

ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานและ คุณลักษณะส่วนบุคคลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล* มณีนุช จันทรเที่ยง**
วรกัญญา ตันติไวยกุล*** อัจฉญา อภิวกา****

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรภายในองค์กร โดยมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลด้าน “สภาพแวดล้อมในการทำงาน” ซึ่งเป็นบริบทระดับองค์กร (Contextual Factor) ที่จะเอื้ออำนวยต่อกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และ “คุณลักษณะส่วนบุคคล” ซึ่งเป็นบริบทระดับปัจเจกบุคคล (Personal Factor) ที่ส่งผลต่อระดับการคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรจากองค์กรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษาการบริหารธุรกิจและการจัดการในระดับปริญญาโทภาคนอกเวลาราชการจำนวน 289 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความกดดันจากปริมาณงาน การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน และการสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงานส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น พบว่า ความกล้าเสี่ยงและด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ไม่พบความสัมพันธ์

* อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

** นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
69 ถนนวิภาวดีรังสิต เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

*** นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
69 ถนนวิภาวดีรังสิต เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

**** นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
69 ถนนวิภาวดีรังสิต เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

ระหว่างแรงจูงใจภายในและระดับความคิดสร้างสรรค์ และจากการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่า องค์กรสามารถช่วยพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรได้ โดยพิจารณาถึงการสร้างหรือปรับทัศนคติของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และความกล้าเสี่ยงที่จะลงมือคิดและปฏิบัติในการทำงาน ตลอดจนการบริหารหรือส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการมอบหมายงานให้มีปริมาณงานและใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: ความคิดสร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล การพัฒนาองค์กร

Influences of Workplace Environment and Personal Attributes on Creative Thinking

Decha Dechawatanapaisal* Maneenuch Jantheng**

Vorakanyar Tantivaitayakul*** Ajajaya Apiwaht****

Abstract

This empirical study aims to investigate the impact of contextual and personal factors at work on creative thinking. Based on the data obtained through a questionnaire survey of 289 MBA students who hold full-time jobs in organizations operating in various business sectors, the results indicate that contextual factors such as workload pressure, autonomy support, and competence support significantly affect individual creative thinking. At the same time personal factors, for instance risk taking and readiness for change also are strong facilitating factors that influence levels of creative thinking. However, the relationship between intrinsic motivation and creative thinking is not found in this study. Such finding is quite different from the previous concepts and literatures. Implications of these results are discussed for organizational practices and future researches.

Keywords: Creativity, Contextual Factor, Personal Attributes, Organization Development

* Faculty Member, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University
254 Phayathai Road, Wangmai, Pathumwan, Bangkok 10330

** Graduate Student, College of Management, Mahidol University
69 Vipawadee Rangsit Road, Phayathai, Bangkok 10400

*** Graduate Student, College of Management, Mahidol University
69 Vipawadee Rangsit Road, Phayathai, Bangkok 10400

**** Graduate Student, College of Management, Mahidol University
69 Vipawadee Rangsit Road, Phayathai, Bangkok 10400

บทนำ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงทั้งระดับภายในประเทศ และในระดับโลก ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวทั้งในด้านการปรับปรุงสินค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้มีความสามารถในการตอบสนอง กับสถานการณ์ดังกล่าว

ทุกวันนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบุคคลและองค์กรธุรกิจไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะเรื่องของ “ความรู้” ที่อยู่เหนือผู้อื่น เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ด้านต่าง ๆ ได้ขยายตัวไปทั่วโลกอย่างกว้างขวาง ประกอบกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เราสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ด้านต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของบุคคลและองค์กรธุรกิจในสังคมปัจจุบันจึงไม่ใช่แค่เพียงการมีความรู้เท่านั้น แต่จะต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการคิดประยุกต์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker, 1995; Amabile, 1998)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะในการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา ความก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ตลอดจนกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมนั้น ล้วนจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยทั้งสิ้น (Torrance, 1964; Andriopoulos, 2001) จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้นจะต้องเริ่มจากการสนับสนุนให้เกิดทักษะการคิดและเรียนรู้ในระดับบุคคลเสียก่อนเป็นลำดับแรก (Amabile, 1996) เมื่อบุคคลมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ที่ดีก็จะนำไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรภายในองค์กร โดยมุ่งศึกษาถึง “สภาพแวดล้อมในการทำงาน” ซึ่งเป็นบริบทระดับองค์กร (Contextual Factor) ในเชิงการสนับสนุนและส่งเสริม และ “คุณลักษณะส่วนบุคคล” ซึ่งเป็นบริบทระดับปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกันออกไป (Personal Factor) ที่เอื้ออำนวยต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดสนับสนุนหรือส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคหรือมีแนวโน้มที่จะยับยั้งการพัฒนาทักษะดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อก่อให้ความตระหนักและอรรถประโยชน์เพิ่มเติมในงานด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ให้สามารถบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแขนงต่าง ๆ ไม่ว่า

จะเป็นการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างทักษะการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีทักษะความคิดสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

อนึ่ง ประเด็นทางวิชาการที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์นั้นได้มีนักวิชาการจำนวนมากทำการศึกษาวิจัยไว้ในแขนงต่าง ๆ โดยงานวิจัยที่ผ่านมาโดยเฉพาะในประเทศไทย จะเน้นไปที่การศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในส่วนของงานทางด้านการศึกษาและด้านพัฒนาการของเด็กหรือเยาวชนเพื่อส่งเสริมให้เกิดทักษะการคิดสร้างสรรค์ (เช่น โอภาส บุญครองสุข, 2535; ดาราณี เผ่าพัฒน์, 2536; ดุซดี สุขสวัสดิ์, 2539 เป็นต้น) ส่วนในระดับนานาชาตินั้นได้ต่อยอดเป็นงานวิจัยเชิงจิตวิทยา ตลอดจนงานวิจัยเชิงพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรจนถึงปัจจุบันนี้ (เช่น Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shin & Zhou, 2003; Dewett, 2006 เป็นต้น) ซึ่งงานวิจัยในเชิงการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่แล้วเป็นการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ องค์กรด้านการออกแบบ ตลอดจนองค์กรด้านการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นส่วนใหญ่ ที่สำคัญเป็นการศึกษาที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงในองค์กรหนึ่ง ๆ หรือกลุ่มองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือกลุ่มบุคลากรที่ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนั้น ๆ เช่น นักวิจัย อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจในลักษณะทั่วไปนั้นยังมีจำกัด โดยเฉพาะการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของทักษะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personality Trait Differences) ต่ระดับความคิดสร้างสรรค์ (เช่น Jia, Dyer, & Butler, 1999; Runco, 2004; Prabhu, Sutton, & Sauser, 2008 เป็นต้น) ซึ่งเป็นประเด็นระดับปัจเจกที่จะเป็นข้อมูลสำคัญที่มีส่วนช่วยเพิ่มเติมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่ปัจจุบัน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

พจนานุกรมออกซฟอร์ด (Hornby, 2000) นิยามความหมายของ “Creative” ว่า “Involving the use of skill and the imagination to produce something new” ซึ่งกล่าวถึงทักษะและการคิดจินตนาการเพื่อก้าวไปสู่แนวทางใหม่ ๆ หรือที่แตกต่าง ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้ ทักษะการคิดนั้นต้องอาศัย “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “คน” เป็น “ผู้กระทำ” ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำผลประโยชน์มาสู่องค์กร (Hedberg, 1981; Greenberg & Baron, 2002) ดังนั้น การพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งเป็น “ผู้กระทำ” การเปลี่ยนแปลงให้สามารถแสดงศักยภาพในกระบวนการทำงานและพฤติกรรม เพื่อเป็น

กลไกให้แก่องค์กรหนึ่ง ๆ สร้างสรรค์และพัฒนาความคิดใหม่ ๆ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารจัดการและการแข่งขันทางธุรกิจในทุกวันนี้

ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่พรสวรรค์ของบุคคลหนึ่ง ๆ แต่ความคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถถูกพัฒนาและหล่อหลอมด้วยกาลเวลาพร้อมกับความรู้และความชำนาญที่เพิ่มมากขึ้น ความคิดสร้างสรรค์จึงไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่สภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมเองก็เป็นแหล่งที่มาและเป็นตัวเร่งให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ (Oldham & Cummings, 1996; Csikszentmihalyi, 1997; Katz, 2003) ด้วยเหตุนี้ ทักษะการคิดสร้างสรรค์จึงได้รับการพิจารณาจากองค์กรในปัจจุบันให้เป็นสมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Amabile, 1988; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) รวมถึงการมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร (Kanter, 1983; Utterback, 1994; Tushman & O'Reilly, 1997)

