

พฤติกรรมสร้างสรรค์และบริบทของการทำงานในองค์กร จากอิทธิพลของความกล้าเสี่ยง

Creative Behavior and Work Context Determinants: Understanding the Mediating Effect of Risk Engagement

ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล*



บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการทำงานในองค์กร (Work Context Determinants) ที่ส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร โดยมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลส่งผ่าน (Mediating Effect) ของพฤติกรรมความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำแนวคิดต่างๆ มาเรียนรู้และปฏิบัติจริง และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรจากองค์กรต่างๆ ที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรบริหารธุรกิจหรือการจัดการในระดับปริญญาโท ของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง จำนวน 289 คน ผลการวิจัยพบว่าความกล้าเสี่ยง

กล้าปฏิบัติเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวยังมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกสนุกกับงาน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสร้างสรรค์ด้วย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคล เช่น ความรู้สึกสนุกกับงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยผลักดันให้บุคลากรริเริ่มลงมือปฏิบัติ กล้าเสี่ยง ผิดลองผิดลองถูก ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้อย่างต่อเนื่องในท้ายที่สุด ถึงแม้ว่าผลของการลงมือทำนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม



* อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Abstract

This empirical study aims to investigate the impact of work context determinants on creative behavior through the mediating effect of risk engagement. 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 risk engagement is a significant predictor of employee creative behavior. The risk factor also mediates the relationship between intrinsic motivation at work as well as change readiness and creative behavior. Implications of these results are discussed for organizational practices and future researches.



บทนำ

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) เป็นประเด็นหนึ่งในแวดวงการบริหารจัดการที่กำลังเป็นที่สนใจอย่างมากในปัจจุบัน ทั้งนี้สาเหตุสำคัญน่าจะมาจากความพยายามของบุคคลหรือองค์กรในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตประจำวัน พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น สภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงทั้งระดับภายในประเทศ ระดับภูมิภาค ไปจนถึงระดับโลก ทั้งนี้เพื่อพัฒนาความสามารถในการตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและสถานการณ์ที่อาจอ่อนไหวต่อสิ่งเร้าต่างๆ ได้อย่างทันที่ ก่อให้เกิดความแตกต่าง ตลอดจนการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจด้วยความตระหนักว่าความสำเร็จในอดีตหรือปัจจุบันอาจไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันความสำเร็จในอนาคตอีกต่อไป

ในวันนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบุคคลและองค์กรธุรกิจคงไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะเรื่องของการมี “ความรู้” ที่เหนือผู้อื่น เนื่องจากในปัจจุบันความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ด้านต่างๆ ได้ขยายตัวไปทั่วโลกอย่างกว้างขวาง ประกอบกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เราสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้หรือข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วเป็นอย่างมาก ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของบุคคลและองค์กรธุรกิจน่าจะต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการคิดประยุกต์ ปรับปรุง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือที่แตกต่างให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จึงจะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Drucker, 1995; Amabile, 1998; Greenberg and Baron, 2002)

กระบวนการคิดหรือพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Creative Behavior) ไม่ใช่พรสวรรค์ของบุคคลหนึ่งๆ แต่สามารถถูกพัฒนาและหล่อหลอมด้วยสภาพแวดล้อม บุคลิกภาพ ทักษะ เวลา เนื้อหาความรู้ ตลอดจนกระบวนการทางปัญญาจึงอาจกล่าวได้ว่าบริบทของการทำงานในองค์กร (Work Context) เองก็เป็นแหล่งที่มาหรือเป็นสิ่งที่เร้าให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ (Bandura, 1977) และพัฒนากระบวนการคิดหรือพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้ (Oldham and Cummings, 1996; Csikszentmihalyi, 1997; Katz, 2003) ด้วยเหตุนี้ การคิดสร้างสรรค์จึงได้รับการพิจารณาจากองค์กรในปัจจุบันหลายๆ แห่งให้เป็นสมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Amabile, 1988; Woodman et al, 1993) รวมถึงการมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร (Kanter, 1983; Utterback, 1994; Amabile et al., 1996; Tushman and Q'Reilly, 1997)

เนื่องจากกระบวนการคิดหรือพฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นความสามารถของมนุษย์ ดังนั้นการศึกษาเพื่อพัฒนาความสามารถดังกล่าวนี้จึงมุ่งไปที่การค้นหาคุณลักษณะของบุคคล รวมถึงสิ่งเร้าในบริบทของการทำงานในองค์กรที่ส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ด้วย (Amabile, 1996; Amabile, 1998) ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นที่ผ่านมาได้พบความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Extrinsic Motivation) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ลักษณะของผู้นำ (Leadership) การตั้งเป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting) (เช่น Woodman et al., 1993; Shalley, 1995; Oldham and Cummings, 1996; Andriopoulos, 2001; George and Zhou, 2001 เป็นต้น) นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์อภิมาน (Meta Analysis) ของ Feist

(1998) ยืนยันว่าทุกคนมีพฤติกรรมสร้างสรรค์อยู่ในตัวเองอยู่แล้ว และถ้าแต่ละคนได้รับการส่งเสริม จัดการ หรือกระตุ้นในบริบทของการทำงานในองค์กรที่เหมาะสม พวกเขาเหล่านี้ก็จะสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมสร้างสรรค์ และส่งผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในองค์กรได้

อย่างไรก็ตาม การได้รับการส่งเสริมหรือกระตุ้น จากสิ่งเร้าต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น อาจไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทรายที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังคงมีความรู้สึก “กลัว” หรือ “ไม่กล้าเสี่ยง” ที่จะลงมือปฏิบัติจริงให้เห็นเป็นรูปธรรม หรือแสวงหาทางเลือกที่แตกต่าง ตลอดจนกลัวเผชิญกับความไม่แน่นอน ทั้งๆ ที่บุคลากรเหล่านี้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว (Bazerman, 1994) ความรู้สึกดังกล่าวถือได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน กล่าวคือ การที่บุคลากรมีความคิด มีไอเดียหลากหลาย ซึ่งเป็นเรื่องที่ดี แต่ถ้าไม่ได้้นำหรือไม่สามารถนำความคิดหรือไอเดียเหล่านั้นมาถ่วงถอยและลองทำดู ก็อาจไม่เกิดการเรียนรู้ และไม่เกิดการต่อยอดทางความคิดต่อไปได้ เปรียบเสมือนเป็นการเรียนรู้แต่ภาคทฤษฎี ซึ่ง Pfeffer and Sutton (2000) เรียกปรากฏการณ์นี้ว่าการเกิดช่องว่างระหว่าง “ทฤษฎี” และ “การลงมือปฏิบัติจริง” (Knowing and Doing Gap)

ที่ผ่านมา มีบทความทางวิชาการและงานวิจัยที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ และพฤติกรรมสร้างสรรค์ (เช่น Ettlíe and O’Keefe, 1982; Sitkin and Pablo, 1992; Jalan and Kleiner, 1995; Shalley, 1995; Tesluk et al., 1997; Zhou and George, 2001 เป็นต้น) ซึ่งสามารถสรุปใจความสำคัญได้ว่า ความกล้าเสี่ยงเป็นสภาวะที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอน ความไม่ครบถ้วนของข้อมูล และอาจมีโอกาที่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จได้

ก็ตาม แต่ยังคงมีแรงขับเคลื่อนในการทำงานเชิงบวก ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่ออกมาอาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังได้ ทั้งนี้ รวมถึงความพยายามที่จะแสวงหาทางเลือกอื่นๆ และไม่ลังเลที่จะลงมือปฏิบัติด้วยความต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ สำหรับผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่เน้นศึกษาเกี่ยวกับที่มา (Determinant) ของความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ (Risk Engagement) ยังมีค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Differences) และสิ่งเร้าจากองค์กร (Contextual Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกล้าเสี่ยง และนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์ (Jia et al., 1999; Runco, 2004; Prabhu et al., 2008)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล และสิ่งเร้าจากองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรภายในองค์กรเพิ่มเติม โดยยังคงมุ่งศึกษาถึงความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ ในบทบาทของปัจจัยส่งผ่าน (Mediating Factor) และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคคล ทั้งนี้งานวิจัยดังกล่าวเป็นการต่อยอดและขยายผลจากงานวิจัยของ Dewett (2006) ที่ยังไม่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างเชิงจิตวิทยาและบุคลิกภาพ (Personality Traits) ของบุคลากรในองค์กรและการเชื่อมโยงต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Dewett, 2006; Prabhu et al., 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกสนุกกับงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคล และความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อองค์กร ซึ่งเป็นทักษะที่แตกต่างกันไปของบุคลากร ซึ่งที่ผ่านมานงานวิจัยมักกล่าวถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการยอมรับหรือต่อต้านสิ่งใหม่จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือได้เกิดขึ้นแล้ว

