

ปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

เพ็ชรไพลิน มั่นนิวิธรกุล* และ สมบัติ กุสุมาวาลี**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ และแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) การทดสอบแบบสอบถาม จำนวน 53 ชุด และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 11 คน จากกลุ่มตัวอย่างที่แบ่งตามสัดส่วนของตลาดกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์ จำนวน 4 องค์การ คือ องค์การขนาดเล็ก องค์การขนาดกลาง องค์การขนาดใหญ่ และองค์การผู้นำตลาด

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 2.99 และภายในองค์การมีบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 2.88 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบรรยากาศองค์การและการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีปัจจัย 7 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัล ด้านความพอเพียงของทรัพยากร ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอิสระ และด้านความท้าทาย ส่งผลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ มีการเน้นย้ำถึงปัจจัยบรรยากาศองค์การ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นอิสระ ด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม ด้านความท้าทาย และด้านความพอเพียงของทรัพยากร

คำสำคัญ: ปัจจัยบรรยากาศองค์การ องค์การเชิงสร้างสรรค์ การพัฒนาองค์การ

* **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 อีเมล: pechpailin.m@gmail.com

** **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 อีเมล: engbat@yahoo.com

Organizational Climate Factors Influencing the Creative Organization: A case of Publishing Industry

Pechpailin Munnithivorakul * and *Sombat Kusumavalee* **

Abstract

This research aims to find out the level of creative organization in the publishing industry, to examine the correlation between organizational climate factors and the creative organization, and to explore the way of the organizational development that affects toward the creative organization. The mixed research method, quantitative data by collecting the sample 53 questionnaires and qualitative data by semi-structured interviewing 11 interviewees in the publishing industry in four sizes: small, medium, large, and leading sizes.

The result indicated that population perceived its organization as creative organization at 2.99 out of 5 and its organizational climate factors level was 2.88 out of 5 by using SPSS software. Both of them were ranked in the High level. There was a positive correlation between organizational climate factors and the creative organization with seven climate factors: reward, sufficient resources, supervisory supports, work group/team support, warmth, freedom, and challenge which the statistical significance result ($p \leq .05$).

In addition, content analysis showed that the four creativity climate factors (freedom, work group/team support, challenge, and sufficient resources) were the management practice of creative organization.

Keywords: Organizational Climate Factors, Creative Organization, Organization Development

* **Affiliation:** School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration
118 Moo 3, Sereethai Road, Klongchan, Bangkok 10240, Thailand. E-mail: pechpailin.m@gmail.com

** **Affiliation:** School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration
118 Moo 3, Sereethai Road, Klongchan, Bangkok 10240, Thailand. E-mail: engbat@yahoo.com

บทนำ

“ความคิดสร้างสรรค์” เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจ และเป็นหนึ่งในแนวคิดกระแสหลักที่มีผลกระทบต่อวิถีโลก ดังจะเห็นได้จากแนวคิดและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจที่มีพัฒนาการเปรียบเสมือนคลื่น 3 ลูก (The Third Wave) Toffler (1987) ได้เสนอทฤษฎีคลื่นลูกใหม่ 3 ลูก ในการปฏิวัติระบบเศรษฐกิจโลกจากอดีตมาสู่ปัจจุบัน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของคลื่นลูกที่ 3 ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1950 เกิดการปฏิวัติทางข้อมูลข่าวสารทำให้ “ความรู้” กลายเป็นทรัพยากรหลัก และเป็นยุคสมัยของสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะการเจริญเติบโตด้านเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม การพัฒนาความรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับความก้าวหน้า ซึ่งความน่าสนใจของความรู้ (ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต) กำลังค่อยๆ เปลี่ยนการผลิตสินค้า ด้วยการใช้ความรู้และความสร้างสรรค์ในภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่กำลังดำเนินไปในโลกาภิวัตน์ (Florida, 1993 อ้างถึงใน ไรล์ลี, 2552)

การศึกษาพบว่าความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งขององค์การและเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างองค์การเชิงสร้างสรรค์ องค์การควรสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามพบว่าความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนาและหล่อหลอมได้ โดยเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่เป็นตัวเร่งให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Oldham & Cummings, 1996; Csikszentmihalyi, 1997; Katz, 2003 อ้างถึงใน เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และคณะ, 2554) ดังเช่น ถ้าองค์การสามารถส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในที่ทำงานที่เปิดกว้างทางความคิด ผู้บริหารมีบุคลิกยอมรับและกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ก็จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์, 2546) สอดคล้องกับ Katz (2003) กล่าวว่า ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและทีมงานได้ โดยการสร้างปัจจัยแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แม้ว่าแนวความคิดเรื่องบรรยากาศขององค์การนี้ไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่มาก เนื่องจากมีการศึกษามาเป็นระยะเวลาหลายสิบปีแล้ว แต่คงเป็นประเด็นสำคัญหนึ่งที่ถูกระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ว่าเป็นการดีสำหรับนักคิดสร้างสรรค์ที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นต้นทุนค่าทรัพย์สินทางปัญญาสามารถสร้างสรรค์ผลงานหลากหลาย ให้ประเทศไทยได้กลายเป็นศูนย์รวมแหล่งสะสมทุนทางความคิดต่อเนื่องไปยังการพัฒนาหลักในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่มุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

