

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์
กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน)
Guidelines to Motivate Creative Employees in Organization:
Case Study of Index Creative Village Public Company Limited.

คณิศร์ อุณจะนำ

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเนชั่น
ธันวาคม 2557

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์
กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน)
Guidelines to Motivate Creative Employees in Organization:
Case Study of Index Creative Village Public Company Limited.

คณิตร์ อุณจะนำ

การค้นคว้าอิสระนี้เสนอต่อบัณฑิตศึกษา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเนชั่น
ธันวาคม 2557

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์
กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน)
Guidelines to Motivate Creative Employees in Organization:
Case Study of Index Creative Village Public Company Limited.

คณิศร์ อุณจะนำ

การค้นคว้าอิสระได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

..... กรรมการ
อาจารย์ ดร.ดวงพร อาภาศิลป์

..... กรรมการ
อาจารย์ ดร.दनัย ปัตตพงศ์

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเนชั่น
ธันวาคม 2557

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร. ดนัย ปัตตพงศ์ และดร.โอภาส เพ็ญสูงเนิน ที่กรุณาให้คำปรึกษาและตรวจสอบเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งขอขอบพระคุณ รศ.ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ และ ดร.ดวงพร อาภาศิลป์อาจารย์ ที่กรุณาสละเวลามาตรวจประเมินสารนิพนธ์นี้ ในฐานะประธานกรรมการและกรรมการ ตามลำดับ

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ดร.พยัต วุฒิรงค์, ผศ. ดร.วาสิตา บุญสาธ และ นภาพรณ เขตรธรรม ที่ได้กรุณาสละเวลา และมอบความรู้อันมีประโยชน์ยิ่งกับการศึกษาครั้งนี้ และ บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ทุกท่านที่ให้ความเอื้อเฟื้อข้อมูลและกรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อนำมาศึกษาในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงต่อบริษัทอินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนทางการศึกษา และครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจในการศึกษาและการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

คณิตร์ อุณจะนำ

ชื่อเรื่องการคว่ำอิสระ	แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน)
ผู้เขียน	นางสาว คณิศร์ อุณจะนำ
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

รศ.ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ	ประธานคณะกรรมการ
ดร.ดวงพร อาภาศิลป์	กรรมการ
ดร.दनัย ปัตตพงศ์	กรรมการ

บทคัดย่อ

การวิจัยค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในบริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านวิธีการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามปลายเปิด โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษา คือ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์จำนวน 3 คน และพนักงานฝ่ายที่ครีเอทีฟและนักออกแบบ (Creative and Designer) ในองค์กรกรณีศึกษา บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำนวน 6 คน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ 2. กลุ่มบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วยครีเอทีฟ และนักออกแบบ โดยมีประสบการณ์และตำแหน่งการทำงาน 3 ระดับ คือ ระดับผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย (Assistant Group Head) ระดับเจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส (Senior Officer) และระดับเจ้าหน้าที่ (Junior Officer)

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยภายในที่มีอยู่กับตัวผู้ทำงาน คือความพึงพอใจในการทำงานสร้างสรรค์นั้นๆ ประสบการณ์ในการทำงานสร้างสรรค์ที่แต่ละคนสั่งสมมา ความรักในการทำงานหรือ passion และการสร้างแรงบันดาลใจ ความฝัน ความศรัทธา กำลังใจ การเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ตั้งแต่กำเนิด (born to be) การเลี้ยงดู และทักษะต่างๆ สมบัติและสุขภาพของแต่ละบุคคล

ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ 5 ปัจจัย ประกอบไปด้วย (1.) การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ทั้งในระดับการสนับสนุนระดับองค์กร ที่เกี่ยวเนื่องกับ วิสัยทัศน์และทัศนคติของผู้บริหาร การให้โอกาสบุคลากรในการได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มความสามารถ วัฒนธรรมองค์กร และการประเมินผลอย่างยุติธรรมขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญจากระดับองค์กรในการส่งเสริมการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ส่วนการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ต้องให้อิสระในการทำงาน เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ ไปพร้อมๆกับ เป็นที่ปรึกษาที่ดีอย่างใกล้ชิด และการสนับสนุนของกลุ่มผู้ร่วมทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันของทั้งแผนกตัวเอง และเพื่อร่วมงานแผนกอื่นๆ ส่งผลในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เชิงบวกต่อบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (2.) ความอิสระ ทั้งทางด้านความคิด และลักษณะการทำงาน (3.) ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับ ค่าตอบแทน ทั้งเงินและสวัสดิการ ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับจำนวนการทำงานและต้องอยู่ในเกณฑ์ที่บุคลากรแต่ละบุคคลพึงพอใจ เทคโนโลยี อุปกรณ์ นวัตกรรม และสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (4.) แรงกดดันที่มาจากปัจจัยด้านเวลาการทำงาน และปัจจัยแรงกดดันจากลูกค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้นสร้างแรงกดดันทั้งเชิงลบและเชิงบวก กล่าวคือยิ่งกดดันมากก็จะมีส่งผลเชิงลบต่อความคิดสร้างสรรค์ แต่ในขณะเดียวกันก็มีอบความท้าทายเช่นกัน (5.) การขัดขวางขององค์กรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องของลำดับขั้นตอนที่ซับซ้อนมากเกินไป และขอบเขตความรับผิดชอบงานที่ทับซ้อนมีผลกระทบเชิงลบต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้นโยบายบางอย่างขององค์กร และการมอบหมายงานที่ซ้ำๆ กจำเจ ทำให้บั่นทอนการทำงานสร้างสรรค์ของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เช่นกัน

Independent Study Title: Guidelines to Motivate Creative Employees in
 Organization: Case Study of Index Creative Village
 Public Company Limited.

Author Kanis Ounchanum

Degree Master of Business Administration

Independent Study Advisory Committee

Assoc.Prof. Dr. Suthinan Pomsuwan Chairman

Dr. Duangporn Arbhasil Member

Dr. Danai Pattaphongs Member

ABSTRACT

The purposes of this independent study is to study the guideline to motivate the creative employees in order to make efficient work in the organization which in this case study: Index Creative Village Public Company Limited.

This study is a Qualitative Research which used structure interviews and opening questionnaires as the tools for data collecting. Sampling groups are 3 specialists whose involved and specialize on creative industry's human development and management, and 6 creative employees including creative and designer in the organization of Index Creative Village Public Company Limited.

The results of this study indicate that the key informant groups are considered as 2 types; (1.) The specialist in Innovation and Creative industry, the specialist in Human Resource Development and Management, and the specialist in Creative Employee (2.) The creative

employees including creatives and designers in 3 levels in the organization; Assistant Creative Group Heads, the Senior Officers and the Junior Officers.

After analyze the content, it is indicate that the inner factor is the vital factor that motivates creative employees to work efficiently. These factors are as followed; the satisfaction and personal likeness of the creative works, the experiences that these people have been experienced and learnt through times, the passion and intention to inspire and encourage people in mind, the 'born to be' creative factor and some skills that develop since childhood and lastly the health condition of the employees themselves.

The 5 environmental factors that influence the motivation of creative employees are as followed (1.) Encouragement of Creativity including Organizational encouragement: the vision of the organization's executives of giving autonomy in to work creatively as well as the organization cultures that encourage the creativity in many ways. The Supervisory encouragement is said to be giving freedom and open up to creative ideas parallel with thoroughly mentoring the employees. The Work group encouragement is the teamwork whereas everyone in the organization cooperates and supports each other. (2.) Freedom and Autonomy: both in the ideas and the working styles. (3.) Resources: in this case are the compensation and benefits that have to be reasonable and equivalent to the work loads. The technologies that support the working capabilities are considered as the important resources to drive creativity. (4.) Pressures: including time pressure and people pressures have both positive and negative impact on the creativity. (5.) Organizational Impediments to Creativity: are those factors from too complicated process of work within the organization, the nonnegotiable responsibilities, some organizational policies and unmet task variety are factors that limit the creativity of the creative employees within the organization.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญเรื่อง	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ทฤษฎี และแนวคิด	6
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	
รูปแบบการวิจัย	22
ผู้ให้ข้อมูลหลัก	22
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	23
การสร้างข้อคำถามการสัมภาษณ์	23

การดำเนินการวิจัย	24
การวิเคราะห์ข้อมูล	25
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
ส่วนที่ 1 : ด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก	26
ส่วนที่ 2 : ด้านปัจจัยภายในที่เป็นแรงจูงใจต่อความคิดสร้างสรรค์	28
ส่วนที่ 3 : ด้านปัจจัยแวดล้อมที่เป็นแรงจูงใจต่อความคิดสร้างสรรค์	32
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	
สรุปผลการวิจัย	49
อภิปรายผล	53
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	57
ข้อจำกัดจากการวิจัย	57
บรรณานุกรม	58
ตัวอย่างแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก	61
ประวัติผู้ทำวิจัย	65

สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	แสดงสรุปข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Profiles of Key Informants)	28
ตาราง 2	แสดงสรุปผลการเก็บข้อมูล	49

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แม้ว่าหลายประเทศจะให้ความสำคัญกับ "ความรู้" ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศแทนที่แรงงาน แต่ในศตวรรษที่ 21 "ความรู้" เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะใช้แข่งขันและสร้างรายได้ให้กับประเทศอีกต่อไป แต่ต้องประกอบด้วย "ความคิดสร้างสรรค์" ของบุคคลหรือองค์กรที่รู้ว่าจะนำความรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมในแบบใด "เศรษฐกิจเชิงความคิดสร้างสรรค์" จึงเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีเป้าหมายในการสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศเช่นเดียวกันกับหลักการของเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้

ในปัจจุบันหลายประเทศได้หันมาดำเนินและพัฒนานโยบายส่งเสริมเศรษฐกิจบนพื้นฐานความคิดสร้างสรรค์กันมากขึ้น แต่ระบบเศรษฐกิจเช่นนี้ไม่เหมือนที่ผ่านมาเพราะเป็นระบบใหม่ที่เปิดให้บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ หรือที่เรียกแนวคิดนี้กันว่า "เศรษฐกิจสร้างสรรค์" Creative Economy โดยสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา หรือ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) ได้ให้ความหมายของคำว่า "เศรษฐกิจสร้างสรรค์" หมายถึงแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานว่า ทรัพย์สินทางความคิดมีศักยภาพที่จะสร้างความเจริญเติบโตและพัฒนาการทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งประเภทอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ออกเป็น 4 กลุ่มหลักได้แก่

1) มรดกทางวัฒนธรรม (Heritage of Cultural Heritage) เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์โบราณคดี วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ และสภาพสังคม เป็นต้น แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มการแสดงออกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม (Traditional Cultural Expression) เช่น ศิลปะและงานฝีมือ เทศกาลงานและงานฉลอง เป็นต้น และกลุ่มที่ตั้งทางวัฒนธรรม (Cultural Sites) เช่น โบราณสถาน พิพิธภัณฑสถาน หอสมุด และการแสดงนิทรรศการ เป็นต้น

2) ศิลปะ (Arts) เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์บนพื้นฐานของศิลปะ และวัฒนธรรม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คืองานศิลปะ (Visual Arts) เช่น ภาพวาด รูปปั้น ภาพถ่ายและวัตถุโบราณและศิลปะการแสดง (Performing Arts) เช่น การแสดงดนตรี การแสดงละคร การเต้นรำ โอเปร่า ละครสัตว์ และการเชิดหุ่นกระบอก เป็นต้น

3) สื่อ (Media) เป็นกลุ่มสื่อผลงานสร้างสรรค์ที่สื่อสารกับคนกลุ่มใหญ่ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คืองานสิ่งพิมพ์ (Publishing and Printed Media) เช่น หนังสือ หนังสือพิมพ์ และสิ่งตีพิมพ์อื่นๆ เป็นต้นและงานโสตทัศน (Audiovisual) เช่น ภาพยนตร์โทรทัศน์ วิทยุ และการออกอากาศอื่นๆ เป็นต้นและ

4) งานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) เป็นกลุ่มของสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือกลุ่มการออกแบบ (Design) เช่น การออกแบบภายใน กราฟิก แพชั่น อัญมณี และของเด็กเล่น เป็นต้นกลุ่ม New Media ได้แก่ ซอฟต์แวร์ วิดีโอเกม และเนื้อหาดิจิทัล เป็นต้น และกลุ่มบริการทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Services) ได้แก่ บริการทางสถาปัตยกรรม โฆษณา วัฒนธรรมและนันทนาการ งานวิจัยและพัฒนาโดยกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน กลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม (Cultural Heritage) และกลุ่มสื่อ (Media) เป็นกลุ่มที่มีมูลค่าสูงสุด (อาภรณ์ ชีวะเกรียงไกร, 2552)

ปัจจุบันประเทศไทยตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2556 – 2559 มีวิสัยทัศน์สร้างเศรษฐกิจการค้าของประเทศไทยให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง เป็นธรรม ยั่งยืน และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนทั้งประเทศ มีพันธกิจมุ่งเน้นการเสริมสร้างขีดความสามารถและยกระดับประเทศเข้าสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์มูลค่าโดยการใช้นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม ผ่านกลยุทธ์การส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและความคิดสร้างสรรค์และมีประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจและบุคลากรด้านสร้างสรรค์ ดังต่อไปนี้

1. ขับเคลื่อนและสร้างโอกาสให้กับผู้ประกอบการเพื่อ การพัฒนา ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยให้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Entrepreneurs) เป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์ สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ให้มีจุดเด่น และสามารถต่อยอดด้วยความคิดและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เช่น การปรับเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การปรับเปลี่ยนรสนิยมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความต้องการสินค้าและบริการ ที่มีความสร้างสรรค์มากขึ้น เป็นต้น ในการนี้ ผู้ประกอบการไทยต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จาก โอกาสใหม่โดยการสร้างความได้เปรียบจากความหลากหลายและเอกลักษณ์ของวัฒนธรรม และความเป็นไทยเพื่อสร้างเศรษฐกิจและสังคมสร้างสรรค์ (Creative Economy and Creative Society) ให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ในเวทีระดับโลกต่อไป

2. พัฒนาบุคลากรวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์ ให้สามารถตอบสนองความต้องการภาคเศรษฐกิจจริงและประชาชนได้นั้น จำเป็นต้องมีการสร้างระบบประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับภาคการผลิต เพื่อปรับทิศทางการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการบุคลากรในสาขาที่ขาดแคลน เช่น การให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการร่างหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นต้น หากประเทศไทยขาดบุคลากรที่มีทักษะในการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้สมัยใหม่และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และไม่สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้แล้ว การผลักดันหรือขับเคลื่อนการผลิตทั้งเกษตรอุตสาหกรรม และบริการ เชิงสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ยาก

จะเห็นได้ว่าบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์นั้นมีส่วนผลักดันการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจประเทศเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนในตัวอย่างของประเทศเกาหลีใต้ที่ใช้ประโยชน์และพัฒนาอุตสาหกรรมความคิดสร้างสรรค์ในด้านต่างๆ เช่น ภาพยนตร์ งานสื่อต่างๆ จนสามารถต่อยอดส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของ

ประเทศ ดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกมาใช้จ่ายเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างมหาศาล บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ อาชีพโปรแกรมเมอร์ สถาปนิก นักออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ นักแต่งเพลง นักร้อง นักเขียนนักออกแบบแฟชั่น ผู้ที่ทำงานวงการภาพยนตร์ การสื่อสารช่องทางโทรทัศน์และวิทยุ เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างผลงานสร้างสรรค์ขึ้นในประเทศ โดยศึกษาเชิงลึกถึงความ เป็นมาของความคิดสร้างสรรค์ ที่ต้องเกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก เพื่อจะได้มาซึ่งถึงปริมาณ และคุณภาพของผลงานความคิดสร้างสรรค์ในตัวองค์กรเอง และนำไปสู่ผลงานสร้างสรรค์ระดับประเทศต่อไป เมื่อ บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะส่งผลให้เกิดความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การ ทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นที่มีทิศทาง ที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมาก ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ การจูงใจพนักงานจึงมี ความสำคัญเพื่อเกิดพลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ เกิดความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด เกิดการเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานที่ดีกว่า หรือ ประสบ ผลสำเร็จมากกว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ

โดยกลุ่มเป้าหมายของการศึกษาคั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาบริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน)ซึ่ง ดำเนินงานประเภทงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) เป็นกลุ่มของสินค้าและบริการที่ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ในกลุ่มบริการทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative Services) บริษัทก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2533 ซึ่งในปัจจุบัน บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจทางด้าน Creative Business ซึ่งมีธุรกิจใ้ใน เครือทั้งหมด 9กลุ่มธุรกิจ โดย “อินเด็กซ์ อีเว้นท์ เอเจนซี” เป็นหนึ่งในเครือที่ดำเนินธุรกิจด้าน Event Management & Creation เป็นผู้นำด้านการสร้างสรรค์และบริหารงานอีเว้นท์แบบครบวงจร อันดับหนึ่งของ เมืองไทย

“อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ” เป็นกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินงานโดยใช้ศักยภาพในด้านของความคิดสร้างสรรค์ โดยให้บริการสร้างสรรค์และบริหารงานด้านการสื่อสารการตลาด และได้รับการจัดอันดับให้เป็น World Class Top 8th Agency จาก Special Events Magazine U.S.A บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) มี ชื่อเสียงทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ทั้งยังได้รับรางวัลที่ยืนยันถึงคุณภาพ อาทิ รางวัล Gala Awards 2005, รางวัล I.F.C.A. International Awards 2009, Adman Award และ รางวัล Thailand Creative Event Awards เป็นต้น (<http://www.microsoft.com/thailand/casestudy/entertainment/index/>)

หัวใจสำคัญของธุรกิจที่บริษัทฯ ยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานตลอดมาและผลักดันให้ “อินเด็กซ์” ก้าวไปสู่ความสำเร็จ คือ การสร้างสรรค์ผลงานดีๆ โดดเด่นทางด้านไอเดียที่แปลกใหม่ ค้นหา และพัฒนาเทคโนโลยีล้ำยุค เพื่อสนับสนุนการทำงานในทุกด้าน รวมถึงการจัดการอีเวนต์อย่างมืออาชีพ และการสื่อสารแบบครบวงจร โดยหัวใจสำคัญนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดบุคลากรเชิงความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจนี้เติบโตอย่างไม่หยุดยั้งตามพันธกิจที่องค์กรได้ตั้งไว้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ซึ่งมีผลต่อจำนวนและคุณภาพการสร้างสรรค์งาน และสร้างรายได้ขององค์กรบริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ และส่งผลให้กับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ และให้แก่ประเทศในองค์รวมต่อไป โดยเป็นการวิจัยเป็นแบบเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาทัศนคติในเชิงลึก ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะช่วยให้ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าใจแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่มนี้ และสามารถนำผลการศึกษานี้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความทุ่มเทและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อประโยชน์ขององค์กรและผู้ประกอบการธุรกิจเชิงสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในบริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะนำไปพัฒนาเชิงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ประเด็นที่ทำการศึกษา คือ แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อใช้งาน โดยมุ่งเน้นไปที่ครีเอทีฟและนักออกแบบ (Creative and Designer) โดยใช้การศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของ Amabile, 1996 ที่ได้กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจต่อความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดจากปัจจัยภายใน และปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อม นำมาวิเคราะห์และหาทฤษฎีเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ซึ่งปรากฏในทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นมี 2 ปัจจัยคือปัจจัยจูงใจ และปัจจัยแวดล้อม ซึ่งทางผู้วิจัยมีความสนใจและใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ เหล่านี้แล้วก็จะทำให้พวกเขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วพวกเขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเทโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับประชากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์จำนวน 3 คน และพนักงานฝ่ายที่ครีเอทีฟและนักออกแบบ (Creative and Designer) จำนวน 6 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth-Interview) ด้วยคำถามปลายเปิด

ขอบเขตด้านเวลา

ระหว่างเดือนมีนาคม-ตุลาคม 2557

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ของบริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ ส่งเสริมให้บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความทุ่มเทในการทำงาน และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องในธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งเป็นหัวข้อหลักๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ และบุคลากรเชิงสร้างสรรค์
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร
3. แนวความคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ และชนชั้นเชิงสร้างสรรค์

ความหมายของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

ปัจจุบันยังไม่มีข้อกำหนดคำนิยามของ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นหนึ่งเดียว ขึ้นอยู่กับการนำไปปรับใช้ให้เข้ากับระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลของประเทศและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้คำนิยามของ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้ นิยามคำว่า “เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์” มีหลายหน่วยงานให้ความหมาย ดังต่อไปนี้ สหราชอาณาจักร เป็นประเทศต้นแบบที่ได้รับการยอมรับให้เป็น ศูนย์กลางความสร้างสรรค์ของโลก (World Creative Hub) ได้ให้ความหมายของ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ คือ เศรษฐกิจที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่มีรากฐาน มาจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ทักษะความชำนาญ และความสามารถพิเศษ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความมั่งคั่งและสร้างงาน ให้เกิดขึ้นได้ โดยที่สามารถส่งผ่านจากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ ด้วยการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา (สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์, 2552)

องค์การยูเนสโก (The United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization: UNESCO) เน้นบริบทของทรัพย์สินทางปัญญาว่า “เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์” ประกอบไปด้วยอุตสาหกรรมทางวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงผลิตภัณฑ์ ทางวัฒนธรรมและศิลปะทั้งหมด ในรูปสินค้าและบริการที่ต้องอาศัยความพยายามในการสร้างสรรค์งานไม่ว่าจะเป็นการทำงานขึ้นมาโดยทันทีในขณะนั้นหรือผ่านกระบวนการผลิตมาก่อน” (สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์, 2552)

ส่วนนิยามคำว่า “อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์” มีหน่วยงานให้ความหมาย ดังต่อไปนี้ อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ตามคำนิยามของกระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และกีฬา ของสหราชอาณาจักร คือ อุตสาหกรรมที่เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งสามารถใช้หาประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพื่อสร้างความมั่งคั่งและสร้างงาน ผ่านการสังสรรค์และการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินทางปัญญา ปัจจุบัน สหราชอาณาจักรมีกลุ่มธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Sector) ที่ใหญ่ที่สุดในสหภาพยุโรป (กรมส่งเสริมการส่งออก , 2552) ซึ่งองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (World Intellectual Property Organization: WIPO) ได้ยึดนิยามที่นำเสนอโดยกระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬาของสหราชอาณาจักร ด้วยเช่นกัน (สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์, 2552)

ดังนั้น คำว่า “เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ” และ “อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ” เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปความเชื่อมโยงระหว่าง เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ได้ดังนี้ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของสินทรัพย์เชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถสร้างการเติบโต สร้างรายได้ สร้างงาน เพิ่มการส่งออกและพัฒนาทางเศรษฐกิจได้ ซึ่งเศรษฐกิจลักษณะนี้ต้องมีการสนับสนุนทางสังคม ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการพัฒนามนุษย์ โดยอยู่บนพื้นฐานของการผสมผสานกันระหว่างสังคมวัฒนธรรม อันเป็นนามธรรม กับเทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญาและธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่อยู่บนฐานของความรู้ในมิติของการพัฒนาและการเชื่อมโยงทั้งระบบเศรษฐกิจระดับมหภาคและระดับจุลภาค เป็นทางเลือกในการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับนโยบายด้านนวัตกรรม ซึ่งหัวใจสำคัญของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ก็คือ อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ (UNCTED, 2008)

ความสำคัญของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

แนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ได้รับการนำมาใช้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย เป็นการปฏิรูประบบเศรษฐกิจอย่างแท้จริง ประเทศไทยในอนาคตอาจจะมีปัญหาทั้งการแข่งขันกับประเทศที่เทคโนโลยีสูงกว่า และการแข่งขันกับประเทศที่ด้อยกว่า ซึ่งต้องมีต้นทุนต่ำกว่า ดังนั้น ทิศทางใหม่ของประเทศไทย ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ไปเพิ่มมูลค่าสินค้า หรือไปสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่ จึงจะแข่งขันได้ คุณอภิสิทธิ์ ไส้ตรูไกล ผู้อำนวยการศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (Thailand Creative & Design Center: TCDC) กล่าวว่า เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ คือแนวคิดของเศรษฐกิจระบบใหม่ที่ควรให้ความสนใจ เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมของโลกในปัจจุบัน มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและ การสื่อสาร ส่งผลให้ผู้บริโภคต้องการสิ่งใหม่ที่ก้าวล้ำไปจากการใช้งานปกติ ทั้งด้านความสวยงามและการตอบสนองความต้องการเฉพาะด้าน ดังนั้น เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นยุทธศาสตร์หลักในการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทยให้มีความสมดุลและยั่งยืนต่อไป แนวคิด เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ จะถูกนำมาทดแทนระบบการผลิตสินค้า ครั้งละจำนวนมาก แนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จะผสมผสานวัฒนธรรม เศรษฐกิจ

และเทคโนโลยี เข้าไว้ด้วยกัน เกิดเป็นอุตสาหกรรม เชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญในการวางรากฐานความมั่งคั่งให้กับประเทศ (ข่าวประชาสัมพันธ์, 2552)

ในปี 2549 มูลค่าของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของไทยสูงถึง 840,621 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) โดยกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงานมีสัดส่วนสูงสุด รองลงมาเป็นกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรม กลุ่มสื่อ และกลุ่มศิลปะ ทั้งนี้เมื่อแบ่งตามกลุ่มย่อย พบว่ากลุ่มการออกแบบมีมูลค่าสูงสุด ทำรายได้ 304,990 ล้านบาท รองลงมาเป็นกลุ่มงานฝีมือ และหัตถกรรมตามด้วยกลุ่มแฟชั่น ซึ่งกลุ่มย่อยทั้งสามกลุ่มนี้มีมูลค่ารวมกันคิดเป็นประมาณร้อยละ 9.5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP)

ในปี 2552 รัฐบาลไทยได้ประกาศพันธสัญญา 12 ประการในการผลักดันเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ และมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในภูมิภาคอาเซียน และมุ่งเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของประเทศจากร้อยละ 12 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ เป็นร้อยละ 20 ภายในปี 2555 (อลงกรณ์ พลบุตร, 2552)

ปัจจุบันประเทศไทยตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2556 – 2559 มีวิสัยทัศน์สร้างเศรษฐกิจการค้าของประเทศให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง เป็นธรรม ยั่งยืน และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนทั้งประเทศ มีพันธกิจมุ่งเน้นการเสริมสร้างขีดความสามารถและยกระดับประเทศเข้าสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์มูลค่าโดยการใช้นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม ผ่านกลยุทธ์การส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ และมีประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจและบุคลากรด้านสร้างสรรค์

ความสำคัญของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553: 16 – 20) ได้กล่าวไว้ว่ามนุษย์เป็นแหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์เป็นหน่วยย่อยที่เล็กและสำคัญที่สุดในเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ โดยที่แต่ละองค์การในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ต่างต้องช่วงชิงบุคลากรที่มีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นบุคคล ที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ เรียกกันว่า “บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ” หรือ “ชนชั้นสร้างสรรค์” โดยบุคลากรในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์นั้น เริ่มได้รับความสนใจในตลาดแรงงาน จากการศึกษาของ Florida (2007 อ้างถึงใน สมบัติ กุสุมาวสี, 2552: 76) พบว่าในสังคมสหรัฐอเมริกา กลุ่มแรงงานสร้างสรรค์ มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเรื่อยมาตั้งแต่ปี ค .ศ.1900 ซึ่งมีกลุ่มแรงงานสร้างสรรค์ในสัดส่วนร้อยละ 10 จากนั้นอีก 80 ปี (ปี ค.ศ.1980) ก็เพิ่มสัดส่วนขึ้นเป็นร้อยละ 20 ต่อมาอีกเพียง 27 ปี (ปี ค.ศ.2007) มีแรงงานประมาณร้อยละ 30 เข้าทำงานในภาค เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ซึ่ง

สัดส่วนค่าตอบแทนเกือบครึ่งหนึ่งของรายได้จากค่าตอบแทนทั้งหมดของทุกภาคส่วนอยู่ในภาคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ รองลงมาเป็นภาคบริการ ภาคอุตสาหกรรมและภาคเกษตรกรรม ซึ่งมีแนวโน้มว่าอัตราค่าตอบแทนในภาคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ

Florida (2002) ได้นิยามชนชั้นสร้างสรรค์ (Creative Class) ว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างสรรค์รูปแบบสิ่งใหม่ที่มีความหมาย โดยชนชั้นสร้างสรรค์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มงานสร้างสรรค์แกนหลัก (Super Creative Core) ประกอบไปด้วยนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร ศาตราจารย์ ประจำมหาวิทยาลัย นักแต่งนิยายและโคลงกลอน นักเขียนงานจากเรื่องจริง บรรณาธิการ นักดนตรีและนักแต่งเพลง ศิลปิน ผู้สร้างควมบันเทิง นักแสดง นักสร้างภาพยนตร์ นักออกแบบและสถาปนิก ตลอดจน คณะทำงานวิจัย นักวิเคราะห์ โปรแกรมเมอร์ทางซอฟต์แวร์ คนกลุ่มนี้เป็นผู้ที่ทำงานสร้างสรรค์ ประเภทการ ผลิตสิ่งใหม่ หรือ การออกแบบ ซึ่งเกี่ยวข้องในกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ ผลผลิตเหล่านั้นจะสามารถโอนถ่ายและมีประโยชน์อย่างกว้างขวาง จากความคิดก็กลายเป็นสิ่งที่นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมานั้นสามารถนำมาใช้งานได้ และเกิดการผลิตเข้าสู่ตลาด

2) กลุ่มงานสร้างสรรค์เฉพาะสายอาชีพ (Creative Professionals) ซึ่งอาชีพของคนกลุ่มนี้ได้แก่ นักฟิสิกส์ นักกฎหมาย ผู้บริหาร ผู้จัดการ เป็น ผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมที่เน้นการนำองค์ความรู้มาใช้ในงาน เช่น ภาคธุรกิจ ที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง การบริการด้านการเงิน กฎหมาย การดูแลสุขภาพและการจัดการธุรกิจ คนกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์และสามารถนำองค์ความรู้ที่มีแบบแผนและซับซ้อนมาเชื่อมโยงเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้ โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีวุฒิการศึกษาในระดับสูง ซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ในระดับสูง ลักษณะงานของคนกลุ่มนี้จะเน้นการสร้างกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง กลุ่มชนชั้นสร้างสรรค์ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

Florida (2002) กล่าวว่า พลังขับเคลื่อนอันสร้างสรรค์ของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เหล่านี้ จะส่งผลดีทั้งต่อผลิตภัณฑ์ ผลงาน และส่งผลในด้านสังคมด้วย กล่าวคือ กิจกรรมอันเกิดจากกลุ่มบุคลากรเชิงสร้างสรรค์นั้น จะนำไปสู่การมีชีวิตที่มีความสุข รวมทั้งการพัฒนามนุษยชาติที่ดีขึ้น นอกจากนี้ Florida (2002: 249-252) ยังได้นำเสนอตัวแบบการสร้างเติบโตทางเศรษฐกิจ คือ ตัวแบบ 3T อันประกอบไปด้วย

- 1) เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยชี้วัดนวัตกรรมและการให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมที่มีการใช้เทคโนโลยีในระดับสูง
- 2) ความสามารถ (Talent) เป็นปัจจัยที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งชี้วัดด้วยจำนวนบุคคลที่ประกอบอาชีพงานสร้างสรรค์

3) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Tolerance) เป็นปัจจัยที่ชี้วัดว่าสภาพสังคมนั้นเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งสภาพสังคมเช่นนี้ก็จะเอื้ออำนวยให้เกิดการสร้างสรรคความคิดที่แปลกใหม่

ตัวแบบ 3T เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ และที่สำคัญ ปัจจัยทั้ง 3 ด้านเป็นสิ่งที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ โดยเฉพาะปัจจัยด้านเทคโนโลยีและความสามารถของบุคคล จึงเป็นสาเหตุให้ประเทศหรือเมืองต่างๆ ต้องแข่งขันกันเพื่อดึงดูด รักษาและสร้างจำนวนกลุ่มคนสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการพัฒนาสภาพแวดล้อมเมือง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกทางธุรกิจที่เอื้อต่อการลงทุนและพัฒนาธุรกิจสร้างสรรค์ ขณะเดียวกัน ก็ต้องให้ความสำคัญกับการรักษาวัฒนธรรมท้องถิ่นและวางแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อให้ประเทศมีความพร้อมในเชิงเอกลักษณ์และบรรยากาศทางวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย (ครีเอทีฟไทยแลนด์, 2552) เกิดเป็นเมืองแห่งการสร้างสรรค

การสร้างบรรยากาศของเมืองที่เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยดึงดูดนักสร้างสรรค์ หรือผู้ประกอบการให้เข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในเมืองดังกล่าวมากขึ้น โดยเฉพาะการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีเพื่อรองรับธุรกิจนั้นๆ ดังเช่น ประเทศเกาหลีใต้ที่ประสบความสำเร็จในการเป็นเมืองแห่งการสร้างสรรค เป็นผลมาจากการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ประเภทกลุ่มงานไฮเทคส์ เช่น ภาพยนตร์เกาหลี การ์ตูนอนิเมชัน และวีดีโอเกมส์ (สิริพัฒน์ ชนะกุล, 2552)

ปัจจุบัน ธุรกิจจะแข่งขันความได้เปรียบ กันที่ความแปลกใหม่ ความแตกต่าง ของสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองรสนิยม และวิถีชีวิต (Life Style) ที่หลากหลายของผู้บริโภคแต่ละบุคคลได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีผลผลิตเชิงสร้างสรรค์ได้นั้น ก็คือบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์กร หากองค์กรใดมีบุคลากรเชิงสร้างสรรค์จำนวนมากและสามารถรักษาให้บุคลากรเชิงสร้างสรรค์เหล่านั้น เต็มใจและต้องการที่จะทำงานเพื่อสร้างสรรค์ผลงาน องค์กรแห่งนั้นได้ครอบครองทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับความก้าวหน้าและการเติบโตของธุรกิจ

2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์

คำว่า “ความคิดสร้างสรรค์” และ “นวัตกรรม” มีผู้ใช้อย่างแพร่หลาย แม้ว่าทั้งสองคำมีการใช้สลับกันไปมาหรือใช้ในความหมายเดียวกันก็ตาม แต่มโนทัศน์ของความคิดสร้างสรรค์มีความโดดเด่นและชัดเจนแตกต่างจากแนวความคิดของนวัตกรรม (innovation) (Howkins, 2008, 25) โดยที่ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการระดับ

บุคคลหรือทีม ในขณะที่นวัตกรรมคือ กระบวนการระดับองค์การเป็นความสำเร็จของการนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ (Amabile, 1983; Stein, 1974; Woodman et al., 1993)

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีผู้นิยามความหมายไว้แตกต่างกันหลาย Guilford (1980) อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นรูปแบบของความคิดของมนุษย์ที่หลากหลายกล่าวคือบุคคลสามารถคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้หลากหลายมุมมองหลายประเด็นขยายออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเป็นความคิดเชิงบวกเช่นการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เป็นต้นซึ่งความคิดเหล่านี้เป็นทักษะขั้นสูงและกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนของสมองประกอบด้วยความคิดริเริ่มการคิดเร็ว(คิดอย่างคล่องแคล่ว)การคิดอย่างยืดหยุ่นและการคิดอย่างรอบคอบผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถค้นหาความคิดใหม่จากข้อมูลที่มีเดิมและเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้น

ส่วนKirton (1994) อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์ เป็นพัฒนาการของบุคคลตั้งแต่ในวัยเด็กภายใต้สภาพแวดล้อมพัฒนาจนกลายเป็นบุคลิกภาพหากพิจารณานิยามในมิติขององค์การความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการของสิ่งแปลกใหม่ หรือความคิดที่มีประโยชน์และเหมาะสมเพื่อที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพผลความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล (individual creativity) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อความสำเร็จขององค์กร(Amabile et al., 1996; Andriopoulos and Lowe, 2000; Cummings and Oldham, 1997; Tierney, Farmer and Graen, 1999; Kanter, 1983; Tushman and O'Reilly, 1997;Utterback, 1994)

Amabile (1999, 3-7) กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลประกอบด้วยองค์ประกอบสามประการคือ ความเชี่ยวชาญ(expertise) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking skills) และแรงจูงใจ (motivation) ความเชี่ยวชาญ(expertise) คือความรู้ทั้งด้านเทคนิคและการปฏิบัติหรือกระบวนการรวมทั้ง ความสามารถทางสติปัญญาหรือความฉลาดของบุคคลทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking skills) คือทักษะของบุคคลต่อการแก้ปัญหาต่างๆอย่างยืดหยุ่นและมีจินตนาการแรงจูงใจ (motivation) ซึ่งAmabileกล่าวว่าแรงจูงใจแต่ละแบบมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ไม่เท่ากันกล่าวคือแรงจูงใจจากภายในต่อความต้องการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์มากกว่ารางวัลผลตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจภายนอกเช่นการให้เงินเป็นรางวัล เป็นต้น องค์ประกอบด้านนี้ Amabile เรียกว่าแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความปรารถนาอันแรงกล้าภายในใจของบุคคล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง Amabile (1996) กล่าวว่านวัตกรรมทั้งหมดเริ่มต้นด้วยความคิดสร้างสรรค์ การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของโปรแกรมใหม่เปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ๆ ขึ้นอยู่กับบุคคลหรือทีมงานที่มีความคิดและการพัฒนาความคิดที่ดีกว่าสถานะเริ่มต้นของมัน สภาพแวดล้อมทางสังคม

สามารถมีอิทธิพลทั้งในระดับและความถี่ของพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ เช่นการค้นหาลิขสิทธิ์ใหม่ๆ ในมุมมองนี้ ความคิดสร้างสรรค์โดยบุคคลและทีมงานเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับนวัตกรรมใหม่

งานวิจัยได้กล่าวไว้ว่า กลไกทางจิตวิทยาพื้นฐานที่มีผลต่อการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของความคิดสร้างสรรค์จะมีคำอธิบายสั้นๆ ของกลไกเหล่านี้เป็นผลมาจากหลักการสร้างแรงจูงใจ (motivation) ที่แท้จริงของความคิดสร้างสรรค์: ผู้คนจะมีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดเมื่อพวกเขาที่มีแรงจูงใจจากภายในเป็นหลัก โดยที่ความน่าสนใจความสุขความพึงพอใจและความท้าทายของการทำงานของตนเองนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ แรงจูงใจภายในนี้สามารถทำลายโดยแรงจูงใจภายนอกหรือปัจจัยแวดล้อมได้เช่นกัน (Amabile 1983, 1988, 1993)

Amabile (1996)กล่าวไว้ว่าปัจจัยการกระตุ้นหรือสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้นเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม 5 ประการ ได้แก่

1. การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Encouragement of Creativity)

คือการยอมรับความคิดสร้างสรรค์หรือแนวคิดใหม่ๆภายในองค์กร มิตินี้เป็นที่รู้โดยทั่วกันและเป็นที่ยอมรับถึงบ่งชี้ที่สุดในการทบทวนวรรณกรรมการให้กำลังใจของการสร้างและการพัฒนาความคิดใหม่จะปรากฏขึ้นในการดำเนินงาน 3 ระดับ โดยระดับผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ร่วมทำงานจะถูกกล่าวถึงไม่บ่อยนัก การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ

1.1 การสนับสนุนระดับองค์กร (Organizational encouragement)

การสนับสนุนจะต้องดำเนินการอย่างกว้างขวางภายในองค์กร (1.) ประการแรกคือการให้กำลังใจของการเสี่ยงและการสร้างความคิดคุณค่าของนวัตกรรมจากสูงสุดไปที่ระดับต่ำสุดของการจัดการ (Cummings, 1965; DeLbecq & Mills, 1985; Ett- lie, 1983; Rage & Dewar, 1973; Kanter, 1983; Kimberley & Evanisko, 1981) การวิจัยทางจิตวิทยาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ได้แสดงให้เห็นว่าผู้คนมีแนวโน้มที่จะผลิตความคิดแปลกใหม่ และมีประโยชน์หากพวกเขาจะได้รับอนุญาตให้ทำเช่นนั้นตามสถานการณ์หรือโดยคำแนะนำที่ชัดเจน(Parnes, 1964; Parnes & Meadow, 1959).

