถึงผลงานในระดับที่สร้างความสำเร็จให้องค์การ ว่าเป็นผลมาจากพนักงานประมาณ 600 คนขององค์การมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานที่ทำ ในหลายองค์การทั่วโลกมีการบรรจุคำว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน หรือ Passion ไว้เป็นส่วนหนึ่งของปรัชญา ค่านิยม หรือวัฒนธรรมหลักขององค์การ อาทิ The Coca Cola Company, Bridgestone, DKSH, Siemens และ Samsung เป็นต้น

ในบริบทของสังคมยุคที่ความสร้างสรรค์และพลังความคิด คือ ทุนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ Hamel (2552) ได้เสนอลำดับขั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานในยุคเศรษฐกิจ

สร้างสรรค (Hierarchy of Employee Traits) ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในอนาคต (ดูภาพที่ 1)



ภาพที่ 1: ลำดับชั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค (Hamel, 2009)

ลำดับชั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานเพื่อความสำเร็จขององค์การในอนาคตทั้ง 6 ระดับ มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในระดับที่แตกต่างกัน โดยในระดับต่ำสุด คือ การเชื่อฟัง (Obedience) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจทิศทางและทำตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นความสามารถในขั้นพื้นฐาน ขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง คือ ความขยันหมั่นเพียร (Diligence) หมายถึง ความอุตสาหะพยายามและทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด ไม่ใช่ทางลัด ความรู้และสติปัญญา (Intellect) คือ คุณสมบัติขั้นถัดไป องค์การส่วนใหญ่ใช้ความพยายามอย่างมากในการแสวงหาพนักงานที่มีความรู้และความสามารถสูง เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มีความสนใจที่จะพัฒนาทักษะของตนเองและค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงาน ในลำดับถัดไป คือ ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการคิดค้นหาความท้าทายใหม่ ๆ และแสวงหาหนทางใหม่ในการเพิ่มคุณค่าโดยไม่จำเป็นต้องบอกให้กระทำ ในขั้นที่สูงขึ้นเป็นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถในการเข้าถึงปัญหาและแสวงหาทางออก โดยเป็นการนำแนวคิดที่มีอยู่มาผสมผสานกัน เกิดเป็นผลงานหรือทางออกที่ดีขึ้นหรือสร้างสรรคขึ้นใหม่ และลำดับขั้นสุดท้าย คือ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) เป็นสูตรลับที่เปลี่ยนความตั้งใจให้เป็นความสำเร็จได้ คนที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนสามารถหาหนทางที่จะป็นปายข้ามอุปสรรคและปฏิเสธการยอมแพ้ ดังคำกล่าวของอี เอ็ม ฟอรัสเตอร์ นักเขียนนวนิยายที่มีชื่อเสียงชาวอังกฤษที่ว่า “คนที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเพียงคนเดียว ยังดีกว่าคนจำนวนสี่สิบคนที่มีแต่เพียงความสนใจ”

Hamel (2009) นำลำดับชั้นคุณลักษณะการทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์การในอนาคตทั้ง 6 ระดับมาผนวกกับยุคสมัยทางเศรษฐศาสตร์ โดยคุณลักษณะ 3 ประการล่าง ได้แก่ ความรู้และสติปัญญา ความขยันหมั่นเพียร และการเชื่อฟังเป็นคุณลักษณะของแรงงานที่ปรากฏในยุคอุตสาหกรรม รวมถึงยุคสารสนเทศ ในยุคอุตสาหกรรมตอนต้นมีการนำหลักการวิทยาศาสตร์มากำหนดแนวทางที่มี

ประสิทธิภาพที่สุดในการทำงาน โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่ามีวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลงานตามต้องการ และผู้บริหารไม่ต้องการให้พนักงานมีอำนาจมาขัดขวางทัศนคติการกระบวนการผลิต ดังนั้น คุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ในยุคนี้ คือ แรงงานที่มีความขยันหมั่นเพียร เชื่อฟังอยู่ใต้การบังคับบัญชา ส่วนในยุคสารสนเทศเป็นยุคที่แรงงานมีการประยุกต์ความรู้ทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อันเป็นทุนสำคัญขององค์การในการที่จะลดต้นทุนการผลิต และค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผลพวงในยุคสารสนเทศ คือ ผู้ประกอบการและแรงงานหันมาให้ความสำคัญกับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น มีการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ มีกลยุทธ์ที่นำมาจัดการฐานความรู้ในองค์การ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เป็นต้น แรงงานในยุคนี้เรียกว่า คนทำงานที่มีภูมิรู้ (Knowledge Worker) ถึงแม้ว่าคุณลักษณะทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นยุคสมัยใด แต่ทว่าไม่เพียงพอที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนให้กับองค์กรในสังคมเศรษฐกิจยุคใหม่

