

**ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน
ในการทำงานเป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก
กรณีศึกษาบริษัทรถยนต์ข้ามชาติแห่งหนึ่ง**

**The Factors Driving Work Passion in the Regional
Master Trainer Role in Asia - Pacific Region:
A Case Study of Automotive Manufacturing**

ตรีทิพย์ ขันดี*

Trithip Khantee

วาสิตา บุญสาร**

Wasita Boonsatorn

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงานของวิทยากร

* นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Faculty of Human Resources Development National Institute of Development
Administration, Corresponding author, e-mail : plapicazz@gmail.com

** อาจารย์ที่ปรึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Advisor, Graduate School of Human Resource Development, National Institute of
Development Administration.

ระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ภายใต้แนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของ Zigarmi และคณะ (2011) รวมถึงพีรามิดของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของ Integro Leadership Institute (2012) สำหรับการศึกษาคั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสอบถามกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับดี จำนวน 10 คน เมื่อเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครบ จึงนำมาสรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก อีกทั้งปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในอาชีพ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ 1. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) 2. การได้ช่วยเหลือคนอื่น (Helping others) 3. การยอมรับ (Acceptance) 4. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Receiving chance for learning and development) 5. การบริหารจัดการเวลา (Management of time) 6. สิ่งจูงใจ (Incentive) 7. การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Nourishing job) และ 8. การได้รับงานที่ท้าทาย (Getting challenging task) โดยผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยทั้ง 8 ประการ โดยใช้ตัวแบบ **“CHARMING”** แปลว่า **“เสน่ห์”** เป็นตัวแบบส่งเสริมให้วิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก เกิดความมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ นอกจากนี้สำหรับผลการศึกษายปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงาน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1. เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน (Clear vision) 2. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรแบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Culture of Continuous Improvement) 3. การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ (Communication skill) 4. การได้รับการยอมรับ (Recognition) และ 5. งานที่ท้าทาย (Challenging tasks) โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวแบบ **“RC⁴”** โดยเปรียบเทียบการทำงานเป็นการแข่งแรลลี่ (Rally) ความก้าวหน้าในงานวิทยากรระดับภูมิภาคเป็นเป้าหมายปลายทาง ซึ่งบุคลากรแต่ละคนต้องมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง โดยการหา RC เพื่อให้การเดินทางถึงปลายทางอย่างรวดเร็วและไม่หลงทาง

จากผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการบริหารจัดการ การวางแผนส่งเสริมให้วิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกทำหน้าที่อย่างมีความสุข สนุก เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ แบ่งปัน ประสบการณ์ สร้างบุคลากรและพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ ช่วยขับเคลื่อนองค์กร สู่เป้าหมายและความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน, ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและ พลังขับเคลื่อนในการทำงาน, ความเติบโตในงาน, วิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

Abstract

The objectives of this research were to study the factors that drove employees' work passion and factors that drove passion for the career growth opportunities of regional master trainers in automotive manufacturing company. The study was based on the concept of work passion from Zigarmi et al. (2011) and The Passion Pyramid of Integro Leadership Institute (2012). Qualitative research which using in-depth interviewing of 10 well-experienced regional master trainers who currently met the expected performance levels through semi-structured interview questions was used.

The study, revealed that the driving factors for work passion of the regional master trainers' consisted of 8 factors which can be summarized as "CHARMING" model; 1) Collaboration 2) Helping others 3) Acceptance 4) Receiving chance for learning & development 5) Management of time 6) Incentive 7) Nourishing job 8) Getting challenging tasks.

This study also found that the factors affecting passion for self-development for career growth opportunities were 1) Clear vision 2) Culture

of Continuous Improvement 3) Communication skill 4) Recognition, and 5) Challenging tasks; which as be summarized as the “RC⁴” model.

This research could help guide the organization in planning, managing, and supporting their regional master trainers to perform with happiness, enjoyment along with determination and driving passion for; knowledge transfer, sharing experience, and human resource development in order to make sustainable an organization’s performance, as well as strengthening competitive advantage in automotive manufacturing industry.

Keywords : Work Passion, Career Growth, Regional Master Trainer, Automotive

ที่มาและความสำคัญ

จากผลกระทบของการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0¹ ในทั่วโลก บริษัทต่าง ๆ จึงวางกลยุทธ์เพื่อมุ่งแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านราคา คุณภาพ และคุณสมบัติ บริษัทที่ปรึกษา Deloitte ได้ทำการสำรวจพบว่า รูปแบบองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (Deloitte, 2017) ธุรกิจอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ AlixPartners (2017) ทำการวิจัยและพบว่าแนวโน้มรถยนต์ในอนาคตจะเปลี่ยนเป็น C. A. S. E คือ การเชื่อมต่อ

¹ การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หรือ Industry 4.0 คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต มาใช้ในการผลิตสินค้า สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายตามความต้องการเฉพาะของผู้บริโภค แต่ละราย เป็นการพัฒนาจนถึงเครื่องจักรสามารถสื่อสารกันเองได้ ส่งข้อมูลระหว่างกันได้ สิ่งนี้คือ สิ่งที่น่ามาสู่การมีประสิทธิภาพที่ใช้แรงงานน้อยลง (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2560)

(Connected) การเชื่อมต่อข้อมูลผ่านดิจิทัล ความอิสระ (Autonomous) การใช้ระบบขนส่งสาธารณะมากขึ้น (Shared) และเป็นพลังงานไฟฟ้า (Electrified) จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล งานที่ใช้แรงงานคน เปลี่ยนเป็นใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยองค์กรใดที่เปลี่ยนแปลงได้เร็ว มีการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจร่วมกับการใช้บุคลากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนธุรกิจ คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อีกทั้งลดต้นทุนการผลิต สร้างกำไร นับว่าสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง

การศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร Zigarmi และคณะ (2009) พบว่า การปฏิบัติตัวของผู้นำมีผลต่อความมุ่งมั่นและทุ่มเทของพนักงาน นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ที่เรียกว่า “ห่วงโซ่ผลกำไรและภาวะผู้นำ” หลังจากนั้น Zigarmi และคณะ (2011) ได้ศึกษาเพิ่มพบว่า มีปัจจัยทั้งหมด 12 ปัจจัย ที่มีผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน องค์กรที่ประสบความสำเร็จทั่วโลกนอกจากการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นต่อการทำงานแล้ว ยังมุ่งส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งบุคคลที่จะเป็นกุญแจสำคัญในการให้ความรู้ พัฒนาความสามารถ ทักษะที่จำเป็น ก็คือ วิทยากร Nadler (1969, อ้างถึงใน T. Leduchowicz, 1982) ได้อธิบายถึงบทบาทวิทยากร มี 3 บทบาทหลัก ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning specialist) 2) นักบริหาร (Administrator) และ 3) นักแก้ปัญหา (Problem solver) ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

จากการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานได้มีการศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน แต่ในบริบทของงานวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ยังไม่พบว่ามีการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของวิทยากรที่เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างพนักงานให้มีศักยภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก อีกทั้งปัจจัยที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงาน

คำถามวิจัย

1. ปัจจัยใดที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก
2. ปัจจัยใดที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่สร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน

ปัจจุบันทั่วโลกกำลังเข้าสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 เป็นการบูรณาการโลกการผลิตเข้ากับการเชื่อมต่อทางเครือข่ายในรูปแบบ “The Internet of Things (IoT)” (Lee Rainie, 2016) ที่อินเทอร์เน็ตมีอิทธิพลต่อรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวันของมนุษย์ เช่น บ้านอัจฉริยะ เปิด-ปิดไฟ สั่งการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่แข่งขันอย่างรุนแรง ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรักและพลังขับเคลื่อน (Employee passion) จะทุ่มเทศักยภาพในการทำงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร ซึ่ง Passion มาจากคำว่า Patior ในภาษาละติน Jones และ Robinson (2009) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน คือ ความสนใจ

ความชอบ ความรัก หรือความมุ่งมั่นทุ่มเทในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Jones and Robinson, 2009 อ้างถึงในไซตริส ดำรงทานติ, 2554) ในขณะที่ Zigarmi และคณะ (2009) ให้ความหมายของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนว่าเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่ผ่านการประเมินสถานการณ์โดยแสดงออกในมิติอารมณ์ (Affect) และมิติกระบวนการคิด (Cognition) ที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน วาสิตา บุญสาธ (2556) ได้ให้ความหมายความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนว่าเป็นความสนใจ ความชอบ ความรัก หรือความมุ่งมั่นทุ่มเทในสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่แสดงออกถึงความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้อ้างอิงความหมายของวาสิตา บุญสาธ²

Zigarmi และคณะ (2009) ภายใต้ The Ken Blanchard Companies ได้สร้างแนวคิด “ท่วงโซ่ผลกำไรและภาวะผู้นำ” โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่ปฏิบัติตัวต่อลูกน้องอย่างมีกลยุทธ์มีผลต่อความมุ่งมั่นและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานจึงปฏิบัติงานดี ไม่ได้ทำเพราะเป็นเพียงหน้าที่อย่างเดียว แต่ทำออกมาจากใจ ทำให้เกิดความทุ่มเทให้กับลูกค้า (Customer Devotion) และพ่วงองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Organizational Vitality) จากอิทธิของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Passion) ทำให้บริษัทระดับสากลนำคำว่า Passion เป็นคำขวัญขององค์กร เช่น บริษัท Zappos ได้กำหนดวัฒนธรรมการทำงาน คือ “Be Passionate and Determined” การส่งเสริมให้พนักงานทำงานด้วยใจ สนุกสนานกับงาน มุ่งมั่นและทุ่มเทช่วยกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน

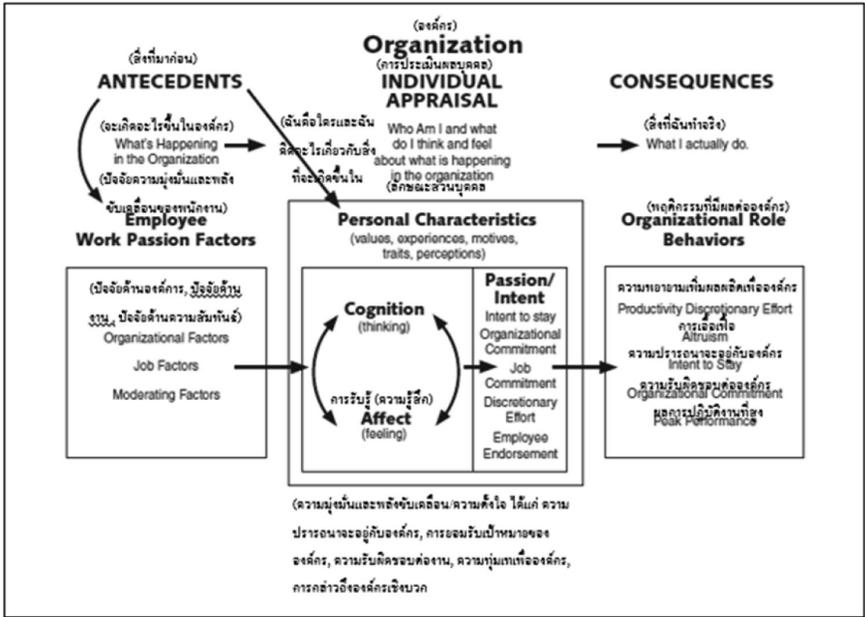
Zigarmi และคณะ (2009) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นโดยพบว่ามี 8 ปัจจัย ในปี 2011 Zigarmi และคณะ (2011) จึงทำการศึกษาเพิ่ม โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานกลายเป็น 12 ปัจจัย จัดเป็น 3 กลุ่มปัจจัยหลัก ได้แก่ **กลุ่มปัจจัยด้านงาน (Job factors)** มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

² ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Work Passion) หมายถึง พลังจากความชอบ ความรัก และความปรารถนาอันแรงกล้าของบุคคลที่เป็นแรงบันดาลใจให้บุคคลแสดงออกมาถึงความมุ่งมั่นกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีพลังที่จะขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ (วาสิตา บุญสาธ, 2556)

1. การที่ได้อำนาจในการตัดสินใจ (Autonomy) คือ การที่พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจตามความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม 2. การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Meaningful work) คือ การที่พนักงานเข้าใจความสำคัญในงานของตน 3. การให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการปฏิบัติงาน (Feedback) คือ การที่พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 4. ความสมดุลของภาระงาน (Work balance) คือ การที่พนักงานรับรู้ว่าสัดส่วนของงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับช่วงเวลา และ 5. ความหลากหลายของงาน (Task variety) คือ การที่พนักงานรับรู้ได้ว่างานที่พวกเขาทำนั้นมีกระบวนการทำให้สำเร็จ

ถัดมากลุ่มปัจจัยด้านองค์การ (Organization factors) มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) คือ การที่องค์กรส่งเสริมความร่วมมือกันทำงาน 2. ความคาดหวังในผลปฏิบัติงาน (Performance expectations) คือ พนักงานรับรู้ถึงผลลัพธ์ของการทำงานหลังจากทำสำเร็จ 3. การรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน (Growth) คือ การที่พนักงานรับรู้ถึงโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาเพื่อก้าวหน้าในงาน 4. ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural justice) คือ พนักงานรับรู้ถึงกระบวนการตัดสินใจอย่างยุติธรรมในการนำกฎมาบังคับใช้กับทุกคน และ 5. ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน (Distributive justice) คือ การที่พนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมของการให้รางวัลหรือผลตอบแทน

กลุ่มปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationship factors) มี 2 ปัจจัย คือ 1. การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness to colleagues) คือ พนักงานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี และ 2. การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำ หัวหน้างาน (Connectedness to leader) คือ การที่พนักงานและหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน (Zigarmi และคณะ, 2011) จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น นำมาสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ 1) ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร 2) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร 3) ความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ 4) ความพยายาม พินทุอุปสรรค และ 5) การกล่าวถึงองค์กรในเชิงบวก จากพฤติกรรมความมุ่งมั่นทั้งห้าประการ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร ดังปรากฏในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (2011)
แหล่งที่มา: The Ken Blanchard Companies (2011)
Perspectives: Employee Work Passion

แนวคิดเกี่ยวกับการเติบโตในงานและแรงจูงใจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเติบโตในงาน (Career Development) แบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ 1. แนวคิดการพัฒนาอาชีพ โดยมุ่งพัฒนาบุคคลให้เกิดความชอบ ความถนัด และใช้ความสามารถขับเคลื่อนงาน เช่น ทฤษฎีความก้าวหน้าทางอาชีพของ Super (1990, อ้างถึงใน วราภรณ์ ชูเชิดรัตน์, 2557) และ 2. แนวคิดการพัฒนาอาชีพจากมุมมองขององค์กร โดยองค์กรมุ่งพัฒนาคนที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เช่น ทฤษฎีความก้าวหน้าในงาน ของ Tiedman and O'Hare (1963, อ้างถึงใน วราภรณ์ ชูเชิดรัตน์, 2557) อธิบายถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกผ่านทางบุคลิกภาพ เป็นต้น จากการศึกษาที่องค์กรทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริม

ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน อีกทั้งได้วางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ โดยมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาคั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ วิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ที่มีบทบาทในการสอนรวมถึงสร้าง พัฒนาวิทยากรภายในบริษัทในเครือ โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 10 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มวิทยากรผู้มีศักยภาพสูง และมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้ 1. เป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ที่มีคะแนนการประเมินการสอนเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป 2. เป็นกลุ่มตัวอย่างของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก จากแต่ละหลักสูตร และ 3. มีผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัดได้คะแนน 2.00 ขึ้นไปจาก 3.00

บริบทองค์กรที่ศึกษาและบริบทวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

บริษัทในอุตสาหกรรมรถยนต์ข้ามชาติที่ได้ศึกษาในครั้งนี้เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีฐานะเป็นสำนักงานใหญ่ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ที่มุ่งเน้นด้านการทำวิจัย และการพัฒนาองค์กรให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน บุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญในการให้ความรู้ พัฒนาความสามารถ ทักษะพนักงานในองค์กรคือวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (Regional Master Trainer)

เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยแบบสอบถามมีการประยุกต์มาจากของวาสิตา บุญสาทร (2556)

อีกทั้งมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ของแบบสัมภาษณ์ จากอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิจัยนี้ โดยก่อนการสัมภาษณ์จริง ได้มีการนำแบบสัมภาษณ์ ไปทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างอื่น คือ วิทยากรระดับบริษัท จำนวน 3 คน หลังจากนั้นทดลองวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับเวลาในการสัมภาษณ์ใช้เวลาทำนละ 1 ชั่วโมง โดยมีการอธิบายเรื่องจรรยาบรรณในการทำวิจัย และการเก็บข้อมูลเป็นความลับ อีกทั้งขออนุญาตบันทึกเทปการสัมภาษณ์อีกด้วย สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มจากการถามตอบ ฟังผู้สัมภาษณ์ อัดเสียง และจดบันทึกตามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพ

หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จ ผู้วิจัยได้ถอดเทปและทำการสรุปข้อมูลที่ได้ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจำแนกชนิดข้อมูล แบ่งข้อมูลที่มีความเหมือน ความต่างในชุดข้อมูลเพื่อนำมาสรุปเป็นประเด็นหลัก นอกจากนี้มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง (Member Checking) รวมถึงผู้วิจัยได้ยกข้อความสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวหรืออธิบายไว้ (Quote) เพื่อยืนยันความจริงและยืนยันผลการวิจัย (Confirmability)

ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ที่มีผลการปฏิบัติงานดี เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน เป็นวิทยากร มี 8 ปัจจัย ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงปัจจัยที่ทำให้วิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก
เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน

ลักษณะ ตามกลุ่มปัจจัย	ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่น และพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก	จำนวนคน ที่กล่าวถึง
ด้านงาน (Job factors)	1. การได้รับงานที่ท้าทาย (Getting challenging task)	9
	2. ด้านการได้ทำงานที่มีคุณค่า (Nourishing job)	10
	3. การได้ช่วยเหลือ (Helping others)	6
	4. การบริหารจัดการเวลา (Management of time)	7
	5. ด้านการได้รับการยอมรับ (Acceptance)	8
ด้านองค์กร (Organization factors)	6. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Receiving chance for learning and development)	9
	7. สิ่งจูงใจ (Incentive)	4
ด้านความสัมพันธ์ (Relationship factors)	8. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration)	8

คำถามวิจัยที่ 1 : ปัจจัยใดที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน
เป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

จากตารางสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้วิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก
เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ภายใต้
ตัวแบบ **“CHARMING”** ที่แปลว่าเสน่ห์ ดังนี้

1. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) หมายถึง การที่สมาชิกในทีม ทั้งลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาสามารถรับผิดชอบงานแทน ช่วยแบ่งเบาภาระงาน อีกทั้งช่วยแก้ปัญหาแทนกันได้ เพื่อให้งานอื่น ๆ ชับเคลื่อนต่อไป ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของคุณปราดเป็ร็อง (RM08) ที่ว่า

“กระบวนการทำงานเป็นทีมมีส่วนสำคัญ teamwork ที่บอกคือ หัวหน้าเรา ตัวเราเอง ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ถ้าเกิดใครคนหนึ่งไม่ให้การสนับสนุน มันก็ไม่สามารถที่จะไปสอน หรือไปพัฒนาตัวเองได้ เพราะว่า trainer ส่วนหนึ่งแน่นอนว่า งานสอนจะหายไปจากงานในระยะเวลาหนึ่ง ในช่วงที่เราไปสอนให้กับต่างประเทศด้วย” (RM08/ปราดเป็ร็อง, สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2560)

2. การได้ช่วยเหลือ (Helping others) หมายถึง การได้ลงมือทำ สนับสนุน แนะนำให้กับคนอื่น ทำให้เกิดผลลัพธ์ในรูปของสิ่งที่จับต้องได้ชัดเจน เช่น ปรับปรุงหน้างานสายการผลิต และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น พัฒนาความรู้ที่มีอิทธิพลต่อตัวบุคคล หน่วยงาน และองค์กรในภาพรวม ดังคำกล่าวของคุณมานะ (RM09) ที่ว่า

“ตอนนั้นไปสอน Standardized work (หลักสูตรการทำงานตามมาตรฐาน) ที่ต่างประเทศ ให้กับ trainer ซึ่งพี่ไปพบกับพนักงานที่ค่อนข้างทำงานลำบาก คือ ประกอบล้อรถ ซึ่งลำบากนะเนี่ย หลังจากเหตุการณ์นั้นใช้เวลา 2 อาทิตย์ พี่ไปหาเหล็กไปหาของกับ trainer เพื่อที่จะมาทำ hanger (ที่ยก) แล้วเอาไปใส่กับตัวรถ แล้วยิง bolt หลังจากนั้นเขาบอกว่า เขาได้ Kaizen (ปรับปรุง) ให้กับ process นี้แล้ว ซึ่งเป็นจุดที่พี่ดีใจและประทับใจมาก ๆ เหมือนกับเราได้ช่วยคน ๆ นั้นที่อยู่ใน process นั้น.....” (RM09/มานะ, สัมภาษณ์, 31 ตุลาคม 2560)

3. การได้รับการยอมรับ (Acceptance) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานปรากฏแก่ผู้อื่น โดยได้รับการเห็นคุณค่า การยอมรับในความเชี่ยวชาญศักยภาพที่มี การยอมรับปรากฏในรูปแบบคำชม หรือการมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบ ดังคำกล่าวของคุณอำนาจ (RM01) ที่ว่า

“Passion เกิดตอนที่ได้รับการเลือก ที่เขาบอกว่าคนนี้แหละ อยากให้รับผิดชอบงานด้านนี้ ให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แล้วก็วัดผลออกมา ว่าเรามีศักยภาพในการเป็นวิทยากร ตอนที่ผลออกมาแล้ว ผู้ใหญ่เลือกเราให้ทำหน้าที่วิทยากร ก็รู้สึกประทับใจมาก การที่ roadmap ได้ระบุว่าเราจะต้องเอาความรู้ไปใช้ ก็บ่งบอกว่าเรามีศักยภาพ” (RM01/อำนาจ, สัมภาษณ์, 17 ตุลาคม 2560)

4. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Receiving chance for learning & development) หมายถึง การเปิดโอกาสและการส่งเสริมพนักงานให้เกิดความรู้ ทักษะ อีกทั้งได้ประสบการณ์ใหม่ เพื่อเป็นการยกระดับความสามารถที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำงาน ดังคำกล่าวของคุณเสกสรรค์ (RM05)

“ถ้าถามผมว่า ผมมี passion ระดับไหน passion ผมมีเต็มเปี่ยม แต่ผมก็ให้ตัวเองแค่ 5 คะแนนเพราะถ้าผมให้ 10 ผมก็ไม่ต้องพัฒนาตัวเองไง ผมคิดว่าผมไปได้อีก ผมไม่ได้ให้จากสิ่งที่ผมเป็นนะ แต่ผมให้จาก final ซึ่งปีที่แล้วผมก็ให้ 5 ปีนี้ผมก็ให้ 5 แต่ 5 ของผมไม่เหมือนกับ 5 ของปีที่แล้ว คือผมขยับตัว 10 ให้สูงขึ้น เหมือนกับ 10 ป.1 กับ 10 ป.2 ถ้าผมให้ 10 ทุกปีผมก็คิดว่าสิ่งที่ผมทำมันดีอยู่แล้ว นั่นคือเหตุผลว่าทำไมผมถึงได้ best trainer (วิทยากรดีเด่น) 2 ปีซ้อนได้ไง” (RM05/เสกสรรค์, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2560)