(2.) การประเมินผลการสนับสนุนความคิดใหม่เป็นไปด้วยความยุติธรรมเป็นลักษณะที่สองของการให้กำลังใจขององค์กร ความคาดหวังของการคุกคามการประเมินผลจะบ่อนทำลายความคิดสร้างสรรค์ในการศึกษาทางห้องปฏิบัติการ (Amabile, 1979; Amabile, Goldfarb, & Brack- field, 1990). ความคาดหวังของการคุกคามและวิพากษ์วิจารณ์ในการประเมินผล เป็นสาเหตุสำคัญในการบ่อนทำลายความคิดสร้างสรรค์

นอกจากนี้การทดลองในภาคสนามได้แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนการประเมินผลอย่างเป็นเหตุเป็นผลสามารถเพิ่มแรงจูงใจที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Deci & Ryan, 1985)

(3.) รางวัลและการยอมรับของความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะที่สามของการให้กำลังใจขององค์กร แม้ว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อให้ได้รับรางวัลสามารถทำลายความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, 1986), แต่ความคาดหวังผลตอบแทนที่เป็นที่รับรู้ว่าเป็น "โบนัส" ช่วยเพิ่มความสามารถในความคิดสร้างสรรค์ เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่ช่วยผลักดันให้เกิดงานที่ดีกว่าและน่าสนใจมากขึ้นในอนาคต (Amabile Et al., 1986; Amabile, Phillips, & Collins, 1993; Hennessey, Amabile, & Martinage, 1989)

(4.) การไหลของความคิดจากการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและการมีส่วนร่วมในการจัดการและการตัดสินใจที่สำคัญเป็นการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Allen, Lee, & Tushman, 1980; Kanter, 1983; Kimberley & Evanisko, 1981; Monge, Cozzens, & Contractor, 1992; Zaltman, Duncan, & Holbeck, 1973) การวิจัยได้แสดงให้เห็นความคิดสร้างสรรค์มีเกณฑ์เพิ่มขึ้น เมื่อการเปิดรับความคิดจากคนรอบข้างเพิ่มขึ้น (Osborn, 1963; Parnes & Noller, 1972)

1.2 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (Supervisory encouragement)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของการกำหนดปัญหาในกระบวนการสร้างสรรค์ (Getzels & Csikszentmihalyi, 1976) บ่งบอกถึงความสำคัญของความชัดเจนในเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ การกำกับดูแลและการเปิดรับความคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับการประเมินผลในการทำงานก็มีผลสำคัญต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือการวิจารณ์เชิงลบก็สามารถทำลายแรงจูงใจภายในที่จำเป็นสำหรับความคิดสร้างสรรค์ (Amabile 1979, 1983)

1.3 การสนับสนุนของกลุ่มผู้ร่วมทำงาน (Work group encouragement)

การสนับสนุนของความคิดสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นภายในกลุ่มคนที่มีความหลากหลายในภูมิหลังสมาชิกในทีมร่วมกันเปิดกว้างกับความคิดสร้างสรรค์ที่ทำทลายความคิดและมีความมุ่งมั่นร่วมกันในโครงการ (Albrecht & Hall, 1991; Andrews, 1979; Monge, Cozzens, & Contractor, 1992; Payne, 1990) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมและการเปิดกว้างกับความคิดร่วมกัน ทำให้เกิดการแชร์ไอเดียและผลิตความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การสัมผัสดังกล่าวได้รับการแสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ (Parnes & Noller, 1972) ความมุ่งมั่นที่ทำทลายความคิดและร่วมกันสร้างสรรค์ให้กับโครงการมีแนวโน้มที่จะ

ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจที่แท้จริง เพราะสองในคุณสมบัติหลักของแรงจูงใจภายในมีความหมายในเชิงบวกของความท้าทายในการทำงานและมุ่งเน้นไปที่การทำงานของตัวเอง

2. ความอิสระ (Freedom and Autonomy)

นักวิจัยหลายคนได้ข้อสรุปว่าความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลและทีมงานมีอิสระที่ค่อนข้างสูงในการดำเนินงานแบบวันต่อวันของการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของและควบคุมการทำงานของตนเองและความคิดของตัวเอง (Bailyn, 1985; King & West, 1985; Paolillo & Brown, 1978; Pelz & Andrews, 1966; West, 1986) การศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ได้เปิดเผยว่าบุคคลสามารถผลิตงานที่มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นเมื่อพวกเขาเชื่อว่าตัวเองมีโอกาสในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จในงานที่พวกเขาจะได้รับ

3. ทรัพยากร (Resources)

นักวิจัยหลายคนได้ชี้ให้เห็นว่าการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการมีผลโดยตรงกับระดับความคิดสร้างสรรค์ (Cohen & Levinthal, 1990; Damanpour, 1991; Delbecq & Mills, 1985; Farr & Ford, 1990; Kanter, 1983; Payne, 1990; Tushman & Nelson, 1990). นอกเหนือจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน และการรับรู้ของความเพียงพอของทรัพยากรที่อาจส่งผลกระทบต่อจิตใจโดยนำไปสู่ความเชื่อเกี่ยวกับมูลค่าที่แท้จริงของโครงการที่พวกเขาได้ดำเนินการ

4. แรงกดดัน (Pressures)

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของแรงกดดันในความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรยังมีน้อยอยู่ หลักฐานที่แสดงให้เห็นอิทธิพลของแรงกดดันมีความขัดแย้งกันอยู่บ้าง งานวิจัยบางชิ้นกล่าวไว้ว่า แรงกดดันของภาระการทำงาน (workload) จะทำลายความคิดสร้างสรรค์ แต่ระดับของความดันบางอย่างอาจมีอิทธิพลในด้านบวก เช่น ภาวะเร่งด่วนธรรมชาติ และการท้าทายสติปัญญาการแก้ปัญหาของตัวเอง (Amabile, 1988; Amabile & Grysiewicz, 1987). Similarly, Andrews and Farris (1972) นอกจากนั้นพบว่าความกดดันด้านเวลา (time pressure) มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์สูงยกเว้นเมื่อแรงกดดันที่สูงถึงระดับ

ที่ไม่พึงประสงค์จึงสรุปได้ว่าแรงกดดันมี 2 แบบ ความกดดันจากภาระงานที่มากเกินไปและแรงกดดันที่ท้าทาย
 อย่างแรกจะมีอิทธิพลเชิงลบกับความคิดสร้างสรรค์และที่สองควรมีอิทธิพลในด้านบวก

5. การขัดขวางขององค์กรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Organizational Impediments to Creativity)

การวิจัยแสดงให้เห็นว่าบางความขัดแย้งภายใน เช่น อนุรักษ์นิยม และเข้มงวด โครงสร้างการจัดการอย่างเป็นทางการภายในองค์กรจะเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์(Kimberley. 1981; Kimberley &Evanisko, 1981)เพราะพวกเขาจะคิดว่าเป็นการควบคุม

3. แนวความคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจและประเภทของการจูงใจ

ไมเคิล ดอมจาน (Domjan, 1996, p. 199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์ (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามใดๆ ที่เป็นแรงผลักดัน, กระตุ้น หรือ โน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามทิศทางที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194 อ้างถึงในศิริพร โอฬารธรรมรัตน์) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นที่มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

ดวงพร หุตะเสวี (2544, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าแรงจูงใจเป็นสภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะ พนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมี ความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท "เช้าชาม เย็นชาม" ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ
2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละ ความพยายามง่ายๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ
3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือ ประสบ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็น เครื่องหมายของ ความเจริญ ก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรน เพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จ บุคคล ก็มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุก วิธีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสมซึ่ง อาจจะต่างไป จากแนวเดิม
4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมี จรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มี จรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่ง ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้นี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำ ในสิ่งที่ไม่ดี

แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจของ Herzberg

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg (Herzberg Frederick, 1991) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Hertzberg's Two Factor Theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างเป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆการรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

ปัจจัยค้ำจุนหรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

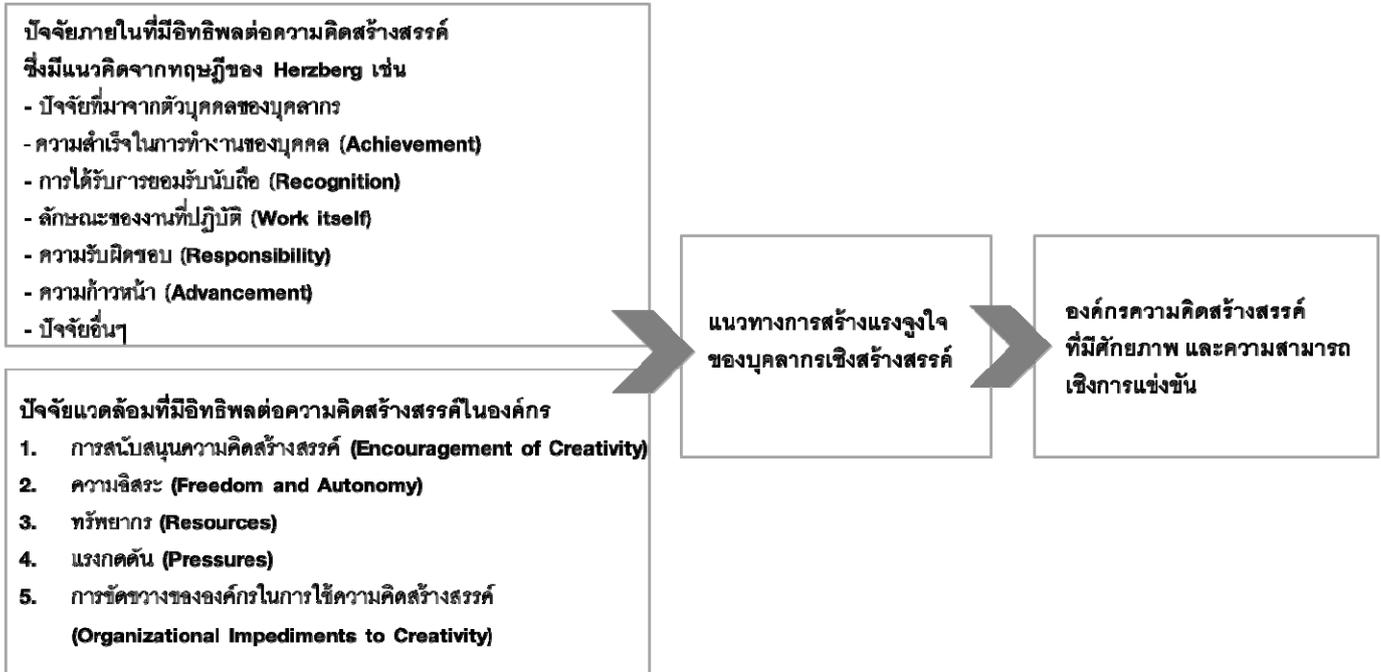
1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate. Peers) หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
6. สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่
8. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร
9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจแล้ว ผู้วิจัยสังเกตเห็นถึงความสำคัญและกระบวนการสร้างแรงจูงใจ และนำประเด็นอันสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นมี 2 ปัจจัยคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งทฤษฎีที่สามารถจัดองค์ประกอบแรงจูงใจได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์เบอร์ก ซึ่งทางผู้วิจัยมีความสนใจและใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆเหล่านี้แล้วก็จะทำให้พวกเขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วพวกเขาก็จะทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย ทุ่มเท เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยต่างๆข้างต้น ผู้วิจัยสามารถแสดงแผนภาพแนวทางปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ได้ดังนี้



ผู้วิจัยได้ศึกษา และเข้าใจถึงแรงจูงใจในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ จากงานวิจัยโดย Amabile ที่ได้กล่าวไว้ว่าการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดจากปัจจัยภายในของตัวบุคคลเป็นหลัก และมีปัจจัยคำจุนหรือปัจจัยแวดล้อมทั้งหมด 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานในองค์กร ทำให้บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ซึ่งผู้วิจัยได้หยิบยกแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg มาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำมาศึกษาและสร้างคำถามงานวิจัย โดยเลือกปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดจากตัวบุคคลเอง และได้หยิบยกงานวิจัยของ Amabile ที่ได้ศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรเพื่อเป็นแก่นสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ศึกษาเรื่องความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งานผลการศึกษา พบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขในการทำงานและมีสุขภาพอยู่ในระดับมาก ปัจจัยสุขภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง ส่วนความสุขอันเกิดจากปัจจัยภายในองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งเรียงปัจจัยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คุณลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และสภาพแวดล้อมในงาน ซึ่งปัจจัยภายในองค์การทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์มีความสุขจากการได้ทำงานที่ตนเองรัก งานมีความอิสระและมีเอกลักษณ์ของงาน กฎระเบียบและเวลางานที่ยืดหยุ่น การได้ลาพักผ่อนติดต่อกัน การได้รับคำชมเชยและการยอมรับ มีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสุขในการทำงาน ในขณะที่ การจ่ายค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน ความสมดุลในชีวิตการทำงาน และปริมาณงาน ยังมีในระดับที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น

ศิริรัตน์ ทวีการไกล (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงานบริษัท วาไทย อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า การได้รับคำชมเชย ความเชื่อถือความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้น/ การได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้มีความกล้าคิด กล้าทำมากขึ้น/การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วม/ ความเหมาะสมของสวัสดิการ/ การรับรู้การ

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2554) ศึกษาเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล (Individual Creativity: Key Success Factor on Sustainable Development) และแสดงผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในประเทศไทย ประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ เชาวน์ทางจิตและเชาวน์ทางอารมณ์ รวมทั้งนำเสนอแนวทางการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน Teresa M. Amabile (1996) Accessing the Work Environment for Creativity: ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ 5 ประการ ได้แก่ การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรซึ่งมีผลกระทบเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์, ความอิสระมีผลกระทบเชิงบวกเช่นกัน, ด้านทรัพยากร ยิ่งรับรู้ว่าจะสามารถให้ทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ยิ่งมีผลกระทบเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์, แรงกดดันด้านภาระของงานมีผลกระทบเชิงลบกับความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่แรงกดดันด้านความท้าทายเป็นแรงกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการขัดขวางขององค์กรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์มีผลกระทบด้านลบกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์

Teresa M. Amabile(1999). “How to kill creativity.”: ความคิดสร้างสรรค์ มักจะถูกฆาตกรรมมากกว่าจะได้รับการสนับสนุนปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าผู้จัดการลงมือฆ่าความคิดสร้างสรรค์โดยตั้งใจ แต่เป็นเพราะว่าสิ่งจำเป็นทางธุรกิจ เช่น การร่วมมือและการควบคุมนั้นอาจจะทำลายความสามารถของพนักงาน ในการผสมผสานความคิดที่มีอยู่ในวิธีใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างไม่ตั้งใจ การที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้น จะต้องให้ความสนใจกับความเชี่ยวชาญของพนักงาน รวมถึงทักษะการคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของพวกเขา ในบรรดา 3 สิ่งนี้ แรงจูงใจของพนักงาน โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในตัวเขาเอง หรือไฟปรารถนาความท้าทายบางอย่างนั้น คือเครื่องมือที่สำคัญที่สุด ที่ผู้จัดการจะสามารถใช้ขยายความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จในอนาคตของบริษัทได้

VladPetreGlaveanu, LeneTanggaard (2014). Creativity, identity, and representation: Towards a socio-cultural theory of creative identity: งานวิจัยได้ให้เหตุผลสำหรับความต้องการที่จะรวมทฤษฎีของเอกลักษณ์ในการศึกษาเรื่องความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาโครงสร้างทางสังคมวัฒนธรรมของแรงบันดาลใจในเอกลักษณ์ของความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานในฐานะตัวแทนของสังคม เอกลักษณ์ของความคิดสร้างสรรค์ได้รับการพิจารณาให้ดำเนินโครงการเกิดขึ้นใหม่ในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวเองและคนอื่นและพัฒนาการของความคิดสร้างสรรค์ในสังคม มิติกาลเวลาที่สำคัญจะถูกรวมเข้ากับต้นแบบ ทำให้ ตัวเอง ผู้อื่น วัตถุ ทั้งสามอย่าง ขยายสู่เวลาและการเน้นลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการเป็นตัวแทนของความคิดสร้างสรรค์และคนที่สร้างสรรค์ – ความพร้อมกันของปัจเจกชนและ โครงการโดยรวม- อุปถัมภ์หรือ ในทางตรงกันข้ามที่สามารถเป็นอุปสรรคต่องานสร้างสรรค์

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยคุณภาพเพื่อมุ่งแสวงหาแนวทางสร้างความรู้ความเข้าใจในเชิงรายละเอียด อธิบายและตีความหมายข้อค้นพบที่ได้รับจากวิธีการเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้ การศึกษาประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้มีวิธีการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.1 การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความเชิงวิชาการ อันสามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษานี้

1.2 การศึกษาภาคสนาม (Field Study) เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูล โดยตั้งแนวคำถามที่ได้จากรอบความคิดมาเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อถามถึงทัศนคติ และความคิดเห็นเชิงลึก และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการประกอบด้วย การจำแนกและจัดระบบข้อมูล และการหาความสัมพันธ์ของข้อมูล มีจุดมุ่งหมายที่จะแยกแยะและอธิบายองค์ประกอบ ความหมาย และความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ นำเอาทัศนะของผู้ให้ข้อมูลมาอธิบายปรากฏการณ์ โดยให้ความสำคัญต่อมุมมองของผู้ให้ข้อมูล

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (Creative Worker) คือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน งานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ ในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน

เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการศึกษา คือ อุตสาหกรรมที่เป็นกิจกรรมปลายน้ำ (Downstream Activities) คือ อุตสาหกรรมกลุ่มสื่อ และอุตสาหกรรมกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน เนื่องจาก อุตสาหกรรมกลุ่มมรดกทางวัฒนธรรมและอุตสาหกรรมกลุ่มศิลปศาสตร์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมกิจกรรมต้นน้ำ (Upstream Activities) จะเน้นในเรื่องศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมเชิงวัฒนธรรมมากกว่า

ขณะที่ อดุสาหกรรมกลุ่มสื่อ และอุตสาหกรรมกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน เป็นกลุ่มที่สามารถสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ได้สูงกว่า โดยจำเพาะเจาะจงศึกษาในกรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินงานโดยใช้ศักยภาพในด้านของความคิดสร้างสรรค์ โดยให้บริการสร้างสรรค์และบริหารงานด้านการสื่อสารการตลาด และมีการขับเคลื่อนองค์กรจากบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ และนักออกแบบเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับประชากรที่เป็นพนักงานฝ่ายที่ครีเอทีฟและนักออกแบบ (Creative and Designer) ที่ทำงานอยู่ปัจจุบันจำนวน 6 คน

นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง ทั้งบุคคลที่ทรงคุณวุฒิในวงการอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ศึกษาปัญหาและคำถามวิจัยร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยยึดกรอบความคิดจากการทบทวนวรรณกรรมมาเป็นแก่นสำคัญ จากนั้นวางแผนการสัมภาษณ์เชิงลึกสร้างเป็นข้อคำถามปลายเปิดสำหรับการสัมภาษณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสาเหตุ คำอธิบาย เหตุผล รายละเอียดเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก และทัศนคติที่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดของผู้เชี่ยวชาญ และพนักงานฝ่ายที่ครีเอทีฟและนักออกแบบ (Creative and Designer)

การสัมภาษณ์มีการนัดแนะเวลาและสถานที่แน่นอน โดยเป็นการสัมภาษณ์ผู้รู้ (Key Informant) คือพนักงานฝ่ายที่ครีเอทีฟและนักออกแบบผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้การสัมภาษณ์ในการบันทึกเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ระหว่าง 30-40 นาที ต่อท่าน

4. การสร้างข้อคำถามการสัมภาษณ์

หลังจากศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว จากนั้นผู้วิจัยได้นำคำถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับความหมายของข้อคำถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งข้อคำถามการสัมภาษณ์ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ประมวลเป็นคำถามที่เกี่ยวข้อง มีทั้งสิ้น 7 ข้อคำถาม โดยประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1

ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษาและประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2

คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

- 2.1 ความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองของคุณคืออะไร
- 2.2 กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ เกิดขึ้นจากสิ่งใด

ส่วนที่ 3

คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอก เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