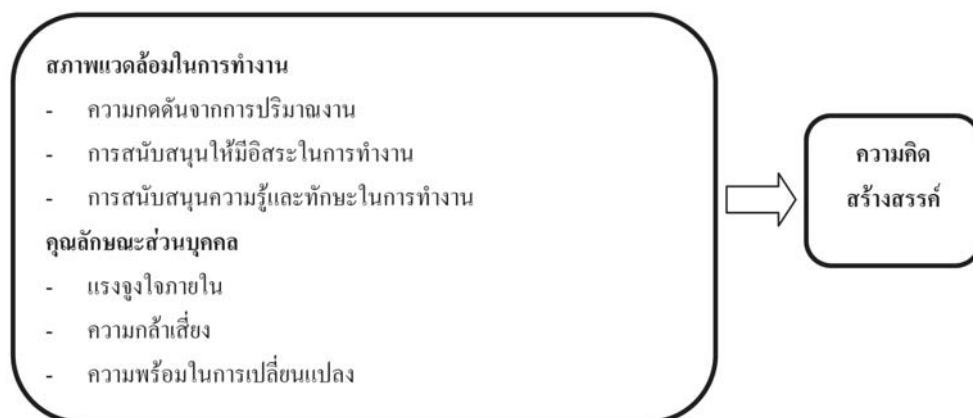
ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์

เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลสามารถพัฒนาได้ และทักษะดังกล่าวเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนอยู่แล้ว เพียงแต่ขาดการกระตุ้นหรือส่งเสริม รวมถึงการเปิดโอกาสให้แสดงออกอย่างเหมาะสม (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Oldham & Cummings, 1996; ขาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546) จึงเกิดการศึกษาวิจัยเชิงวิชาการถึงเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แนวคิดเรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับการยอมรับในเชิงวิชาการอย่างกว้างขวาง ได้แก่ ทฤษฎีของศาสตราจารย์ Teresa Amabile แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งอธิบายแนวคิดในเรื่องนี้ไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยตัวขององค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ พื้นฐานความรู้ ความชำนาญ (Expertise) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) และแรงจูงใจ (Motivation) (Amabile, 1998) โดยที่พื้นฐานความรู้ ความชำนาญ หมายถึง ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้น ๆ อย่างดี เปรียบเสมือนเป็นฐานข้อมูลความรู้ของบุคคล ส่วนทักษะการคิดสร้างสรรค์ แสดงถึงกรรมวิธี (Mechanism) ที่บุคคลพิจารณาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการประยุกต์พื้นฐานความรู้ ความชำนาญมาใช้ประโยชน์ มักจะเกิดจากบุคลิกภาพ ประสบการณ์และแนวทางการทำงานหรือการดำรงชีวิตของแต่ละบุคคล องค์ประกอบทั้งสองที่กล่าวมาถือได้ว่าเป็นทักษะหรือคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลคนนั้น (Personality Traits) ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันออกไป

สำหรับองค์ประกอบสุดท้าย ได้แก่ แรงจูงใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและการกระทำที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดได้ทั้งจากแรงขับเคลื่อนของแต่ละบุคคลและการส่งเสริม

กระตุ้นจากองค์กร สำหรับแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) โดยแรงจูงใจภายนอกจะได้จากปัจจัยภายนอก เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงิน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้จูงใจบุคลากรในองค์กรมากที่สุด อย่างไรก็ตาม Amabile กลับมีมุมมองว่า “ผลตอบแทนในรูปของเงิน” ไม่ได้เป็นตัวส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัจจัยดังกล่าวทำให้แต่ละบุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองถูกควบคุมจากองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล คือ แรงจูงใจภายในซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความปรารถนาอันแรงกล้า ความรู้สึกยินดีที่จะทำงาน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนบุคคลและความท้าทายของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่เป็นสำคัญ

งานวิจัยนี้ ได้ประยุกต์ทฤษฎีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของ Teresa Amabile มาเป็นแนวทางเพื่อศึกษาถึงเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นในระดับองค์กรหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Contextual Factor) และประเด็นในระดับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับทักษะหรือคุณลักษณะของตัวบุคลากรเองในการทำงาน (Personal Factor) โดยที่สภาพแวดล้อมในการทำงานจะครอบคลุมถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวกับความกดดันจากปริมาณงาน (Workload Pressure) การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน (Autonomy Support) และการสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงาน (Competence Support) ซึ่งจะเป็นกลไกขององค์กรที่สำคัญในการเสริมสร้างพื้นฐานความรู้และความชำนาญและทักษะการคิดสร้างสรรค์ ส่วนคุณลักษณะของบุคคลจะครอบคลุมถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change) ซึ่งเป็นกลไกเชิงจิตวิทยาและเชิงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ดังแสดงความสัมพันธ์ไว้ในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1: ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์

ความกดดันจากปริมาณงาน (Workload Pressure)

ความกดดันจากปริมาณงาน หมายถึง ภาวะความกดดันจากปริมาณงานที่มากเกินไปหรือ อันเนื่องมาจากทรัพยากรที่จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลา (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996) ความกดดันดังกล่าวอาจทำให้ผลลัพธ์ของงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ และ อาจเป็นสาเหตุของความกังวลในเรื่องงาน เป็นทุกข์ร้อนใจ และก่อให้เกิดความยุ่งยากในการจัดการ งาน ซึ่งมีสิ่งที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน คือ บรรยากาศของความเคร่งเครียด มีความระมัดระวังตัวสูง ทำงานอย่างไม่สบายใจ และมีอารมณ์ของความหงุดหงิด เปื้อน่ายงาน ปรากฏอยู่ในการแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานโดยไม่รู้ตัว

จากการศึกษาของ Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996) พบว่า การที่มีปริมาณงานจำนวนมากในขณะที่มีเวลาในการทำงานน้อยนั้น เป็นอุปสรรคต่อการเกิดจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในการทำงานโครงการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ ส่วน Kellogg (2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความกดดันจากปริมาณงานและศักยภาพในการ สร้างนวัตกรรม (Innovation Potential) จากกลุ่มตัวอย่างนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์ และพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยดังกล่าวมีทิศทางตรงข้ามกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ การมี ปริมาณงานมากและมีเวลาจำกัดจนเกินไปทำให้นักวิจัยไม่มีเวลาพอในการค้นคว้า พัฒนาองค์- ความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ รวมถึงการมีโอกาสดลองทำงานตามความสนใจใฝ่รู้ของตนเอง การขาด โอกาสดังกล่าวอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม ในปี 2002 Amabile, Hadley, & Kramer ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ ดังกล่าวเพิ่มเติม โดยพิจารณาความกดดันจากเวลาที่จำกัด แรงงูใจภายใน และกระบวนการคิด สร้างสรรค์เชิง Cognitive Processing และพบว่า ความกดดันดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความคิด สร้างสรรค์ในสองประเด็น กล่าวคือ ประเด็นแรก ความกดดันจากเวลาที่จำกัดทำให้บุคลากรมีเวลา คิดน้อยลง ประเด็นที่สอง ความกดดันจากเวลาที่จำกัดก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนจากภายใน เช่น ความต้องการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นความท้าทายในการทำงาน อย่างหนึ่ง และส่งผลให้บุคลากรพยายามคิดสร้างสรรค์เพื่อทำให้งานของตนสำเร็จตรงตามเวลา (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่มีปริมาณงานมากและเวลา ที่จำกัดนั้น บุคลากรจะรู้สึกว่าคุณควบคุมจากสภาพแวดล้อมและขาดความอิสระ จึงมีส่วนที่จะส่ง ผลกระทบต่อแรงขับเคลื่อนเพื่องูใจในการทำงาน ดังนั้น หากบุคลากรในองค์กรที่ได้รับความกดดัน จากปริมาณงานและข้อจำกัดของเวลาในระดับที่ไม่สูงเกินไป จะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดแรงงูใจภายใน เพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรในองค์กรถูกควบคุมด้วยความกดดันจากปริมาณงานและ ข้อจำกัดด้านเวลามากจนเกินไป จนเหนื่อยล้า เคร่งเครียด จนทำให้กระทบกับคุณภาพชีวิตส่วนตน นั้น จะมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบกับแรงงูใจภายใน ซึ่งจะนำไปสู่ระดับ

ความคิดสร้างสรรค์ที่น้อยลงได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996) ที่พบว่า ความกดดันจากปริมาณงานและเวลามีผลกระทบเชิงลบกับระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร แต่ลักษณะของความสัมพันธ์เชิงสถิตินั้นดูเหมือนว่ายังไม่ชัดเจน ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงทำการต่อยอดและศึกษาลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าวโดยตรงเพิ่มเติม และตั้งสมมติฐานสำหรับการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ความกดดันจากปริมาณงานเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร

การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน (Autonomy Support)

การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน จัดลำดับการทำงานโดยใช้ดุลยพินิจของตนเองได้อย่างอิสระ (Freedom) เพิ่มความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงได้ โดยการมอบอำนาจในการคิดและตัดสินใจ (Empowerment) ภายใต้กรอบ หรือแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลหรือทีมงานมีอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และสามารถควบคุมการทำงานและความคิดของตนเองได้ (Bailyn, 1985; Paolillo, & Brown, 1978; Amabile, 1998) ความยืดหยุ่นในการทำงานดังกล่าว ทำให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน ความคล่องตัวนี้จะมีแนวโน้มทำให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานที่สร้างสรรค์มากขึ้น เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้จะรับรู้ว่ามีทางเลือกอย่างไรบ้างที่จะไปสู่ความสำเร็จของงาน (Amabile & Gitomer, 1984) และจะนำพาองค์กรให้มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องต่อไป (Tushman & O'Reilly, 1997)

วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร โดยการกระจายอำนาจในการทำงานและมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ตลอดจนสื่อสารเจตนารมณ์ดังกล่าวอย่างชัดเจนนั้น จะเพิ่มโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว (Arad, Hanson, & Schneider, 1997; Judge, Fryxell, & Dooley, 1997) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เมื่อองค์กรเพิ่มความยืดหยุ่นและให้อิสระ ตลอดจนมอบหมายอำนาจการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาแทนการควบคุมอย่างใกล้ชิด จะส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสลงมือคิดและทำงานด้วยตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น

สมมติฐานที่ 2: การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงานช่วยพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร

การสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงาน (Competence Support)

องค์ประกอบสำคัญสองในสามของทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ของศาสตราจารย์ Teresa Amabile คือ พื้นฐานความรู้ ความชำนาญ (Expertise) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) ซึ่งอธิบายได้ว่าการที่บุคลากรมี “ฐานความรู้” ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและมี “ฐานการคิด” จะเป็นวัตถุดิบสำคัญในการกลั่นกรองและกระตุ้นกระบวนการคิดให้เกิดผลลัพธ์ทางความคิดที่แตกต่างและขยายกว้างขึ้นจากเดิม มีโอกาสมองเห็นทางเลือกอื่น ๆ เพิ่มขึ้นในการแก้ปัญหา (Amabile, 1998) ดังนั้น การสร้างกระบวนการเรียนรู้และฝึกอบรมให้บุคลากรเพิ่มพูนฐานความรู้และทักษะในการคิดจะเสริมให้เกิดกระบวนการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking) ซึ่งเป็นการคิดหลายทิศทาง หลายมุมมอง (Basudur, Graen, & Green, 1982) และนำไปสู่ความสามารถในการมองเห็นแนวทางแก้ปัญหาได้มากกว่าหนึ่งมิติหรือที่แตกต่างไปจากเดิม (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546) โดยรู้จักการประยุกต์ความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาให้เป็นประโยชน์ในสภาวะการณ์หนึ่ง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ (Basudur, Wakabayashi, & Graen, 1990; Feldhusen & Goh, 1995)

การฝึกอบรมถือว่า เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ซึ่งรวมถึงการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Lynch, 1992) การฝึกอบรมช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นโดยใช้เวลาน้อยลง อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทำให้บุคลากรมีฐานความรู้และฐานการคิดกว้างขึ้นและเป็นระบบมากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเอง ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานก็เห็นคุณค่าของบุคลากร จึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

สมมติฐานที่ 3: การสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงานช่วยพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่มาจากภายในตัวบุคคลเอง ได้แก่ ความสนใจอย่างมากของบุคคลนั้น ๆ ที่มีต่อกิจกรรมบางอย่างหรือเป็นความรัก ความท้าทายบางประการ และเป็น

แรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอก ทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น เกิดพฤติกรรมที่ทำให้อยากรสำรวจค้นคว้าต่อไปอย่างไม่ย่อท้อและเหน็ดเหนื่อย แรงจูงใจภายในนั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และกลับปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่าง (เช่น Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Amabile, 1998 เป็นต้น)

แรงจูงใจที่กระตุ้นจากภายในมีประโยชน์ต่อความคิดสร้างสรรค์ เช่น ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการสิ่งใหม่ ๆ การตอบสนองความอยากรู้อยากเห็น เป็นต้น บุคคลที่มีแรงกระตุ้นจากภายใน มักจะบอกว่าได้ทำงานหนึ่ง ๆ เพราะรู้สึก “สนุก” หรือไม่ก็ค้นพบว่า มัน “น่าสนใจ” หรือการมี “ความสุข” ในสิ่งที่กำลังทำ และรู้สึกพึงพอใจเมื่องานที่ทํานั้นประสบความสำเร็จ ส่วนแรงกระตุ้นจากภายนอก (Extrinsic Motivation) นั้น จะมีลักษณะตรงกันข้าม คือ การยื่นเสนอรางวัลหรือผลตอบแทนจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เงิน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยกย่อง จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า บุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยรางวัลหรือแรงจูงใจภายนอกนั้นจะมีความคิดสร้างสรรค์ต่ำกว่าคนที่มีแรงกระตุ้นจากความต้องการที่อยู่ภายในจริง ๆ ของบุคคล (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในระยะหลังได้ศึกษาแรงจูงใจภายในในฐานะที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Factor) ระหว่างความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร หรือพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (เช่น Shin & Zhou, 2003; Prabhu, Sutton, & Sauser, 2008 เป็นต้น) ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวได้ระบุถึงแรงจูงใจในแง่ของบุคลิกภาพของบุคคล โอกาสการแก้ปัญหาในงานได้อย่างอิสระ โอกาสในการแสดงความคิดและลงมือปฏิบัติมากกว่า การรู้สึกมีความสุขในการทำงานในสภาวะปัจจุบัน ซึ่งน่าจะเป็นประเด็นที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถสัมผัสได้อย่างใกล้ชิดมากกว่าในเชิงจิตวิทยา (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546) ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะส่วนบุคคลในบริบทของแรงจูงใจภายในมากขึ้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจภายในของบุคคลในบริบทของความรู้สึกที่มีต่องานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน และระดับความคิดสร้างสรรค์โดยตรง

สมมติฐานที่ 4: แรงจูงใจภายในช่วยพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร

ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking)

ความกล้าเสี่ยง หมายถึง ความกล้าริเริ่ม กล้าเสี่ยงทำในสิ่งใหม่ ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ หรือการนำบทเรียนจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอดีตมาประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล และใช้ความพยายามในการลงมือปฏิบัติอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ทั้งกับองค์กรและตัวผู้ปฏิบัติเอง (Dewett, 2006) ความกล้าเสี่ยง

ดังกล่าว ถือได้ว่า เป็นทัศนคติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่จะผลักดันให้เกิดความกล้าแสดงออกและลงมือปฏิบัติ ตลอดจนกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ด้วย ทั้งนี้ กระบวนการเรียนรู้ถูกพัฒนามาจากความพยายามลงมือคิดและทำในสิ่งที่แตกต่างอย่างต่อเนื่องโดยไม่ละความพยายามหรือทอดย (Tesluk, Farr, & Klein, 1997; Dewett, 2007)

ความเสี่ยงเป็นเรื่องธรรมชาติขององค์กรและชีวิต เสมือนเป็น “นิสัย (Habit)” อย่างหนึ่ง (Ford, 1996) การดำเนินงานในทุกองค์กรหรือการดำเนินชีวิตย่อมต้องมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาและคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากความกล้าเสี่ยงนั้นจะทำให้บุคลากรและองค์กรเกิดการเรียนรู้ พัฒนา และนำไปสู่ความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรนั้นไม่กล้าเสี่ยง ไม่ลองลงมือปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล มีความกลัว หรืออีกนัยหนึ่งยึดแนวอนุรักษ์นิยมจนเกินพอดีนั้น ก็อาจพลาดโอกาสในธุรกิจหรือแนวคิดใหม่ ๆ และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรได้ (Pfeffer & Sutton, 2000) ดังนั้น การคิดค้นหรือพัฒนาสินค้าหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ได้นั้น แต่ละบุคคลต้องมีความกล้าทดลองปฏิบัติและกล้าที่จะยอมรับความล้มเหลวที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ซึ่งคงไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่าย เนื่องจากมนุษย์มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและมักชอบผลลัพธ์ที่แน่นอนมากกว่า (Bazerman, 1994; Ford, 1996) ความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้เรียนรู้ที่เกิดจากการลองผิดลองถูกหรือปราศจากการลงมือปฏิบัติ ถ้าบุคลากรไม่กล้าเสี่ยง องค์กรนั้น ๆ อาจเสียโอกาสในการลองคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มองหาโอกาสใหม่ ๆ หรือแม้แต่พยายามคิดปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น (Shalley & Gilson, 2004) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรส่วนหนึ่งควรเริ่มจากการสร้างทัศนคติและเสริมทักษะในระดับบุคคลให้มีความกล้าเสี่ยงที่จะลงมือปฏิบัติอย่างเหมาะสม