5. การบริหารจัดการเวลา (Management of time) หมายถึง การวางแผนงาน และดำเนินตามแผน อีกทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้เกิดความสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ดังคำกล่าวของคุณปราดเป็ร็อง (RM08)

“...Time management (การบริหารเวลา) คือ เราทำ 2 บทบาท ใช้ใหม่ครับ ทั้งงานประจำด้วยงาน trainer ด้วย ช่วงไหนเป็นช่วง peak ของงานประจำที่ต้อง report รวมถึงมีงาน trainer ด้วย รู้สึกว่า work ไม่ค่อย balance ละ ก็จะทำให้ passion down (ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนลดลง)” (RM08/ปราดเป็ร็อง, สัมภาษณ์, 30 ตุลาคม 2560)

6. สิ่งจูงใจ (Incentive) หมายถึง การให้สิ่งเสริมแรงที่ทำให้บุคลากร เกิดการยกระดับความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน อาจอยู่ในรูปแบบรางวัล หรือโอกาสในการเติบโต ดังคำกล่าวของคุณภาคภูมิ (RM07)

“ควรพิจารณาในด้าน rewards อาจมีการระบุชัดเจนเลยได้ว่า คนที่ผ่านการ certified เป็น trainer ได้ มันต้องได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ เพราะ trainer ไม่ได้ทำงาน 8 ชั่วโมง ในที่ทำงานเท่านั้น แต่ trainer ต้องดูแลเนื้อหา บางครั้งต้องกลับไปอ่านเพิ่มที่บ้าน ภารกิจต้องรับผิดชอบสูงเพราะเราตระหนัก ดีว่า ถ้าเราถ่ายทอดคนอื่นไม่ได้เนะ มันก็เหมือนเราสร้างปัญหา ให้องค์กร ความภาคภูมิใจก็ไม่เกิด passion ก็ไม่เกิด” (RM07/ ภาคภูมิ, สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2560)

7. การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Nourishing job) หมายถึง การที่บุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำ ผลการปฏิบัติงานทั้งความรู้ที่สอน คำแนะนำ ที่มอบให้ มีส่วนได้ช่วยเหลือคนอื่น มีส่วนช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังคำกล่าวของคุณพากเพียร (RM04)

“ผมแทนตัวเองเป็นลูกโป่ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายงานที่ดูแลอยู่ก็เหมือนบ้าน ลูกโป่งลูกเดียวจะทำให้ บ้านยกระดับสูงขึ้นก็ค่อนข้างจะเป็นไปได้ยาก แต่ที่นี้เรารู้แล้ว เนื่องจากเรามีประสบการณ์ เรามีความรู้ เรารู้ว่าทิศทางที่จะทำให้บ้านลอยสูงขึ้นไปทางไหน ส่วนที่เหลือก็คือเราพยายาม หาแนวร่วมหรือคนที่จะมีมุมมองหรือทิศทางไปมุ่งเดียวกับเรา เพื่อช่วยยกระดับบ้านหรือหน่วยงานที่เราดูแลให้มันสูงขึ้น” (RM04/พากเพียร, สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2560)

8. การได้รับงานที่ท้าทาย (Getting challenging task) หมายถึง การได้รับ มอบหมายจากองค์กรให้รับผิดชอบงานใหม่ที่เป็นงานระดับสากลต้องมีการยกระดับ ความสามารถ ดังคำกล่าวของคุณเสกสรรค์ (RM05) ที่มองว่าความท้าทายเกิดจากรูปแบบการสอนต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบท นำไปสู่ความมุ่งมั่นที่จะก้าวข้ามความท้าทายนี้

“ผมพบว่าการสอน หรือการ coach มันแตกต่างกัน สอนให้เขา ทำกับการแนะนำให้แต่ละประเทศในเอเชียเข้าใจในสิ่งที่เรารู้ และอยากให้ทำตาม มันเป็นความท้าทายที่จะรวมองค์ความรู้ knowledge, knowhow ที่เรามีถ่ายทอดเพื่อให้เขาปฏิบัติตาม ตอนที่เราสอนเป็นภาษาไทย เป็นแบบไทย ๆ เรารู้จักเป็นอย่างดี ซึ่งเราเองก็มาเรียนเทคนิคการสอนเพิ่ม แต่พอเราต้องสอน ต่างประเทศ เทคนิคการสอนเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเรื่องวัฒนธรรม มันก็เลยเพิ่มความท้าทาย ทำให้เราต้องเรียนรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะ เรื่องเทคนิคการสอนนะ อีกทั้งภาษาด้วย เพราะเราต้องสอน ด้วยภาษาอังกฤษเป็นหลัก” (RM05/เสกสรรค์, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2560)

คำถามที่ 2 : ปัจจัยใดที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเติบโตในงานของวิทยาการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

จากตารางสรุปปัจจัยที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงานของวิทยาการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก พบว่า ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ผ่านตัวแบบ “RC⁴” โดยเปรียบเทียบการเติบโตในงานวิทยาการระดับภูมิภาคเป็นเป้าหมายปลายทางตอนที่แข่งแรลลี่ (Rally) ซึ่งบุคลากรแต่ละคนต้องมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง โดยการหา RC ที่ย่อมาจาก Route checking เพื่อให้การเดินทางถึงปลายทางอย่างไม่หลงทาง ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 ตารางแสดงปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเติบโตในงานของวิทยาการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงานของวิทยาการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก	จำนวนคนที่กล่าวถึง
1. เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน (Clear vision)	7
2. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร แบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Culture of Continuous Improvement)	7
3. การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ (Communication skill)	6
4. การได้รับการยอมรับ (Recognition)	3
5. งานที่ท้าทาย (Challenging tasks)	1

1. เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน (Clear vision) หมายถึง การที่องค์กรวางแผนงานกลยุทธ์ เป้าหมายองค์กรทั้งระยะสั้น ระยะยาวที่ต้องการบรรลุ อีกทั้งส่งต่อแผนงานให้บุคลากรรับไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ดังคำกล่าวของคุณอำนวย (RM01)

“องค์กรควรพัฒนา roadmap หรือ milestone ของการพัฒนาทักษะความสามารถของวิทยากรให้ชัดเจน ในแง่ของการใช้วิทยากรที่อยู่หน้างานจริง จะทำอย่างไรให้วิทยากรดึงความรู้สอนให้มีประสิทธิภาพ” (RM01/อำนาจ, สัมภาษณ์, 17 ตุลาคม 2560)

2. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรแบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Culture of Continuous Improvement) หมายถึง การพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นตลอด โดยที่ไม่หยุดนิ่งที่จะปรับปรุง แก้ไข ไม่มีอะไรดีที่สุดในแต่ละวัน แต่จะดีขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านกระบวนการทำงาน ดังคำกล่าวของคุณภาคภูมิ (RM07)

“วัฒนธรรมการทำงาน Kaizen มีส่วนช่วยให้พี่พัฒนาตนเอง พี่เอาหลักการนี้มาใช้เลย พี่มองว่าปัจจุบันนี้ Regional Master Trainer เรายังไม่สมบูรณ์ เราก็ตั้งเป้าหมายใหม่ ๆ เรียนรู้วิชาแขนงอื่น เมื่อเกิดการ challenge ขึ้น Kaizen ก็ตามมา ต้องปรับปรุงตัวเองพัฒนาเพื่อให้สอนคนให้ดีขึ้น ให้มีคุณภาพขึ้น อีกทั้ง Genchi genbutsu (การไปสืบหาความจริงที่หน้างาน) ถ้าเราอยู่แต่โต๊ะ ไม่ไปดูหน้างานจริง เราจะรู้ได้ไง” (RM07/ภาคภูมิ, สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2560)

3. การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ (Communication skill) หมายถึง การสามารถพูดคุย อธิบาย ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ โดยใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อในการถ่ายทอดสาร ดังคำกล่าวของคุณคุณธรรม (RM06)

“การสื่อสารด้วยภาษา ทำให้ผมต้องพัฒนา เพราะงานผมต้องสื่อสารกับคนต่างชาติ เพราะเราเป็น Regional Master

trainer มันต้องพูดได้ เน้นสื่อสารให้เข้าใจ มีประสิทธิภาพ”
(RM06/คุณธรรม, สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2560)

4. การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง ผลงานในการสอน การให้คำแนะนำปรากฏเด่นชัด ทำให้เกิดการยอมรับในวงกว้าง และส่งผลต่อการเติบโต ดังคำกล่าวของคุณเสกสรรค์ (RM05)

“ผมพัฒนาตนเอง อย่างน้อยก็ต้องทำให้คนนับถือเรา ถ้าสงสัยเรื่องนี้ ต้องมาถามเรา เพราะเราแนะนำเขาให้ไปปรับปรุงได้ นอกจากนี้ก็คือ การได้รับคำชม ตอนผมได้ the best trainer ตอนรับตำแหน่ง หัวหน้าก็ทราบจาก mail ที่ประกาศ ส่งผลต่อการประเมินผลงานผม เขาก็ประเมินให้ระดับดี” (RM05/เสกสรรค์, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2560)

5. งานที่ท้าทาย (Challenging task) หมายถึง การรับรู้โอกาสจากการได้ทำงานที่ยาก มีผลต่อโอกาสและมุ่งเป้าหมายเพื่อความก้าวหน้าในงาน ดังคำกล่าวของคุณเสกสรรค์ (RM05)

“การได้รับโอกาสจากองค์กรในการทำงานที่ท้าทาย โดยเริ่มจากตัวเองต้องทำตัวเองให้มีโอกาสมาก่อน ต้องพัฒนาศักยภาพให้เค้านึกก่อน ทำตัวเองให้โดดเด่นในงาน ทำไม่อยากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพราะการเป็นผู้เชี่ยวชาญเราจะได้ออกาสดีกว่าคนอื่น เช่น หน้าที่การสอน ก็เป็นตัวหนึ่งที่บริษัทมอบโอกาสให้ทำ หน้าที่ถ่ายทอด แนนอนมันก็ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การเติบโตหน้าที่ การงาน ชีวิตความเป็นอยู่ รายได้ ชื่อเสียง และการได้รับการยอมรับ” (RM05/เสกสรรค์, สัมภาษณ์, 20 ตุลาคม 2560)

สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก จำนวน 10 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปผล พบว่ามี 8 ปัจจัยที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน โดยใช้ตัวแบบ “**CHARMING**” ประกอบด้วย 1. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) 2. การได้ช่วยเหลือคนอื่น (Helping others) 3. การได้รับการยอมรับ (Acceptance) 4. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Receiving chance for learning and development) 5. การบริหารจัดการเวลา (Management of time) 6. สิ่งจูงใจ (Incentive) 7. การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Nourishing job) และ 8. การได้รับงานที่ท้าทาย (Getting challenging task) ดังภาพที่ 1.2

<u>C</u> ollaboration
<u>H</u> elping others
<u>A</u> cceptance
<u>R</u> eceiving chance for learning & development
<u>M</u> anagement of time
<u>I</u> ncentive
<u>N</u> ourishing job
<u>G</u> etting challenging task

ภาพที่ 1.2 แผนภาพสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบผลการศึกษปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก กับผลการศึกษางานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2011) และพีรามิตความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (The Passion Pyramid) ของ Integro Leadership Institute (2012) สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 ตารางการเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก กับผลงานวิจัยอื่น

ผลการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก	ผลการศึกษางานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2011)	พีรามิตความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (The Passion Pyramid) ของ Integro Leadership Institute (2012)
1. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration)	ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Connectedness to colleagues) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำ หัวหน้างาน (Connectedness to leader)	ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ประสบความสำเร็จ (To be on a winning team) ความต้องการเป็นคนใน (To be an “Insider”)
2. การได้ช่วยเหลือ (Helping others)	การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Meaningful Work)	ความต้องการได้ทำงานที่มีความหมาย (To do meaningful work)
3. การได้รับการยอมรับ (Acceptance)	ความคาดหวังในผลปฏิบัติงาน (Performance expectations)	ความต้องการถูกยอมรับ (To be respected)

ตารางที่ 1.3 ตารางการเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก กับผลงานวิจัยอื่น (ต่อ)

ผลการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก	ผลการศึกษางานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2011)	พีรามิตความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (The Passion Pyramid) ของ Integro Leadership Institute (2012)
4. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Receiving chance for learning & development)	การรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน (Growth)	ความต้องการการเรียนรู้และเติบโต (To learn and grow)
5. การบริหารจัดการเวลา (Management of time)	ความสมดุลของภาระงาน (Work balance)	ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง
6. สิ่งจูงใจ (Incentive)	ความคาดหวังในผลปฏิบัติงาน (Performance expectations)	ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง
	โอกาสความก้าวหน้าในงาน (Growth)	
	ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน (Distributive justice)	
7. การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Nourishing job)	การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Meaningful work)	ความต้องการได้ทำงานที่มีความหมาย (To do meaningful work)

ตารางที่ 1.3 ตารางการเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิทยาการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก กับผลงานวิจัยอื่น (ต่อ)

ผลการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิทยาการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก	ผลการศึกษางานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2011)	พีรามิตความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (The Passion Pyramid) ของ Integro Leadership Institute (2012)
8. การได้รับงานที่ท้าทาย (Getting challenging task)	ความหลากหลายของงาน (Task variety)	ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง
ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง	การที่ได้อำนาจในการตัดสินใจ (Autonomy)	ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง
ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง	การให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการปฏิบัติงาน (Feedback)	ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง
ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง	ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural justice)	ไม่พบความเหมือนหรือความคล้ายคลึง

จากตารางที่ 1.3 สามารถสรุปปัจจัยที่มีความเหมือนและความต่างในงานวิจัยทั้งสามชิ้นโดยพบว่า ปัจจัยที่มีความเหมือนทั้งในงานวิจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิทยาการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ปัจจัยความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของ The Ken Blanchard Companies (2011) และพีรามิตความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (The Passion Pyramid) ของ Integro Leadership Institute (2012) พบว่า มี 5 ปัจจัย ได้แก่ ดังนี้ 1. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) 2. การได้ช่วยเหลือ (Helping others) 3. การได้รับ

การยอมรับ (Acceptance) 4. การรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน (Growth) และ 5. การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Nourishing job) ในส่วนที่พบปัจจัยความเหมือนหรือความคล้ายคลึงกันกับงานของ The Ken Blanchard Companies (2011) มี 8 ปัจจัย ได้แก่ 1. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) 2. การได้ช่วยเหลือคนอื่น (Helping others) 3. การได้รับการยอมรับ (Acceptance) 4. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Receiving chance for learning & development) 5. การบริหารจัดการเวลา (Management of time) 6. สิ่งจูงใจ (Incentive) 7. การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Nourishing job) และ 8. การได้รับงานที่ท้าทาย (Getting challenging task) นอกจากนี้ไม่พบปัจจัยความมุ่งมั่นที่เหมือนกับงานของ The Ken Blanchard Companies (2011) มี 3 ปัจจัย ได้แก่ 1. การที่ได้อำนาจในการตัดสินใจ (Autonomy) 2. การให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการปฏิบัติงาน (Feedback) และ 3. ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural justice) นอกจากนี้พบว่ามี 3 ปัจจัยที่ปรากฏในงานวิจัยชิ้นนี้ แต่ไม่ปรากฏในงานพีรามิดของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (The Passion Pyramid) ของ Integro Leadership Institute (2012) ได้แก่ 1. การบริหารจัดการเวลา (Management of time) 2. สิ่งจูงใจ (Incentive) และ 3. การได้รับงานที่ท้าทาย (Getting challenging task)

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการได้ทำงานที่มีคุณค่า (Nourishing job) และปัจจัยการได้รับการยอมรับ (Acceptance) เป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นสอดคล้องว่า การรับรู้ว่างานที่ตนเองทำนั้นมีคุณค่าทั้งต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน อีกทั้งความสำเร็จที่เกิดขึ้นมีส่วนช่วยพัฒนาองค์กรภาพรวม ซึ่งเปรียบเสมือนการให้ส่งเสริมแรงด้านจิตใจ ยิ่งส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ดังนั้นองค์กรเองควรสร้างการตระหนักรับรู้ความสำคัญของงานและส่งเสริมให้เกิดการยอมรับผ่านการแต่งตั้งในเวทีประชุมสำคัญของบริษัท เช่น Town hall meeting เป็นต้น ยิ่งเป็นแรงผลักดันให้วิทยากรเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำหน้าที่ให้ดี

สำหรับปัจจัยที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงานของวิทยากรระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก พบว่าประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1. เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน (Clear vision) 2. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

แบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Culture of continuous Improvement) 3. การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ (Communication skill) 4. การได้รับการยอมรับ (Recognition) และ 5. งานที่ท้าทาย (Challenging tasks) โดยเปรียบเทียบเติบโตในภาคนิเทศการเป็นเป้าหมายปลายทางตอนที่แข่งแรลลี่ (Rally) ซึ่งบุคลากรแต่ละคนต้องมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง โดยการหา RC เพื่อให้ถึงเป้าหมายเร็วขึ้น ไม่หลงทาง