- 3.1 ตั้งแต่ทำงานในการเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์มา มีผลงานไหนที่รู้สึกประทับใจที่สุด และให้คำอธิบายความเป็นมาของความประทับใจนั้น
- 3.2 ปัจจัยที่คุณคิดว่ามีผลต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- 3.3 องค์กร Index Creative Village มีส่วนในการกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง
- 3.4 ที่ผ่านมาองค์กร Index Creative Village ได้ทำอะไรให้กับคุณในฐานะบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดความประทับใจ

ส่วนที่ 4

คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

- 4.1 ภายในองค์กร Index Creative Village มีสิ่งใดบ้างที่คุณคิดว่าขัดขวางต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงในองค์กร

5. การดำเนินการวิจัย

ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาและทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลงานวิจัยที่ผ่านมา
3. กำหนดคำถามในการวิจัย, กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและวิธีการดำเนินการวิจัย
4. แต่งผู้ให้ข้อมูลทราบและดำเนินการนัดหมายกำหนดการสัมภาษณ์

5. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านที่เกี่ยวข้อง เพื่อสกัดหาตัวแปรที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
6. ประมวลผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
7. ปรับคำถามในการวิจัย เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย
8. ดำเนินการเก็บข้อมูล สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย
9. ดำเนินการสัมภาษณ์ซ้ำกับผู้ถูกสัมภาษณ์เดิมในประเด็นที่ไม่ชัดเจน
10. ตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ผล
11. สรุปผลการวิจัย

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะถูกบันทึกโดยใช้เครื่องบันทึกเสียงและถอดข้อความเพื่อตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องอีกครั้งเพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Contents Analysis) และสรุปแยกออกเป็นประเด็นที่ได้จากการประมวลเอกสาร และประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติม

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา : บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด จำนวนทั้งสิ้น 9 คน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอรายละเอียดและแนวคิดต่างๆ ของข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

จำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 9 คน ดังต่อไปนี้ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 3 คน และในส่วนของพนักงานภายในองค์กรจำนวน 6 คน

ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องนั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านเป็นบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อผู้วิจัยจะได้มุมมองที่แตกต่าง และไม่เอนเอียงกับแนวคิดขององค์กรในกรณีศึกษา บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) และผู้เชี่ยวชาญอีกท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในองค์กร และได้มีประสบการณ์การทำงานกับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อผู้วิจัยจะได้ทัศนคติเชิงลึกเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

ในส่วนของพนักงานภายในองค์กร ประกอบด้วยบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ฝ่ายครีเอทีฟ (Creative) และบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) โดยคัดเลือกพนักงาน 3 ระดับ ระดับการทำงานที่มีประสบการณ์สูง กลาง และเล็ก ประกอบด้วย Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส) และระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟ) เพื่อให้ได้มุมมองและแนวคิดที่ต่างกันอย่างออกไป โดยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลักมีดังนี้

1.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 1 คน

- ผู้บริหารสูงสุดด้านบริหารทรัพย์สินทางปัญญาและการสร้างสรรค์เชิงพาณิชย์ และรองผู้อำนวยการสถาบันวิวัฒนาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งมหาวิทยาลัยมหิดล
- อาจารย์พิเศษระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และดุษฎีนิพนธ์ในมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำนวนมาก อาทิ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยเนชั่น เป็นต้น

- วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ นักปฏิบัติและที่ปรึกษาองค์กรด้านการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการนวัตกรรม การพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการตลาด/การขาย

1.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1 คน

- รองผู้อำนวยการสำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ตั้งแต่สิงหาคม 2550 ถึง ปัจจุบัน
- อาจารย์ระดับ 7 ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่กรกฎาคม 2549 ถึง ปัจจุบัน
- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่พฤษภาคม 2547 ถึง 12 มีนาคม 2550
- อาจารย์ ระดับ 7 ประจำคณะภาษาและการสื่อสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่กันยายน 2539 ถึง มิถุนายน 2549

1.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ 1 คน

- Creative Director บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัท อีเวนต์แห่งแรกของประเทศไทย และเป็นบริษัท Event อันดับ 7 ของโลก นิตยสาร Special Events Magazine ประเทศสหรัฐอเมริกา
- นักเขียน และนักสร้างสรรค์อิสระ

1.4 บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ฝ่าย ครีเอทีฟ (Creative) 3 คน ประกอบด้วย

- ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) 1 คน
 - ประสบการณ์ทำงาน: Index Creative Village 4 ปี
 - ก่อนหน้านี้ทำงานเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์มา 12 ปี
- ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส) 1 คน
 - ประสบการณ์ทำงาน: Index Creative Village 4 ปี
- ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟ) 1 คน
 - ประสบการณ์ทำงาน: Index Creative Village 1 ปี
 - ก่อนหน้านี้ทำงานเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์มา 2 ปี

1.5 บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ฝ่าย นักออกแบบ (Designer) 3 คน ประกอบด้วย

- ระดับ Assistant Designer Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายออกแบบ) 1 คน
 - ประสบการณ์ทำงาน: Index Creative Village 10 ปี
 - ก่อนหน้านี้ทำงานเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์มา 5 ปี
- ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบอาวุโส) 1 คน
 - ประสบการณ์ทำงาน: Index Creative Village 4 ปี
 - ก่อนหน้านี้ทำงานเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์มา 3 ปี
- ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบ) 1 คน
 - ประสบการณ์ทำงาน: Index Creative Village 1 ปี

ตารางสรุปข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Profiles of Key Informants)

ระดับหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูล	เพศ	จำนวน	ช่วงอายุ	ช่วงอายุประสบการณ์
ผู้เชี่ยวชาญ	ชาย	1	35-45 ปี	>18 ปี
	หญิง	2		
บุคลากรเชิงสร้างสรรค์				
- ระดับ Grouphead	ชาย	1	30-40 ปี	>15 ปี
	หญิง	1	30-40 ปี	>15 ปี
- ระดับ Senior	ชาย	2	20-30 ปี	>4 ปี
- ระดับ Junior	ชาย	2	20-30 ปี	>2 ปี

ส่วนที่ 2 : ด้านปัจจัยภายในที่เป็นแรงจูงใจต่อความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษางานวิจัยของ Amabile และ Hezberg ที่เกี่ยวข้องพบว่าแรงจูงใจในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยภายในที่มีอยู่กับตัวผู้ทำงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์และพูดคุยด้วยคำถามปลายเปิด และได้หยิบยกข้อมูลมาเป็นรายบุคคลไปดังต่อไปนี้

- ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ได้กล่าวถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยอ้างถึง Amabile (1996)

“ผมเห็นด้วยกับทฤษฎีที่หยิบยกมาที่กล่าวไว้ว่านวัตกรรมทั้งหมดเริ่มต้นด้วยความคิดสร้างสรรค์ งานวิจัยได้กล่าวไว้ว่า ผู้คนจะมีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดเมื่อพวกเขามีแรงจูงใจจากภายในเป็นหลัก โดยที่ความน่าสนใจ ความสุขความพึงพอใจ และความท้าทายของการทำงานของตนเอง ถ้าพวกเขาไม่มีสิ่งเหล่านี้เป็นตัวตั้งต้นแต่แรก ก็คงยากที่จะเป็นสร้างสรรค์ได้”

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์ว่า

“ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร และการสื่อสารในองค์กร ซึ่งโดยปกติจะศึกษาเกี่ยวกับ Passion หรือความรักในการทำงาน เมื่อถามถึงปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ภายในเช่น บางคนเกิดมาก็สร้างสรรค์และ ที่อาจเกิดจากการเลี้ยงดู หรือ DNA หรือสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ระหว่างเติบโต งานวิจัยของอาจารย์เอง Passion ทำให้ Creativity กลายเป็น Innovation เพราะถ้าคนที่มี Creativity แล้วไม่ถูกส่งเสริมด้วย Passion ความคิดสร้างสรรค์นั้นก็อาจจะตกไป และไม่เกิดขึ้นจริง Passion คืออารมณ์เชิงบวก กระตุ้นให้เกิดความคิด ที่นำไปสู่ความตั้งใจที่จะกระทำ”
- ผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีมุมมองในเรื่องของ Creativity หรือ ความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการสร้างสรรค์ว่ามาจากแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นภายใน และเกิดจากความชอบส่วนตัว โดยให้ข้อมูลไว้ว่า

“Creative หรือการคิดแบบสร้างสรรค์เป็นการที่จะสามารถตอบโจทย์ให้แตกต่างไปจากโจทย์เดิม หรือ การแก้ปัญหาต่างๆทั้งในการทำงานในองค์กร หรืองาน creative event เอง คือการแก้ปัญหาให้ลูกค้า เช่น ทำอย่างไรให้คนรู้จัก ทำอย่างไรให้เพิ่มยอดขาย เมื่อมีโจทย์เราก็หาแนวคิดอะไรใหม่ๆ นั่นคือความคิดสร้างสรรค์นั่นเอง การสร้างสรรค์ของสายงานอาชีพนี้เลยไม่ใช่การคิดอะไรฟุ้งซ่านแล้วทำไม่ได้จริง แต่ต้องแก้ปัญหาในโจทย์ที่ลูกค้าให้ แล้วยิ่งเจอโจทย์เดิมๆก็จะยิ่งต้องคิดสร้างสรรค์ให้การแก้ปัญหา นั้นแตกต่างไปจากเดิม ดังนั้นกระบวนการความคิดสร้างสรรค์เกิดจากหลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับโจทย์อีก เช่นกัน บางโจทย์ก็นำไปสู่ไอเดีย แต่บางครั้งก็ pop up ขึ้นมาจาก inner หรือ experience ที่เราได้สั่งสมมา การเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์นี่นานมากเกือบทั้งชีวิต หนึ่งในงานที่ประทับใจที่สุดคืองานแรกในชีวิต ที่รู้สึกว่าตัวเองทำได้ มันก็ประทับใจมากแล้ว จริงๆผ่านงานมาเยอะหลายประเภท มีประเภทหนึ่งที่เป็นงานสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆแบบร่วมสมัย เท่ๆเก๋ๆ แต่งานประเภทนี้ก็มาจากความนิยมร่วมสมัย ความชอบของคน ก็สนุกดีแต่ยังไม่ทำหาย หรือรู้สึกประทับใจทำงานอีกประเภทหนึ่ง คืองานประเภทที่เล่นกับความรู้สึกของคน งานประเภทนี้ถือว่าค่อนข้างยาก เพราะต้องอาศัยการศึกษาความรู้สึกของคนว่า จะทำยังไงให้เค้าได้ดึง inner ของคนเหล่านั้น แล้วให้ระเบิดออกมาเป็นความรู้สึกที่มีต่องานของเรา ถ้าเปรียบเทียบง่าย ๆกับการทำภาพยนตร์ให้คนมีอารมณ์ร่วมกับเรื่องราวของเรา รู้สึกเศร้าไปกับตัวละครจนร้องไห้ออกมา หรืองานของเราแล้วจะเกิดแรงบันดาลใจอย่างแรงกล้าที่จะไปทำ สร้างความมั่นใจให้เค้า เดินหน้าต่อ ให้เค้ารู้สึกว่สิ่งที่เค้าทำมันดีแล้ว มารับพลังในการเดินหรือต่อสู้กับสิ่งที่เค้าจะต้องเจอในอีก 1 ปีข้างหน้า เมื่อไหร่ที่เค้าท้อแท้ พอนึกถึงงานเราเค้าจะต้องมีกำลังใจสู้ขึ้นมาพลังได้อีกครั้ง เราเลยต้อง

หาจุดเชื่อมโยง ค้นหาว่าอะไรคือสิ่งที่จะเป็นพลังผลักดันให้เค้าทำในสิ่งนั้น เลยศึกษาจาก inner ของตัวเอง แล้วพบว่ามันคือ “ความศรัทธา” แล้วจึงไปคิดต่อว่าเครื่องมืออะไรที่จะเสริมสร้างศรัทธาขึ้นมาได้ มองหาสิ่งรอบตัว จนคิดได้ว่าการใช้ “บทเพลง” เป็นเครื่องมือที่จะสามารถสื่อสารกับคนได้ อย่างเช่น เวลาออกหักหมดกำลังใจ เราก็จะฟังเพลงหรือร้องเพลงออกหัก เวลาเราดีใจเราก็ร้องเพลงสนุก เมื่อได้ “ศรัทธา” และ “บทเพลง” ก็จับมารวมกัน กลายเป็นว่างานนั้นเป็นงานที่ประสบความสำเร็จมากเพราะคนที่มาร่วมงานใช้เพลงๆนี้เป็นพลังใจในการทำงานตลอดทั้งปี มันไม่ใช่แค่ประสบความสำเร็จในงานที่เราภูมิใจ แต่มันเป็นงานที่สร้างความจดจำและสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นด้วย”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลงานสร้างสรรค์ว่าเกิดจากความชอบส่วนบุคคล และทักษะที่ติดเป็นนิสัยของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ และได้กล่าวไว้ว่า

“เชื่อว่าทุกคนในโลกมีความคิดสร้างสรรค์ แต่สำหรับสายงาน creative คนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีความช่างสังเกตเป็นพิเศษ และหยิบทุกอย่างรอบตัวมาเป็นแรงบันดาลใจสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา ศึกษา brief ที่ได้รับมา แล้ววิเคราะห์ ตีโจทย์ให้แตกก่อน หาข้อมูลต่างๆมาประกอบการคิดงาน ถ้าคิดออกก็สร้างสรรค์ผลงานเลย แต่ถ้าคิดยังไม่ออกก็จะหาแรงบันดาลใจของตัวเอง หาภาพที่เกี่ยวข้อง (reference) แล้วมาต่อยอดคิดงานต่อ แต่ถ้าคิดไม่ออกจริงๆ จะหาเวลาออกไปเคลียร์สมองก่อน พอมีสมาธิแล้วความคิดสร้างสรรค์ก็จะ pop up ขึ้นมาเอง ชอบงานที่ถูกกับ style ของตัวเอง เช่นมี gimmick (ลูกเล่น) หรือ decoration (การตกแต่ง) สวยๆก็จะยิ่งชอบเคยจัดงานอยู่อันหนึ่ง เป็นงาน Young Designer Contest ส่งผลงานเข้าประกวด งานนี้เป็นงานเอาผ้าไหมไทยของโคราชมาเป็นโจทย์ให้กับเด็กที่มีความฝันอยากเป็น designer มาเลือกผ้าไหม คิดงาน แล้วโชว์ ทุกคนมีความฝันของตัวเอง แล้วพวกเขาเค้าไปเจอ designerมืออาชีพ มาคิดงาน คัด collection fashion showของตัวเอง พอตอนประกวดก็จะมี commentators เป็น designer จากแบรนด์ดังๆมาและก็บอกว่าผู้ชนะนี้สามารถไปได้ระดับโลกเลย ได้รับคำชมว่าจัดดีมีแนวคิดที่ดี แล้วตอนนั้นยังทำงานไม่ได้มานานมาก แล้วทำเองเกือบทั้ง process เลย ตอนนั้นรู้สึกประทับใจมาก เพราะรู้สึกว่าเป็นงานที่จุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ ผู้ให้ข้อมูลมีจุดยืนที่ว่า Passion ของเขาที่มีต่องานนั้นๆ ถ้ามันไม่ตรง style ของเขาก็จะรู้สึกฝืน”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส) มีความเห็นว่างานสร้างสรรค์นั้นออกมาจากความกิจกรรมชอบส่วนบุคคล กล่าวไว้ว่า

“การที่ออกแบบสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากความฝัน มาเป็นความจริง สร้างขึ้นมาได้จริง ในแต่ละงานน่าจะเกิดจากประสบการณ์ที่มีมา ผู้ให้ข้อมูลเองเป็นคนชอบอ่านหนังสือ เวลาคิดงานก็จะนึกๆถึงสิ่งที่ได้อ่านมา ว่ามัน

สามารถมาเชื่อมโยง ปะติดปะต่ออะไรกับงานได้บ้าง แล้วเอามาสร้างสรรค์ผลงาน ปัจจัยที่ทำให้งานนี้สำเร็จ คือตัวเราเองและกำลังใจของเราเอง ถ้าเราท้อเราอ่อนแรงแต่แรกก็ไปไม่ได้”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟ) มีความเห็นว่าปัจจัยภายในจากตัวเองมีส่วนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความชอบหรือสไตล์งานที่อยู่ในความสนใจของตัวเองมีส่วนในการผลักดันความคิดสร้างสรรค์ กล่าวไว้ว่า

“ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ คือ ทักษะคติของตัวเอง การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้สร้างสรรค์ งานที่พัฒนามาแล้วตรงกับรสนิยมก็จะอยากทำและคิดว่าจะทำได้ดี เหมือนกินอาหาร ถ้าเป็นอาหารที่หน้าตาใหม่ๆก็อยากจะลองอยากจะทำกิน ที่ผ่านมามีอยู่ในวงการเชิงสร้างสรรค์ เป็น Creative TV ก็มีงานที่ประทับใจ คืองานที่ค้นคว้าได้ ว่าเป็นงานอะไร งานนี้อยู่ที่ไหน ไม่จำเป็นต้องชมว่าดีเลิศแต่แค่ทำได้ก็ประสบความสำเร็จแล้ว”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Assistant Designer Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายออกแบบ) มีทัศนคติเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และความภาคภูมิใจส่วนบุคคล และสภาพร่างกายของเราเองเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญในการสร้างสรรค์ผลงาน

“Creativity หรือ ความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลคือ “คิดสิ่งใหม่ๆที่ยังไม่มีในโลก หรือคิดสิ่งที่แตกต่างกันคนอื่นที่ทำๆมา กระบวนการความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการตีโจทย์ที่มี ถ้ายังตีโจทย์ให้ละเอียดได้มากเท่าไร กระบวนการทางความคิดก็จะง่ายยิ่งขึ้น เหมือนกินอาหาร ถ้ากินอาหารดีย่อยง่าย ดูดซึมง่าย ผลลัพธ์ก็ออกมาเร็ว งานที่ประทับใจที่สุดคือ งานมอบรางวัลของนิตยสาร Apartment Living งานนี้เรารู้สึกภูมิใจและประทับใจที่เพื่อนร่วมงานไว้วางใจให้เราเป็นคนคิดงานตั้งแต่เริ่มแรก ตั้งแต่แนวคิดงาน concept ไปขายงานเอง ไปจนถึงควบคุมการผลิต และยังประทับใจที่เราขายเองแล้วผ่านตั้งแต่ครั้งแรก นอกจากนั้นยังเป็นการพิสูจน์การทำงานว่า เมื่อก่อนมีพี่ในสายงานเคยบอกว่า ไม่จำเป็นต้องทำแบบสวยเพราะสุดท้าย supplier อาจทำได้ไม่เท่าแบบของเรา จนงานครั้งนี้มี supplier ที่เราหาแล้วเค้าสามารถทำงานตามแบบของเราอย่างที่ตั้งใจ อย่างที่อยากได้ และงานนี้ถือว่าแนวความคิดมันผ่านการสร้างสรรค์มาอย่างดี สามารถเก็บไว้สอนลูกสอนหลานได้ เมื่อจบงานทุกคนมีความสุข”

“สภาพร่างกาย ถ้าเรามีร่างกายที่สมบูรณ์เราจะทำงานได้ดีได้เป็นระบบมากขึ้น ถึงแก่แต่ป่วยก็ใช้งานไม่ได้ หรือแก่แล้ววินัยไม่มี นอนดึก ตื่นสาย ไปขายงานไม่ได้ ก็เสียงานเสียการ”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบอาวุโส) มีมุมมองการสร้างสรรค์ผลงานมาจากประสบการณ์ที่สะสมมาส่วนบุคคล กล่าวว่า “Creativity หรือ ความคิดสร้างสรรค์ คือการมองสิ่งรอบๆตัวที่มีอยู่แล้วมา match มาปนกันจนเกิดเป็นอะไรใหม่ๆที่เรา

จะนำเสนอ ทุกวันนี้สื่อเยอะ หรือสิ่งที่เราเห็นรอบๆตัว พอเห็นหลายๆจากประสบการณ์ก็สามารถช่วยให้ นำมาผสมแล้วคิดงานใหม่ได้”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบ) มีความคิดเห็นว่าคุณคิดสร้างสรรค์มาจากประสบการณ์ของบุคคลนั้นๆที่ได้ยิน ได้เห็น ได้สัมผัสมา นอกจากนี้ความชอบส่วนบุคคลยังขับเคลื่อนการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และได้กล่าวไว้ว่า