สมมติฐานที่ 5: ความกล้าเสี่ยงช่วยพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมถึงความความเข้าใจในเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และมีความตั้งใจ รวมถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะ (Bernerth, 2004) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับทัศนคติและสภาวะทางจิตใจของบุคคล เป็นการรับรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมว่าจะต่อต้านหรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และความพร้อมดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กร กล่าวคือ ถ้าในองค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีพื้นฐานของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่ำ โอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จอาจลดลง เนื่องจากมีบรรยากาศของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มักจะเป็อุปสรรคต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร (Backer,

1995; Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002; Cummings & Worley, 2005)

คนทุกคนล้วนต่างมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานตามสาขาของตนเอง หรือตามที่ตนเองถนัด แต่การมีความรู้หรือความถนัดนั้นไม่ได้หมายความว่าแต่ละคนจะมีความคิดสร้างสรรค์ บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์มักสามารถดึงหรือประยุกต์ความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ตามสถานการณ์ในงานได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง นั่นคือ การมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการมีความพร้อมในด้านการคิด มีความหวัง รู้จักเรียนรู้ และมีพลังใจในการทำงานในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนที่เคยเป็นมา หากบุคลากรในองค์กรมีทักษะการคิดและมีความพร้อมที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ก็จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ไม่ท้อแท้ ไม่สิ้นหวัง สามารถมองเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และนำไปสู่ผลสำเร็จ ตลอดจนสามารถฝ่าวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น (De Bono, 1970; Rowden, 2001)

Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown (2002) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลว่า การที่บุคคลแต่ละคนมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น แสดงถึงการมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และมีแนวโน้มที่จะใช้ความสามารถของตนเองปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากการมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และไม่ลังเลที่จะลงมือปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและระดับความคิดสร้างสรรค์นั้น ยังมียุ้งจำกัด (Zhou & Oldham, 2001) ดังนั้น เพื่อเติมเต็มความจำกัดของประเด็นดังกล่าว งานวิจัยนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรเพิ่มเติม โดยกำหนดสมมติฐานเพื่อการศึกษา ดังนี้

สมมติฐานที่ 6: ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงช่วยพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร

วิธีการวิจัย

เครื่องมือและกระบวนการ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ แบบสอบถามดังกล่าวจัดทำขึ้นเป็นภาษาไทย โดยถอดความเนื้อหาจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย ทั้งนี้ได้มีการแปลและตรวจทานซ้ำด้วยวิธี Back Translation ระหว่างภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา เพื่อรักษาระดับความเข้าใจในความหมายของผู้ตอบแบบสอบถามให้มากที่สุด และแบบสอบถามฉบับภาษาไทยนั้นได้กำกับคำภาษาอังกฤษไว้สำหรับ

ศัพท์เฉพาะทางบางคำ เพื่อช่วยในการสื่อความให้เข้าใจตรงกัน เช่น Calculated Risk, Feedback, Productivity, Competency เป็นต้น

จากนั้นคณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการถอดความและตรวจทานซ้ำแล้วดังกล่าว มาดำเนินการนำร่องทดสอบ (Pilot Test) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการทดสอบจากบุคลากรที่กำลังทำงานในองค์กรภาคเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 30 ตัวอย่าง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับและความคิดเห็น และเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข ตลอดจนการขัดเกลาภาษา ถ้อยคำ รูปแบบให้มีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจในแนวทางเดียวกันเมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลจริง

หลังจากรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการนำร่องทดสอบแล้ว พบว่ามีข้อบกพร่องเรื่องการใช้ถ้อยคำและการเรียงประโยคในข้อถามบางข้อ ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านแล้วเกิดความเข้าใจและตีความที่แตกต่าง คณะผู้วิจัยจึงนำกลับมาทบทวน แก้ไข และเรียบเรียงใหม่เพื่อให้มีความชัดเจนและความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยยังคงดำเนินการตามกระบวนการแปลและตรวจทานซ้ำด้วยวิธี Back Translation ระหว่างภาษาไทยและภาษาอังกฤษดังกล่าวข้างต้นอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อรักษาความหมายตามต้นฉบับภาษาอังกฤษให้ได้มากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มบุคลากรที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในภาคเอกชน เนื่องจากการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาทัศนคติส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและทักษะหรือคุณลักษณะของแต่ละปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญ กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวครอบคลุมถึงบุคลากรในระดับปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น แต่ไม่รวมผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

การเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยดังกล่าวใช้วิธีการเลือกแบบสุ่มโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Random Sampling) คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากนิสิต นักศึกษาในระดับปริญญาโทที่กำลังศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจ (Business School) ของสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในประเทศไทย จำนวน 5 แห่ง ซึ่งนิสิตนักศึกษาเหล่านี้กำลังทำงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในภาคเอกชน ขณะเดียวกันก็กำลังศึกษาในระดับปริญญาโทภาคนอกเวลาราชการอยู่ด้วย

คณะผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามออกไปยังกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจำนวน 500 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 356 ชุด คิดเป็นร้อยละ 71.2 หลังจากที่ได้ตรวจสอบข้อมูลการตอบแบบสอบถาม พบว่า ในจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับมานั้นมีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปประมวลผลได้ ด้วยสาเหตุ เช่น แบบสอบถามจากผู้ตอบที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่กำหนด และแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบถ้วนในหลาย ๆ ข้อถาม รวมทั้งสิ้น จำนวน 67 ชุด จึงทำการคัดกรองและคงเหลือจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำไปประมวลผลได้ทั้งสิ้น 289 ชุด คิดเป็นร้อยละ 58

เครื่องมือที่ใช้ในการวัด

ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

เครื่องมือในการประเมินระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลซึ่งเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) นำมาจากแบบทดสอบของ Bowen, Lewicki, Hall, & Hall (1997) แบบทดสอบชุดนี้มีจำนวนข้อถามทั้งหมด 50 ข้อ และแสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านมักจะทำงานกับสิ่งที่แน่นอนและท่านจะทำตามขั้นตอนที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขปัญห ท่านคิดว่าการถามคำถามเป็นเรื่องเสียเวลาถ้าท่านไม่มีหวังที่จะได้คำตอบ ท่านมักใช้สัญชาตญาณหรือความรู้สึกถูก-ผิดในการแก้ไขปัญหา ในการประเมินข้อมูล แหล่งที่มาของข้อมูลมีความสำคัญมากกว่าเนื้อหาข้อมูล เป็นต้น ตัวแปรด้านความคิดสร้างสรรค์นี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.794 สำหรับระดับของคะแนน (Score) ที่ได้จากการประเมินสามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

210-250	มีความคิดสร้างสรรค์สูงมาก (Very Creative)
170-209	มีความคิดสร้างสรรค์สูง (Somewhat Creative)
130-169	ปกติ (Neither Creative nor Noncreative)
90-129	ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ (Not Very Creative)
50-89	ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ (Noncreative)

รายละเอียดของแบบทดสอบต้นฉบับของและวิธีการคำนวณคะแนนสามารถดูรายละเอียดได้จากการศึกษาของ Bowen, Lewicki, Hall, & Hall (1997)

ความกดดันจากปริมาณงาน (Workload Pressure)

เครื่องมือวัดทัศนคติด้านความกดดันจากปริมาณงานสำหรับการศึกษาครั้งนี้ นำมาจากงานวิจัยของ Kellogg (2002) มีจำนวนข้อถามทั้งสิ้น 11 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยเครื่องมือวัดนี้ ประกอบด้วย ข้อถามเชิงพฤติกรรมและประสบการณ์ทำงานในชีวิตประจำวันของผู้ตอบแบบสอบถาม ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ปริมาณงานมีมากเกินไปกว่าชั่วโมงการทำงานปกติ ท่านจำเป็นต้องทำงานในช่วงเวลาพักกลางวันเพื่อให้งานนั้นเสร็จ ท่านมักจะรู้สึกเหมือนกับว่าตัวเองทำงานไม่ทัน ท่านมักนำงานกลับไปทำที่บ้านหรือทำงานในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์เป็นประจำ เป็นต้น ตัวชี้วัดทัศนคติด้านความกดดันจากปริมาณงานนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.873

การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน (Autonomy Support)

คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์และปรับปรุงเครื่องมือสำหรับประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่องค์กรต้นสังกัดมีการสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงานหรือไม่ เพิ่มเติมจากงานวิจัยของ Bauer & Mulder (2007) ซึ่งเป็นการประเมินระดับความมีอิสระในการตัดสินใจและพฤติกรรมจัดการงานในองค์กรของผู้ปฏิบัติงานเอง มีข้อถามรวม 5 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ งานที่ท่านทำส่วนใหญ่มีวิธีการกำหนดไว้ชัดเจน ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรในการทำงานของท่าน เป็นต้น ตัวชี้วัดดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.604

การสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงาน (Competence Support)

คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์และปรับปรุงเครื่องมือสำหรับประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่องค์กรต้นสังกัดมีการสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงานในองค์กร เพิ่มเติมจากงานวิจัยของ Bauer & Mulder (2007) ซึ่งเป็นการสอบถามถึงโอกาสในการใช้ความรู้หรือโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานจากองค์กรต้นสังกัด ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนเพื่อการนี้จากเพื่อนร่วมงาน เครื่องมือวัดดังกล่าวมีจำนวนข้อถามทั้งสิ้น 8 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ข้อถามส่วนใหญ่จากต้นฉบับมีการใช้ถ้อยคำและรูปประโยคค่อนข้างเป็นเชิงลบ คณะผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนและถอดความให้มีถ้อยคำและรูปประโยคในเชิงบวก เพื่อให้ผู้ตอบสามารถเข้าใจได้อย่างตรงประเด็นและง่ายขึ้น โดยที่ยังคงความหมายและเจตนารมณ์เดิมไว้มากที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้รับความรู้และเพิ่มพูนทักษะใหม่ในงานที่ท่านทำอยู่ ท่านได้รับ Feedback ที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จในงานของท่านเป็นประจำ เป็นต้น ตัวชี้วัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.82

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

เครื่องมือสำหรับประเมินระดับแรงจูงใจภายในของบุคคลที่ได้รับอิทธิพลจากงานและองค์กรนั้น คณะผู้วิจัยได้จัดทำและปรับปรุงเพิ่มเติมสำหรับการศึกษาครั้งนี้ โดยอ้างอิงจากแนวคิดและงานวิจัยของ Cameron & Pierce (1994) และ Kuvaas (2006) โดยให้ความสำคัญที่การรู้สึกมีความสุขในการทำงานในสภาวะปัจจุบัน เครื่องมือวัดนี้มีข้อถามรวมทั้งสิ้น 6 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านรู้สึกสนุกกับงานที่ท่านทำอยู่ งานของท่านมีความน่าสนใจมากจนสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่

ท่านได้อย่างชัดเจน ท่านรู้สึกโชคดีที่มีงานทำและท่านชอบงานนี้มาก เป็นต้น คณะผู้วิจัยได้ทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดนี้ด้วยวิธี Factor Analysis ซึ่งข้อถามทั้ง 6 ข้อ ได้แสดงผลรวมเพียง Factor เดียวอย่างสมบูรณ์ โดยมีค่า Eigen Value เท่ากับ 3.75 และอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 62.5 ตัวชี้วัดด้านแรงจูงใจภายในนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.871

ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking)

การประเมินระดับของความความกล้าเสี่ยงนั้น เป็นการสอบถามถึงความเต็มใจ (Willingness) ของบุคลากรในองค์กรที่จะลองทำในสิ่งที่แตกต่าง ลองเสี่ยงลงมือทำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลงานที่ดีและมีคุณภาพจากการทำงานนั้น ๆ สำหรับเครื่องมือประเมินระดับความกล้าเสี่ยงนั้นมาจากงานวิจัยของ Dewett (2006) มีข้อถามรวมทั้งสิ้น 8 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ เมื่อท่านคิดวิธีใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงาน ท่านจะยอมเสี่ยงที่จะลอง ถึงแม้ว่าจะมีโอกาสล้มเหลวก็ตาม ท่านจะเสี่ยงและลองสิ่งใหม่ถ้าหากสิ่งนั้นจะสามารถปรับปรุงงานของท่านให้ดีขึ้นได้ โดยไม่เกี่ยงว่าจะถูกประเมินผลงานอย่างไร เป็นต้น คณะผู้วิจัยได้ทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดนี้ด้วยวิธี Factor Analysis ซึ่งข้อถามทั้ง 6 ข้อ ได้แสดงผลรวมเพียง Factor เดียวอย่างสมบูรณ์ โดยมีค่า Eigen Value เท่ากับ 4.606 และอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 57.6 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา (Dewett, 2007) ตัวแปรความกล้าเสี่ยงนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.894 ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ Dewett (2006) ที่แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.7

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change)

ดัชนีชี้วัดระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคคลประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Hanpachern (1997) มีจำนวนข้อถามทั้งหมด 14 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม คณะผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบของข้อถามเพิ่มเติมจากต้นฉบับเพื่อผู้ตอบแบบสอบถามได้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านยินดีที่จะทำงานมากขึ้นอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ท่านเปิดโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ท่านยินดีที่จะยอมเปลี่ยนบางอย่างทั้ง ๆ ที่สิ่งนั้นกำลังดำเนินไปด้วยดี เป็นต้น โดยดัชนีชี้วัดระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.893 ซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสำหรับเครื่องมือวัดนี้ไว้ในช่วงระหว่าง 0.82-0.85 (Hanpachern, 1997; Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998; Madsen, Miller, & John, 2005)

ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Data)

นอกจากเครื่องมือชี้วัดสำหรับตัวแปรต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว คณะผู้วิจัยยังได้สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับภูมิหลัง (Demographic Data) ของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับการคัดกรองข้อมูลและการวิเคราะห์ เช่น เพศ อายุ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานโดยรวม ซึ่งรายละเอียด ประกอบด้วย เพศชาย ร้อยละ 30.8 เพศหญิง ร้อยละ 69.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 81.6 กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 62.3 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 1-5 ปี ขณะที่ร้อยละ 30.1 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 6-10 ปี มีเพียงร้อยละ 7.6 ที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป โดยเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 81.6 และอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ร้อยละ 18.3 (ตารางที่ 1)

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression Analyses) ซึ่งเครื่องมือทางสถิติดังกล่าวช่วยวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ ความกดดันจากปริมาณงาน การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงาน แรงจูงใจภายใน ความกล้าเสี่ยง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับความคิดสร้างสรรค์

เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรต้น หรือตัวแปรพยากรณ์ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป (Multicollinearity) ในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ คณะผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าสถิติ Variance Inflation Factor (VIF) สำหรับตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว ค่า VIF นี้จะเป็นค่าที่บ่งบอกถึงโอกาสของสัมประสิทธิ์การถดถอยแต่ละค่าที่จะสัมพันธ์ และจากการทดสอบ ค่า VIF ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องทุกตัวค่าไม่เกิน 10 จึงถือว่าไม่เกิด Multicollinearity (Lomax, 1992)

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดสร้างสรรค์กับข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งทำการทดสอบโดยใช้ค่าสถิติทดสอบแบบ Independent-sample t-test สำหรับตัวแปรเพศและระดับตำแหน่งงาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) สำหรับตัวแปรอายุและประสบการณ์ทำงาน

ตารางที่ 1: แสดงรายละเอียดของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับภูมิของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลภูมิหลัง		ความถี่	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่าง		289	100
เพศ	ชาย	89	30.8
	หญิง	200	69.2
ระดับตำแหน่งงาน	พนักงาน / เจ้าหน้าที่	236	87.7
	บริหาร	53	18.3
อายุ	20-30 ปี	236	81.6
	31-40 ปี	48	16.6
	41-50 ปี	5	1.7
ประสบการณ์ทำงาน	1-5 ปี	180	62.3
	6-10 ปี	87	30.1
	11 ปีขึ้นไป	22	7.6