ในยุคสังคมสร้างสรรค์ต้องการคุณลักษณะที่มากกว่า 3 ประการที่กล่าวมาข้างต้น Hamel เสนอว่า ในยุคที่มีการแข่งขันและมีความผันผวนอยู่มาก ในการขับเคลื่อนและสร้างผลผลิตใหม่ ๆ องค์การจำเป็นต้องมีแรงงานที่มีคุณลักษณะ 3 ประการด้านบนเพิ่มขึ้นมา โดยให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ในระดับน้อยไปหามากตามลำดับ แม้จะมีนักคิดจำนวนมากเสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์คือทุนที่ล้ำค่าที่สุดในยุคศตวรรษที่ 21 แต่ Hamel กลับเห็นต่าง ในทฤษฎีของ Hamel ความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อองค์การในการสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่พลังที่จะผลักดันให้ความคิดสร้างสรรค์ก่อร่างสร้างเป็นรูป รวมถึงฝ่าฟันอุปสรรค การแข่งขันอันดุเดือด ไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืนได้นั้น คือ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนซึ่งเป็นพลังที่เกิดจากการโน้มน้าวให้กระทำเพื่อตอบสนองความต้องการจากภายใน

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จในทุกยุคสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมี ‘พลังความคิด’ เป็นทุนสำคัญ แต่อุปสรรคประการหนึ่งเกิดจากมุมมองที่บิดเบือนของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งสมบัติ กุสุมาลี (2553) เสนอว่า จากอดีตจนถึงปัจจุบัน มีการพยายามสร้างมายาภาพหรือความเข้าใจที่ผิด ๆ ขึ้นมาชุดหนึ่งที่ว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มบางกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ ส่วนคนที่เหลือคือผู้ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือไม่มีความสามารถพอที่จะคิดสร้างสรรค์ได้ ความเข้าใจที่บิดเบือนนี้สะท้อนให้เห็นในทุกภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นแผนระดับชาติว่าด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษ หรือ กลยุทธ์การบริหารจัดการดาวเด่นในองค์การ (Talent Management) จากแนวคิดดังกล่าวผู้เขียนเห็นว่าอาจเป็น

ตัวกระตุ้นให้องค์การเกิดบุคคล 2 กลุ่ม คือ คนในกลุ่มและคนนอกกลุ่ม คนในกลุ่มจะได้รับการส่งเสริมพัฒนาในลักษณะที่พิเศษ ได้รับค่าตอบแทนที่สูงและจูงใจ ซึ่งคนกลุ่มนี้จะมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานและองค์การในระดับที่สูง แต่ในทางตรงกันข้ามหากคนนอกกลุ่มถูกมองข้ามไม่ได้รับโอกาสหรือได้รับโอกาสน้อยในการพัฒนา อาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค ก็จะส่งผลให้ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนลดลง ซึ่งทำให้องค์การเสียโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และอาจต้องสูญเสียคนดีที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานในที่สุด

นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจะสร้างองค์ความรู้ แนวทาง กลยุทธ์ และเครื่องมือใหม่ ๆ ที่จะทำให้นักงานเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การในการที่จะสร้างสรรค์ผลงาน ความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืน การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การที่ได้นอกจากจะช่วยในการรักษาคนให้อยู่กับองค์การแล้วยังช่วยให้พัฒนา ให้คนสามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสร้างสรรค์ให้กลายมาเป็นผลงานให้องค์การ โดย Integro Leadership Institute (2010) กล่าวว่า เมื่อใดก็ตามที่คนในเมืองมีความมุ่งมั่น ผูกพัน และทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถในงานที่ทำ พนักงานเหล่านั้นก็จะส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าต่อทั้งลูกค้าภายในและภายนอก ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้คนสร้างคุณค่าในสิ่งต่าง ๆ มากกว่าความสามารถใด ๆ ของมนุษย์ ยิ่งองค์การมีคนที่มีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนมากเท่าใดองค์การก็จะยิ่งห่างคู่แข่งได้มากเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม การศึกษาแนวคิดเรื่อง ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนยังไม่เป็นที่กว้างขวางนัก ในงานทรัพยากรมนุษย์และองค์การ มีการพูดถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนแต่ยังขาดการนิยามความหมาย องค์ประกอบ และคุณลักษณะที่ชัดเจนในมุมมองขององค์การ รวมทั้งมีเพียงจำนวนน้อยที่ศึกษากลยุทธ์หรือแนวทางสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนซึ่งเป็นเชื้อเพลิงสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่นี้

แนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การ

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน หรือ Passion รากศัพท์เดิมคือคำว่า ‘patior’ มาจากภาษาละติน เป็นคำเก่าที่มีการใช้มายาวนานเพื่อแทนความรู้สึก (Feeling) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รวมถึงพฤติกรรม (Behavior) ที่จะตอบสนองความต้องการที่มาจากภายใน ซึ่งมีนัยยะทั้งทางบวกและทางลบ

ในทางบวก ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน หมายถึง ความสนใจ ความรัก ความมุ่งมั่นทุ่มเทในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการพัฒนาตนเองอย่างยิ่งยวด (Jones and Robinson, 2009) รวมทั้งเป็นแหล่งพลังงานอันไร้ขีดจำกัด เป็นจิตวิญญาณซึ่งทำให้บุคคลใด ๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่พิเศษและแตกต่าง ซึ่งบุคคลสามารถรับรู้ได้จากคุณลักษณะบางประการ เช่น ความปรารถนาอันแรง