(Hanpachern, 1997) เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ (Venkatesh and Morris, 2000) กระบวนการทำงานหรือโครงสร้างการทำงาน (Cunningham et al., 2002) มากกว่าการกล่าวถึงทักษะในเรื่องดังกล่าวของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรเกิดความตระหนัก และสามารถเตรียมความพร้อมในการส่งเสริม จูงใจ และพัฒนาบุคลิกภาพและทักษะของบุคลากรภายในองค์กรให้มีพฤติกรรมสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนการดำเนินธุรกิจในระยะยาวให้ประสบความสำเร็จด้วยความยั่งยืน

อนึ่ง ที่ผ่านมามีการศึกษาประเด็นทางวิชาการเกี่ยวกับความคิดหรือพฤติกรรมสร้างสรรค์ในหลายๆ แง่มุม ซึ่งงานวิจัยดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงการบริหารจัดการนั้น ที่ผ่านมามีการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่ทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์องค์กรด้านการออกแบบ ตลอดจนองค์กรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่สำคัญเป็นการศึกษาที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงในองค์กรหนึ่งๆ หรือกลุ่มองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือกลุ่มบุคลากรที่ประกอบอาชีพเฉพาะด้าน เช่น นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ นักออกแบบผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทั่วไปในแขนงอื่นๆ ในองค์กร นอกเหนือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจนั้น ยังมีจำกัด ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นสำคัญต่อแนวคิดการพัฒนาองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจดังเช่นในปัจจุบัน ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงน่าจะมีส่วนช่วยเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมของสังคมไทยอีกทางหนึ่ง

วรรณกรรมปริทรรศน์และสมมติฐาน

องค์ประกอบของพฤติกรรมสร้างสรรค์

เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลสามารถพัฒนาได้ และทักษะดังกล่าวเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนอยู่แล้ว (Feist, 1998) หากเพียงได้รับการกระตุ้นหรือส่งเสริม รวมถึงการเปิดโอกาสให้แสดงออกอย่างเหมาะสม (Woodman et al., 1993; Oldham and Cummings, 1996; Tharp, 2006) จึงเกิดการศึกษาวิจัยเชิงวิชาการถึงเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคคลขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แนวคิดเรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับการยอมรับในเชิงวิชาการอย่างกว้างขวาง ได้แก่ ทฤษฎีของศาสตราจารย์ Teresa Amabile แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งอธิบายแนวคิดในเรื่องนี้ไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) สามารถพัฒนาได้ด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ พื้นฐานความรู้ ความชำนาญ (Expertise) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) และแรงจูงใจ (Motivation) (Amabile, 1998) โดยที่พื้นฐานความรู้ ความชำนาญ หมายถึง ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เป็นความฉลาดรอบรู้ในประเด็นนั้นๆ อย่างดี รวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน เปรียบเสมือนเป็นฐานข้อมูลความรู้ของบุคคล ส่วนทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ทัศนคติและกลไกทางความคิดที่บุคคลหนึ่งๆ พิจารณาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการประยุกต์พื้นฐานความรู้ ความชำนาญมาใช้ประโยชน์ ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะดังกล่าวมักได้รับการพัฒนามาจากบุคลิกภาพ ประสบการณ์และแนวทางการดำรงชีวิตของแต่ละบุคคล

ส่วนองค์ประกอบสุดท้าย ได้แก่ แรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และ

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) สำหรับแรงจูงใจภายนอกนั้นมาจากการกระตุ้นของปัจจัยภายนอก เช่น ผลตอบแทนในรูปแบบของเงิน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรต่างๆ นิยมใช้จูงใจบุคลากรในองค์กรมากที่สุด อย่างไรก็ตาม Amabile (1998) กลับมีมุมมองว่าผลตอบแทนในรูปแบบของเงินแท้จริงแล้วอาจไม่ได้เป็นตัวส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแรงจูงใจดังกล่าวทำให้แต่ละบุคคลเกิดความรู้สึกว่าคุณเองถูกควบคุมจากองค์กร ในทางตรงกันข้าม Amabile มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความคิดสร้างสรรค์ และสามารถกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล คือ แรงจูงใจภายในซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความปรารถนาอันแรงกล้า ความรู้สึกถึงภารกิจที่ท้าทาย ความรู้สึกยินดีและสุขใจที่จะทำงานหรือฝ่าฟันแก้ไขปัญหา ตลอดจนความสนใจใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจากแรงขับเคลื่อนของแต่ละบุคคลเอง หรืออาจได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมจากองค์กรก็ได้

งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ทฤษฎีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของศาสตราจารย์ Teresa Amabile มาเป็นแนวทางเพื่อศึกษาถึงเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ได้พิจารณาบริบทของการทำงานในองค์กร (Work Context) ซึ่งในที่นี้ครอบคลุมถึงปัจจัยด้านความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ (Risk Engagement) ซึ่งเป็นปัจจัยส่งผ่าน (Mediating Factor) จากคุณลักษณะของบุคลากร เช่น ความรู้สึกสนุกกับงาน (Motivation at Work) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) และการสนับสนุนจากองค์กร เช่น บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น (Autonomy Support) การส่งเสริมความรู้ และทักษะ (Competency Support) ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร (Creative Behavior)

ความกล้าเสี่ยงและพฤติกรรมสร้างสรรค

ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ หมายถึง ความกล้าริเริ่มลงมือทำในสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่แตกต่างบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ และมีความเป็นไปได้ (Potential Risk) รวมถึงการนำบทเรียนจากความล้มเหลวหรือความล้มเหลวในอดีตมาประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล และใช้ความพยายามในการลงมือปฏิบัติอย่างเต็มที่และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ทั้งกับองค์กรและตัวปฏิบัติเอง ความกล้าเสี่ยงดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่จะผลักดันให้เกิดความกล้าแสดงออกและลงมือปฏิบัติ ตลอดจนการต่อยอดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Tesluk et al., 1997; Dewett 2006; Dewett, 2007)

ความเสี่ยงเป็นเรื่องธรรมชาติของการดำเนินชีวิตของแต่ละคน เสมือนเป็น “นิสัย” (Habit) อย่างหนึ่ง (Ford, 1996) การดำเนินงานในทุกองค์กรหรือการดำเนินชีวิตย่อมต้องมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือยังไม่เคยได้รับการแก้ไขมาก่อน การแสวงหาทางเลือกที่แตกต่างที่อาจยังไม่เคยมีประสบการณ์ เป็นต้น ดังนั้น การเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาและคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากความกล้าเสี่ยงนั้นจะทำให้บุคลากรและองค์กรเกิดการเรียนรู้ พัฒนา และนำไปสู่ความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรนั้นมีความคิดหรือโอเดียดีๆ แต่ไม่กล้าเสี่ยง ไม่ลงมือปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล มีความกลัว หรืออีกนัยหนึ่งยึดแนวอนุรักษ์นิยมจนเกินพอดีนั้น ก็อาจพลาดโอกาสในธุรกิจหรือแนวคิดใหม่ๆ และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรได้ (Pfeffer and Sutton, 2000) ดังนั้น การคิดค้น

หรือพัฒนาสินค้าหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ได้นั้น แต่ละบุคคลต้องมีความกล้าทดลองปฏิบัติและกล้าที่จะยอมรับความล้มเหลวที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ซึ่งนั่นคงไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่าย เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่แสวงหาความรู้สึกปลอดภัยเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว (Kahn, 1990) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าคนเรามักหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและพอใจกับผลลัพธ์ที่แน่นอนที่มีความชัดเจนมากกว่า (Bazerman, 1994; Ford, 1996)