วิเคราะห์ผล

ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มตัวอย่างนี้ ($n = 289$) อยู่ที่ 151.54 ถือว่าอยู่ในระดับปกติ (Bowen, Lewicki, Hall, & Hall, 1997) ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2 โดยอธิบายได้ดังนี้ ความกดดันจากปริมาณงาน 3.18 การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน 3.71 การสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงาน 3.50 แรงจูงใจภายใน 3.13 ความกล้าเสี่ยง 3.45 และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 3.83 ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ตารางที่ 2) พบว่า ระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความกดดันจากปริมาณงานอย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง ($r = -0.095, p < 0.1$) ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายปริมาณงานที่มากจนเกิดความกดดัน อาจส่งผลให้อัตราการคิดสร้างสรรค์น้อยของบุคลากรนั้น ๆ ลดน้อย บุคลากรได้รับมอบหมายปริมาณงานที่มากเกินไปจนเกิดความกดดัน ทำให้อัตราการคิดสร้างสรรค์น้อยลง ด้วยความสัมพันธ์กับระดับความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 และงานวิจัยนี้ยังพบว่า ระดับความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับปัจจัยด้านการสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ($r = 0.136$) และปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน ($r = 0.129$) ที่ระดับ $p < 0.05$ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอธิบายได้ว่า ถ้าองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง และให้การสนับสนุนด้านการพัฒนา

ความรู้และทักษะอย่างเพียงพอและสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์จากการเรียนรู้ได้มากขึ้น ด้วยความสัมพันธ์ของระดับความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าวจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3 ตามลำดับ

สำหรับการวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น พบว่า ระดับความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความกล้าเสี่ยง ($r = 0.253$) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.249$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.001$ กล่าวคือ ถ้าตัวบุคลากรเองมีทัศนคติในการทำงานที่กล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แล้วบุคลากรนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์จากการเรียนรู้และประสบการณ์ได้มากขึ้น ด้วยความสัมพันธ์ของระดับความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าวจึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 และสมมติฐานที่ 6 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้ไม่พบความสัมพันธ์เชิงสถิติอย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและแรงจูงใจภายใน ด้วยผลการวิเคราะห์นี้ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4 ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวมีความแตกต่างไปจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ ซึ่งกล่าวว่าแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความคิดสร้างสรรค์ (เช่น Amabile, Hadley, & Kramer, 2002; Prabhu, Sutton, & Sauser, 2008 เป็นต้น)

ตารางที่ 2: แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ($n = 289$)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	1	2	3	4	5	6	7
1. ทัศนคติการคิดสร้างสรรค์ (0.794)	151.54	8.65	1	-0.095*	0.136**	0.129**	0.027	0.253***	0.249***
2. ความภาคภูมิใจจากปริมาณงาน (0.873)	3.18	0.74			0.092	0.216***	0.070	0.087	0.109
3. การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน (0.604)	3.71	0.55				0.502***	0.248***	0.391***	0.566***
4. การพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน (0.82)	3.50	0.64					0.596***	0.418***	0.442***
5. แรงจูงใจภายใน (0.871)	3.13	0.82						0.410***	0.279***
6. ความกล้าเสี่ยง (0.894)	3.45	0.67							0.602***
7. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (0.893)	3.83	0.53							

หมายเหตุ: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ (ทั้งหมดเป็นการทดสอบแบบ Two-Tailed Test) ในวงเล็บแสดงค่า Reliability (Cronbach's Alpha)

ในลำดับถัดมา คณะผู้วิจัยทำการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression Analyses) โดยเทคนิคการคัดเลือกเพื่อนำตัวแปรอิสระเข้าทดสอบแบบ Stepwise ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์โดยพิจารณาตัวแปรอิสระที่ละตัวที่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตามมากที่สุดเข้ามาในสมการ แล้วทำการคัดเลือกตัวแปรอิสระตัวใหม่เข้ามาในสมการอีก จนได้ตัวแปรพยากรณ์ในโมเดลที่สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุด (Fit Model) ผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการคัดเลือกตัวแปรอิสระดังกล่าว (ตารางที่ 3) พบว่า ตัวแปรอิสระที่ถูกคัดเลือกเพื่อพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้ดีที่สุด ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และความกดดันจากปริมาณงาน (โมเดล 3) โดยพิจารณาจากค่า Adjusted R² ที่ 0.085 ซึ่งมีค่าสูงที่สุดและมีค่าเพิ่มขึ้นเมื่อนำตัวแปรอิสระเข้าไปทดสอบเพิ่มขึ้นในโมเดล

ตารางที่ 3: แสดงผลลัพธ์ในการวิเคราะห์สมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรอิสระ	โมเดล 1	โมเดล 2	โมเดล 3
	Beta (t-value)	Beta (t-value)	Beta (t-value)
ความกล้าเสี่ยง	3.27 (4.437) ***	2.097 (2.284) **	2.153 (2.362) **
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง		2.453 (2.122) **	2.634 (2.289) **
ความกดดันจากปริมาณงาน			-1.469 (-2.239) **
ค่าคงที่ (Constant)	140.25 (54.09) ***	134.91 (37.443) ***	138.698 (35.042) **
R ²	0.064	0.079	0.095
Adjusted R ²	0.061	0.072	0.085
F Value	19.686 ***	12.215 ***	9.929 ***
n	288	288	288

หมายเหตุ: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

จากวิเคราะห์สมการถดถอยโมเดล 3 พบว่า ความกล้าเสี่ยง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และความกดดันจากปริมาณงาน สามารถพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ได้ที่ระดับนัยสำคัญ $p < 0.01$ และมีค่า F Value ที่ 9.929 ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการได้ ดังนี้

$$\text{ความคิดสร้างสรรค์} = 138.698 + 2.153 \text{ ความกล้าเสี่ยง} + 2.634 \text{ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง} - 1.469 \text{ ความกดดันด้านปริมาณงาน}$$

จากสมการข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่าปัจจัยเรื่องของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีน้ำหนักมากที่สุด คือ 2.634 ความกล้าเสี่ยง 2.153 และความกดดันจากปริมาณงาน -1.469 ในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ โดยที่ปัจจัยเรื่องของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและความกล้าเสี่ยงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ขณะที่ความกดดันจากปริมาณงานมีความสัมพันธ์

ในทิศทางตรงกันข้าม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า หากมีบุคลากรได้รับการเสริมสร้างให้มีความพร้อมในการรับมือหรือปรับทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และมีความกล้าเสี่ยงที่จะลงมือคิดและปฏิบัติในการทำงานมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรได้ช่วยบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความกดดันอันเนื่องมาจากปริมาณงานและข้อจำกัดของเวลาให้พอเหมาะ กล่าวคือ ไม่มากหรือเร่งรัดจนเกินไป จะมีส่วนช่วยพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรได้มากขึ้น

ตารางที่ 4: เปรียบเทียบระดับความคิดสร้างสรรค์กับตัวแปรภูมิหลังด้านเพศและระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรภูมิหลัง		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t	p
เพศ	ชาย	154.112	9.682	3.172	0.002
	หญิง	150.405	7.912		
ระดับตำแหน่งงาน	พนักงาน / เจ้าหน้าที่	151.203	8.596	-1.426	0.155
	บริหาร	153.076	8.812		

ตารางที่ 5: เปรียบเทียบระดับความคิดสร้างสรรค์กับตัวแปรภูมิหลังด้านอายุและประสบการณ์ทำงาน

ตัวแปรภูมิหลัง		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	F	p
อายุ	20-30 ปี	151.157	8.177	1.447	0.237
	31-40 ปี	153.083	10.786		
	41-50 ปี	155.200	6.301		
ประสบการณ์ทำงาน	1-5 ปี	151.300	8.564	0.257	0.774
	6-10 ปี	152.103	9.082		
	11 ปีขึ้นไป	151.364	7.841		

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดสร้างสรรค์กับตัวแปรภูมิหลังต่าง ๆ ในการศึกษา (ตารางที่ 4 และ 5) ซึ่งพบว่า ระดับความคิดสร้างสรรค์ของเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า $t = 3.172$ ที่ระดับ $p < 0.05$ จากกลุ่มตัวอย่างนี้ กล่าวได้ว่าเพศชายมีระดับความคิดสร้างสรรค์สูงกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาของ Conti, Collins, & Picariello (2001) ที่พบว่า เพศหญิงมีทักษะการคิดสร้างสรรค์สูงกว่าเพศชายในวัฒนธรรมตะวันตก ทั้งนี้ผลการศึกษานี้ที่แตกต่างดังกล่าวอาจมีอิทธิพลจากวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ จึงเป็นประเด็นที่สามารถนำไปขยายผลการศึกษาต่อไป อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดสร้างสรรค์กับตัวแปรภูมิหลังอื่น ๆ เช่น ระดับตำแหน่งงาน อายุ และประสบการณ์ทำงาน ในเชิงสถิติ ถึงแม้ว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดสร้างสรรค์ดูเหมือนจะสูงขึ้นตามตำแหน่งงาน อายุตัว หรือประสบการณ์ทำงานที่มากขึ้นก็ตาม

อภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้ พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวกับความกดดันจากปริมาณงาน (Workload Pressure) มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับความคิดสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่มากและภายใต้เวลาที่จำกัดมาก อาจทำให้บุคลากรได้รับความกดดันในการทำงานโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงพฤติกรรม ทำให้เสียโอกาสในการเรียนรู้และจินตนาการ การทำความเข้าใจเนื้อหาหรือเจตนารมณ์ของงานอย่างลึกซึ้ง หรือการลองผิดลองถูกด้วยความคิดหรือประเด็นที่แตกต่าง ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจเป็นผลจากความรีบเร่ง จนไม่มีเวลาที่ยืดหยุ่นเพียงพอในคิดพินิจหรือทำกิจกรรมงานอย่างอื่น จึงเป็นการลดโอกาสในการฝึกคิดอย่างสร้างสรรค์ได้พอสมควร ดังนั้น หากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรให้เข้าใจถึงกรอบเวลาที่เร่งด่วนนั้นได้ก็จะมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความกดดันด้านเวลาลดลง (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002) และการพิจารณามอบหมายงานให้มีปริมาณมากในเกณฑ์ที่เหมาะสม รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้คล่องตัวขึ้น (Process Simplification) จะช่วยทำให้บุคลากรแต่ละคนมีเวลาที่จะได้ฝึกฝนทักษะการคิดสร้างสรรค์ระหว่างปฏิบัติงาน โดยไม่ได้มุ่งที่จะทำงานให้เสร็จเพียงอย่างเดียว ควรดูกลไกในการทำงานเพิ่มเติมด้วย และสามารถประยุกต์ประเด็นที่ได้จากการพินิจวิเคราะห์และจินตนาการไปใช้ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996) และ Kellogg (2002) ที่กล่าวว่า ปริมาณงานที่มากเกินไปอาจลดความสามารถในการสร้างผลงานที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมได้

สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านการสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน (Autonomy Support) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับระดับความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาช่วยอำนวยความสะดวกและกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน โดยไม่เข้าไปแทรกแซงหรือควบคุมการทำงานจนเกินความจำเป็น บุคลากรก็จะมีโอกาสหรือมีเวทีพอสมควรในการคิดค้นวิธีการต่าง ๆ ที่อาจแตกต่างไปจากเดิมเพื่อแก้ปัญหาและทำงานให้สำเร็จ จนกระทั่งเกิดเป็นทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ มากขึ้น (Arad, Hanson, & Schneider, 1997; Judge, Fryxell, & Dooley, 1997) นอกจากนี้ การที่ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตัวเองนั้นจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงาน ต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เกิดความรวดเร็ว และลดความเสียหายในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะไปสู่ผลสำเร็จของงาน และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการทำงานได้ (Amabile & Gitomer, 1984)

ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านการสนับสนุนความรู้และทักษะในการทำงาน (Competence Support) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับระดับความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น จะมีส่วนช่วยให้มีโลกทัศน์กว้างขึ้น เป็นการเพิ่มมุมมองหรือฐานข้อมูลให้กว้างขึ้นสำหรับเป็นวัตถุดิบ (Input) สำหรับต่อยอดและประยุกต์กระบวนการคิดต่อไปได้กว้างขวางมากขึ้น (Medina, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญในการทำงานด้วยการเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ตลอดจนการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรหรือเนื้อหาที่นอกเหนือไปจากการทำงานประจำวัน หรือที่เคยปฏิบัติมา รวมถึงการเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ที่แตกต่าง (Basudur, Wakabayashi, & Graen, 1990)

สำหรับผลการวิจัยในแง่มุมมองของทักษะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น พบว่า ทักษะด้านความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรหนึ่ง ๆ มีความพยายามใฝ่รู้ มีความกล้าทดลองและกล้าที่จะยอมรับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการลงมือทำงานหนึ่ง ๆ อย่างมีเหตุผล บุคลากรคนนั้นจะสามารถเรียนรู้หรือได้รับมุมมอง ตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่าง ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนทักษะการคิดได้เป็นอย่างดี และสามารถเป็นพื้นฐานเพื่อต่อยอดในกระบวนการสร้างความคิดหรือไอเดียใหม่ ๆ ต่อไปอีกได้มาก (Zhou, 1998; Shalley & Gilson, 2004; Dewett, 2007) ดังนั้น องค์กรควรเสริมสร้างค่านิยมพื้นฐานและสนับสนุนให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวก มีความพยายาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าลงมือทำอย่างมีเหตุผล เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) องค์กรอาจเริ่มต้นด้วยการมอบหมายงานที่แตกต่างจากงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ การมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ รวมถึงการให้รางวัลตอบแทนเพิ่มพิเศษในกรณีที่ความพยายามหรือความกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผลนั้นนำมาซึ่งความสำเร็จของงานหรือการนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ นอกจากนี้ ลักษณะของโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในองค์กร การออกแบบงาน และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ (Empowerment) รวมถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจในการลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองเช่นกัน

สำหรับปัจจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นทักษะหรือคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไปสำหรับแต่ละบุคคล (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002) นั้น พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับระดับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการที่บุคลากรมีทักษะและมีความพร้อมที่จะรับมือกับสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน มีพลังใจในการทำงานทุกสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงดังเช่นทุกวันนี้ จะส่งผลให้การคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรนั้น ๆ

เพิ่มพูนขึ้น ทำให้สามารถมองเห็นแนวทางใหม่ ๆ หรือมุมมองที่แตกต่างในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และกระตือรือร้น โดยไม่ยึดติดกับแนวทางที่เคยปฏิบัติมา (Backer, 1995; Rowden, 2001) ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรเป็นผู้นำที่มีบทบาทในการริเริ่มและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงการสร้างทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากรผ่านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านแรงจูงใจภายในและระดับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการศึกษานี้ และผลลัพธ์ดังกล่าวมีความแตกต่างจากทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมา ที่กล่าวว่าแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (เช่น Amabile, Hadley, & Kramer, 2002; Dewitt, 2007 เป็นต้น) เหตุผลสำคัญที่ทำให้ผลการวิจัยนี้แตกต่างไปจากสมมติฐาน ทฤษฎี และงานวิจัยที่ผ่านมา นั้น อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี เป็นวัยทำงานตอนต้น อาจมีประสบการณ์ในการทำงานไม่มากนัก จึงมีโอกาสให้ความสำคัญและความสนใจกับแรงจูงใจภายนอก เช่น ผลตอบแทนในรูปของตัวเงินมากกว่าแรงจูงใจภายในที่อยู่ในรูปแบบของความท้าทายหรือความน่าสนใจของตัวเนื้องาน ตลอดจนการรู้สึกมีความสุขในการทำงาน และที่สำคัญแรงจูงใจภายนอกดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในระยะสั้น ๆ ได้มากกว่าด้วย (Cameron & Pierce, 1994) นอกจากนี้ ทรัพยากรมนุษย์ในช่วงอายุดังกล่าวนั้นจัดว่าเป็นประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีลักษณะเด่น คือ มีความมั่นใจในตัวเองสูง ต้องการการยอมรับจากสังคม ต้องการผลตอบแทนสูงหรือทำงานในตำแหน่งระดับสูง อีกทั้งมักมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง และมักไม่รอคอยความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่เป็นขั้นเป็นตอนหรือตามลำดับอาวุโสที่อาจใช้เวลาค่อนข้างนานในความคิดของเจนเนอเรชั่นวาย (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) จึงมีแนวโน้มที่จะให้น้ำหนักกับสิ่งจูงใจที่เป็นรูปธรรมและจับต้องได้มากกว่าลักษณะงานที่ท้าทาย หรือที่ตนเองสนใจอย่างมาก ซึ่งอาจใช้เวลาในการคิดและปฏิบัติมากกว่า ดังนั้น องค์กรอาจเริ่มพัฒนาแรงจูงใจภายในด้วยการนำเสนอแรงจูงใจภายนอกให้เกิดการยอมรับและรู้สึกพึงพอใจก่อน เช่น การบริหารผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) โดยมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและอธิบายได้ การสร้างแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจนและโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพและความต้องการหรือความสนใจของบุคลากร เพื่อช่วยกระตุ้นขวัญกำลังใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในงานและองค์กร ทั้งนี้จะนำไปสู่ความกระตือรือร้นและความพยายามในการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการจูงใจภายในต่อไป

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรนั้นควรพิจารณาเหตุปัจจัยในระดับภาพรวมมากกว่าการพิจารณาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เป็นการ