“Creativity หรือ ความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลคำว่า Creativity มองว่ามันคือสิ่งที่ยังไม่เคยอุบัติขึ้น นับเฉพาะสิ่งที่มนุษย์รังสรรค์ขึ้นเท่านั้น แต่ปัจจุบันถือว่ายากที่จะเกิดการ Creativity ที่สมบูรณ์แบบ เพราะ คำว่า Creativity เกิดขึ้นมาพร้อมกันกับมนุษย์ในอดีตกาลแล้ว พอเราจะคิดค้นอะไรใหม่ๆ มันก็ไปทับรอยไปซ้ำกับบรรพบุรุษเราเสียแล้ว แต่พออนุโลมได้ว่าปัจจุบัน การจับนู่นเอานั่นมาผสมรวมกันจนเกิดสิ่งใหม่ว่าเป็น Creativity ปัจจัยภายในที่จูงใจให้เกิดจากการรับรู้เช่นการรับรู้จากการเห็น การฟัง การสัมผัส การชิม จากการเสพยาของบรรพบุรุษ การไปดูโลกกว้าง สิ่งเหล่านั้นที่เราได้รับมาจากสัมผัสต่างๆ จะกลายเป็น ข้อมูลสำคัญในสมองของเรา เมื่อถึงเวลาที่ต้องใช้ข้อมูล เหล่านั้น มันจะพุ่งออกมาจากสมองราวกับถูกระเบิดความคิดออกมา นั่นคือสาเหตุที่ประเทศที่พัฒนาแล้วมีกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ดีกว่าประเทศที่กำลังพัฒนา ดังนั้น การรับรู้การสัมผัสต่างๆรอบตัวตัวผู้ออกแบบนั้น และเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนการความคิดสร้างสรรค์

ตั้งแต่ทำงานในการเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์มา มีผลงานที่รู้สึกประทับใจที่สุดคงเป็นงาน Thailand Urban Designers Association (TUDA) ในงาน Architect Expo 2014 เพราะเป็นงานแรกๆที่ได้ ออกแบบเอง 100% และก็ผ่านง่าย เป็นงานที่ชอบ เพราะจบ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์มา เลยรู้สึกสนใจ และตั้งใจกับ Exhibition ตัวนี้มากพอเสร็จแล้วด้วยความสนใจส่วนตัวก็ไปเดินชมงานนี้ และได้เจอคนพูด ถึง งานออกแบบของเรา และสนใจถึงขนาดขอซื้อ Exhibition ที่ผู้ให้ข้อมูลออกแบบกลับบ้านเลยที่เดียว และคนคนนั้นก็ไม่ได้เป็นลูกค้าเราด้วยนะ ณ เวลานั้น เป็นความรู้สึกที่ยากจะบรรยายและมันภูมิใจมัน มากกว่าคำชมจากลูกค้าซะด้วยซ้ำ”

ส่วนที่ 3 : ด้านปัจจัยแวดล้อมที่เป็นแรงจูงใจต่อความคิดสร้างสรรค์

ผู้ให้ข้อมูล มีความเห็นที่สอดคล้อง กับ ทฤษฎี ของ Amabile (1996) ที่กล่าวว่าปัจจัยแวดล้อมที่เป็นแรงจูงใจหรือสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม 5 ประการ ได้แก่

1. การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Encouragement of Creativity) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ
 - 1.1. การสนับสนุนระดับองค์กร (Organizational encouragement)

- ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ได้มองถึงองค์กรที่เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์อย่าง Index Creative Village และวิเคราะห์เรื่องการสนับสนุนระดับองค์กรไว้ว่า

“ในระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีความอิสระสูง มีความยืดหยุ่นสูง มีนโยบายที่ให้อิสระกับพนักงานพอสมควร มีความใกล้ชิดกับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้องค์กรปกครองแบบ Flat หรือแบบระนาบให้ได้มากที่สุด ลำดับชั้นน้อย Level ไม่เยอะ หัวหน้าลูกน้องใกล้ชิดกัน เพื่อให้ความคิดสร้างสรรค์ได้ออกมาอย่างเต็มที่และทั่วถึงมากที่สุด ให้ความสำคัญและสนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เปิดรับความคิดเห็นของทุกคน มีนโยบายหรือแนวคิดที่ยุติธรรมในการประเมินผล และมอบผลตอบแทนการคิดครองบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เข้ามาในองค์กร ลักษณะนิสัยของคนที่ได้รับเข้ามาทำงาน DNA ของคนในองค์กรว่าพวกเขามีลักษณะนิสัยเหมือนกันอย่างไร การฝึกอบรม พัฒนาคน ในองค์กรอาจกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้”

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยภายนอกในส่วนของการสนับสนุนระดับองค์กรนั้นมีส่วนในการผลักดันความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก ทั้งด้านโครงสร้าง และโครงการต่างๆที่องค์กรจัดขึ้น โดยกล่าวไว้ว่า

“องค์กรที่เป็นองค์กรสร้างสรรค์ อย่าง Index Creative Village เองแล้ว เมื่อจะรับคนเข้ามาทำงานก็จะต้องเริ่มตั้งแต่คัดเลือกคัดกรองคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ตัวโครงสร้างหรือ Structure ขององค์กรมีส่วนในการกระตุ้นหรือผลักดันความคิดสร้างสรรค์อย่างแน่นอน ถ้าอยู่ในองค์กรที่ไม่สนับสนุนและให้อิสระกับความคิดสร้างสรรค์ งานที่มาจากความคิดสร้างสรรค์ก็จะไม่เกิด”

“วัฒนธรรมองค์กร หรือ Core Competency คือสิ่งที่องค์กรอยากให้เป็นเหมือนกัน ซึ่งปัจจุบันหลายๆองค์กร มีเรื่องความคิดสร้างสรรค์ เป็น Core Competency เพื่อส่งเสริมนวัตกรรม อีกตัวอย่างหนึ่งขององค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์คือ SCG ที่เค้าจะมีโครงการและโครงสร้างมากมาย เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เช่น โครงการที่คิดนวัตกรรมในการทำงาน ใครชนะได้ 1 ล้านบาท หรือเรื่องเล็กๆน้อยๆเช่น โครงการประกวดตกแต่งพื้นที่โต๊ะทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีความสุข เป็นต้น”

“โครงสร้าง กับโครงการ โครงสร้างตั้งแต่ Recruit Retain Retire มีผลมากต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การจับคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มารวมกัน ก็จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์ เพราะเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นโรคติดต่อ จะพากันไปสนับสนุนกันไป”

“การฝึกอบรม หรือ training เพิ่มความรู้ อย่าง Innovative Think หรือการเสริมเติมเทคนิคเพิ่มเติม เช่น เทคนิคการมองเรื่องเดิมในมุมมองใหม่ หรืออ่านเรื่องที่จะศึกษาวิจัย เรื่องที่จำทำเยาะๆ เมื่อรู้เยาะๆ ก็จะสามารถมาผสมปรับใช้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ หรือแม้กระทั่งการได้คลุกคลีกับคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เยาะๆ ทำให้เกิดแรงจูงใจ และยังกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์”

- ผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ได้ให้ความคิดเห็นว่าองค์กรเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กร แล้ววัฒนธรรมองค์กรนี้มีส่วนผลักดันให้เกิดการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในหลายมิติ ซึ่งได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์กรก็มีส่วนมาก ในที่นี้หมายถึงการที่องค์กรรับคนพันธุ์เดียวกันเข้ามา อุปนิสัยคล้ายกัน มีเคมีที่ตรงกันเข้ามาทำงาน นี่เป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรทำให้ โดยมากแล้วที่องค์กรนี้มาถึง เลือกคนที่ใกล้เคียงกันเข้ามา หรือถ้าเข้ามาแล้วไม่ใช่ คนคนนั้นก็อาจจะอยู่ไม่ได้ไปเอง”
 “การที่องค์กรยกย่องคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และตั้งใจ มันเป็นการสร้างความทะเยอทะยานอย่างหนึ่ง เพราะเชื่อว่าคนที่เป็นนักคิด หรือคนที่เป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ 98% เป็นคนที่มีความทะเยอทะยานสูง อยู่ที่จะแสดงออกมาอย่างน้อยเพียงใด แต่องค์กรนี้จะสนับสนุนที่ให้ credit หรือยกย่องคนที่คิดอะไรใหม่ๆ อยู่เสมอ มันก็เลยทำให้บรรยากาศขององค์กรอยู่ในความภาคภูมิใจ มีพลังอยู่เสมอเมื่อองค์กรให้การยอมรับนักคิด เราก็มียุทธศาสตร์ที่จะทำอีกอย่างไม่หยุดยั้ง นอกจากนั้นเวลาจบงานแต่ละครั้งที่จะมีการ evaluation เพื่อ feedback การทำงานทั้งดีและไม่ดี ถ้าดีก็ชมกัน ไม่ดีก็พูดออกมาจะได้ปรับปรุงกันต่อไป มันเหมือนการปลดปล่อยและแสดงตัวตนของเพื่อนร่วมงาน”
 “บริษัท Index Creative Village มีส่วนในการกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์องค์กรไม่ได้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของเรา องค์กรให้อิสระในการคิด แล้วไปชนกับลูกค้าโดยตรง ไม่มีกฎระเบียบอะไรให้ต้องเดินตาม ปล่อยให้เราไปต่อสู้ในน้ำเอง แต่องค์กรมีอุปกรณ์ต่างๆสนับสนุนช่วยเรา มีเรือดีๆ มีพายให้ และให้เรากำหนดทิศทางที่จะไปเอง ไม่ว่าเราจะไปเจอคลื่นลม จะออกทะเล ออกแม่น้ำ ออกน้ำตก เราก็จะผ่านไปได้ อุปกรณ์ที่องค์กรมีให้เหล่านั้นก็คือ บุคลากรดี นวัตกรรมต่างๆที่มีให้ที่ไม่เหมือนที่อื่น”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) มีมุมมองว่าองค์กรได้มอบความท้าทายซึ่งเป็นแรงผลักดันให้สร้างสรรค์ผลงานสร้างสรรค์ “ความแตกต่างขององค์กรนี้กับที่เคยอยู่มา จริงๆแล้วมีประสบการณ์มาเยอะกับงานสายนี้แต่พอเข้ามาแรกๆก็ต้องปรับตัวกับสภาพสังคมสภาพการทำงาน ตอนแรกไม่ได้คิดว่าจะอยู่ทำงานที่นี่ได้นานขนาดนั้น แต่สิ่งที่มีไม่เหมือนที่อื่นก็คือ ความท้าทาย รูปแบบงานใหม่ๆที่ไม่เคยได้ทำ Challengeเราตลอดเวลา สิ่งที่เราคิดว่าทำไม่ได้ก็ทำได้ ทำให้เราbreakthroughศักยภาพเราเองไปได้เรื่อยๆ”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส) มีความเห็นว่าเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร และโครงสร้างแผนการทำงานมีส่วนในการสนับสนุนการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และได้กล่าวไว้ว่า

“ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา หาทางออกให้กับเราผ่านวิกฤติต่างๆไปได้ สร้างความมั่นคงให้กับองค์กรอยู่ตลอดเวลา พ้องค์กรมั่นคง เราก็อึดใจว่าชีวิตเราจะมั่นคงไปด้วย และระบบการทำงานที่นี้ มีการแบ่งแผนกเยอะ ที่จะมา support การทำงานของเรา”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟ) มีความเห็นว่าองค์กรมีส่วนสนับสนุนในการมอบวิชาความรู้ มอบโอกาส ให้กับผู้ทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร และการคิดสรรบุคลากรมาทำงานก็มีส่วนในการสนับสนุนด้วย ได้กล่าวไว้ว่า
“องค์กรนี้เหมือนเป็นโรงเรียน ปกติเราต้องจ่ายเงินค่าเรียนเพื่อให้ได้ความรู้ แต่ที่นี้เราไม่ต้องจ่ายเงินค่าเรียน มีความสนุกด้วย แถมให้เงินเราอีก ซึ่งถือว่าดีมาก ๆ เคยทำงานในที่อื่นๆ มันเหมือนจ้างเรามาเป็นเครื่องจักร ทำงาน บี้มๆ ออกมาเป็นผลงาน ไม่ได้สอนอะไรเรา องค์กรนี้ทำให้เราเจอคนหลากหลาย ทั้งลูกค้า ทั้งเพื่อนร่วมงานด้วย และองค์กรมีการคัดสรรคนประเภทเดียวกันมาอยู่รวมกัน คือมี DNA ที่ชัดเจน ทำให้การทำงานสนับสนุนกันเป็นอย่างดี”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Assistant Designer Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายออกแบบ) ได้ให้ข้อมูลว่าองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง มีกิจกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้ากับตัวผู้ให้ข้อมูลเอง และได้กล่าวไว้ว่า
“องค์กร Index Creative Village มีส่วนในการกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ จริงๆแล้วองค์กรของเราถือว่าเป็นรูปแบบ Creative ในแบบเผด็จการ คือการปล่อยอิสระพื้นที่ให้เราคิด แต่ก็มีกรอบขนาดใหญ่มาก เหมือนฟลายซิกซ์ที่ใหญ่มาก จะคิดอะไรก็ได้ในพื้นที่ฟลายซี้ ถ้าถามว่ามีอิสระทางความคิดสร้างสรรค์ไหม...มี เพราะฟลายซี้มันใหญ่มากพอที่จะครอบโลกได้ แต่บางครั้งบางอย่างเราสามารถเป็นไปได้มากกว่านี้ ถ้าฟลายซี้เปิดออก เป็นข้อเสนอแนะว่าองค์กรจะไปได้ไกลยิ่งกว่านี้ องค์กรนี้ยอมรับ ความเป็นตัวของตัวเอง ได้รับทั้งความไว้วางใจ มีกิจกรรมที่เราชอบ รู้สึกสบายไม่กดดัน ที่นี้เหมือนเป็นบ้านหลังที่2 ของเราจริงๆ”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบอาวุโส) ได้ให้ข้อมูลว่าการสนับสนุนโดยให้ความท้าทายใหม่ๆในการทำงาน และการสนับสนุนจากโครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยได้กล่าวว่า
“องค์กร Index Creative Village มีส่วนในการกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากเป็นบริษัทใหญ่หุ้ตากว้างไกลเมื่อเทียบกับบริษัท organizer เล็กๆที่เคยทำงานมา มาอยู่ที่นี่ใหม่ๆรู้สึกว่ที่นี้คืออีกโลกหนึ่งเลย scale งานก็เพิ่มมากขึ้นเยอะ ทำท้าทายขึ้นมากอย่างสม่ำเสมอ ทุกวันนี้มีโอกาสได้ทำงานถึง

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คิดว่าการที่ผู้บังคับบัญชามีการตอบรับหรือ feedback และการให้ความสำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนสำคัญ และกล่าวไว้ว่า
 “ผู้บังคับบัญชามีส่วนต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ทั้งในส่วนของ การ Motivate หรือ Drive ให้คนได้ แต่ถ้าผู้นำไม่สร้างสรรค์เอาซะเลย แล้วบอกให้ลูกน้องสร้างสรรค์ก็คงเป็นไปได้ยาก ผู้บังคับบัญชาควรเปิดรับความคิดเชิงสร้างสรรค์ให้ได้มากที่สุด”
 “Meaningful work พนักงานต้องรู้สึกว่างานที่เขาทำอยู่นั้น มีความหมายต่อความสำเร็จของหน่วยงาน และองค์กรด้วย นั่นแปลว่าหัวหน้างานจะต้องสร้างความรู้สึกนี้ให้กับพนักงานให้ได้ ทุกงาน ทุกตำแหน่ง ล้วนแต่มีความหมายทั้งสิ้น อยู่ที่ตัวหัวหน้าจะสื่อความอย่างไรให้กับพนักงานรู้สึกได้ว่างานที่เขาทำอยู่นั้น มันมีความหมายต่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กร เมื่อพนักงานรู้สึกเช่นนั้นแล้วเขาก็จะรักในงานที่ทำมากขึ้น ก็เพราะเขารู้สึกว่างานของตนเองนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่น และหัวหน้างานก็ยิ่งให้ความสำคัญต่องานนี้ด้วยเช่นกัน”
 “Feedback พนักงานต้องการให้หัวหน้าของตนเองให้ Feedback เกี่ยวกับการทำงานของตนเอง ไม่ใช่ปล่อยให้เรื่อยๆ โดยไม่เคยพูดคุยกันถึงผลของงานที่ผ่านมาเลย การที่พนักงานอยากได้ Feedback ก็เพื่อที่จะได้รับทราบว่าคุณต้องพัฒนาในเรื่องอะไรบ้างที่จะทำให้งานของตนเองดีขึ้น รวมทั้งได้รับการชื่นชมจากหัวหน้าถ้าผลงานออกมาดีด้วย การให้ Feedback ที่ถูกต้องเหมาะสมจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกเคืองกว้างในการทำงาน และยังทำให้พนักงานรู้สึกถึงความใส่ใจของนายอีกด้วย”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) มีทัศนคติเรื่องผู้บังคับบัญชาว่าต้องไม่ปิดกั้นความคิด และต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี โดยให้ข้อมูลว่า
 “บางทีหัวหน้า หรือเจ้านายก็มี idea ในใจแล้ว แล้วต้อง follow ตาม แต่ตัวเราเองไม่เชื่อในสิ่งที่เค้าคิด แต่เราต้องทำ ก็จะไม่ค่อยมีความสุขในการสร้างสรรค์เท่าไร เจ้านายที่ดีคือต้อง brainstorm ด้วยกันไปด้วยกับ รับฟังและเปิดรับ idea ของเรา ปล่อยให้อิสระให้เรา แต่เค้าก็ยังเป็นที่ปรึกษาเวลามีปัญหา และเรียกความมั่นใจเราขึ้นมาได้”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส)
 มีทัศนคติเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาว่าจะต้องให้อิสระควบคู่ไปกับการดูแล และกล่าวไว้ว่า
 “หัวหน้างานดี เข้าใจเรา ให้อิสระและเป็นที่ปรึกษา เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับที่ดี มีความใกล้ชิด ลูกน้อง รู้ว่าลูกน้องคนไหนชอบอะไร มอบหมายงานที่ตรงจุดตรงใจ แต่ที่บางครั้งมอบงานที่ไม่ถนัดมา ก็เพราะจะทำให้เราพัฒนาตัวเอง”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Assistant Designer Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายออกแบบ) มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่ดีคือให้อิสระกับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ และได้กล่าวไว้ว่า
 “concept การปกครองง่ายๆที่ผมชอบคือ “อะไรก็ได้...อย่าให้ถึงกู” เป็นตรรกะที่ดูไม่น่าจะเข้าใจ แต่มันคือเสรีภาพในการทำงาน คิดจะทำอะไรก็ได้ ขอให้งานไม่พลาด แล้วเรื่องมาถึงหัวหน้างาน ถ้าเรื่องไม่มาถึงแสดงว่างานมันสมบูรณ์แบบมากพอแล้ว ไม่มาจุกจิก ซึ่งทำให้เราอยู่กับหัวหน้าคนนี้แล้วสบายใจ มีความสุขกับการทำงาน”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบอาวุโส) มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาต้องให้ความอิสระ พร้อมกับให้คำปรึกษาจึงจะสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
 “การให้อิสระในการทำงานโดยตลอด หัวหน้าปล่อยให้ทำโดยอิสระ เพราะหัวหน้าเองไม่อยากจะมากกว่าทุกสิ่งต้องเป็นอย่างที่เค้าคิด แต่ถ้าเจอปัญหา就去ปรึกษา ช่วยกันแก้ปัญหา หัวหน้าแผนก ผู้บังคับบัญชา ให้ความอิสระในการสร้างสรรค์ผลงานดีมาก”

1.3. การสนับสนุนของกลุ่มผู้ร่วมทำงาน (Work group encouragement)

- ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มีความเห็นว่าการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และต่อยอดความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น กล่าวไว้ว่า
 “ในส่วนระดับคนทำงาน หรือฝ่ายปฏิบัติการ จะทำอย่างไรคิดงานได้เยอะ ซึ่งฝ่ายปฏิบัติงานก็มีหลายระดับ ถ้าระดับสูงหน่อยที่มีประสบการณ์มานานแล้วมาอยู่องค์กรนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับการอยู่ที่อื่นมาเป็นอย่างไรบ้าง ระดับเล็กๆ มีแนวคิดอย่างไรในการทำงาน ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติกับพวกเค้าอย่างไรเพื่อดึงศักยภาพในการทำงานมาได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมา จะได้ไปต้องลองผิดลองถูกใหม่ หรือแม้กระทั่งต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น”
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดการร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุด นั่นคือการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ได้กล่าวไปว่า
 “ถ้าโครงสร้างองค์กรสามารถหาคนประเภทเดียวกันจับมาอยู่ด้วยกันก็จะส่งเสริมกันและกัน แต่ในทางกลับกันการขัดแย้งระหว่างทีมหรือเพื่อนร่วมงานกันก็ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ จะเกิดการเรียนรู้

แบบ *cross functional team* และจะเกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะฉะนั้นเมื่อเอาคนที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกันก็อาจจะเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดได้เช่นกัน”

“การ *brain storm* จากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ร่วมงานจากหลายๆฝ่ายเน้นปริมาณไม่เน้นคุณภาพ เป็นเครื่องมือเริ่มต้น ที่จะเปิดอิสระในการสร้างสรรค์”

- ผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เพราะมีส่วนอย่างยิ่งในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

“ระหว่างการทำงานก็ประสบปัญหาบ้าง เช่นการผลิตที่อาจจะไม่ได้อย่างที่เราคิด ไม่ได้เท่าภาพที่อยู่ในหัวจริงๆ แต่เราก็หาวิธีทางทดแทนให้ประทับใจ สร้างความสวยงามได้เช่นกัน สำหรับทีมงานที่ทำด้วยก็มีปัญหาตลอดเวลา แต่มันเป็นการทำงานที่ต้องเดินต่อไปข้างหน้า ทีมงานต้องมีศรัทธาในตัวเองที่เป็นคนคิด และเชื่อในสิ่งที่เรากำลังทำด้วยกัน และร่วมมือกันทำให้เกิดภาพนั้นให้ได้ เรายังก็ต้องช่วยเค้า อะไรที่ทำไม่ได้ก็ช่วยกันคิดช่วยกันแก้ไข เพื่อให้ทุกคน *win win* มาเจอกันตรงกลาง พอทีมเห็นว่าเราไม่เย่อหยิ่ง อีโก้ แต่ช่วยกันแก้ปัญหา ทีมก็จะยิ่งอยากจะช่วยเราให้ความคิดสร้างสรรค์ประสบความสำเร็จ”

“ปัจจัยที่ทำให้งานวันนั้นประสบความสำเร็จ คือ *teamwork* ที่ผ่านมามีด้วยกัน และอาจจะเป็นที่วัฒนธรรมองค์กรของคนที่เราทำงานด้วยทุกคนจะเป็น “มนุษย์บ้าพลัง” คิดอะไรแล้วต้องทำให้ได้ เมื่อคิดแบบนี้กันหมดก็เหมือนเวลาเราพายุเรือ แล้วช่วยกันพายไปในทางเดียวกัน งานเลยออกมาดี และอีกอย่างคือทุกคนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญในแต่ละหน้าที่ของตัวเอง เป็นเหมือนฟันเฟืองที่ต้องผลักดันซึ่งกันและกัน ขาดคนใดคนหนึ่งไม่ได้ ไม่ว่าจะฟันเฟืองตัวเล็กตัวใหญ่ เพราะสุดท้ายแล้วเสียงปรบมือที่ดังตอนจบงาน ไม่ได้แยกออกมาว่าเป็นเสียงปรบมือให้ใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นเสียงปรบมือให้กับทีมงานทุกคน”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) ทีมงานเป็นปัจจัยสนับสนุนอย่างดี กล่าวว่า

“*Team* ต้องสนับสนุนไปด้วยกัน ระหว่างการทำงานก็มีปัญหาเยอะ แต่เราแก้ปัญหาไปได้ ตัดสินใจอย่างฉับไว ทีมงานก็สนับสนุนอย่างดี เข้าใจว่าต้องทำอะไร แก้ปัญหาไปได้ด้วยกัน เพื่อนร่วมงานดี ช่วยกันคิดช่วยกันทำ เพื่อนร่วมงานแผนกอื่นๆอาจคิดไม่เหมือนเรา แต่ก็ต้องพยายามอธิบาย *negotiate* ให้สนับสนุนไปด้วยกัน”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส) มีความเห็นว่าเป็นเพื่อนในแผนกช่วยเหลือกัน สนับสนุนการทำงานได้เป็นอย่างดี

“เพื่อนในแผนก ช่วยเหลือกัน เข้าใจกัน อยู่ด้วยแล้วสนุก คนที่นี้ดี อยู่แล้วอุ่นใจ เพื่อนร่วมงานดี”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Assistant Designer Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายออกแบบ) มีความเห็นว่าการเชื่อใจจากเพื่อนร่วมงาน และสไตล์ความชอบของเพื่อนร่วมงานมีผลอย่างมากในการสร้างสรรค์งานเชิงสร้างสรรค์
 “ทีมงานเชื่อใจ และอยู่ในรสนิยมเดียวกับเรา สนุกกับเรา เช่นเคยอยู่ Agency มาเราฆ่าแต่ทีมไม่ฆ่ามันก็ทำลายความคิดสร้างสรรค์ของเรา อีกอย่างคือเมื่อเราเชื่อใจกัน ก็จะทำให้ทุกคนทำหน้าที่ของตัวเองได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องห่วงหน้าพะวงหลัง”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบอาวุโส) มีความเห็นว่าการเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้บรรยากาศโยรอบดี สนับสนุนการทำงานสร้างสรรค์ กล่าวไว้ว่า
 “เพื่อนร่วมงานดี สังคมอย่างนี้ไม่รู้ว่าจะมีอีกที่ไหน สังคมของทั้งบริษัท แต่ลึกๆแท้จริงแล้วประทับใจสังคมในแผนกของตัวเองเพราะอยู่กับแบบที่น้องจริงๆเหมือนเป็นครอบครัว แม้กระทั่งนอกเวลางานเรายังไปเที่ยวด้วยกันพอครอบครัวไปด้วยกัน มีอะไรช่วยเหลือกันและกัน”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบ) เชื่อว่าการที่เพื่อนร่วมงานดี ก็จะส่งผลให้เราดีไปด้วย มีส่วนขับเคลื่อนการคิดเชิงสร้างสรรค์
 “ทัศนคติของบุคลากร ก็สำคัญไม่แพ้กัน เพราะถ้าเราได้ร่วมงานกับคนที่ ไม่มี Creativity หรือ Inspiration มันส่งผลเต็มๆ เชื่อเรื่องอุปาทานหมู่แบบถ้าอีกคนในทีมมันแสดงอาการขี้เกียจเราก็จะขี้เกียจตามไปด้วยดังนั้น Index Creative Village ตอบโจทย์ ทั้งสองข้อในความคิดผม อาจจะไม่ได้ดีที่สุดในตอนนี้แต่ดีพอที่จะ Create งาน”

2. ความอิสระ (Freedom and Autonomy)

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ยกตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับความอิสระในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับการให้อิสระในการทำงานสร้างสรรค์ไว้ว่า
 “จากงานวิจัยของอาจารย์ศึกษางานวิจัยของ Ken Blanchard ซึ่งได้วิจัยเกี่ยวกับการสร้างความรักในการทำงานของพนักงาน (Employee Work Passion) ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้พนักงานรู้สึกรักในการทำงานของตนเอง หนึ่งในปัจจัยนั้นคือ Autonomy คือพนักงานจะต้องได้รับอิสระพอสมควรในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานในการทำงานนั้นๆ อย่างเต็มที่ ไม่ใช่ทำอะไรก็ต้องถูกสั่ง และถูกจับตามองอยู่ตลอดเวลา หรือจะทำอะไรก็ต้องไปขออนุมัติอยู่เรื่อยไป ถ้าลักษณะงาน

เป็นไปในลักษณะที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการที่จะคิด หรือทำได้เองบ้าง เขาก็คงจะไม่รู้สึกอยากทำงานนั้น และสุดท้ายก็คือ ไม่มีความรักที่จะทำงานนั้นเลย”

- ผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีความเห็นว่าความอิสระที่องค์กรมอบให้มีส่วนสนับสนุนให้สร้างสรรค์ผลงาน และได้กล่าวไว้ว่า
 “บริษัท Index Creative Village มีส่วนในการกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์องค์กรไม่ได้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของเรา องค์กรให้อิสระในการคิด แล้วไปชนกับลูกค้าโดยตรง ไม่มีกฎระเบียบอะไรให้ต้องเดินตาม ปล่อยให้เราไปต่อสู้ในน้ำเอง”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟ) มีแนวคิดเรื่องการให้เวลาอิสระในการทำงาน เพื่อเปิดโลกหาแรงบันดาลใจในการมาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น
 กล่าวไว้ว่า
 “การเข้างาน ออกงาน ก็สำคัญเพื่อให้มีเวลาหาความสุนทรีย์ให้ตัวเอง เหมือนเมืองครีเอทีฟเมืองนอกอยู่ที่หนึ่งพอทำงานครบ 7 ปี จะให้หยุด 1 ปีแต่ยังจ่ายเงินอยู่นะ เพื่อให้ออกไปหาแรงบันดาลใจให้ชีวิต ไปพักผ่อน แล้วค่อยกลับมาทำงานใหม่ เอา input หรือแรงบันดาลใจมาทำงาน”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Assistant Designer Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายออกแบบ) ให้ข้อมูลว่าผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการให้อิสระทางความคิดสร้างสรรค์ กล่าวไว้ว่า
 “บริหารเชื่อใจเรา แต่ถ้าผู้บริหารให้อิสระทางความคิดเพิ่มขึ้นได้มากกว่านี้อีก อาจจะทำให้เราสนุกมากกว่านี้อีก ส่วนหัวหน้าเองด้วยความที่หัวหน้าเป็นคนสบายๆ ให้อิสระอย่างเต็มที่ อะไรก็ได้ ขอให้สัมฤทธิ์ผล ไม่ได้ต้องมาบังคับให้เข้างานตรงเวลา หรือต้องกลับดึก”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบอาวุโส) มีความเห็นว่าผู้บริหารควรให้อิสระกับฝ่ายปฏิบัติการเพื่อการสร้างสรรค์ที่เต็มที่
 “ระดับผู้บริหาร ไม่ควรลงมาลงรายละเอียดระดับล่าง หรือส่วนผลิตงานเยอะเกินไปเพราะคนผลิตงานระดับล่างก็ไม่กล้าไปขัด จึงทำให้เราไม่สามารถเต็มที่กับความคิดสร้างสรรค์ของเรา อยากให้คอยดูอยู่ห่างๆว่าไหวไหม? เป็นผู้นำที่ต้องเดินไปข้างหน้าอยู่เรื่อยๆ”

3. ทรัพยากร (Resource)

- ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ได้ให้ข้อมูลของทรัพยากรที่มีผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไว้ว่าประกอบไปด้วย เวลา เทคโนโลยี และเงิน ซึ่งทั้ง 3 สิ่งนี้ต้องอยู่ในปริมาณที่พอเหมาะ โดยได้ให้รายละเอียดไว้ว่า

“มองในแง่ของทรัพยากรที่ผลต่อความคิดเชิงสร้างสรรค์ และเชิงนวัตกรรมมีอยู่ 3 ปัจจัยตัวนี้ประกอบไปด้วย

เวลา : คือระยะเวลาในการทำงานหรือให้เวลากับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ระยะเวลาถือเป็นหนึ่งตัวแปรสำคัญ ถ้ามีเวลาเยอะก็อาจจะสร้างสรรค์ได้เยอะ แต่ในทางกลับกันถ้ามีเวลาน้อยก็อาจจะเป็นแรงกระตุ้นผลักดันและความท้าทาย ส่งผลเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์

เทคโนโลยี : คือปัจจัยสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ในที่นี้อาจจะเป็นอุปกรณ์เครื่องใช้ Program ในคอมพิวเตอร์ หรืออย่างการทำอีเว้นท์ก็เป็นพวกเทคโนโลยี แสงสีเสียงต่างๆ ที่ทำให้เกิดงานความคิดสร้างสรรค์

เงิน : คือปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลน้อยหรือมากกับความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ของความเพียงพอของทรัพยากรด้านเงินอาจส่งผลกระทบต่อจิตใจ โดยนำไปสู่การรับรู้มูลค่าที่แท้จริงของโครงการที่ได้รับมอบหมาย”

- ผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีแนวคิดที่ว่าเรื่องทรัพยากรอยู่ 2 ประเด็น ประเด็นเงินนั้นมีผลแต่ไม่ได้เป็นปัจจัยหลัก และทรัพยากรเรื่องอุปกรณ์มีส่วนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ โดยกล่าวไว้ว่า “ปัจจัยอื่นๆเช่นเงิน และสวัสดิการ สำหรับตัวเอง ไม่ได้คิดว่ามีผลกระทบโดยตรงในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เพราะพอถึงจังหวะหนึ่งก็คิดว่า เงินมันมาทีหลัง โอกาสต่างหากที่มาก่อน คือถ้าเราอยากได้เงิน เราเดินออกไปจากองค์กรนี้แล้ว เพราะองค์กรนี้มีชื่อในการสร้างบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ อยู่แล้ว ออกไปได้เงินเยอะกว่าอีก แต่สิ่งหนึ่งที่ทำให้เราทำงานอยู่ที่นี่ คือโจทย์ที่ไม่ซ้ำ โจทย์ยาก แตกต่าง และท้าทายอยู่เสมอ ถ้าเป็นเราไปอยู่ที่อื่นไม่ได้เจอโจทย์แบบนี้ก็เบื่อ”
- “องค์กรมีอุปกรณ์ต่างๆสนับสนุนช่วยเรา มีเรือดี ๆ มีพายให้ และให้เรากำหนดทิศที่จะไปเอง ไม่ว่าจะเราไปเจอคลื่นลม จะออกทะเล ออกแม่น้ำ ออกน้ำตก เราก็จะผ่านไปได้ อุปกรณ์ที่องค์กรมีให้เหล่านี้นั้นก็คือบุคลากรดี นวัตกรรมต่างๆที่มีให้ที่ไม่เหมือนที่อื่น”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) มีความเห็นว่าปัจจัยเงินต้องมีความเหมาะสม เนื่องจากภาวะที่มากขึ้น ความรับผิดชอบมากขึ้น การเงินและสวัสดิการก็ต้องมากตามเช่นกัน ได้ให้ข้อมูลเรื่องนี้ไว้ว่า
 “เงินและสวัสดิการ กับ passion ต้อง balance กันอย่างดี เพราะตอนนี้โตแล้วมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเยอะ เรื่องเงินและสวัสดิการถือเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเป็นเมื่อก่อนก็จะ passion ล้วนๆ คือสรุปแล้วต้องเป็นจำนวนที่อยู่ในระดับที่เราพอใจ ที่อยู่วันนี้เงินอาจจะไม่ได้เป็นที่น่าพอใจ แต่เพราะความท้าทาย เราจึงทำเราจึงอยู่”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส) เชื่อว่าทรัพยากรที่องค์กรมีให้มีส่วนในการสนับสนุนการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ส่วนเรื่องเงินต้องสอดคล้องกับกำลังสมองและกำลังกายที่เสียไป ขึ้นอยู่กับความพอใจส่วนบุคคล และได้อธิบายไว้ว่า
 “สถานที่ทำงานรู้สึกสบายใจ มีอุปกรณ์พร้อม internet ดี สถานที่ทำงานที่พร้อมทุกอย่าง ทั้งสถานที่ที่สะดวกสบาย เปิด 24 ชั่วโมง จะเข้ามาทำงานตอนไหนก็ได้ และมีอุปกรณ์ที่ดีพร้อมเสมอ มี Campaign เล็กๆ น้อยๆ เช่น มีอาหาร เข้าสำหรับคนมาเข้า ที่แสดงถึงความใส่ใจในบุคลากร”
 “การเรียนรู้จากการทำงานช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เช่นงานแรกๆที่ได้รับ เป็นงานเปิดตึก UOB ที่เยาวราช ที่ประทับใจเพราะเราเริ่มต้นกับงานนี้เต็มๆ เป็นงานแรก เพราะเราใหม่มาก มีสิ่งที่เราต้องเรียนรู้อีกเยอะ เช่น VDO mapping (เทคนิคฉายภาพ บนวัตถุหรือสถานที่จริง) ตอนแรกไม่รู้เลย เราต้องเรียนรู้ใหม่ ความท้าทายที่ต้อง mapping ตึกโค้งๆ อย่างไรให้สนุก แล้วด้วยโจทย์ concept งานที่เป็นจิ้นๆ เราไม่ค่อยรู้ ก็ต้องนั่งศึกษาใหม่ เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ก็สนุกดีนะ และก็ท้าทายมาก”
 “เงินและสวัสดิการ ต้องสอดคล้องกับสิ่งที่เราเหนื่อย แต่ในขั้นต่อไปของชีวิต เงินอาจจะเป็นปัจจัยสำคัญ”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟ) ได้ให้ความเห็นว่าเมื่อเรามีอุปกรณ์ดีๆ มีสภาพแวดล้อมดี มีเงินที่พอใจ ก็สามารถสนับสนุนการคิดเชิงสร้างสรรค์ของเราได้ กล่าวไว้ว่า
 “เงิน และสวัสดิการ มีผลทางอ้อม คือ เหมือนไม่มีเงินก็ไม่เกิดความรู้สึกสนุกของชีวิตและอุปกรณ์ที่องค์กรมีให้สนับสนุนการทำงานได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องไปเสียเวลากับการจัดการอย่างอื่น เคยอยู่องค์กรที่ไม่มี computer ให้ internet เยอะมาก ทำงานก็จะหงุดหงิด ไม่มีประสิทธิภาพ”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Assistant Designer Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายออกแบบ) มีความคิดเห็นเรื่องทรัพยากรอยู่ 2 ประเด็น ในส่วนของเงินที่ต้องเป็น

เหมือนเป้าหมายในการทำงาน และอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมรอบๆ กล่าวไว้ว่า
 “เงิน เพราะมันไม่มีนักมวยคนไหนต่อชิ่งแชมป์ให้เราได้ตลอด10ปี มันต้องต่อเพื่อเป้าหมายอะไร
 บางอย่าง เช่น เงิน หรือเป้าหมายที่ดี อย่างน้อยมันก็คุ้มที่จะต่อ”

“อุปกรณ์ที่มีให้ เช่น computerที่ใช้อำนวยความสะดวกในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 เช่น ออฟฟิส หรือสิ่งอำนวยความสะดวกรอบๆเราก็มีผลในบางส่วน เช่น เหมือนออฟฟิสสำนักงาน
 fancy สวยๆของ google อะไรอย่างนี้ อย่างตอนนี้ออฟฟิสเราก็ดี แต่เราเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ที่
 นั่งทำงานกันเหมือนอยู่ในห้องเสียน มีความระเบียบเรียบร้อย แต่ถ้าผู้บริหารให้พื้นที่ในการทำงาน เช่น
 มีพื้นที่ให้2คุณ2 แล้วให้เงินไปก้อนหนึ่ง จะซื้ออะไรมาตกแต่งก็ได้ ซื้อโต๊ะเก้าอี้ในแบบที่เราชอบ มานั่ง
 ทำงานคงสนุก และกระตุ้นให้เราสนุกและเปิดรับความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้นไม่มากนักน้อย แต่สุดท้าย
 แล้วอยู่ที่คนมากกว่า ถ้าคนที่ใจอยู่ในสิ่งแวดล้อมสวยๆก็ไม่ช่วยเช่นกัน”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบ
 อาวุโส) มีความคิดเห็นเรื่องทรัพยากรอยู่ 2 ประเด็น ในส่วนของเงิน และอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน
 กล่าวไว้ว่า

“ถ้าพูดถึงทรัพยากร ผมคิดถึงอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน เช่น computer เครื่องมือเครื่องใช้ ที่เป็น
 ส่วนสำคัญเลย แต่ค่าตอบแทนทั้งเงินเดือน และสวัสดิการที่องค์กรมอบให้ไม่ได้เป็นเหตุผลหลักขนาดนั้น
 ที่เงินมันสำคัญน้อยเพราะเราตัวคนเดียว เราก็อยู่แบบพอมีพอใช้”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบ) มี
 ความคิดเห็นเรื่องทรัพยากรอยู่ 2 ประเด็นเช่นกัน เงิน และอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงาน กล่าวไว้ว่า