อย่างไรก็ตาม ความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้เรียนรู้ที่เกิดจากการลองผิดลองถูก ถ้าบุคลากรไม่กล้าเสี่ยง องค์กรนั้นๆ อาจเสียโอกาสในการลองคิดค้นสิ่งใหม่ๆ มองหาโอกาสที่แตกต่าง หรือพยายามคิดปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น (Sitkin and Pablo, 1992; Shalley and Gilson, 2004) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร ส่วนหนึ่งควรเริ่มจากการสร้างทัศนคติและส่งเสริมบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ให้มีความกล้าเสี่ยง นำความคิดหรือไอเดียไปลองผิดลองถูก หรือลงมือทำ เพื่อต่อยอดการเรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ต่อไป จึงเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติช่วยส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร

บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ความกล้าเสี่ยง และพฤตินิสัยสร้างสรรค์

บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน จัดลำดับการทำงานโดยใช้ดุลยพินิจของตนเองได้อย่างอิสระ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงได้ โดยการมอบอำนาจในการคิดและตัดสินใจ (Empowerment) ให้ลงมือปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบกติกาที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมสร้างสรรค์จะ

เกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลหรือทีมงานมีอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และสามารถบริหารกระบวนการทำงานของตนเองได้ (Bailyn, 1985; Paolillo and Brown, 1978; Amabile, 1998) บรรยากาศในการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว ก่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน และการที่องค์กรได้ผ่อนคลายความเข้มงวดของนโยบายและกฎระเบียบในการทำงาน บางประการ ซึ่งเปรียบเสมือนกรอบความคิด ก็เป็นส่วนสำคัญที่อาจช่วยผ่อนคลายความกดดัน (Pressure) ในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง (Shalley et al., 2000) บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นมีแนวโน้มทำให้บุคลากรกล้าริเริ่มลงมือปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มโอกาสและความสามารถในการคิด ผลิตผลงานที่สร้างสรรค์ และมีความหลากหลายมากขึ้น (Amabile and Gitomer, 1984; Tesluk et al., 1997; Tushman and O'Reilly, 1997) ซึ่งเหตุปัจจัยดังกล่าวก่อให้เกิดการเปิดกว้างทางความคิด และยกระดับการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การต่อยอดไอเดีย และการแสวงหาทางเลือกที่แตกต่าง

องค์กรที่สนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยการกระจายอำนาจในการทำงานและมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ตลอดจนสื่อสารเจตนาธรรมดังกล่าวอย่างชัดเจนจะเพิ่มโอกาสให้บุคลากรได้คิดนอกกรอบ และสามารถหล่อหลอมบุคลากรให้มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว (Arad et al., 1997; Judge et al., 1997) ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างนักวิทยาศาสตร์ในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (R&D) โดย Amabile and Grysiewicz (1987) ที่ว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ถูกสัมภาษณ์จากองค์กรที่มีระดับพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงได้กล่าวถึงบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นและความอิสระในการคิดและลงมือทำด้วยความถี่ที่มากกว่ากลุ่มตัวอย่างจากองค์กรที่มีระดับพฤติกรรมสร้างสรรค์น้อยกว่า

จากประเด็นข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า เมื่อองค์กรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นและให้อิสระตลอดจนมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาแทนการควบคุมอย่างใกล้ชิดหรือมีกฎระเบียบในการทำงานอย่างเข้มงวด จะส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสลงมือคิดและทำงานด้วยกรรมวิธีของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้มากขึ้น จึงเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2: บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

สมมติฐานที่ 3: บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรด้วยอิทธิพลของความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

การส่งเสริมความรู้และทักษะ: ความกล้าเสี่ยง และ พฤกษกรสรสร้างสรรค์

องค์ประกอบสำคัญสองในสามของทฤษฎีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของศาสตราจารย์ Teresa Amabile (Amabile, 1998) คือ พื้นฐานความรู้ ความชำนาญ (Expertise) และทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) ซึ่งอธิบายได้ว่าการที่บุคลากรมี “ฐานความรู้” ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและมี “ฐานการคิด” จะเป็นวัตถุดิบสำคัญในการกลั่นกรองและกระตุ้นกระบวนการคิดให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างและขยายกว้างขึ้นจากเดิม มีโอกาสมองเห็นความเป็นไปได้หรือทางเลือกอื่นๆ เพิ่มขึ้นในการกระบวนการแก้ปัญหา (Amabile, 1998) ดังนั้นการสร้างกลไกการเรียนรู้และฝึกอบรมให้บุคลากรได้สะสม เพิ่มพูนฐานความรู้ เพื่อเป็นวัตถุดิบในการคิด จะช่วยเสริมให้เกิดกระบวนการคิดแบบอนเคนัย (Divergent Thinking) ซึ่งเป็นการคิดหลายทิศทาง หลายมุมมอง จากการผสมผสานไอเดียต่างๆ (Basudur et al., 1982) และ

นำไปสู่ความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยรู้จักการประยุกต์ความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการอำนวยความสะดวก (Facilitate) ให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Basudur et al., 1990; Feldhusen and Goh, 1995; Amabile, 1996)

การส่งเสริมความรู้และทักษะในการทำงาน ถือว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ที่สำคัญเป็นการเพิ่มความมั่นใจและสะดวกใจ (Comfort) ให้กล้าริเริ่มลงมือปฏิบัติ (Lynch, 1992; Tesluk et al., 1997) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kahn (1990) จากองค์กรในอุตสาหกรรมการออกแบบที่ว่า การที่บุคลากรได้รับการส่งเสริมด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่กดดัน มีความรู้สึกมั่นใจที่จะทดลองทำงานที่แตกต่างไปจากที่เคย อาจกล่าวได้ว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้มากขึ้นโดยใช้เวลาน้อยลง อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง และนำเนื้อหาที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มที่ด้วย ทำให้บุคลากรมีฐานความรู้และฐานการคิดกว้างขึ้น และที่สำคัญ คือ การได้ประสบการณ์จากการริเริ่มปฏิบัติจริง ส่งผลให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเอง ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานก็เห็นคุณค่าของบุคลากรเช่นกัน (Zhou and George, 2001; Dewett, 2006) จึงเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4: การส่งเสริมความรู้และทักษะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

สมมติฐานที่ 5: การส่งเสริมความรู้และทักษะช่วยกระตุ้นพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรด้วยอิทธิพลของความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

ความรู้สึกสนุกกับงาน ความกล้าเสี่ยง และ พฤติกกรมสร้างสรรค้

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่มาจากภายในตัวบุคคลเอง ได้แก่ ความสนใจอย่างมากของบุคคลนั้นๆ ที่มีต่อกิจกรรมบางอย่างหรือเป็นความรักในงาน เป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอก ก่อให้เกิดความใฝ่รู้ เกิดพฤติกรรมที่ทำให้อยากสำรวจค้นคว้าต่อไปอย่างไม่ย่อท้อ แรงจูงใจภายในหรือแรงขับเคลื่อนส่วนบุคคลนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และกลั้วริเริ่มปฏิบัติอย่างแตกต่าง (เช่น Sitkin and Pablo; 1992; Woodman et al., 1993; Amabile, 1996; Oldham and Cummings, 1996; Amabile, 1998 เป็นต้น)