พิจารณาส่งเสริมด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรหลาย ๆ ด้าน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด แสดงความคิดเห็น หรือร่วมตัดสินใจ รวมถึงสร้างความมั่นใจในการลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างออกไปจากเดิม การสร้างสมดุลในการทำงานและเวลาส่วนตัว การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเหตุปัจจัยที่มีนัยสำคัญอื่น ๆ ไปพร้อมกัน เพื่อรองรับความแตกต่างด้านการรับรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ก็จะสามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาฐานการคิด (Paradigm) ทักษะ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ในการทำงานของบุคลากรโดยรวมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการดำเนินธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามและทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตลอดจนทำการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอย รวมถึงการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดสร้างสรรค์กับข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในที่นี้ ได้แก่ บุคลากรในองค์กรภาคเอกชน โดยทำการเก็บข้อมูลจาก นิสิต นักศึกษา ระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจภาคนอกเวลาราชการของสถาบันการศึกษาในประเทศไทย จำนวน 5 แห่ง และกำลังทำงานอยู่ในองค์กรภาคเอกชนต่าง ๆ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดอยู่บ้าง คณะผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแนวทางเพิ่มเติมสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

- ขนาดตัวอย่างสำหรับการสำรวจครั้งนี้ยังถือว่ามีขนาดเล็ก และจำกัดอยู่ในกลุ่มพนักงานที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานไม่มากนัก กลุ่มอาชีพที่ยังอยู่ในวงจำกัด ซึ่งลักษณะทางประชากรศาสตร์ดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับระดับความคิดสร้างสรรค์ได้ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายงานวิจัยเพิ่มเติมไปยังบุคลากรในองค์กรเอกชนที่ไม่ได้กำลังศึกษาระดับปริญญาโทหรือเป็นบุคลากรของกลุ่มองค์กรในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ หรือบุคลากรในภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์อย่างครอบคลุมมากขึ้น
- เครื่องมือวัดของตัวแปรความกดดันจากปริมาณงาน ยังจำเป็นต้องปรับปรุงและทดสอบเพิ่มเติมให้มีประสิทธิภาพและ Validity มากขึ้น สำหรับนำไปใช้ในการวิจัยครั้งต่อไป
- ควรศึกษาเพิ่มเติมปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในอีกครั้ง ซึ่งอาจเป็นการทดสอบความสัมพันธ์กับระดับความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะที่เป็นตัวแปรโดยตรงหรือในลักษณะของตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effect)

- ควรพิจารณาวิเคราะห์ตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์เพิ่มเติม เช่น ตัวแปรด้านจิตใจ ความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในสังคมไทยเพิ่มเติม
- ควรศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ (Demographic) เพิ่มเติม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ลักษณะอาชีพหรืองานที่ทำ ฯลฯ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติม

ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งสามารถถูกพัฒนาและหล่อหลอมได้ ความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่สภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมเองก็สามารถช่วยขับเคลื่อนหรือผลักดันให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้เช่นกัน องค์กรในปัจจุบัน รวมถึงผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีส่วนช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน กระตุ้น และสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรมีเวทีในการคิด วิเคราะห์ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันตัวบุคลากรเองควรพัฒนาทักษะและทัศนคติของตนเองให้รู้จักใฝ่เรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นและไม่ลังเลที่จะลงมือปฏิบัติ นอกจากนี้ แต่ละบุคคลควรบริหารทักษะของตนเองให้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจและสังคม ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้าง “ฐานความรู้” และ “ฐานการคิด” ที่มั่นคงเข้มแข็งต่อการพัฒนาต่อยอดความคิดหรือไอเดียที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาราณี เผ่าพัฒน์. (2536). *ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความถนัดทางด้านมิติสัมพันธ์ของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 สาขาวิชาออกแบบนิเทศศิลป์ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาศิลปศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุขดี สุขสวัสดิ์. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาพลศึกษาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาพลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 121, 1-25.

โอภาส บุญครองสุข. (2535). การเปรียบเทียบคะแนนความคิดสร้างสรรค์ระหว่างนักเรียน
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่เรียนวิชาศิลปศึกษาโดยการทำกิจกรรมเป็นกลุ่มกับการทำกิจกรรม
เป็นรายบุคคล. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาศิลปศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organizational creativity: A literature
review. *Management Decision*. 39, 834-841.

Amabile, T.M., & Gitomer, J. (1984). Children's artistic creativity: Effects of choice in
task materials. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 10, 209-215.

Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations.
In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds). *Research in organization behavior*.
123-167. Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the
work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. 39,
1154-1185.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*. 76, 76-87.

Amabile, T.M., Hadley, C.N., & Kramer, S.J. (2002). Creativity under the gun.
Harvard Business Review. 80, 52-61.

Arad, S., Hanson, M.A., & Schneider, R.J. (1997). A framework for the study of
relationships between organizational characteristics and organizational
innovation. *Journal of Creative Behaviour*. 31, 42-58.

Backer, T.E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications
for technology transfer. In T.E. Backer, S.L. David, and G. Soucy (eds).
Reviewing the behavioural science knowledge base in technology. 21-41,
Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.

Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D laboratory. *Human Resource
Management*. 24, 129-146.

Basudur, M., Graen, G.B., & Green, S.G. (1982). Training in creative problem
solving: Effects of ideation and problem finding and solving in an industrial
research organization. *Organizational Behaviour and Human
Performance*. 30, 41-70.

- Basudur, M., Wakabayashi, M., & Graen, G.B. (1990). Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*. 3, 22-32.
- Bauer, J., & Mulder, R.H. (2007). Modeling learning from errors in daily work. *Learning in Health and Social Care*. 6, 121-133.
- Bazerman, M.H. (1994). *Judgment in management decision making*. New York: John Wiley & Sons.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*. 3, 336-352.
- Bowen, D.D., Lewicki, R.J., Hall, D.T., & Hall, F.S. (1997). *Experience in management and organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Cameron, J., & Pierce, W.D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*. 64, 363-423.
- Conti, R., Collins, M.A., & Picariello, M.E. (2001). The impact of competition on intrinsic motivation and creativity: Considering gender, gender segregation, and gender role orientation. *Personality and Individual Differences*. 30, 1273-1289.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*. Madison, WI: Thomson South-Western.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75, 377-392.
- De Bono, E. (1970). *Lateral thinking*. London: Penguin Books.
- Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity. *Journal of Creative Behaviour*. 40 (1), 27-45.
- Dewett T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*. 37, 197-208.

- Drucker, P.F. (1995). *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books/Dutton.
- Feldhusen, J.F., & Goh, B.E. (1995). Assessing and accessing creativity: An integrative review of theory, research, and development. *Creativity Research Journal*. 8, 231-247.
- Ford, C.M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*. 21, 1112-1142.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2002). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hanpachern C. (1997). *The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*. Unpublished Doctoral Dissertation. Colorado State University, Fort Collins.
- Hanpachern C., Morgan, G.A., & Griego, O.V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9 (4), 339-350.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. in P.C. Nystrom (eds). *Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Hornby, A.S. (2000). *Oxford advanced learner's dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Jia, J., Dyer, J.S., & Butler, J.C. (1999). Measures of perceived risk. *Management Science*. 45 (4), 519-532.
- Judge, W.Q., Fryxell, G.E., & Dooley, R.S. (1997). The new task of R&D management: Creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*. 39, 72-85.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Katz, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kellogg, K. (2002). When less is more: Exploring the relationship between employee workload and innovation potential. *CGO Insights*. April, 1-4
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of motivation. *The International Journal of Human Resource Management*. 17 (3), 504-522.

- Lomax, R.G. (1992). *Statistical concepts: A second course for education and the behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lynch, L.M. (1992). Private sector training and the earnings of young workers. *American Economic Review*. 82, 299-312.
- Madsen, S.R., Miller, D., & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*. 16 (2), 213-233.
- Medina, J. (2008). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school*. Seattle, WA: Pear Press.
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 39, 607-634.
- Paolillo, J.G., & Brown, W.B. (1978). How Organizational factors affect R&D innovation. *Research Management*. 2, 112-115.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2000). *The knowing-doing gap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prabhu, V., Sutton, C., & Sauser, W. (2008). Creativity and personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation. *Creativity Research Journal*. 20, 53-66.
- Rowden, R.W. (2001). The learning organization and strategic change. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 66 (3), 11-24.
- Runco, M.A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*. 55, 657-687.
- Shalley, C.E., & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*. 15, 33-53.
- Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*. 46, 703-714.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L., & Klein, S.R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behaviour*. 31, 27-41.
- Torrance, E.P. (1964). *Guiding creative talent*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Tushman, M., & O'Reilly, C.A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 18, 293-321.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*. 88, 413-422.
- Zhou, J., & Oldham, G.R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behaviour*. 35, 151-167.