กล่าวอย่างยิ่ง ความรู้สึกของแรงบันดาลใจ ความรู้สึกในจุดศูนย์กลาง ความรู้สึกตื่นเต้น ความรู้สึกว่ามีพลังอันไร้ขีดจำกัด ความรู้สึกที่ “ฉันไม่ควรได้คำตอบแทนเลย ฉันรู้สึกสนุกกับมันมาก” ความเชื่อที่ว่าไม่มีอะไรลำบากเกินไป หรือที่ Lafreniere และคณะ (2011) เรียกว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่สอดคล้องไปกับการดำเนินชีวิตประจำวัน (Harmonious Passion) ในขณะที่เดียวกัน Passion ก็มี ความหมายในทางลบได้แก่ กิเลส ตัณหา ราคะ ความหลงใหล ในทางพุทธศาสนา ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน มีความหมายใกล้เคียงกับความอยาก ซึ่งท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (2546) หรือ ท่าน ปอ. ปยุตโต สอนว่า ศาสนาพุทธแยก “ความอยาก” ออกเป็นสองประการ ประการแรก เป็นความอยากเพื่อที่จะสนองกิเลส ตัณหา ความอยากแบบนี้ทางพุทธสอนให้ลด ละ เลิก ซึ่งใกล้เคียงกับที่ Lafreniere และคณะ (2011) เรียกว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนแบบหมกมุ่น (Obsessive Passion) แต่ความอยากอีกประการหนึ่งเรียกว่า “ฉันทะ” เป็นคุณธรรมข้อหนึ่งในหลักอิทธิบาท 4 ธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย (Path of Accomplishment) ซึ่งหมายถึง ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป (Aspiration) เป็นความรักในงานและเป็นสิ่งที่ทุกคนพึงจะมีและพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

ในบริบทขององค์การ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน นี้จัดว่าเป็นพฤติกรรมเชิงบวกขององค์การ (Positive Organization Behavior: POB) ลักษณะหนึ่ง Bakker และ Schaufeli (2008) ได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมเชิงบวกขององค์การในแนวทางเดียวกันว่า เป็นขีดความสามารถเชิงจิตวิทยาขององค์การ ที่สามารถวัดพัฒนา และบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในอดีตนักวิจัยและนักพัฒนาองค์การได้พยายามสร้างแนวคิดและพัฒนาเป็นกลยุทธ์รวมถึงเครื่องมือเพื่อนำมาใช้วัดพฤติกรรมเชิงบวกนี้ให้มีประสิทธิภาพและสะท้อนวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การได้มากที่สุด

แนวคิดต่าง ๆ อาจเป็นการพัฒนาต่อยอดหรือสร้างขึ้นมาใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัย สภาพการณ์ในปัจจุบัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การมากที่สุด แต่เนื่องจากมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในบริบทขององค์การค่อนข้างน้อย ดังนั้นในการให้คำจำกัดความและองค์ประกอบนี้ จึงมีที่มาจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนที่กล่าวในข้างต้นร่วมกับ พฤติกรรมเชิงบวกที่มีความใกล้เคียงกัน 5 แนวคิด ได้แก่ 1) แนวคิดเรื่องพันธะผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ของ Mowday, Steer, และ Porter (1979) 2) แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ของ Hewitt Associates (2010) 3) แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ของ Towers Perrin (2006) 4) แนวคิดเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของ (Work Passion) ของ Zigarmi, และคณะ (2009; 2011) และ 5) แนวคิดอิทธิบาท 4 (Path of accomplishment; basis for success) โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนขององค์การ

1) แนวคิดเรื่องพันธะผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ของ Mowday, Steer, และ Porter (1979) เป็นแนวคิดที่มีการศึกษาวิจัยและประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างกว้างขวาง โดยพันธะผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยเจตคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคคลที่มีต่องานและองค์การ 3 ประการ คือ

1.1 มีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (A strong belief in and acceptance of the organization's goals) ซึ่งเป็นเจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์การ ต่อการให้คุณค่า และการให้ความสำคัญต่อความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ต้องการยึดเป็นหลักปฏิบัติในชีวิตประจำวัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

1.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ (A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization) ซึ่งบุคคลจะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และหน้าที่ได้รับความมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

1.3 ความต้องการที่จะมุ่งมั่นรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ (A definite desire to maintain organizational membership) คือ บุคคลต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การเพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ

2) แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ของ Hewitt Associates (2010) เป็นแนวคิดที่มีองค์การและนักวิชาการทั่วโลกจำนวนมากให้ความสนใจ โดยให้คำจำกัดความว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม (Behavior) 3 ประการ คือ

2.1 การกล่าวถึงองค์การในทางบวก (Say) โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะกล่าวถึงองค์การในแง่บวกต่อบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีศักยภาพสูง และลูกค้าขององค์การ

2.2 การดำรงอยู่ (Stay) คือ พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

2.3 ความทุ่มเทเพื่อองค์การ (Strive) ได้แก่ การทุ่มเทเวลาเพื่อการทำงาน มีความพยายามที่จะสร้างผลงานตามเป้าประสงค์ขององค์การ

3) แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ของ Towers Perrin (2006) โดยเสนอว่าความผูกพันต่อองค์การแสดงออกได้ใน 3 มิติ คือ

3.1 มิติด้านความคิด (Think) การตระหนักถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

3.2 มิติด้านความรู้สึก (Feel) คือ การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจการ

3.3 มิติด้านพฤติกรรม (Act) ความทุ่มเทในการทำงาน และการรักษาสมาชิกภาพ

4) แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) โดย (Zigarmi และคณะ, 2009; 2011) นำเสนอแนวคิดและตัวแบบของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน (Work Passion) อย่างเต็มรูปแบบ (ดูภาพที่ 2) Zigarmi และคณะได้นิยามความหมายของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานว่า เป็นความไม่ย่อท้อ เป็นความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการประเมินสถานการณ์ขององค์กรและการทำงาน ทั้งทางด้านอารมณ์ (Affect) และด้านกระบวนการคิด (Cognition) ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรม (Behavior) ที่สร้างสรรค์ (Zigarmi และคณะ, (2009; 2011)) 5 ประการ คือ

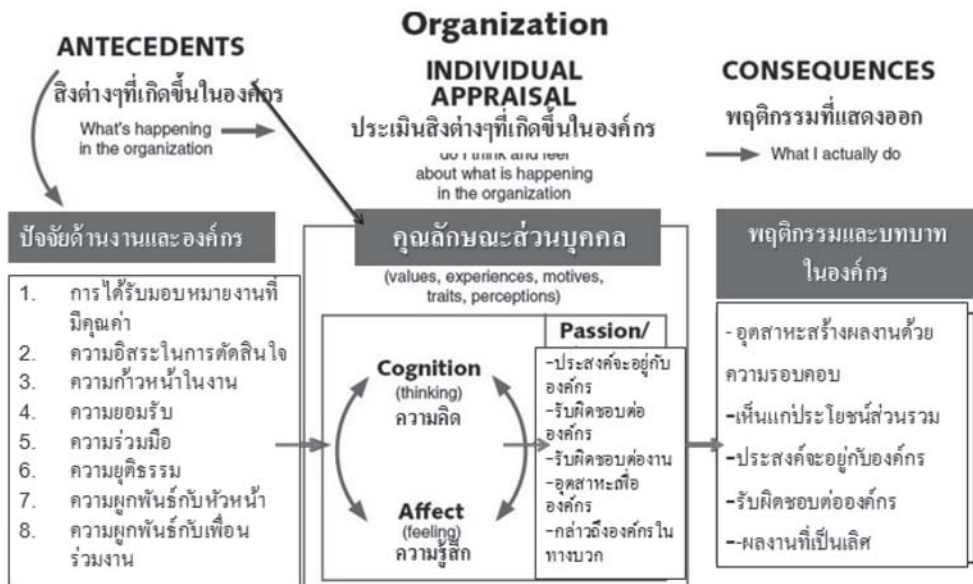
4.1 ความประสงค์ที่จะอยู่กับองค์กร (Intent to stay)

4.2 ความรับผิดชอบต่องค์กร (Organizational Commitment)

4.3 ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (Job Commitment)

4.4 มีความอดุสาหะเพื่อองค์กร (Discretionary Effort)

4.5 กล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Employee Endorsement)



ภาพที่ 2: กรอบแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กร

ที่มา: (Zigarmi และคณะ, 2009; 2011)

5) แนวคิดอิทธิบาท 4 (Path of Accomplishment; Basis for Success) คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหมาย โดยความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน หรือ Passion สื่อความหมายถึงพลัง ความกระฉับกระเฉง ความกระปรี้กระเปร่า มีชีวิตชีวา กระตือรือร้นหรือมุ่งมั่นในสิ่งที่สนใจ หรืออาจหมายถึงความรัก แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีความหมายในทางลบ ได้แก่ กิเลส ตัณหา ราคะ ความหลงใหล ซึ่งในทางพุทธศาสนา ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน หรือ Passion มีความหมายใกล้เคียงกับ ‘ความอยาก’ ซึ่งท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (2546) หรือ ท่าน ปอ. ปยุตโต กล่าวว่า ศาสนาพุทธแบ่งแยก “ความอยาก” ออกเป็นสองประการ ประการแรก เป็นความอยากเพื่อที่จะสนองกิเลส ตัณหา ความอยากแบบนี้ทางพุทธสอนให้ลด ละ เลิก แต่ความอยากอีกประการหนึ่งเรียกว่า “ฉันทะ (Aspiration)” ซึ่งเป็นคุณธรรมข้อหนึ่งในหลัก อิทธิบาท 4 เป็นความรักในงาน ซึ่งควรส่งเสริมให้มี ซึ่งเมื่อพิจารณาคุณธรรมประการอื่น ๆ ในหลักอิทธิบาท 4 ก็พบว่า มีความสอดคล้องกับความหมายของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนได้ทั้งสิ้น หลักอิทธิบาท 4 ประกอบด้วยคุณธรรม 4 ประการ คือ

5.1 ฉันทะ (Aspiration) หมายถึง ความพอใจ หรือ ความมีใจรัก ใฝ่ใจมุ่งมั่นจะทำสิ่งนั้น อยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เป็นสิ่งที่ทุกคนควรมี เป็นความรักในงาน

5.2 วิริยะ (Exertion) คือ ความเพียร ความขยันหมั่นประกอบสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน ไม่ท้อถอยเพื่อบรรลุความสำเร็จที่ตั้งความปรารถนาไว้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

5.3 จิตตะ (Thoughtfulness) คือ ความคิด การตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและสิ่งนั้นด้วยความคิด ด้วยใจจดจ่ออยู่เนืองนิจ

5.4 วิมังสา (Investigation) คือ การไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