บุคลากรในองค์กรที่มีแรงขับเคลื่อนจากภายใน มักกล่าวเสมอว่า อยากทำงานหนึ่งๆ เพราะรู้สึก “สนุกกับงาน” หรือไม่ก็พบว่างานที่ตนทำอยู่มีความ น่าสนใจหรือการมีความสุขในสิ่งที่กำลังทำ และรู้สึก พึงพอใจ สุขใจกับการลงมือทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะ รู้สึกดียิ่งขึ้น เมื่องานที่ทำนั้นประสบความสำเร็จ หรือ แม้กระทั่ง อาจได้ผลลัพธ์ที่ไม่ตรงกับความคิดหวัง ก็ไม่ย่อท้อ กลับเพิ่มความขวนขวาย พยายามต่อไป และ ไม่กลัวหากปฏิบัติงานผิดพลาด (Feldman et al., 1994; Shalley et al., 2000) ส่วนแรงจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation) นั้นจะมีลักษณะตรงกันข้าม คือ การยื่นเสนอรางวัลหรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยกย่อง จาก การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า บุคลากรที่ถูกกระตุ้นด้วย แรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อนจากภายในนั้นมีแนวโน้มที่จะ มีระดับความคิดสร้างสรรค์หรือมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง กว่าบุคลากรที่ถูกกระตุ้นด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ถึงแม้ว่ารางวัลที่เป็นตัวเงินจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ อย่างหนึ่งขององค์กรก็ตาม (เช่น Amabile, 1998; Amabile et al., 2002; Tierney and Farmer, 2002; Shin and Zhou, 2003; Prabhu et al., 2008 เป็นต้น) จึงเสนอสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 6: ความรู้สึกสนุกกับงานช่วย สนับสนุนให้บุคลากรมีความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

สมมติฐานที่ 7: ความรู้สึกสนุกกับงานช่วยสนับสนุน พฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรด้วยอิทธิพลของ ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความกล้าเสี่ยง และ พฤติกกรมสร้างสรรค้

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สภาวะ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และทักษะที่เอื้อให้ บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องสภาพ แวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นโอกาส (Opportunity) หรือภัยคุกคาม (Threat) (Beckhard and Harris, 1987) ความสามารถของบุคลากรในการ รับเอา (Adopt) ความคิด ไอเดียใหม่ๆ หรือที่แตกต่าง มาใช้ปฏิบัติจริง และก่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม (Armennakis et al., 1993; Holt et al., 2007) รวมถึงความสามารถในการเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน (Bernerth, 2004) และความเต็มใจ (Willingness) หรือมีแรงขับ (Motive) ที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ (Armenakis and Bedian, 1999) ความพร้อมดังกล่าว เกิดขึ้นได้สองทาง คือ ทางที่หนึ่งเกิดขึ้นตามธรรมชาติ อันเนื่องมาจากพัฒนาการทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพของ บุคคล และทางที่สองคือเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ชั่วคราวของบุคคลนั้น อันเนื่องมาจากการกระทำของ ตนเองหรือการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อม ซึ่งเป็น กระบวนการรับรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมว่าจะต่อต้าน หรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ดังคำนิยามข้างต้น

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กร กล่าวคือ ถ้าในองค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีพื้นฐานของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ โอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จอาจลดลง เนื่องจากมีบรรยากาศของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการแสวงหาทางเลือกหรือการได้มาซึ่งความคิดที่แตกต่างในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการพัฒนาองค์กร (Beckhard and Harris, 1987; Cummings and Worley, 2005)

โดยพื้นฐานแล้ว คนทุกคนล้วนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานตามสาขาของตนเอง หรือตามที่ตนเองถนัด แต่การมีความรู้หรือความถนัดนั้น ไม่ได้หมายความว่าแต่ละคนจะมีความคิดสร้างสรรค์ บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์มักสามารถดึงหรือประยุกต์ความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ตามสถานการณ์ในงานได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง นั่นคือการมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง รู้จักเรียนรู้ ก่อให้เกิดการลงมือทำในสิ่งที่แตกต่าง อย่างมีเป้าหมาย และมีแรงจูงใจในการทำงานในสภาวะการณ์ที่ไม่เหมือนที่เคยเป็นมา หากบุคลากรในองค์กรมีทักษะการคิดและมีความพร้อมที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ก็จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ไม่ท้อแท้ ไม่สิ้นหวัง สามารถมองเห็นแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และนำไปสู่ผลสำเร็จ ตลอดจนสามารถฝ่าวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้อย่างราบรื่น (De Bono, 1970; Armennakis et al., 1993; Feist, 1998; Rowden, 2001)

Cunningham et al. (2002) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคคลว่า การที่บุคคลแต่ละคนมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาก็เกี่ยวข้องกับงานนั้น แสดงถึงการมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และมีแนวโน้มที่จะใช้ความสามารถของตนเองปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากการ

มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และไม่ลังเลที่จะริเริ่มลงมือปฏิบัติถึงแม้ว่าจะอยู่ในสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งสนับสนุนผลการศึกษาคของ Ettlle and O'Keefe (1982) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Attitude) และพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Innovative Behavior) จากอิทธิพลส่งผ่านของบรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรกล้าเสี่ยง (Organizational Risk-Taking Climate) อย่างไรก็ตาม การวิจัยที่ผ่านมาที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสร้างสรรค์นั้นยังมีอยู่จำกัด (Zhou and Oldham, 2001) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับอิทธิพลของความกล้าเสี่ยงของบุคลากรในองค์กรต่อการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์เพิ่มเติม โดยเสนอสมมติฐานเพื่อการศึกษาดังนี้

สมมติฐานที่ 8: ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

สมมติฐานที่ 9: ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงช่วยสนับสนุนพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรด้วยอิทธิพลของความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

วิธีการวิจัย

เครื่องมือและกระบวนการ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือแบบสอบถามดังกล่าวเป็นภาษาไทย โดยถอดความจากเนื้อหาต้นฉบับที่เป็นภาษาอังกฤษมาเป็นภาษาไทย ทั้งนี้ได้มีการแปลและตรวจทานซ้ำด้วยวิธี Back Translation ระหว่างภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา เพื่อรักษาระดับความเข้าใจในความหมายของ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้มากที่สุด นอกจากนี้ แบบสอบถามฉบับภาษาไทยได้กำกับคำภาษาอังกฤษไว้สำหรับศัพท์เฉพาะทางบางคำ เพื่อช่วยในการสื่อความให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เข้าใจดียิ่งขึ้น เช่น Calculated Risk, Competency, Feedback, Productivity เป็นต้น

จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการถอดความและตรวจทานซ้ำแล้วตั้งกล่าวมาดำเนินการนำร่องทดสอบ (Pilot Test) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการทดสอบจากบุคลากรที่กำลังทำงานในองค์กรภาคเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 30 ตัวอย่าง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ คำวิจารณ์ ความคิดเห็น รวมถึงการใช้เวลาในการทำ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนการขีดเส้นภาษา ถ้อยคำ รูปประโยค ให้มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับในแนวทางเดียวกันเมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลจริง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มบุคลากรที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กรต่างๆ ในภาคเอกชน การเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยดังกล่าวใช้วิธีการเลือกแบบสุ่ม โดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Random Sampling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมา ได้แก่ นิสิต นักศึกษาในระดับปริญญาโทที่กำลังศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจหรือการจัดการของมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทย จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งนิสิต นักศึกษาเหล่านี้กำลังทำงานอยู่กับบริษัทองค์กรต่างๆ ในภาคเอกชนในช่วงเวลาที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรดังกล่าวข้างต้นด้วย

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามออกไปยังกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น จำนวน 500 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 356 ชุด คิดเป็นร้อยละ 71.2

หลังจากที่ได้ตรวจสอบข้อมูลการตอบแบบสอบถามพบว่าในจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับมานั้นมีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์หรือตอบไม่ครบถ้วน ซึ่งไม่สามารถนำไปประมวลผลได้ รวมทั้งสิ้น จำนวน 67 ชุด จึงทำการคัดกรองและคงเหลือจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำไปประมวลผลได้ทั้งสิ้น 289 ชุด คิดเป็นร้อยละ 58