จากผลการศึกษาพบว่า บัณฑิตเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน (Clear vision) เป็นหนึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในงานของสายวิเทศการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดเป็นแผนงานระดับนโยบาย (Corporate Strategy) ที่ชัดเจน ถ่ายทอดลงมาสู่ระดับหน่วยงาน (Department Strategy) และระดับบุคคล (Individual performance) ทำให้วิเทศการระดับภูมิภาคตระหนักได้ว่า ต้องพัฒนาตนเองอย่างไรให้มีผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อนงานองค์กรภาพรวม

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เดี่ยวเชิงลึก (In-depth Interview) ในกลุ่มวิเทศการระดับภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งผลการศึกษานี้แม้ว่าจะมีความครอบคลุม แต่เนื่องจากเป็นบริบทเฉพาะตัวขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเท่านั้น จึงไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างกว้างขวาง

2. องค์กรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ผู้วิจัยมีความคุ้นเคยกับบริบทขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการทวนถาม (Member checking) ก่อนที่จะทำการสรุปการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง

ประโยชน์ของการศึกษา

1. ประโยชน์ทางวิชาการ งานวิจัยนี้จะช่วยต่อยอดงานวิจัยอื่น สำหรับผู้ที่สนใจศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานบริบทสายอาชีพต่างๆ

2. ประโยชน์ในทางปฏิบัติและการนำไปใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้วิทยากรเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานในมิติด้านงาน ช่วยให้หน่วยงานฝึกอบรมกำหนดวางแผนชัดเจน อีกทั้งเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานหลัก และงานรองเข้าด้วยกัน ถัดมาในมิติด้านองค์กร องค์กรนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างจริงจัง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การพัฒนาตนเอง เช่น การมอบหมายงานให้ทำงานเชิงลึก (Job enrichment) ให้เกิดการเรียนรู้รอบด้าน สูดท้ายมิติด้านความสัมพันธ์ ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หากมีพนักงานคนใดติดงาน พนักงานในทีมก็สามารถทำงานแทนกันได้ เกิดทักษะหลากหลาย

ข้อเสนอแนะ

ในอนาคตสามารถต่อยอดงานวิจัยนี้ด้วยการศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานของพนักงานกลุ่มอื่น เช่น วิทยากรระดับองค์กร (Company Trainer) หรือกลุ่มหัวหน้างาน (Group Leader) เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นและยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น

บรรณานุกรม

- โชติรส ดำรงคานติ. (2554). การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วางคนา ชูเชิตรีตนา. (2557). แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และ ความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนใน เขตกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

- วาสิตา บุญสาร. (2556). การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเพื่อนำประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์. วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์, สถาบันพัฒนาศาสตร์, (7)1, 307-355.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2560). **อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) แนวทางของอุตสาหกรรมแห่งอนาคต.** สืบค้นจาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/11529-industry-4-0>,
- AlixPartners. (2017). **The Worldwide Automotive Growth Is Slowing Down, Particularly in the BRICS. At the Same Time, the Industry Face Huge Technological Challenges. C.A.S.E.** Retrieved from <https://legacy.alixpartners.com/en/MediaCenter/PressReleases/tabid/821/articleType/ArticleView/articleId/1690/The-Worldwide-Automotive-Growth-Is-Slowing-Down->.
- Deloitte. (2017). **2017 Global Human Capital Trends.** Retrieved from <https://www2.deloitte.com/mm/en/pages/humancapital/articles/2017-human-capital-trends.html>.
- Integro Leadership Institute. (2012). **The Passion Pyramid.** Retrieved from http://www.integroleadership.com/Docs/Employee_Passion_Survey_Sample_Report.pdf
- Lee Rainiel. (2016). **How will the Internet of Things look by 2025?** Retrieved from <http://www.pewinternet.org/2016/03/29/how-will-the-internet-of-things-look-by-2025/>
- T. Leduchowicz, (1982). **Trainer Role and effectiveness — A Review of the Literature. International Journal of Manpower, 3(1), 2-10.**
- The Ken Blanchard Companies. (2009). **Employee Passion. Perspective, Employee Work Passion : Volume 1.** Retrieved from http://www.kenblanchard.com/Business_Leadership/Effective_Leadership_White_Paper_s/Employee_Passion_Engagement/.

- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). **From Engagement to Work Passion: A Deeper Understanding of the Work Passion Framework**. Perspective. UK :The Ken Blanchard Company.
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2011). **Employee Work Passion: Volume 3**. Retrieved from [http:// www .kenblanchard.com /img/pub/Blanchard _Employee_Passion_Vol_3.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Employee_Passion_Vol_3.pdf)

Translated Thai Reference

- Chotiros Dumrongsanti. (2011). **The Impact of Intangible Rewards and Leadership Communication Strategies on Talent's Passion**. (Thesis of Master's Degree). National Institute of Development Administration, Bangkok. [in Thai].
- National Science and Technology Development Agency. (2017). **Industry 4.0**. Retrieved from <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/11529-industry-4-0> [in Thai].
- Varangkana Choocherdratana. (2014). **Motivation for Career Path Development, Perceived in Organizational Justice, and Adversity Quotient Affecting the Organizational Commitment of Private Company Employees in Bangkok**. (Thesis of Master's Degree). Bangkok University, Bangkok. [in Thai].
- Wasita Boonsathorn. (2013). **Create Passion for Thailand toward Creative Economy**. NIDA Economic Review journal, National Institute of Development Administration. (7)1, 307-355. [in Thai].

ผู้ให้สัมภาษณ์

- RM01/อำนาจ. 17 ตุลาคม 2560. สัมภาษณ์.
RM04/พากเพียร. 19 ตุลาคม 2560. สัมภาษณ์.
RM05/เสกสรรค์. 20 ตุลาคม 2560. สัมภาษณ์.
RM06/คุณธรรม. 25 ตุลาคม 2560. สัมภาษณ์.
RM07/ภาคภูมิ. 26 ตุลาคม 2560. สัมภาษณ์.
RM08/ปราดเปรื่อง. 30 ตุลาคม 2560. สัมภาษณ์.
RM09/มานะ. 31 ตุลาคม 2560. สัมภาษณ์.