หลักอิทธิบาท 4 เป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า เป็นแนวคิดทางฝั่งตะวันออกซึ่งมีมาอย่างยาวนาน หลักอิทธิบาท 4 กล่าวถึงความสำเร็จว่าเป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนา และใช้สิ่งนี้เป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะศึกษา คัดค้น พัฒนาวิธีปฏิบัติงาน และเพิ่มขีดความสามารถของตนในอันที่จะสร้างความสำเร็จต่อไปในระดับองค์การและประเทศชาติ

แนวคิดเรื่องพันธะผูกพันต่อองค์การของ Mowday, Steer, และ Porter (1979) แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การของ Hewitt Associates (2010) แนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การของ Towers Perrin (2006) และแนวคิดเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของ Zigarmi, et al. (2009) เป็นแนวคิดโดยนักคิดทางตะวันตกที่มีการพัฒนาต่อยอดมาโดยลำดับ โดยทั้ง 4 แนวคิดเสนอคุณลักษณะที่มีความใกล้เคียงกัน 3 ประการ ดังนี้ คือ

1. การระลึกถึงองค์การในทางบวก โดยมีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การอย่างเต็มที่ (Mowday, Steer, และ Porter, 1979; Towers Perrin, 2006) และกล่าวถึงองค์การในทางบวกต่อบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีศักยภาพสูง และลูกค้าขององค์การ (Hewitt Associates, 2010; Zigarmi และคณะ, 2009)

2. การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ซึ่งบุคคลมีความอดุสาหะ อุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและหน้าที่ได้รับความมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์การ (Mowday, Steer, and Porter, 1979; Hewitt Associates, 2010; Towers Perrin, 2006; Zigarmi และคณะ, 2009)

3. ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ และมุ่งมั่นรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ (Mowday, Steer, และ Porter, 1979; Hewitt Associates, 2010; Towers Perrin, 2006; Zigarmi และคณะ, 2009)

แนวคิดอภิปาบท 4 เป็นแนวคิดทางตะวันออก เป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหมาย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความสอดคล้องกับนิยามความหมายของคำว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ดังที่อธิบายในข้างต้น โดยคุณธรรมในหลักอภิปาบท 4 บางประการ มีความสอดคล้องกับกลุ่มแนวคิดทางด้านตะวันตก โดยเน้นที่เป็นความรัก และจิตตะคือความเอาใจใส่ มุ่งมั่นและทุ่มเททำงานเพื่อองค์การ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งแสดงถึงความทุ่มเทที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ไม่ใช่แค่เพียงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้เท่านั้น

ส่วนที่แตกต่าง คือ วิริยะ เป็นความเข้มแข็ง อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เป็นความรู้สึกว่ามีพลังอันไร้ขีดจำกัดและเชื่อว่าไม่มีอะไรลำบากเกินไป เป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการฝ่าฟันวิกฤติและอุปสรรคซึ่งย่อมต้องเกิดในระหว่างการทำงาน ไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหมายในที่สุด

อีกประการหนึ่ง คือ วิมังสา เป็นการไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อที่ยังหยาบในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop Learning) ของ Argyris ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากการติดตามสถานการณ์กับธรรมเนียมการปฏิบัติงานถึงความเหมาะสมในการดำเนินงาน หากไม่เหมาะสมก็ให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม โดยสามารถที่จะแก้ไขได้ตั้งแต่ระดับนโยบาย วัตถุประสงค์ และมาตรฐานต่าง ๆ โดยไม่มีข้อจำกัด การเรียนรู้แบบสองวงจรนี้เป็นการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อยู่ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้องค์การมีความก้าวหน้า

และสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอยู่เสมอ จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคสมัยปัจจุบัน ที่ความคิดสร้างสรรค์คือพลังสำคัญในการสร้างมูลค่าและความมั่งคั่งให้กับองค์การ

จากการทบทวนแนวคิดข้างต้น ผู้เขียนได้สรุปเป็นนิยามความหมาย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบและคุณลักษณะของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนขององค์การ โดยองค์ประกอบนี้ผู้เขียนเห็นด้วยกับแนวคิดของ Zigarmi และคณะ (2011) ที่เสนอว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานเป็นความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการประเมินสถานการณ์ขององค์การและการทำงาน ทั้งทางด้านอารมณ์ (Affect) และด้านกระบวนการคิด (Cognition) ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ ความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรม (Behavior) 5 ประการ ได้แก่

1) ความรักและปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์การ (Intent to stay) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ

2) การทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ (Striving for excellence) คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ซึ่งบุคคลจะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์การและสร้างสรรค์ผลงานที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

3) การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Eagerness to learn) ด้วยการไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อที่ยังห้อยในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์วิธีแก้ไขปรับปรุง

4) ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Exertion and never giving up) คือ ความเพียร ความขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้งการใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ คุ้มค่า และรอบคอบ

5) การระลึกถึงองค์การในทางบวก (Organizational Endorsement) เป็นเจตคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์การ โดยการให้ความสำคัญต่อความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและมีค่านิยมขององค์การ มีความกลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ต้องการยึดเป็นหลักปฏิบัติในชีวิตประจำวัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การอย่างเต็มที่รวมทั้งกล่าวถึงองค์การในแง่บวกต่อบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีศักยภาพสูง และลูกค้าขององค์การ

แนวทางเสริมสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในองค์การยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด

ต่อการที่องค์การหรือประเทศจะก้าวไปสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์และมีความสำคัญต่อการส่งมอบผลงานให้กับองค์การ การเสริมสร้างให้คนเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในองค์การเป็นสิ่งที่น่าศึกษาเพื่อที่จะสามารถระบุปัจจัยที่ช่วยให้คนปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ ทุ่มเทศสร้างผลงานที่เป็นเลิศ พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ย่อท้อเมื่อเจออุปสรรค และพูดถึงองค์การในแง่ดีอยู่เสมอ ทำอย่างไรให้คนทุ่มเทและมีความสุขในการทำงาน เหมือนกับนักดนตรีที่สร้างสรรค์ผลงานชิ้นเอกหรือเหมือนกับ จิตรกรที่วาดภาพชิ้นเอกด้วยแวตตาแห่งความสุขโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แรงจูงใจหลักในการทำงานก็คงหนีไม่พ้นสิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน

สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน เงินรางวัล สวัสดิการ ฯลฯ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Wage Theory) ระดับของค่าจ้างจะเป็นเกณฑ์ที่พนักงานใช้พิจารณาความทุ่มเทพยายาม (กัลยาณี คุณมี, 2552) ค่าจ้างที่สูงเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมั่นใจว่าจะทำงานเต็มความสามารถ ไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ เพราะค่าจ้างที่สูงกลายเป็นต้นทุนที่สูงสำหรับลูกจ้างที่จะสูญเสียงานไป (กัลยาณี คุณมี, 2552; ธาณี ชัยวัฒน์, 2552) การเริ่มลงทุนในค่าจ้างที่สูงอาจได้รับกลับคืนในรูปของของผลประกอบการที่ดีขึ้นและต้นทุนการควบคุมที่ต่ำลง

เทเรซ่า แอมาไบล (2548) เสนอมุมมองที่ต่างจากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวในข้างต้น ผลจากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ‘เงิน’ หรือแรงจูงใจภายนอกที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้ ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้เสมอไป โดยเฉพาะเมื่อเงินทำให้คนรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองถูกตัดสินบนหรือถูกควบคุม ซึ่งกลายเป็นปัจจัยบั่นทอนความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ผลการศึกษาของ Towers Perin (2006) ได้ผลที่สอดคล้องกับมุมมองของเทเรซ่า แอมาไบลที่ว่า องค์การไม่สามารถใช้เงินเพียงอย่างเดียวในการทำให้คนเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนรวมทั้งรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การได้ แต่ควรมีการให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินควบคู่ไปด้วย เช่น การมอบหมายงานที่มีคุณค่า โอกาสในการเจริญเติบโต เพื่อนร่วมงานที่ดี ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความยุติธรรม สมดุลชีวิตการทำงาน ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การฯลฯ (Ahlrichs, 2003; Bhatnagar, 2007; Glen, 2006; Gostick และ Elton, 2007; Wagner และ Harter, 2006; Zigarmi, et al., 2009) ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเป้าหมายที่สร้างให้เกิดแรงกระตุ้นภายใน รวมทั้งเป็นพลังงานที่ช่วยหล่อเลี้ยงความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานให้คงอยู่

สภาพแวดล้อมก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของพนักงานในยุคที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างมูลค่าและศักยภาพในการแข่งขัน นิตยสาร BrandAge (2009a) ได้หยิบยกแนวคิด ‘Hollywood Model’ ที่มีการประยุกต์ใช้ในหลายวงการ สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนอันจะนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยการนำเอาผู้มีความสามารถมากที่สุดกลุ่มหนึ่งมาทำงานร่วมกัน จนกระทั่งโครงการจบสิ้นลง ภายใต้บรรยากาศที่ปราศจากอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางความคิด

สร้างสรรค์ สิ่งกีดขวางนั้นมิได้หลายประการ เช่น คำสั่งและการควบคุมของฝ่ายบริหารที่ตั้งเกินไป การเมืองในองค์กร การควบคุมค่าใช้จ่าย การสื่อสารทางลบของผู้นำ ล้วนเป็นปัจจัยที่จะลดทอนความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการคิดสร้างสรรค์ได้ทั้งสิ้น

วัฒนธรรมองค์การถือเป็นอีกปัจจัยที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนให้กับคนในองค์กร หลากหลายองค์การในหลากหลายกลุ่มธุรกิจได้มีกรนำ ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน หรือคำว่า Passion ใส่ไว้ใน ค่านิยมหลักหรือวัฒนธรรมองค์การ เช่น บริษัท DKSH, Dunkin Donuts, และ Electrolux นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติได้มีการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนอันจะนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้ง่าย การจัดที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open Space) การให้ความสำคัญในเรื่องของความหลากหลาย (Diversity) รวมทั้งการให้ความสำคัญกับบริหารคนต่างรุ่นในองค์กร เมื่ออยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อและเหมาะสมก็จะช่วยทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในตัวบุคคลได้ง่ายขึ้น