เครื่องมือที่ใช้ในการวัด

ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ

การประเมินระดับของความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านนั้นเป็นการสอบถามถึงความเต็มใจ (Willingness) และความสนใจริเริ่ม (Initiate) ของบุคลากรในการลงมือปฏิบัติ (Take Action) สิ่งที่แตกต่างกันหรือสิ่งที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ถึงแม้ว่าอาจมีความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนของผลลัพธ์แฝงอยู่ก็ตาม ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาต่อยอดความคิดให้ขยายกว้างขึ้น จนนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมหรือใช้ประโยชน์ได้ต่อไป สำหรับเครื่องมือประเมินระดับของพฤติกรรมกล้าเสี่ยงของบุคลากรนั้นประยุกต์มาจากตัวชี้วัดที่เรียกว่า Willingness to Take Risk จากงานวิจัยของ Dewett (2006) ซึ่งมีข้อถามรวมทั้งสิ้น 8 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ เมื่อท่านคิดวิธีใหม่ๆ ในการปรับปรุงการทำงาน ท่านมักยอมเสี่ยงที่จะลอง ถึงแม้ว่าจะมีโอกาสล้มเหลวก็ตาม ท่านมักเสี่ยงและลองสิ่งใหม่ ถ้าหากสิ่งนั้นจะสามารถปรับปรุงงานของท่านให้ดีขึ้นได้ โดยไม่เกี่ยวข้องจะถูกประเมินผลงานอย่างไร เป็นต้น โดยที่ดัชนีชี้วัดระดับพฤติกรรมความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัตินี้มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.894

บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น

เครื่องมือสำหรับประเมินทัศนคติเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Bauer and Mulder (2007) ซึ่งเป็นการประเมินระดับความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและการจัดการงานจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานเอง การประเมินสำหรับตัวแปรนี้มีข้อถามรวม 5 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ งานที่ท่านทำส่วนใหญ่มีวิธีการกำหนดไว้ชัดเจน ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรในการทำงานของท่าน เป็นต้น ตัวชี้วัดดังกล่าวมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.604

การส่งเสริมความรู้และทักษะ

เครื่องมือสำหรับประเมินทัศนคติเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้และทักษะในการทำงานประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Bauer and Mulder (2007) ซึ่งเป็นการสอบถามถึงโอกาสที่บุคลากรคนหนึ่งๆ จะได้รับการพัฒนาทักษะและเสริมความรู้ในการทำงานจากองค์กรต้นสังกัด รวมถึงการได้รับการถ่ายทอดหรือสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน การประเมินสำหรับตัวแปรนี้มีจำนวนข้อถามทั้งสิ้น 8 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ข้อถามส่วนใหญ่จากงานวิจัยต้นฉบับมีการใช้ถ้อยคำและรูปประโยคที่ค่อนข้างไปในเชิงลบ ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนและลดความให้มีถ้อยคำและรูปประโยคในเชิงบวก เพื่อให้ผู้ตอบสามารถเข้าใจได้อย่างตรงประเด็นและเห็นภาพประสบการณ์นี้จากองค์กรต้นสังกัดได้อย่างชัดเจนขึ้น โดยที่ยังคงความหมายและเจตนารมณ์เดิมไว้มากที่สุด ตัวอย่าง

ข้อถาม ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้รับความรู้และเพิ่มพูนทักษะใหม่ในงานที่ท่านอยู่ ท่านได้รับ Feedback ที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จในงานของท่านเป็นประจำ เป็นต้น ตัวชี้วัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.82

ความรู้สึกสนุกกับงาน

เครื่องมือสำหรับประเมินระดับความรู้สึกสนุกกับงานของบุคลากรในองค์กรสำหรับการศึกษารุ่นนี้ได้ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Cameron and Pierce (1994) และ Kuvaas (2006) โดยให้ความสำคัญที่ความรู้สึกสุขใจ ฟังพอลกับการทำงานในสภาวะปัจจุบันซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแรงจูงใจภายในลักษณะหนึ่ง เครื่องมือวัดนี้มีข้อถามรวมทั้งสิ้น 6 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านรู้สึกสนุกกับงานที่ท่านทำงานของท่านมีความน่าสนใจมากจนสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ท่านได้อย่างชัดเจน ท่านรู้สึกโชคดีที่มีงานทำและท่านชอบงานนี้มาก เป็นต้น โดยตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกสนุกกับงานนี้มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.871

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือสำหรับประเมินระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรนำมาจากงานวิจัยของ Hanpachern (1997) มีจำนวนข้อถามทั้งหมด 14 ข้อ แสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด แต่ละข้อถามจะเริ่มต้นด้วยประโยคที่ท่านยินดีหรือเปิดโอกาสที่จะ (My willingness or openness to...) ตัวอย่างเช่น ท่านยินดีที่จะทำงาน

มากขึ้นอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ท่านเปิดโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ท่านยินดีที่จะยอมเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่สิ่งนั้นกำลังดำเนินไปด้วยดี เป็นต้น โดยดัชนีชี้วัดระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.893

พฤติกกรมสร้างสรรค์

เครื่องมือสำหรับการประเมินพฤติกกรมสร้างสรรค์ของบุคลากรประยุกต์จากแบบทดสอบ Creativity Inventory ของ Bowen et al. (1997) ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเอง (Self-Report) มีจำนวนรวม 50 ข้อ แต่ละข้อแสดงระดับความคิดเห็นเพื่อประเมินแต่ละข้อถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ตัวอย่างข้อถาม ได้แก่ ท่านมักจะทำในสิ่งที่คนทั่วไปเห็นว่าผิดปกตวิสัย หรือมีไอเดียใหม่ๆ แม้ว่าจะยังไม่สามารถนำมาใช้ได้จริงก็ตาม ท่านมักจะเริ่มแก้ปัญหาที่ยังมีความไม่ชัดเจนได้ ท่านมักจะทำงานกับสิ่งที่แน่นอน และท่านจะทำตามขั้นตอนที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขปัญหา เป็นต้น ตัวแปรด้านความคิดสร้างสรรค์นี้มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.794 ค่าคะแนนของพฤติกกรมสร้างสรรค์ (Score) ที่ได้จากการประเมินด้วยแบบทดสอบนี้สามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับ เริ่มจากการมีพฤติกกรมสร้างสรรค์ระดับสูงจนถึงไม่ได้แสดงออกซึ่งพฤติกกรมสร้างสรรค์ สำหรับรายละเอียดของแบบทดสอบต้นฉบับ วิธีการคำนวณค่าคะแนน และการจัดแบ่งระดับพฤติกกรมสร้างสรรค์นั้นสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากงานวิจัยของ Bowen et al. (1997)

ตัวแปรควบคุม

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลัง (Demographic) ของผู้ตอบแบบสอบถามไว้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เพศและประสบการณ์ในการทำงาน งานวิจัยที่ผ่านมาได้กล่าวถึงพฤติกกรมสร้างสรรค์ตลอดจนผลสำเร็จของความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและเพศชาย (Conti et al., 2001) สำหรับงานวิจัยนี้ กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศชาย ร้อยละ 30.8 เพศหญิง ร้อยละ 69.2 สำหรับตัวแปรควบคุมอีกตัวหนึ่ง ได้แก่ ประสบการณ์ทำงานของบุคลากรในองค์กรต้นสังกัดในปัจจุบัน (Tenure) ผู้วิจัยได้อ้างอิงถึงประเด็นของ Scott and Bruce (1994) ที่ระบุว่าพฤติกกรมสร้างสรรค์ของบุคลากรคนหนึ่งๆ อาจได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ในเส้นทางอาชีพ (Career Stage) ของบุคลากรนั้นๆ สำหรับการศึกษาคั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 57.1 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 1-5 ปี ขณะที่ร้อยละ 30.1 มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 6-10 ปี

วิเคราะห์ผล

ตารางที่ 1 แสดงการสรุปของค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในการศึกษานี้ ค่าเฉลี่ยของพฤติกกรมสร้างสรรค์ของกลุ่มตัวอย่างนี้ ($n = 289$) เท่ากับ 151.54 ส่วนค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกกรมสร้างสรรค์ สามารถสรุปได้ดังนี้ บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น 3.71 การส่งเสริมความรู้และทักษะ 3.50 ความรู้สึกสนุกกับงาน 3.14 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 3.83 และความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ 3.45