“อุปกรณ์ที่เราใช้ ถ้าซ้ำ มันเหนียว จะทำให้อารมณ์เสีย และจะไม่อยากทำมันเลย เหมือนกับเราวาดภาพ
 บนกระดาษทรายมันวาดยาก วาดยังไงก็ไม่สวย คนวาดก็ไม่อยากไปวาด”

“ท้ายสุดและสำคัญสุด คือเงิน เงินจะเป็นตัวชี้วัดอะไรหลายๆอย่างในสมัยนี้ทุกคนต้องใช้เงิน”

4. แรงกดดัน (Pressures)

- ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มองว่ามาจากปัจจัยความกดดันที่เป็นผลลบกับการ
 สร้างสรรค์ คือลูกค้ำ และความไม่เข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้ข้อมูลไว้ว่า
- “ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ลูกค้าอาจมีส่วนในการสนับสนุนหรือบั่นทอนความคิดสร้างสรรค์ไม่มากนักน้อย”
 “การทำงานข้าม team ข้ามแผนก และหน่วยงานอื่นๆเช่น supplier หรือผู้คนที่มีความหลากหลาย

พวกเขาเหล่านั้นอาจมีความคิดที่แตกต่างกับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นอาจเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญ”

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ข้อมูลที่เห็นด้วยไปในแนวทางเดียวกับ ทฤษฎีของ Amabile ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา กล่าวคือ แรงกดดันด้านจำนวนงาน และเวลานั้นควรอยู่ในจุดที่พอเหมาะเพื่อไม่เป็นการบั่นทอนความคิดสร้างสรรค์ แต่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ “ความกดดัน ส่งผลกับความคิดสร้างสรรค์มากน้อยเพียงไหนก็แล้วแต่คน สำหรับ time pressure หรือ deadline อาจกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์มาก แต่ถ้าเป็น Pressure ที่เกิดจากคนอาจจะบั่นทอนความคิดสร้างสรรค์ได้ ความกดดันนี้ อาจจะมีเหมือนความกลัว อาจารย์เคยอ่านงานวิจัยมาเช่นกันในเรื่องของความกลัว มีทั้งหมด 3 ระดับ กลัวน้อยทำให้ไม่เกิดการกระทำใดๆ กลัวมากไปก็จะไม่กล้าที่จะกระทำ แต่กลัวในระดับกลางกลับเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการกระทำได้ เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ของแรงกดดัน และความคิดสร้างสรรค์ที่จะต้องหาระดับกลางๆ ไม่มากเกินไป และน้อยเกินไป” “Workload Balance คือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องไม่มากหรือน้อยเกินไป มากเกินไปก็ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานมาก เพราะมีแต่แรงกดดัน ทำงานแล้วไม่สนุก ก็เลยไม่รู้สึกรักที่จะทำงาน แต่ถ้าปริมาณงานน้อยเกินไป ก็ทำให้ว่าง ไม่มีอะไรทำ เหมือนตัวเองไร้คุณค่าในการทำงาน ก็ทำให้ไม่รักในงานที่ทำอีก ดังนั้นเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องจัดสรรปริมาณงานให้กับพนักงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ลำเอียง เพราะส่วนใหญ่แล้วคนที่ได้ปริมาณงานมากมักจะเป็นคนที่ทำงานเก่งกว่า นายก็เลยเชื่อมั่นให้ทำ แต่มากเกินไปคนเก่งก็ทำได้เหมือนกัน”
- ผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีความเห็นว่า ลูกค้ำ เป็นแรงกดดันเชิงบวกที่ให้ความท้าทาย และผลักดันการเกิดความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ และได้ให้ข้อมูลไว้ว่า “ลูกค้ำเป็นอุปสรรคเชิงบวก ที่ตั้งใจให้ท้าทายอยู่เสมอ เค้าจะทำหน้าที่เหมือนเป็นกระจกบานแรก ที่จะให้คำถามให้เราลึกลับคิดว่างานของเราจะรอดฝั่งหรือเปล่า มันกลายเป็นความยากที่เราจะต้องผ่านไปให้ได้ เอาชนะให้ได้ ยิ่งไม่ชื่องานมากเท่าไรก็จะยิ่งทำให้เราเก่งขึ้นเท่านั้น”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) ได้ให้ข้อมูลถึงปัจจัยแรงกดดันนั้นมาจากลูกค้ำ และเวลาในการทำงาน กล่าวว่า “ลูกค้ำ เป็นอีกปัจจัยสำคัญ ถ้าลูกค้ำรสนิยมเดียวกันเราก็ทำงานสบายใจ มีความสุข ลูกค้ำก็มีส่วนบ้าง แต่ถ้าเราสามารถทำความเข้าใจกับลูกค้ำได้ก็จะมีปัญหา” “งานทุกอย่างมาเร็วไปเร็ว ระยะเวลาการทำงานน้อยไป ให้เวลากับการตกผลึก”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส) ได้มีแนวคิดเรื่องความกดดันว่าสามารถมากจาก เวลา ลูกค้า จำนวนงาน และแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน แต่ได้ให้ข้อมูลว่าแรงกดดันบางครั้งก็ทำให้เกิดความท้าทายผลักดันให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ และได้กล่าวไว้ว่า “เวลาที่ไม่มีบีบคั้นเกินไป ถ้าบีบเวลาน้อยก็จะเครียด แต่ก็รู้สึกท้าทายในเวลาเดียวกัน แต่ส่วนตัวชอบเวลาทำงานนานๆก็มีเวลาเติมไอเดียกับงานของเราให้มันดีขึ้นเรื่อยๆ”
“ลูกค้าเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เช่น งานเปิดตึก UOB ที่เยาวราช ตัวลูกค้ามีคำถามเยอะ ถ้าฝนตกทำยังไง แผนสำรองคืออะไร แต่ก็ผลักดันให้เราคิด พองานจบประทับใจมาก เพราะเราคิดไว้หมดแล้ว ละเอียตรอบคอบ พอวันจริงฝนตกก็ผ่านไปได้ด้วยดี งานนี้รู้สึกว่าเราประสบความสำเร็จมาก รู้สึกเป็นเจ้าของงานนั้นจริงๆ แล้วมันภูมิใจ”
“เพื่อนร่วมงานแผนกอื่นๆก็มีส่วนในความประทับใจคือถึงแม้ว่าจะได้ทีมงานที่ค่อนข้างกดดัน เนียบและเป๊ะมาก แต่ก็เป็นอย่างที่สอนเรามาก สร้างมาตรฐานใหม่ให้เรา พองานจบได้รับการยอมรับที่ดีจากทุกฝ่าย เป็นงานที่ได้ผ่านช่วงการทดลองงานด้วย”
“จำนวนงานต่อคนเยอะเกินไป ไม่สอดคล้องว่าจะให้สร้างสรรค์แต่ว่างงานเยอะไม่มีเวลาคิด ไม่มีเวลาส่วนตัว แต่การที่มี work load ก็เป็นทั้งข้อดีข้อเสีย ข้อดีคือเป็นแรงกระตุ้นผลักดันเราให้เราทำได้”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Assistant Designer Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายออกแบบ) มีความเห็นว่าแรงกดดันจากเวลาไม่เป็นผลกระทบถ้าเวลาที่ให้นั้นสอดคล้องกับปัจจัยเรื่องเงิน
“สมัยก่อนจบใหม่ๆ เวลาถือเป็นอุปสรรคในการทำงาน คือให้เวลาน้อยก็จะยาก แต่เมื่อทำงานมานานแล้วตอนนี้คิดว่าเวลาไม่ใช่สิ่งสำคัญแล้ว ถ้างานด่วนๆมาทำได้หมด แต่ปัจจัยที่พูดถึงน่าจะเป็นเรื่องเงินมากกว่าเงินเยอะเวลาน้อยเราก็เสกให้ได้”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายนักออกแบบ (Designer) ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ออกแบบอาวุโส) มีความเห็นว่าเวลาไม่มีส่วนในการสร้างสรรค์ อยู่ที่ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติตัวเองทั้งนั้นว่าคิดว่าจะทำได้หรือไม่ แต่ถ้าเป็นแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมนั้นมีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และทำให้เกิดผลงานที่ดี กล่าวไว้ว่า
“เวลาไม่ได้มีผลกับความคิดสร้างสรรค์ สมมุติว่าให้เวลา 3 ชม. ก็ทำเท่าที่ 3 ชม. จะทำได้ ไม่เอาเวลามากกดดันตัวเองเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดในโลก”
“ความกดดันจากภายนอก มีอยู่ 1 งาน ทั้งประทับใจและเจ็บใจไปพร้อมๆกัน คืองาน House Warming (งานนิทรรศการเปิดบ้านโชว์นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์) ของบริษัทตัวเอง Index Creative Village งานนี้กว่าจะเกิดค่อนข้างกดดันสูงมาก เนื่องจากเจ้าของไอเดียเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีการ

เปลี่ยนแปลงบ่อย ทำทุกวันเปลี่ยนทุกวัน กว่าจะได้งานจริงๆ ก็ใกล้ๆ วันงานแล้ว ทั้งตัวเอง และทีมงานทุกคนรู้สึกกดดัน เวลานั้น supplier ที่ทำงานด้วยก็ต้องไปบีบเค้น ทำให้ยากไปทุกขั้นตอน แต่ทีมงานของเราเพื่อนร่วมงานของเราก็ทำอย่างเต็มที่ อุปสรรคสำคัญคือเวลาที่มันน้อย และเงินที่น้อยในการสร้างสรรค์ ทำให้ทุกอย่างเกิดมาได้ยาก เมื่อจบงานทุกคนมีความสุข เพื่อนร่วมงานมีความสุข ลูกค้ำมีความสุข เจ้านายมีความสุข และยังคงเดินมาบอกกว้างงานนี้มันยากและเค้ก็เข้าใจมาโดยตลอด ทั้งหมดนี้คือความท้าทายที่เราได้เจอและผ่านมาได้จึงทำให้เกิดความประทับใจ”

5. การขัดขวางขององค์กรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Organizational Impediments to Creativity)

- ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มองว่าโครงสร้างการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอนมากเกินไป อาจไม่ส่งผลเชิงบวกกับการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และได้ให้ข้อมูลไว้ว่า
“Process หรือกระบวนการในการทำงาน เช่น ถ้าเป็นราชการ ต้องมีเอกสารเยอะ แต่การเป็นองค์กรความคิดสร้างสรรค์จะมีผลมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ Process การทำงาน”
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวถึงการขัดขวางในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ว่า เมื่อมีกระบวนการทำงานซ้ำๆ อาจจะทำให้เบื่อและส่งผลเชิงลบกับความคิดสร้างสรรค์ โดยได้กล่าวไว้ว่า
“Task Variety งานที่ทำมีความหลากหลายทั้งในแง่ของลักษณะงาน และความซับซ้อนของงาน ไม่ใช่เป็นงานที่ทำอยู่อย่างเดียวซ้ำๆ ไปเรื่อยๆ โดยไม่มีความท้าทายใหม่ๆ หรือมีแง่มุมในการพัฒนางานใหม่ๆ เกิดขึ้น ถ้าเป็นไปในลักษณะนี้ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน และขาดความรักในการทำงานไปในที่สุด”
- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ) ได้มีความเห็นว่านโยบายบางอย่างขององค์กร และข้อจำกัดของการทำงานกับแผนกอื่นๆ อาจเป็นปัจจัยขัดขวางความคิดเชิงสร้างสรรค์ และได้ให้ข้อมูลไว้ว่า
“การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรวม ทั้งนโยบายบางอย่าง และทีมงานในบางครั้ง อย่าง slogan ของเราที่ว่า “Never Stop Creating” แต่บางทีก็จะมีข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ทำไม่ได้ นั่นไม่ได้ นี่ไม่ได้ เอาแบบเดิมๆ ก็พอ อะไอย่างนี้ พอเราเจอก็อึดอัดในการสร้างสรรค์ผลงาน จริงๆ คิดว่าทำได้แต่ต้อง

พยายามและเหนื่อยขึ้นเลยไม่อยากทำกัน ส่วนในระดับนโยบายบางทีก็ต้องคำนึงถึงการต้องขายของในบ้าน เอาเทคนิคที่มีอยู่มาใช้ แต่ละเอียดการคิดตั้งแต่ idea concept ตั้งแต่แรก”

- บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส)ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนการทำงานที่ไม่ชัดเจนระหว่างแผนก และความขาดแคลนของบุคลากรนั้น เป็นการขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ และได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“Process การทำงานที่ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ว่าหน้าที่ของใครกันแน่ เราต้องทำถึงขนาดไหน มี grey area อยู่เยอะพอสมควร”

“วิสัยทัศน์ขององค์กรดีแล้ว แต่บางทีก้าวไกลเกินไปกว่าศักยภาพของบุคลากร เช่นขึ้นชื่อว่าเป็น creative village แต่แผนกที่เป็นหัวเรือ เป็นแรงขับเคลื่อนยังน้อยอยู่”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรเชิงสร้างสรรค์ให้มีการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 3 ท่าน และ บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ฝ่ายครีเอทีฟ และนักออกแบบ (designer) บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยผ่านวิธีการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม ปลายเปิดได้ผลสรุปดังนี้

ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูล

ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจต่อความคิดสร้างสรรค์

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์	ช1	ช2	ช3	บ1	บ2	บ3	บ4	บ5	บ6
ด้านปัจจัยภายใน									
- ความพึงพอใจ,ความท้าทาย,ความชอบ	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
- เกิดมาเป็นคนสร้างสรรค์		✓							
- การเลี้ยงดูและสภาพแวดล้อม		✓		✓				✓	✓
- Passion ความรักในการทำงาน		✓	✓	✓			✓		✓
- มีโจทย์มาให้แก้ปัญหา			✓						
- ประสบการณ์และการเรียนรู้			✓	✓	✓	✓		✓	✓
- ทักษะ,การช่างสังเกต				✓					
- สมาธิ				✓					
- แรงบันดาลใจ,ความฝัน,ความศรัทธา,กำลังใจ			✓	✓	✓		✓		✓
- สุขภาพ							✓		
ด้านปัจจัยแวดล้อม									
1. การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์									
1.1 การสนับสนุนระดับองค์กร									
- วิสัยทัศน์และทัศนคติของผู้บริหาร (ความอิสระและยืดหยุ่นในการทำงาน ,และการให้โอกาส)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- การประเมินผลอย่างยุติธรรม	✓		✓						
- รางวัลและการยอมรับ	✓		✓						

- วัฒนธรรมองค์กร (การคัดสรรและการพัฒนาบุคลากร, สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา									
- กำกับดูแลเปิดรับและสนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
- ให้อิสระในการทำงาน	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
- มีความใกล้ชิด			✓	✓	✓				
1.3 การสนับสนุนของกลุ่มผู้ร่วมทำงาน									
- Teamwork	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
- เชื่อใจ และศรัทธาที่มีให้กัน			✓	✓			✓		✓
2. ความอิสระ		✓	✓			✓	✓	✓	
3. ทรัพยากร									
- เวลา	✓								
- เทคโนโลยี, อุปกรณ์, นวัตกรรม	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
- เงินและสวัสดิการ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. แรงกดดัน									
- ลูกค้ำ	✓		✓	✓	✓				
- บุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ผู้ร่วมงานทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร)	✓	✓			✓			✓	
- เวลา		✓		✓	✓		✓	✓	
- ปริมาณงาน		✓			✓				
5. การขัดขวางขององค์กร									
- ลำดับขั้นตอนมากเกินไป, ไม่ชัดเจน	✓				✓				
- ความไม่มี Task Variety		✓							
- นโยบายองค์กร			✓						

*ซ = ผู้เชี่ยวชาญ

*บ = บุคลากรเชิงสร้างสรรค์

สรุปผลด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์, ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์
2. กลุ่มบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วยครีเอทีฟ และนักออกแบบ โดยมีประสบการณ์และตำแหน่งการ

ทำงาน 3 ระดับ คือ ระดับ Assistant Creative Group Head (ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายครีเอทีฟ), ระดับ Senior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟอาวุโส) และระดับ Junior Officer (เจ้าหน้าที่ครีเอทีฟ)

สรุปผลด้านปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์คือความพึงพอใจในการทำงานสร้างสรรค์นั้นๆ (77.7%) กล่าวคือถ้าไม่มีความชอบหรือพอใจในการทำงานนั้นๆก็จะส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยที่มีความสำคัญคือ ประสบการณ์ในการทำงานสร้างสรรค์ที่แต่ละคนสั่งสมมา (66.6%) ความรักในการทำงานหรือ passion และการสร้างแรงบันดาลใจ, ความฝัน, ความศรัทธา, กำลังใจ คืออีกปัจจัยสำคัญต่อบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ที่จะมีแรงกระตุ้นในการสร้างสรรค์ผลงาน (55.5%) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในที่เกี่ยวกับ การเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ตั้งแต่กำเนิด (born to be), การเลี้ยงดู, ทักษะต่างๆ เช่น การเป็นคนช่างสังเกต, สมมติของแต่ละบุคคล, สุขภาพ เป็นปัจจัยภายในที่ผลต่อการสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

สรุปผลด้านปัจจัยแวดล้อม

จากการศึกษาปัจจัยแวดล้อมตามกรอบการเรียนรู้ในการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ 5 ปัจจัย ได้ผลสรุปการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Encouragement of Creativity)

1.1 การสนับสนุนระดับองค์กร (Organizational encouragement)

วิสัยทัศน์และทัศนคติของผู้บริหาร การให้อิสระ และยืดหยุ่นในการทำงาน รวมทั้งการให้โอกาสบุคลากรในการได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มความสามารถ และปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่การคัดสรรบุคลากรเข้ามา การพัฒนาบุคลากร และสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศโดยรวมขององค์กร เป็นการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์กรที่มีความเห็นว่าเป็นสำคัญที่สุด (100%) การประเมินผลอย่างยุติธรรมขององค์กร และรางวัลในรูปแบบของการยอมรับจากองค์กร และผู้บริหารก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

1.2 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (Supervisory encouragement)

ผู้บังคับบัญชามีส่วนเป็นอย่างมากในการสนับสนุนการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ โดยจากการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนการทำงานนั้นจะต้องให้อิสระในการทำงาน เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ ไปพร้อมๆกับกำกับดูแล เป็นที่ปรึกษาที่ดี (66.6%) พร้อมทั้งมีความใกล้ชิดและให้ความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา (33.3%)

- 1.3 การสนับสนุนของกลุ่มผู้ร่วมทำงาน (Work group encouragement) การทำงานเป็นทีม หรือ Teamwork เข้าใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของทั้งแผนกตัวเอง และเพื่อร่วมงานแผนกอื่นๆ ส่งผลในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เชิงบวกต่อบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (77.7%) นอกจากนี้ความเชื่อใจและศรัทธาที่มีให้กันของเพื่อนร่วมงาน เชื่อมั่นในตัวบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ มีส่วนในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เช่นกัน
2. ความอิสระ (Freedom and Autonomy)
การให้อิสระในการทำงาน ทั้งทางด้านความคิด เช่นเปิดรับความคิดเห็น และลักษณะการทำงาน เช่นวิธีการทำงานหรือการเข้าทำงานของแต่ละบุคคล (55.5%) จะส่งผลเชิงบวกต่อการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือองค์กร ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้อิสระในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ตามแต่พิจารณาเห็นสมควรที่ไม่กระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กร
3. ทรัพยากร (Resource)
ทรัพยากรที่เกี่ยวกับค่าตอบแทน ทั้งเงินและสวัสดิการ (88.8%) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานความคิดสร้างสรรค์ จากผลวิจัยมีข้อคิดเห็นว่าค่าตอบแทนต้องมีความเหมาะสมกับจำนวนการทำงานและต้องอยู่ในเกณฑ์ที่บุคลากรแต่ละบุคคลพอใจ เทคโนโลยี, อุปกรณ์, นวัตกรรมและสภาพแวดล้อมที่องค์กรสนับสนุนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (77.7%) กล่าวคือถ้าเทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรม นวัตกรรมส่งเสริมต่างๆ ที่องค์กรมีให้จะทำให้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ดีในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ปัจจัยด้านเวลาในการทำงานยังมีส่วนสนับสนุนการทำงานเช่นกัน
4. แรงกดดัน (Pressures)
แรงกดดันที่มาจากปัจจัยด้านเวลา (55.5%) มีผลต่อการสร้างสรรค์งานความคิดสร้างสรรค์ ผลวิจัยพบว่าปัจจัยด้านเวลานั้นสร้างแรงกดดันทั้งเชิงลบและเชิงบวก กล่าวคือทำให้เวลาทำงานที่น้อยจนเกินไปจะส่งผลเชิงลบในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันก็มอบความท้าทายและเพิ่มแรงกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เช่นกัน ซึ่งการให้เวลาในการทำงานนั้นต้องอยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสมไม่มากจนเกินไป และน้อยจนเกินไป เช่นเดียวกับปัจจัยแรงกดดันจากลูกค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร (44.4%) ที่สร้างแรงกดดันทั้งเชิงลบและเชิงบวก กล่าวคือยิ่งกดดันมากก็ยิ่งส่งผลเชิงลบต่อความคิดสร้างสรรค์ แต่ในขณะเดียวกันก็มอบความท้าทายเพื่อให้เกิดทางออกและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆเช่นกัน ปัจจัยด้านปริมาณงาน (22.2%) ปริมาณงานที่มากเกินไปสร้างแรงกดดันและมีผลกระทบเชิงลบต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์
5. การขัดขวางขององค์กรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Organizational Impediments to Creativity)
การขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ในเรื่องของลำดับขั้นตอนที่มากเกินไป และไม่ชัดเจน (22.2%)