Zigarmi และคณะ (Zigarmi, et al., 2011) ร่วมกับ The Ken Blanchard Company นำเสนอ 12 ปัจจัยหลักที่เป็นตัวเสริมสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน (ดังภาพที่ 2) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ความร่วมมือ ความเท่าเทียมในการทำงาน ความเท่าเทียมในนโยบายและขั้นตอนทำงาน ความก้าวหน้าในงาน และผลงานที่คาดหวัง ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ มอบหมายงานที่มีคุณค่า ความอิสระในการตัดสินใจ ผลสะท้อนกลับในการทำงาน ความเหมาะสมของภาระงาน และงานที่หลากหลาย ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยดังกล่าวนี้ได้ผ่านการทดสอบวิจัยมาอย่างดีในต่างประเทศ แต่ในประเทศไทยนั้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานนั้นยังไม่ได้มีการกล่าวถึงหรือไม่ได้มีการศึกษาวิจัยมากนัก

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในอนาคต

แนวคิดเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ยังต้องได้รับการศึกษาวิจัยอีกมากในบทบาทของพลังสำคัญของการดำเนินธุรกิจในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค ผู้วิจัยจึงนำเสนอหัวข้อต่าง ๆ ในการทำวิจัยในเรื่องนี้ในบริบทที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์การ (Employee Passion) เป็นแนวคิดใหม่ที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมรวมกับการวิเคราะห์หาลักษณะที่ขึ้นมา ดังนั้น เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือถือควรมีการสร้างเครื่องมือวัดและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยเครื่องมือทางสถิติเพื่อยืนยันองค์ประกอบดังกล่าว

2. ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กร เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน สภาพแวดล้อม หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น องค์กรแห่งความสุข สมดุลชีวิตการทำงาน การจัดการความรู้ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยอาจศึกษาในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

3. ศึกษาแนวทางหรือกลยุทธ์การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรของบุคคลหรือองค์กรต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ

4. ศึกษาความสัมพันธ์หรือผลของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์/ ความคิดเชิงนวัตกรรม/ ความสำเร็จขององค์กรนวัตกรรม เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

5. ศึกษาความสัมพันธ์หรือผลของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) กำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) อัตราการลาออก (Turnover Rate) และประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) เป็นต้น เพราะเป็นเป้าหมายหลักที่องค์กรพึงประสงค์

6. ศึกษาต่อยอดแนวความคิดหรือนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทอื่น ๆ เช่น ทางสังคม การเมือง การศึกษา เช่น ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของคนทำงานจิตอาสา ฯลฯ

7. ศึกษาเพิ่มเติมว่าสิ่งใดคือตัวกระตุ้น หรือสิ่งเร้าที่จะทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องยั่งยืน เพราะในสังคมไทยเรามากจะพบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนอาจเกิดขึ้นตามกระแส พลังขับเคลื่อนจึงขาดหายไป เมื่อพบกับอุปสรรคหรือการแข่งขันที่รุนแรง เช่น กระแสการทำผลิตภัณฑ์โอท็อปอาจขาดความต่อเนื่องเมื่อขาดแรงสนับสนุนจากภาครัฐ

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงกลยุทธ์การเสริมสร้างและรักษาความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่องค์กรจะสามารถยืนหยัดได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การศึกษาเรื่องความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมจึงเป็นอีกเรื่องที่ องค์กร สังคม ควรให้ความสำคัญและหาแนวทางเสริมสร้างอย่างจริงจัง

เอกสารอ้างอิง

- กฤตินี ณ์ภูฎวุฒิลิทธิ. (2553). โมเดลเศรษฐกิจสร้างสรรค์แบบสหราชอาณาจักร. *กรุงเทพธุรกิจ*. (ออนไลน์). ค้นวันที่ 27 พฤษภาคม 2553. จาก <http://www.bangkokbiznews.com/>
- กัลยาณี คุณมี. (2552). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. *เอกสารประกอบการสอน*. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เทเรซ่า แอมาโบล. (2548). องค์การฉลาดคิด: วิธีพิฆาตหรือข้อบกพร่องความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ. *Harvard Business Review*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ธานี ชัยวัฒน์. (2552). การคัดสรรคน (Adverse Selection) ในตลาดการเมือง. *กรุงเทพธุรกิจ*, 24 กันยายน.
- แนวหน้า. (2553). OKMD ร่วมศคินทร์ระดมกูรูใน-นอก จุดประกายให้เครือข่ายผู้นำองค์กร. *แนวหน้า*, 24 กุมภาพันธ์.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (12 ed.)*.
- วราภรณ์ สามโกเศศ. (2552). รู้จักเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy). *มติชน*, 18 มิถุนายน.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2553). เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ชนชั้นและทุนมนุษย์สร้างสรรค์ บททดลองนำเสนอทางความคิดเพื่อเตรียมการวิจัย. *วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 1, 65-82.
- อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. (2553). Thailand's Creative Economy. *รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินำเสนอในกิจกรรม ปรับกระบวนทัศน์ของประเทศสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ จัดโดย กระทรวงการต่างประเทศร่วมกับศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ บรรยาย ณ ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ*. 26 มีนาคม 2553.
- อาภรณ์ ชิวะเกรียงไกร. (2552). เศรษฐกิจสร้างสรรค์. *กรุงเทพธุรกิจ*, 6 สิงหาคม.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2551. *นวัตกรรม คือ*. (ออนไลน์). ค้นวันที่ 27 พฤษภาคม 2553. จาก <http://www.nia.or.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). *ร่างกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11*.
- ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ. (2551). *ความคิดสร้างสรรค์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ*. ค้นวันที่ 27 พฤษภาคม 2553. จาก <http://www.creativethailand.org/th/articles/>
- ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (2553). *Babt & Brains: สร้างเศรษฐกิจไทยด้วยความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: TCDC Publication.
- Ahlich, N.S. (2003). *Manager of Choice: 5 competencies for cultivating top talent*. California: Davies-Black Publishing.