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ($n = 289$)

| ตัวแปร | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | | | | | | | | |
|--|-----------|---------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1. เพศ | 1.69 | 0.46 | 1 | | | | | | | |
| 2. ประสบการณ์ทำงาน | 2.43 | 0.79 | -0.074 | 1 | | | | | | |
| 3. บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น (0.604) | 3.71 | 0.55 | -0.112 | 0.129* | 1 | | | | | |
| 4. การส่งเสริมความรู้และทักษะ (0.82) | 3.50 | 0.65 | -0.147* | 0.138* | 0.502** | 1 | | | | |
| 5. ความรู้สึกสนุกกับงาน (0.871) | 3.14 | 0.83 | -0.114 | 0.144* | 0.248* | 0.596** | 1 | | | |
| 6. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (0.893) | 3.83 | 0.53 | -0.231** | 0.191** | 0.566** | 0.442** | 0.279** | 1 | | |
| 7. ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ (0.894) | 3.45 | 0.67 | -0.203** | 0.187** | 0.391** | 0.418** | 0.410** | 0.602** | 1 | |
| 8. พฤติกรรมสร้างสรรค์ (0.794) | 151.55 | 8.65 | -0.198** | 0.042* | 0.136* | 0.129* | 0.027** | 0.249** | 0.253** | 1 |

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

ผลจากการวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ตารางที่ 1) พบว่าความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ ($r = 0.249$) ที่ระดับ $p < 0.01$ ในขณะเดียวกัน ตัวแปรอิสระอื่นๆ ได้แก่ บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมความรู้และทักษะ ความรู้สึกสนุกกับงาน และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ต่างก็มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ เช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.391 - 0.602 ที่ระดับ $p < 0.01$ นอกจากนี้ตัวแปรอิสระดังกล่าวยังมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมสร้างสรรค์อีกด้วย โดยที่ ตัวแปรบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r = 0.135$ $p < 0.05$ การส่งเสริมความรู้และทักษะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r = 0.129$ $p < 0.05$ และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ $r = 0.249$ $p < 0.01$ ส่วนตัวแปรควบคุม เช่น เพศ นั้นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ $r = -0.198$ $p < 0.01$ อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกสนุกกับงานและพฤติกรรมสร้างสรรค์ รวมถึงประสบการณ์ทำงานในองค์กร

ลำดับถัดมา ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression Analyses) และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรพยากรณ์ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multicollinearity) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าสถิติ Variance Inflation Factor (VIF) สำหรับตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว จากการทดสอบค่า VIF ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องทุกตัวพบว่าไม่มีเกิน 10 จึงสามารถสรุปได้ว่าไม่เกิด Multicollinearity (Lomax, 1992)

จากตารางที่ 2 ที่แสดงผลการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติสามารถพยากรณ์พฤติกรรมสร้างสรรค์ได้ที่ระดับนัยสำคัญ $p < 0.01$ และมีค่า F Value ที่ 9.028 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ระบุว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติช่วยส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dewett (2006) หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สมการถดถอยโดยมีความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติเป็นตัวแปรพยากรณ์ พบว่าตัวแปรความรู้สึกสนุกกับงาน และตัวแปรความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.01$ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 และสมมติฐานที่ 8 ส่วนตัวแปรบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นและตัวแปรการส่งเสริมความรู้และทักษะนั้น ไม่พบความสัมพันธ์เชิงสถิติกับความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สมการถดถอยนี้ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 4 ตามลำดับ

สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effect) ตามสมมติฐานนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการวิเคราะห์สมการถดถอย 4 ขั้นตอน (Establishing Mediation) ของ Barron and Kenny (1986) ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรพยากรณ์

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรส่งผ่าน

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรพยากรณ์

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระ ร่วมกับตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรพยากรณ์

จากผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนข้างต้น พบว่าตัวแปรบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นและการส่งเสริม

ความรู้และทักษะนั้นไม่มีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับทั้งตัวแปรพยากรณ์ ในที่นี้คือพฤติกรรมสร้างสรรค์ (ขั้นที่ 1) และตัวแปรส่งผ่านหรือความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ (ขั้นที่ 2) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 และสมมติฐานที่ 5 ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งสอง ได้แก่ บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นและการส่งเสริมความรู้และทักษะไม่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร ตลอดจนไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติในการริเริ่มลงมือปฏิบัติสิ่งที่แตกต่างหรือสิ่งที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยดังกล่าว พบว่า ความรู้สึกสนุกกับงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับพฤติกรรมสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.05$ และ $p < 0.01$ ตามลำดับ (ขั้นที่ 1) และตัวแปรอิสระทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.01$ เช่นกัน (ขั้นที่ 2) หลังจากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดร่วมกับตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรพยากรณ์ (ขั้นที่ 4) พบว่า เมื่อเพิ่มตัวแปรความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติในสมการถดถอยแล้ว ตัวแปรส่งผ่านดังกล่าวยังคงมีความสัมพันธ์เชิงสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.01$ เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 3 ในขณะเดียวกัน

กลับไม่พบความสัมพันธ์เชิงสถิติดังกล่าวจากตัวแปรความรู้รู้สึกสนุกกับงานและตัวแปรความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จึงสามารถสรุปจากผลการวิเคราะห์ได้ว่าตัวแปรทั้งสอง ได้แก่ ความรู้สึกสนุกกับงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ผ่านตัวแปรส่งผ่าน คือความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติอย่างชัดเจน หรือแสดงว่ามีอิทธิพลการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) (Barron and Kenny, 1986)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทดสอบระดับนัยสำคัญของการส่งผ่านด้วยกระบวนการทดสอบ Sobel Test (Sobel, 1982) เพิ่มเติมด้วยวิธีและเครื่องมือการคำนวณของ Preacher and Leonardelli บนเว็บไซต์ <http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm> (Preacher and Hayes, 2004) ซึ่งพบนัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) จากตัวแปรส่งผ่านที่ระดับ $p < 0.001$ โดยที่ค่า Z Score ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความรู้รู้สึกสนุกกับงานและตัวแปรความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติที่ค่า 2.791 และที่ค่า 3.482 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติ (ตารางที่ 3) ซึ่งเป็นการยืนยันอิทธิพลการส่งผ่านแบบสมบูรณ์อีกทางหนึ่ง (Preacher and Hayes, 2004) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 7 และสมมติฐานที่ 9 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงผลลัพธ์ในการวิเคราะห์สมการถดถอย

| ตัวแปร | ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
|-----------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | ตัวแปรพยากรณ์ = พฤติกรรมสร้างสรรค | ตัวแปรพยากรณ์ = ความกลัวเสี่ยง กล้าปฏิบัติ | ตัวแปรพยากรณ์ = พฤติกรรมสร้างสรรค | ตัวแปรพยากรณ์ = พฤติกรรมสร้างสรรค |
| | Beta | Beta | Beta | Beta |
| เพศ ^a | -2.738** | -0.076 | -2.872* | -2.616* |
| ประสบการณ์ ^a | -0.761 | 0.041 | 0.128 | 0.165 |
| บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น | 0.366 | 0.035 | - | 0.387 |
| การส่งเสริมความรู้และทักษะ | 1.084 | 0.039 | - | 0.906 |
| ความรู้สึกสนุกกับงาน | 2.074* | 0.609** | - | 1.392 |
| ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง | 3.491** | 0.189** | - | 2.085 |
| ความกลัวเสี่ยง กล้าปฏิบัติ | - | - | 2.896** | 2.408** |
| R ² | 0.095 | 0.433 | 0.087 | 0.108 |
| F Value | 4.142** | 35.885** | 9.028** | 4.862** |

หมายเหตุ ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$
 $a = \text{Dummy Variables}$

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการส่งผ่านด้วย Sobel Test

| ตัวแปรและการส่งผ่าน | Z Score | p |
|---|---------|---------|
| ความรู้สึกสนุกกับงานและความกลัวเสี่ยง กล้าปฏิบัติ | 3.482 | 0.00049 |
| ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความกลัวเสี่ยง กล้าปฏิบัติ | 2.791 | 0.00052 |

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างเพศและพฤติกรรมสร้างสรรค์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมสร้างสรรค์ระหว่างเพศชายและหญิงเพิ่มเติม โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Independent-Sample T-Test ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างนี้พบว่าเพศชายมีพฤติกรรม

สร้างสรรค์สูงกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญโดยมีค่า $t = 3.172$ ที่ระดับ $p < 0.01$ (ตารางที่ 4) ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ (Conti et al., 2001) ที่กล่าวถึงความแตกต่างของระดับความคิดสร้างสรรค์ระหว่างเพศชายและหญิง