มีผลกระทบเชิงลบต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนที่ซับซ้อนมากเกินไปในการทำงานทำให้บั่นทอนความคิดสร้างสรรค์ ขอบเขตความรับผิดชอบงานที่ซับซ้อนทำให้บั่นทอนความคิดสร้างสรรค์เช่นกัน นอกจากนี้นโยบายบางอย่างขององค์กร (11.1%) และความไม่มี Task Variety หรือการมอบความงานที่ซ้ำซากจำเจ (11.1%) ทำให้บั่นทอนการทำงานสร้างสรรค์ของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

อภิปรายผล

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำเอาผลการวิจัยจากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 9 คน มาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการอภิปรายผล ดังนี้

แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วยส่วนของปัจจัยภายใน และปัจจัยแวดล้อม โดยปัจจัยภายในนั้นเกิดขึ้นจากตัวบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เอง กล่าวคือผู้คนจะมีความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดเมื่อพวกเขามีแรงจูงใจจากภายในเป็นหลัก โดยที่ความน่าสนใจ ความสุขความพึงพอใจ และความท้าทายของการทำงานของตัวเอง ถ้าพวกเขาไม่มีสิ่งเหล่านี้เป็นตัวตั้งต้นแต่แรกก็ไม่สามารถขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์หรือขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์ได้น้อย ซึ่งปัจจัยภายในนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าบุคลากรเชิงสร้างสรรค์แต่ละบุคคลก็มีแนวทางการบริหารปัจจัยภายในด้วยตัวของบุคคลเอง ในส่วนของปัจจัยแวดล้อมซึ่งได้ศึกษาและวิเคราะห์ มีแนวคิดและแนวทางสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Encouragement of Creativity) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1.1. การสนับสนุนระดับองค์กร (Organizational encouragement)

- Recruitment and Selection การสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่ใช่ มีวิธีการหลากหลาย และมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กร บางองค์กรก็มีรูปแบบการคัดกรอง หรือชุดคำถามสำหรับทดสอบที่เป็นของตนเอง เกณฑ์การคัดเลือกหลัก ๆ ที่นิยมใช้กันก็คือ คุณสมบัติตรงตำแหน่งที่ต้องการ สามารถทำงานได้ และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ นั่นคือ Can Do และ Culture Fit ซึ่งองค์กรเชิงสร้างสรรค์นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับ Culture Fit หรือการสรรหาบุคลากรที่เข้ากับองค์กรนั้นได้อย่างเหมาะสม ไม่เพียงแต่ทำงานได้แต่จะต้องเข้ากับสังคมของคนในองค์กรได้ด้วย แนวทางนี้อาจจะมีการทดสอบจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กร หรือการสัมภาษณ์โดยผ่านหัวหน้าฝ่ายสร้างสรรค์หรือแม้กระทั่งเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่เข้ากับการทำงานเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือ คนที่มีลักษณะนิสัยคล้ายกันย่อมมองเห็นถึงความคล้ายคลึงของอีกฝ่าย

- Training Development หรือการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมในโปรแกรมที่มีประโยชน์ต่อบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถของครีเอทีฟและนักออกแบบให้สามารถและเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น กระบวนการให้ความรู้แบบสากล ได้แก่ การบรรยาย สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ไปจนถึงการเป็นแหล่งค้นคว้าที่ให้ทั้งความรู้และความบันเทิง และเปิดประสบการณ์ เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ที่หลากหลายมิติ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีการพิจารณาสรรหาโปรแกรมที่น่าสนใจ หรือตอบสนองความต้องการการฝึกอบรมหรือการออกไปทัศนศึกษาตามสถานที่หรือ
- การประเมินผลงานสร้างสรรค์ที่ยุติธรรมและชัดเจน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังใช้การประเมินที่ยุติธรรมเพื่อมาพิจารณาผลตอบแทนที่ยุติธรรมตามความพึงพอใจให้กับพนักงานอีกด้วย กระบวนการประเมินผลอาจจะเกิดจากการพูดคุย ตอบสนองโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- นิทรรศการเพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจอย่างสม่ำเสมอ โปรแกรม Open Eyes หรือออกไปชมงานเชิงสร้างสรรค์ทั้งในประเทศ และต่างประเทศควรมีการจัดสรรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

1.2. การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (Supervisory encouragement)

- การมอบหมายงานตามความถนัด หรือตามคำกล่าวที่ว่า Put the right man on the right job ถือเป็น การสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในบริบทของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ การมอบหมายงานตามสไตล์ที่สนใจหรือตามสไตล์ที่ชอบนั้นสามารถสนับสนุนแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของพวกเขาได้อย่างดี และจะทำให้งานนั้นมีผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างความสุขในการทำงานเชิงสร้างสรรค์อีกด้วย

1.3. การสนับสนุนของกลุ่มผู้ร่วมทำงาน (Work group encouragement)

- การทำงานด้วยเทคนิค Brainstorm หรือการระดมพลังสมองอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ โดยเทคนิค Brainstorm คือ การเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา หรือเสนอความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มโดยวิธีคิดแบบปัจจุบันทันด่วน เท่าที่ความคิดของสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะคิดขึ้นมาได้ในขณะนั้น ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ มีแต่เสนอขึ้นมาเท่านั้น คำเสนอจะถูกบันทึกไว้ เพื่อประเมินผลหรือตามมติภายหลัง เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อสมาชิกในกลุ่มรู้จักกันดี มีความรู้ในปัญหานั้นแล้วพอสมควร และบรรยากาศของกลุ่มเอื้ออำนวยให้ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่าง

เต็มที่โดยไม่ต้องเกรงอกเกรงใจซึ่งกันและกัน ทำให้ได้ข้อเสนอจากหลากหลายมุมมอง เพื่อนำมาแก้ปัญหา
นั้นๆต่อไป โดยแนวทางการระดมสมองที่ดีที่นำไปสู่การสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลากรเชิง
สร้างสรรค์เช่นกัน แนวทางการระดมสมองที่ดีได้แก่

1. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. เน้นให้มีปริมาณของความคิดเห็น ให้ออกมา ยิ่งมากยิ่งดี โดยที่ยังไม่ต้องพิจารณาข้อเท็จจริงและ
เหตุผล (Free Thinking)
4. พยายามให้สมาชิกมีแนวความคิดออกมาหลากหลาย
5. ไม่ควรมีการวิพากษ์วิจารณ์ข้อดีข้อด้อยของความคิดเห็นที่ถูกเสนอขึ้นมา ในระหว่างที่มีการแสดงความคิด
ความเห็น

2. ความอิสระ (Freedom and Autonomy)

- Flexible Working Hours ระบบที่มีความยืดหยุ่นชั่วโมงการทำงาน ซึ่งหมายความว่าพนักงานจะสามารถ
ทำงานได้อย่างอิสระ สามารถเลือกชั่วโมงการทำงานของพวกเขาโดยไม่ต้องมีเหตุผลที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม
ตามชั่วโมงสะสมของพวกเขาจะต้องตอบสนองความต้องการที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง เป็นคำสั่งนี้ถูกต้องตาม
การปฏิบัติของบริษัท เช่น บริษัทจะให้เราทำงานเป็นจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ในแต่ละสัปดาห์ เช่น
อาทิตย์หนึ่งต้องทำงาน 35 ชั่วโมง (คิดจากฐานวันละ 7) เราจะมาทำงาน ตอนเวลาไหนก็ได้ และวันละก็
ชั่วโมงก็ได้ ให้ครบตามนั้น และถ้าหากคุณทำงานต่อวันเกิน 7 ชั่วโมง คุณก็จะสามารถเอาเวลาที่เกินนั้นไป
ใส่แทนวันอื่นและไม่ต้องมาทำงานได้ ซึ่งการลาแบบ Flexi นั้นไม่เกี่ยวกับการลาพักร้อน ลากิจ หรือลา
ป่วยแต่อย่างใด เราละลาเมื่อไหร่ก็ได้ และไม่มีใครห้ามลาได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม แต่ละบริษัทก็อาจมี
เงื่อนไขต่าง ๆ กัน เช่น ฌ ห้ามทำงานเกินวันละ 10 ชั่วโมง, ห้ามทำงานเกิน 1 ทูม, สะสมวันลา Flexi ได้ไม่
เกิน 3 วัน, ต้องพักเที่ยงเป็นเวลาอย่างน้อยวันละ 30 นาที เป็นต้น ดังนั้น ถ้าเราบริหารเวลาดีๆ ก็สามารถ
ใช้เวลาเพื่อพักผ่อน เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น ลดความตึงเครียด ลดแรงกดดันที่เกิดจากการ
ทำงานมากเกินไป (workload)

3. ทรัพยากร (Resource)

- การจัดสรรทรัพยากรเพื่อกระตุ้นหรือสนับสนุนการทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ
 - เวลา: การให้เวลากับงานสร้างสรรค์ที่เหมาะสม ถ้ามีเวลาเยอะก็อาจจะสร้างสรรค์ได้เยอะ แต่ในทาง

กลับกันถ้ามีเวลาน้อยก็อาจจะเป็นแรงกระตุ้นผลักดันและความท้าทาย ส่งผลเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์

- เทคโนโลยี: เพื่อให้การทำงานสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ในที่นี้อาจจะเป็นอุปกรณ์เครื่องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต โปรแกรมการสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมใหม่ๆที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์
- เงินและสวัสดิการ: การจัดสรรเงินและสวัสดิการที่เหมาะสม สมเหตุสมผล และเป็นไปตามกระบวนการจากการประเมินผลที่ยุติธรรม อาจไม่ได้เป็นปัจจัยหลักสำคัญ เงินและสวัสดิการแต่เป็นปัจจัยที่สนับสนุนผลักดันให้เกิดกำลังใจในการทำงาน สวัสดิการเล็กๆน้อยๆที่สื่อให้เห็นถึงความเอาใจใส่และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบุคลากร

4. แรงกดดัน (Pressures)

- องค์กร และผู้บังคับบัญชาต้องมีเป็นส่วนสำคัญในการจัดสรรปริมาณงานให้กับพนักงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ลำเอียง มีการพิจารณาการแจกจ่ายงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล ถ้าต้องมีการที่เยอะหรือยากเพื่อความท้าทาย ก็ควรจะจัดสรรอย่างพอเหมาะ มีการบริหาร Workload Balance ที่ดี คือปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องไม่มากหรือน้อยเกินไป เพราะเมื่อมากเกินไปก็ทำให้เพิ่มแรงกดดัน เกิดความเครียดในการทำงาน ทำงานแล้วไม่สนุก บั่นทอนความคิดสร้างสรรค์ แต่ถ้าปริมาณงานน้อยเกินไป ก็ทำให้ว่าง ไม่มีอะไรทำ เหมือนตัวเองไร้คุณค่าในการทำงาน ก็ทำให้บั่นทอนความคิดสร้างสรรค์เช่นเดียวกัน
- แรงกดดันจากลูกค้า ถือเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ แต่สามารถจัดการด้วยการร่วมมือกันของทีมงานที่จะช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ การวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อรับมือกับความกดดันของลูกค้าเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่สามารถช่วยทำให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานกับลูกค้าที่น้อยลง

5. การขัดขวางขององค์กรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Organizational Impediments to Creativity)

- โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงและการขัดขวางน้อย โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Structure) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลำดับการบังคับบัญชาสั้น เป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat) การแบ่งแยกงานน้อย หน้าที่งานจึงยืดหยุ่น มีกฎระเบียบน้อย มีความเป็นทางการน้อย เน้นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และเน้นการ

ทำงานเป็นทีม ซึ่งเหมาะกับองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือองค์การที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

- ข้อดี : การรับส่งข้อมูลระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำได้โดยตรง ทำให้ประหยัดเวลาในการรับส่งข่าวสาร ข่าวสารที่ได้รับมีความเพี้ยนน้อย เพราะไม่ต้องผ่านบุคคลหลายระดับ
- ข้อเสีย : ผู้บริหารต้องมีความสามารถสูงมาก โอกาสที่จะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากอย่างทั่วถึงมีน้อย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทางวิชาการ และข้อเสนอแนะทางการบริหาร ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

- ทำการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเพิ่มมิติในตัวแบบสอบถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อจะได้เข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- เพิ่มจำนวนผู้ทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้มีมุมมองที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น
- มีการนำผลการวิจัยไปร่วมเสวนา หรือสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากหัวหน้าฝ่ายบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ หรือผู้ฝ่ายบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์กรเชิงสร้างสรรค์
- นำผลเปรียบเทียบกับงานวิจัยของบริษัทอื่นที่มีสภาพใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

- จัดคอร์สอบรมเรื่องการออกเสียงและการใช้ภาษาอังกฤษให้กับพนักงานคนไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับชาวต่างชาติให้ดียิ่งขึ้น
- นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเข้าสู่ที่ประชุมของฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท Index Creative Village เพื่อให้เข้าใจบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ พร้อมออกข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานและตอบสนองความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- จัดประชุมเพื่อหารือกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งฝ่ายบริหารในบริษัท Index Creative Village เกี่ยวกับการควบคุมดูแลกฎระเบียบของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและสนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดจากการวิจัย

- การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลเพียง 6 คน จากทั้งหมด 27 คน คิดเป็น 22.22%
- ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไปอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้
- ไม่ได้ทำการวิเคราะห์โดยการใช่เครื่องมือทางสถิติ ดังนั้นการสรุปผลจึงไม่สามารถ generalize ได้

บรรณานุกรม

- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน . ศึกษาเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล (Individual Creativity: Key Success Factor on Sustainable Development).[ระบบออนไลน์].
http://www.pol.cmu.ac.th/proceedings-download.php?proceedings_id=114
- ดวงพร หุดะเสวี 2544. การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 15.
- มัลลิกา ต้นสอน 2544. พฤติกรรมองค์การ = Organizational behaviors. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544. 194.
- ศิริพร โอบารธรรมรัตน์ 2546. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณี บริษัท อติเนฟ จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา. บทนำ 7.
- ศิริรัตน์ ทวีการไถ 2551. ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัท วาไทย อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต. สร้างไทย.กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ, 2.
- สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์ 2552. เศรษฐกิจสร้างสรรค์: ทางเลือกเศรษฐกิจไทย. ค้นวันที่ 28 มีนาคม 2553. http://thainews.prd.go.th/view.php?m_news_id=255208170054&tb=N255208&news_headline
- สิริพัฒน์ ชนะกุล 2552. เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์. ค้นวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2553. [ระบบออนไลน์].
<http://www.nia.or.th/innolinks/page.php?issue=200905§ion=6>
- สิรินทร แซ่ฉั่ว 2553. ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ 2552. “5 ปี OKMD สนุกคิด เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ใน CreativeThailand: สร้างสรรค์

อลงกรณ์ พลบุตร 2552. “ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์กับการพัฒนาประเทศไทย” ใน CreativeThailand: สร้างสรรค์สร้างไทย.กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ, 53-58.

Amabile, T.M. 1983. “The social psychology of creativity: a componential conceptualization”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), p.357-376.

Amabile, T.M. 1988. “A model of creativity and innovation in organizations”. *Research in Organizational Behavior*.19, p.123-167.

Amabile, T.M. 1999. “How to kill creativity.” In *Harvard Business Review on Breakthrough Thinking*. Boston, MA: Harvard Business School Press, p.1-28.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lanzenby, J. and Herron, M. 1996. “User’s Manual for KEYS:Assessing the work environment for creativity.

Domjan, M. 1996. *The Principles of Learning and Behavior*. Belmont, CA: Thomson /Wadsworth. P.199

Herzberg, Frederick 1991. *A Harvard Business Review Paperback: Motivation*. Massachusetts: Harvard Business School.

Howkins, J. 2008. “What are Creative Economies? And Why?” in Creative Thailand.

Bangkok: Thailand Creative&Design Center (TCDC), p.21-25.

Richard Florida 2002. creative class. The Rise of the Creative Class.[ระบบออนไลน์].

<http://www.washingtonmonthly.com/features/2001/0205.florida.html>

UNCTAD 2008.[ระบบออนไลน์].http://unctad.org/en/Docs/ditc20082cer_en.pdf

ตัวอย่างแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก

1. **คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษา** "แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ" โดย นางสาว คณิศร์ อุณจะนำ หลักสูตร EX-MBA มหาวิทยาลัยเนชั่น

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ

เพศ

อายุ

ตำแหน่ง

ประสบการณ์ทำงาน:

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

2.1 Creativity หรือ ความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองคุณคืออะไร

2.2 กระบวนการความคิดสร้างสรรค์เกิดจากอะไร

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายใน และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมเพื่อสร้างแรงจูงใจเกิดความคิดสร้างสรรค์

3.1 ปัจจัยที่คุณคิดว่ามีผลต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.2 เห็นด้วยหรือไม่ และมีความคิดเห็นอย่างไรต่อทฤษฎี Amabile (1996) ที่หยิบยกมาศึกษา ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยการกระตุ้นหรือสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้นเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม 5 ประการ ได้แก่

- (1.) การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Encouragement of Creativity)
- (2.) ความอิสระ (Freedom and Autonomy)
- (3.) ทรัพยากร (Resources)
- (4.) แรงกดดัน (Pressures)
- (5.) การขัดขวางขององค์กรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Organizational Impediments to Creativity)

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

4.1 ในบริบทของประเทศไทยมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

4.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตัวอย่างแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก

2. **คำถามวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เพื่อศึกษา** "แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา: บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ" โดย นางสาว คณิศร์ อุนจะนำ หลักสูตร EX-MBA มหาวิทยาลัยเนชั่น

ส่วนที่ 1 ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานอย่างย่อ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

ชื่อ

เพศ

อายุ

ตำแหน่ง

ประสบการณ์ทำงาน:

ส่วนที่ 2 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

2.1 Creativity หรือ ความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองคุณคืออะไร

2.2 กระบวนการความคิดสร้างสรรค์เกิดจากอะไร

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายใน และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมเพื่อสร้างแรงจูงใจเกิดความคิดสร้างสรรค์

3.1 ตั้งแต่ทำงานในการเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์มา มีผลงานไหนที่รู้สึกประทับใจที่สุด และให้คำอธิบายความเป็นมาของความประทับใจนั้น

3.2 ปัจจัยที่คุณคิดว่ามีผลต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.3 องค์กร Index Creative Village มีส่วนในการกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง

3.4 ที่ผ่านมามององค์กร Index Creative Village ได้ทำอะไรให้กับคุณในฐานะบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดความประทับใจ

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

4.1 ภายในองค์กร Index Creative Village มีสิ่งใดบ้างที่คุณคิดว่าขัดขวางต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงในองค์กร

4.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ประวัติผู้ทำวิจัย

ชื่อ	คณิศร์ อุนจะนำ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 1 มิถุนายน 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี เกียรตินิยมเหรียญเงิน (Magna Cum Laude) คณะศิลปศาสตร์ (Business Chinese) มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
สถานที่ทำงาน	บริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	Senior Creative