- Bakker, A., and Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 54-147.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in India ITES employee: Key to retention. *Employee Relations*, 29, 640-663.
- BrandAge. (2009a). Creative economic: the super economic driver. *BrandAge Essential*, Super Series 3.
- BrandAge. (2009b). Super big enterprises. *BrandAge Essential*, Super Series 5.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. Available from: http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html
- Coy, P. (2000). *The 21st Century Corporation: The Creative Economy*. Available from: http://www.businessweek.com/2000/00_35/b3696002.htm
- Fox, A. (2004). Green Mountain Brew Passion. *HR Magazine*, 49 (7).
- Friedman, T.L. (2005). May. *Globalization 3.0. Blueprint Magazine*. Available from: <http://www.dlc.org/>
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, 38, 37-45.
- Gostick, A., and Elton, C. (2009). *The carrot principle: how to best manager use recognition to engage their people, retain talent, and accelerate performance*. New York: Free Press.
- Hamel, G. 2009. *Hierarchy of Employee Traits for the Creative Economy*. Available from: <http://blog.spigit.com/Blog>.
- Hamel, G. (2552). The future of management. Bangkok: Expernet.
- Hewitt Associates. 2010. *Hewitt engagement survey*. Available from: <http://www.hewittassociates.com>
- Howkins, J. (2552). The creative economy: how people make money from ideas. Bangkok: Amarin Printing and Publishing.
- Integro Leadership Institute. (2010). *Employee Passion Survey*. Retrieved January 15, 2011. Available from: <http://www.integroleadership.com>
- Jones, D., and Robinson, J.T. (2009). *Passion Works: Creative Passion in The Workplace*. Canada: Nova Scotia.

- Lafrenière, M., Bélanger, J., Sedikides, C., and Vallerand, R. (2011). *Self-esteem and passion for activities*. *Personality and individual differences*, 51, 541-544.
- Megamisc (2555). Revenue Information of Apple. Available from: <http://megamisc.blogspot.com>
- Mowday, R., Steer, R., and Porter, L. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247.
- Toffler, A. 1980. *The third wave*. New York: Morrow.
- Towers Perrin. 2006. Ten steps to creating an engaged workforce: key European Finding. Available from: www.towersperrin.com
- Wagner, R., and Harter, J.K. 2006. *Twelve: The Elements of Great Managing*.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., and Diehl, J. 2009. *From engagement to work passion*. The Ken Blanchard Companies.
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D., and Diehl, J. 2011. *Employee Work Passion*. The Ken Blanchard Companies.

Translated Thai References

- Nuttavuthisit, Krittinee. (2010). United Kingdom Creative Economy Model. *Bangkokbiznews*. (online). Retrieved May 27, 2010, from Website: <http://www.bangkokbiznews.com>. (In Thai)
- Koonmee, Kalayanee. (2009). Strategic compensation management. *Lecture Notes*. Bangkok: School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Amabile, Teresa M. (2005). Rescuing your company's creativity. *Harvard Business Review*. Bangkok: Expernet. (In Thai)
- Thanee, Chaiwat. (2009). Adverse Selection in political Marketing. *Bangkokbiznews*. September, 24. (In Thai)
- Naewna. (2010). OKMD and SASIN mobilize both local and international experts to spark a network of organizations leaders. Naewna, February, 24. (In Thai)
- Payutto, P.A. (2003). *Dictionary of Buddhism by Phra Brahmaganabhorn (12 ed.)*. (In Thai)
- Samakoses, Varakorn. (2009). Creative Economy. *Matichon*, June, 18. (In Thai)

- Kusumavalee, Sombat. (2010). Creative Economy, Creative class and human capital: The trial presented the idea to prepare research. *Human Resource and Organization Development Journal*, 1, 65-82. (In Thai)
- Termpittayaphaisith, Arkhom. (2010). Thailand's Creative Economy. Deputy Secretary of the National Economic and Social Development Board. Presented at Paradigm shift lead to Creative Economy in Thailand by Ministry of Foreign Affairs and Thailand Creative & Design Center, March, 26 2010. (In Thai)
- Chevakriangkrai, Arporn. (2009). Creative Economy. *Bangkokbiznews*. August, 6. (In Thai)
- National Innovation Agency (Public Organization). (2009). Innovation is. (Online). Retrieved May 27, 2010, from Website: <http://www.nia.or.th>. (In Thai)
- Office of the National Economics and Social Development Board. (2010). The Eleventh National Economic and Social Development Plan (Draft). (In Thai)
- Thailand Creative & Design Center. (2008). Creativity and Economic Development. (Online). Retrieved May 27, 2010, from Website: <http://www.creativethailand.org/th/articles/>. (In Thai)
- Thailand Creative & Design Center. (2010). *Baht & Brains: Create Thailand Economy with Creativity*. Bangkok: TCDC Publication. (In Thai)