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมสร้างสรรค์ระหว่างเพศชายและหญิง

| ตัวแปร | เพศชาย | | | เพศหญิง | | | t | p |
|--------------------|--------|-----------|---------------------|---------|-----------|---------------------|-------|-------|
| | N | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | N | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | | |
| พฤติกรรมสร้างสรรค์ | 89 | 154.11 | 9.682 | 200 | 150.41 | 7.912 | 3.172 | 0.002 |

อภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้พบว่าความกล้าเสี่ยง กล้าปฏิบัติเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยที่ผ่านมาอย่างชัดเจน (เช่น Tesluk et al., 1997; Zho and George, 2001; Dewett, 2006 เป็นต้น) โดยสามารถสรุปได้ว่าทัศนคติที่ไม่กลัวความผิดพลาดหรือความล้มเหลวและการลงมือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมเป็นคุณลักษณะที่แต่ละบุคคลสามารถฝึกฝนและช่วยส่งเสริมทักษะการคิดสร้างสรรค์ได้มาก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเปลี่ยนแปลงจากความเป็น “อนุรักษ์นิยม” ไปสู่ความเป็น “ปฏิวัตินิยม” ให้มากขึ้นส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถก้าวข้ามออกจากกรอบความคิดหรือความเคยชินที่มีอยู่ เพื่อลองลงมือทำในสิ่งที่แตกต่างกันหรือไม่เคยทำมาก่อน ถึงแม้ว่าอาจมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดข้อผิดพลาดได้พอๆ กับความสำเร็จ แต่การลงมือทำจริงนั้นดูเหมือนว่าจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการ

เรียนรู้และประสบการณ์ที่แตกต่าง เพื่อต่อยอดความคิดและพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ให้เข้มแข็งได้มากกว่า อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานในกระบวนการสร้างความคิดหรือไอเดียใหม่ๆ ต่อไปอีกได้อย่างต่อเนื่อง (Amabile et al., 1996; Shalley and Gilson, 2004; Dewett, 2007) ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการที่ไม่ลองทำอะไรเลยและไม่ได้เรียนรู้ ดังคำกล่าวที่ว่า “คนที่ไม่ผิดก็คือคนที่ไม่ทำอะไรเลย”

องค์กรควรเสริมสร้างค่านิยมพื้นฐานและสนับสนุนให้บุคลากรมีความพยายาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าลงมือทำอย่างมีเหตุผล เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) องค์กรอาจเริ่มต้นด้วยการมอบหมายงานที่แตกต่างจากงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ การมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ รวมถึงการให้รางวัลตอบแทนเพิ่มพิเศษในกรณีที่ความพยายามหรือความกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผลนั้นนำมาซึ่งความสำเร็จของงานหรือการนำเสนอไอเดียใหม่ๆ นอกจากนี้

ลักษณะของโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในองค์กร การออกแบบงาน และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ (Empowerment) รวมถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจในการลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองเช่นกัน

ที่สำคัญ งานวิจัยนี้ได้พบว่าความแตกต่างเชิงจิตวิทยาและบุคลิกภาพ (Personality Traits) ของบุคลากรในองค์กร เช่น ความรู้สึกสนุกกับงาน หรืออีกนัยหนึ่ง คือแรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคล และความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อองค์กร มีความเชื่อมโยงต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้นำเสนอคำอธิบายเพิ่มเติมแก่การศึกษาด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรถึงอิทธิพลของกระบวนการพัฒนากลไก (Mechanism) เชิงบุคลิกภาพที่มีต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร (Runco, 2004; Prabhu et al., 2008) ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพื้นฐานทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เช่น แรงจูงใจภายใน ทักษะที่ดีต่องาน และการทำงานด้วยความรู้สึกอยากทำและสนุกกับงานนั้นมีส่วนช่วยผลักดันให้บุคลากรริเริ่มลงมือปฏิบัติ กล้าลองผิดลองถูก และจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการปฏิบัติ แม้ว่า จะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม นั่นคือองค์กรอาจพิจารณาสร้างวัฒนธรรมการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ต่อปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ หรือมีทัศนคติที่ว่าทุกอย่างย่อมมีทางแก้ไข และส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเล่นและเชื่อมโยง แง่มุมต่างๆ ในการทำงานอย่างมีอารมณ์ขัน รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทาย และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแสวงหาแนวทางการทำงานด้วยตนเอง พร้อมกับเสริมการกระบวนการบริหารผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจเพิ่มเติมอีกทางหนึ่ง

สำหรับปัจจัยด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น พบว่ามีความสัมพันธ์กับความกล้าเสี่ยงและพฤติกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการที่บุคลากรมีทักษะและความพร้อมที่จะรับมือกับสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอนที่มีอยู่มากมายในปัจจุบัน การมีพลังใจในการทำงานทุกสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงดังเช่นทุกวันนี้ จะส่งผลให้บุคลากรดังกล่าวสามารถปรับตัวได้เร็ว รู้สึกแสวงหาวิธีการที่แตกต่างในการทำงาน เพิ่มโอกาสในการมองเห็นแนวทางใหม่ๆ หรือมุมมองที่แตกต่างในการแก้ปัญหาอย่างกระตือรือร้น โดยไม่ยึดติดกับแนวทางที่เคยปฏิบัติมาหรือจมอยู่กับ Comfort Zone ของตนเอง (Backer, 1995; Rowden, 2001) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรเป็นผู้นำที่มีบทบาทในการริเริ่มและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากรผ่านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การสร้างความรู้สึกรักสนุกกับงานหรือการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา และเชื่อว่าสามารถพัฒนาโดยการฝึกรอบมาจากองค์กร หากแต่คุณลักษณะดังกล่าวนี้มาจากพื้นฐานของบุคลิกภาพของแต่ละคนเป็นสำคัญ ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรจึงเป็นเสมือนประตูในการกลั่นกรองที่สำคัญ กล่าวคือ องค์กรอาจต้องเพิ่มความพิถีพิถันในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีทัศนคติที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะทิศทางหรือวัฒนธรรมองค์กร ที่สำคัญมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และมีความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งน่าจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสนับสนุนบุคลากรเหล่านั้นให้รู้จักการเรียนรู้ การกล้าเสี่ยง กล้าลงมือปฏิบัติ ลองผิดลองถูก และมีทัศนคติที่ดีต่อคำติชม วิพากษ์วิจารณ์ต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว

คนเรามักพยายามแก้ต่างหรือพิสูจน์ว่าตนเองคิด “ถูกต้อง” หรือปฏิบัติ “ถูกต้อง” อย่างไร มากกว่าการรับฟังและน้อมรับการติชมที่มีเจตนาดี (Constructive Criticism) และนำไปปรับปรุงแก้ไข การที่คนเรายึดมั่นถือมั่นกับแนวความคิดของเราแต่เพียงฝ่ายเดียวนั้น อาจทำให้เราพลาดโอกาสสำคัญในการเรียนรู้ และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมก็เป็นได้

สำหรับในทางปฏิบัตินั้น การพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรนั้นควรพิจารณาเหตุปัจจัยในระดับภาพรวมมากกว่าการพิจารณาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เป็นการพิจารณาส่งเสริมด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรหลายๆ ด้าน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด แสดงความคิดเห็น หรือร่วมตัดสินใจ รวมถึงสร้างความมั่นใจในการลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ หรือที่แตกต่างออกไปจากเดิม การสร้างสมดุลในการทำงาน และเวลาส่วนตัว การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเหตุปัจจัยที่มีนัยสำคัญอื่นๆ ไปพร้อมกัน เพื่อรองรับความแตกต่างด้านการรับรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ก็จะสามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาฐานการคิด (Paradigm) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงานของบุคลากรโดยรวมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการดำเนินธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามและทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตลอดจนทำการพยากรณ์พฤติกรรมสร้างสรรค์โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

วิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในองค์กรภาคเอกชน โดยทำการเก็บข้อมูลจาก นิสิต นักศึกษา ระดับปริญญาโทที่กำลังศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจของสถาบันการศึกษาในประเทศไทย จำนวน 5 แห่ง และกำลังทำงานอยู่ในองค์กรภาคเอกชนต่างๆ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อจำกัดและแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปพอสังเขปดังนี้