อุตสาหกรรมสร้างสรรค์เป็นสาขาผลิตหลักที่พัฒนาไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะวงการออกแบบหรือนักคิดออกแบบเท่านั้น อภิสิทธิ์ ไล่ศัตรูไกล (2554) ผู้อำนวยการศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) มองว่า เศรษฐกิจสร้างสรรค์สู่อุตสาหกรรมสร้างสรรค์นั้น มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) คือ ทรัพย์สินทางปัญญาที่ต้องมีทุนทางความคิด (Idea Capital) ของมนุษย์คิดเป็นพลังขับเคลื่อน จากการศึกษาโลกหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้นมาจากคนกลุ่มหนึ่งที่เรียกว่า “บุคลากรสร้างสรรค์” ของศาสตราจารย์ริชาร์ด ฟลอริดา (Richard Florida) เจ้าของแนวคิด “ชนชั้นสร้างสรรค์” (Creative Class) ที่ยืนหยัดจุดยืนที่ว่า ความเชื่อว่าคุณคิดสร้างสรรค์จำกัดอยู่ในเฉพาะกลุ่มอัจฉริยะบุคคลนั้นคือความเข้าใจที่ผิดพลาด เพราะแท้จริงแล้วมนุษย์ทุกคนล้วนมีศักยภาพของความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวทั้งสิ้น หากมีการบริหารจัดการที่ดี (สมบัติ กุสุมาวลี, 2552)

คำถามวิจัย

1. การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยอยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์การปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์
3. จะพัฒนาองค์การเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ได้อย่างไร

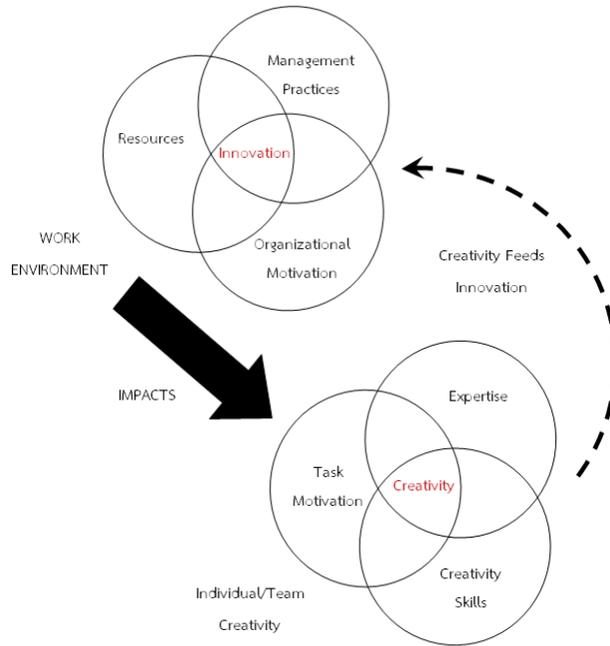
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์
3. ศึกษาแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์

ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ในปี ค.ศ. 1930 เคิร์ตท เลวิน (Kurt Lewin) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การเป็นครั้งแรกโดยศึกษาพฤติกรรมของคนและบรรยากาศองค์การ พบว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นกับบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ ต่อมา Amabile (1997) ศึกษาทฤษฎีองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์การและนวัตกรรม (The Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation) เสนอแผนภาพระหว่างวงแหวนสามวงบนที่เป็นองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมระดับองค์การ และวงแหวนสามวงล่างที่เป็นองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ปัจเจกบุคคล ดังภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่า ส่วนกลางของทฤษฎี ปัจจัยที่ได้รับการวิเคราะห์แล้วว่ามีผลจำเป็นในการส่งเสริมความคิด

สร้างสรรค์ คือ บรรยากาศองค์การ (Work Environment/Organizational Climate) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคล (ตามลูกศรเส้นทึบ) โดยความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลและการทำงานเป็นทีมของบุคคลนั้นทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลป้อนให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ (ตามลูกศรเส้นประ) **ดูภาพที่ 1**



ภาพที่ 1 Impact of the Organizational Environment on Creativity. ดัดแปลงจาก
 “Motivating Creativity in Organizations,” by Amabile, T. M., 1997, *California Management Review*, 40(1), p. 53.