ข้อจำกัด

- ขนาดตัวอย่างสำหรับการสำรวจครั้งนี้ยังถือว่า มีขนาดเล็ก และจำกัดอยู่ในกลุ่มพนักงานที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานไม่มากนัก (นักศึกษาปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจ)
- การจัดเก็บข้อมูลประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถครอบคลุมผู้ตอบแบบสอบถามได้ครบถ้วน เนื่องจากมีผู้ตอบแบบสอบถามกว่าร้อยละ 30 ไม่ได้ให้ข้อมูลส่วนนี้ และข้อมูลของบางกลุ่มอุตสาหกรรมมีตัวอย่างเพียงแค่หนึ่งหรือสองตัวอย่างเท่านั้น เช่น เกษตร ยานยนต์ บ้านเทิง เป็นต้น นอกจากนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่ได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้วิเคราะห์ครั้งนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

- ควรศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ (Demographic) เพิ่มเติม เช่น อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ลักษณะอาชีพหรืองานที่ทำ การทำงานในภาครัฐหรือเอกชน ฯลฯ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์เชิงสถิติกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทของการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์อย่างครอบคลุมขึ้น
- ควรพิจารณาวิเคราะห์เหตุปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์เพิ่มเติม เช่น รางวัลผลตอบแทน (Cameron and Pierce, 1994) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Shalley et al., 2000) การสื่อสารผลสะท้อนกลับ (Zhou, 1998) ความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว (Kellogg, 2002) เป็นต้น

- ควรศึกษาทางการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมสร้างสรรค์ และอิทธิพลของเหตุปัจจัยต่างๆ เมื่อเวลาผ่านไป (Cross-Sectional Study) เพื่อเปรียบเทียบและศึกษาการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์

บทสรุป

ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งสามารถถูกพัฒนาและหล่อหลอม และก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมได้ ความคิดสร้างสรรค์จึงไม่ได้เป็นเรื่องพื้นฐานเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่สภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมเองก็สามารถส่งเสริมหรือผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้เช่นกัน องค์กรในปัจจุบันที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนธุรกิจ ควรให้ความสำคัญ

และช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เข้มแข็งที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่จูงใจให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และรู้สึกสนุกกับการทำงาน มีเวทีในการคิดวิเคราะห์ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันตัวบุคลากรเองควรพัฒนาตนเองให้ใฝ่เรียนรู้ กล้าแสดงความคิด กล้าเสี่ยง และไม่ลังเลที่จะลงมือปฏิบัติ นอกจากนี้ แต่ละบุคคลควรบริหารทัศนคติ และโลกทัศน์ของตนให้พร้อมที่จะเรียนรู้และสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้าง “ฐานความรู้” และ “ฐานการคิด” ที่เข้มแข็งต่อการพัฒนาต่อยอดความคิดหรือไอเดียที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Andriopoulos, C. 2001. Determinants of organizational creativity: A literature review. **Management Decision**. 39 (10): 834-841.
- Amabile, T.M. and Gitomer.J. 1984. Children’s artistic creativity: Effects of choice in task materials. **Personality and Social Psychology Bulletin**. 10: 209-215.
- Amabile, T.M. and Grysiewicz, S.S. 1987. Creativity in the R&D laboratory. **Technical Report No. 30**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- 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., and Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**. 39 (5): 1154-1185.
- Amabile, T. M. 1998. How to kill creativity. **Harvard Business Review**. 76: 76-87.

- Amabile, T.M., Hadley, C.N. and Kramer, S.J. 2002. Creativity under the gun. **Harvard Business Review**. 80: 52-61.
- Arad, S., Hanson, M.A. and Schneider, R.J. 1997. A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. **The Journal of Creative Behaviour**. 31: 42-58.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W. 1993. Creating readiness for organizational change. **Human Relations**. 46 (4): 681-703.
- Armenakis, A.A. and Bedian, A.G. 1999. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**. 25 (3): 293-315.
- 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.
- Bandura, A. 1977. **Social Learning Theory**. General Learning Press.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. 51: 1173-1182.
- Basudur, M., Graen, G.B., and 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., and 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. and 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.
- Beckhard, R. and Harris, R.T. 1987. **Organizational Transitions: Managing Complex Change**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

- Bernerth, J. 2004. Expanding our understanding of the change message. **Human Resource Development Review**. 3 (1): 336-352.
- Bowen, D.D., Lewicki, R.J., Hall, D.T. and Hall, F.S. 1997. **Experience in management and organizational behaviour**. New York: John Wiley & Sons.
- Cameron, J. and Pierce, W.D. 1994. Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. **Review of Educational Research**. 64: 363-423.
- Conti, R., Collins, M.A., and 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. and 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. and 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.
- Ettlie, J.E. and O'Keefe, R.D. 1982. Innovative attitudes, values, and intentions in organizations. **Journal of Management Studies**. 19 (2): 163-182.
- Feldhusen, J. F. and Goh, B. E. 1995. Assessing and accessing creativity: An integrative review of theory, research, and development. **Creativity Research Journal**. 8: 231-247.

- Feldman, D.H., Csikszentmihalyi, M., and Gardner, H. 1994. A framework for the study of creativity. In D.H. Feldman, M. Csikszentmihalyi, and H. Gardner (eds). **Changing the World - A Framework for the Study of Creativity**. 1-45.
- Feist, G.J. 1998. A meta analysis of personality in scientific and artistic creativity. **Personality and Social Psychology Review**. 2 (4): 290-309.
- Ford, C.M. 1996. A theory of individual creative action in multiple social domains. **Academy of Management Review**. 21 (4): 1112-1142.
- George, J.M. and Zhou, J. 2001. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. **Journal of Applied Psychology**. 86 (3): 513-524.
- Greenberg, J. and 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.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Harris, S.G., and Field, H.S. 2007. Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. **Research in Organizational Change and Development**. 16: 289-336.
- Jalan, A. and Kleiner, B.H. 1995. New developments in developing creativity. **Journal of Managerial Psychology**. 10 (8): 20-23.
- Jia, J., Dyer, J.S. and Butler, J.C. 1999. Measures of perceived risk. **Management Science**. 45 (4): 519-532.
- Judge, W.Q., Fryxell, G.E. and Dooley, R.S. 1997. The new task of R&D management: Creating goal-directed communities for innovation. **California Management Review**. 39: 72-85.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**. 33: 692-724.
- 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.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. 1996. Employee creativity: personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal**. 39: 607-634.
- Paolillo, J.G. and Brown, W.B. 1978. How Organizational factors affect R&D innovation. **Research Management**. 2: 112-115.
- Pfeffer, J. and Sutton, R.I. 2000. **The Knowing-Doing Gap**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prabhu, V., Sutton, C. and Sauser, W. 2008. Creativity and personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation. **Creativity Research Journal**. 20 (1): 53-66.
- Preacher, K.J. and Hayes, A.F. 2004. SPSS and SAS procedure for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior Research Methods, Instruments and Computers**. 36: 717-731. Available URL: <http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/sobel.htm>.
- 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.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**. 37 (3): 580-607.
- Shalley, C.E. 1995. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. **Academy of Management Journal**. 38 (2): 483-503.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L., and Blum, T.C. 2000. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. **Academy of Management Journal**. 43 (2): 215-233.

- Shalley, C.E. and 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. and Zhou, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. **Academy of Management Journal**. 46 (6): 703-714.
- Sitkin, S.B. and Pablo, A.L. 1992. Reconceptualizing the determinants of risk behavior. **Academy of Management Review**. 17 (1): 9-38.
- Sorbel, M.E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (ed). **Sociological Methodology**. 290-312. Washington DC. American Sociological Association.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L. and Klein, S.R. 1997. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. **The Journal of Creative Behaviour**. 31: 27-41.
- Tushman, M. and 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.
- Venkatesh, V., and Morris, M. G. 2000. Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior. **MIS Quarterly**. 24(1): 115-139.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and 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. and George, J.M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. **Academy of Management Journal**. 44 (4): 682-696.
- Zhou, J. and Oldham, G.R. 2001. Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. **Journal of Creative Behaviour**. 35: 151-67.