ผู้วิจัยเห็นด้วยกับการจำแนกรูปแบบองค์ประกอบที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์การและนวัตกรรมข้างต้น เนื่องจากรูปแบบองค์ประกอบที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกรอบในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้ได้บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า อิทธิพลของบรรยากาศองค์การปรากฏตัวบ่งชี้คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Factor) ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ในการทบทวนงานวรรณกรรมของนักคิด นักวิจัย และนักจิตวิทยา ดังนี้ Amabile (1996) Campbell และ Beaty (1971) DuBrin (1973) Ekvall (1996) Forehand และ Gilmer (1964) Kelly (1980) Likert และ Likert (1976) Litwin และ Stringer (1968) Steers และ Porter (1979) โดยนำปัจจัยบรรยากาศองค์การต่าง ๆ มาเปรียบเทียบความสัมพันธ์กันใน

6

รายละเอียด และวัดค่าน้ำหนักจากปัจจัยที่ถูกเน้นย้ำมากที่สุด ≥ 5 ขึ้นไป (ระวีวรรณ วุฒิประสิทธิ์, 2530) พบปัจจัยบรรยากาศองค์การที่เป็นตัวแปรต้นในการศึกษาครั้งนี้มีทั้งหมด 8 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) 2) การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) 3) ทรัพยากรที่พอเพียง (Sufficient Resources) 4) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisory Supports) 5) การสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม (Work Group/Team Support) 6) ความอบอุ่น (Warmth) 7) ความเป็นอิสระ (Freedom) และ 8) ความท้าทาย (Challenge) เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์การ (Motivating Creativity in Organizations) ดังภาพที่ 2

ปัจจัยบรรยากาศองค์การ	ปัจจัยบรรยากาศองค์การ								รวม	
	Forehand and Gilmer (1964)	Litwin and Stringer (1968)	Campbell et al. (1971); Pritchard et al. (1973)	Dubrin (1973)	Likert and Likert (1976)	Steers and Porter (1979)	Kelly J. (1980)	Göran Ekvall (1996)		Teresa M. Amabile (1996)
1.ขนาดขององค์การ	☹					☹				2
2.โครงสร้างขององค์การ	☹	☺	☺	☺		☹	☹	☹	☹	7
3.การให้รางวัลและการลงโทษ		☺	☺	☺	☺		☹		☹	6
4.คุณลักษณะของสมาชิก				☺						1
5.การสนับสนุนระดับองค์การ	☹	☺	☺						☹	4
6.การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	☹	☺	☺	☺	☺	☺	☹		☹	8
7.การสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม	☹	☺	☺		☺	☺	☹	☺	☹	8
8.ทรัพยากรที่พอเพียง				☺	☺		☹	☺	☹	5
9.ความอบอุ่น		☺	☺	☺			☹	☺		5
10.ความขัดแย้ง		☺					☹	☺		3
11.ความเป็นอิสระ		☺			☺	☺	☹	☺	☹	6
12.แรงกดดันในองค์การ			☺				☺	☹	☹	3
13.ความท้าทาย	☹	☺	☺					☺	☹	5
14.สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ				☺		☺				2
	☹	☺	☺	☺	☺	☺	☹	☺	☹	

ภาพที่ 2 การเปรียบเทียบแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

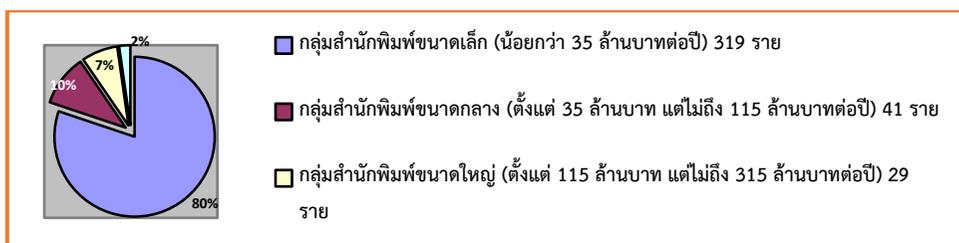
แนวคิดองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Organizational Creativity) กระบวนการการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลพัฒนาไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์การ องค์การจะต้องมีวิธีคิด

และวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกันจากทุก ๆ คนในองค์กร จากงานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับองค์การสร้างสรรค์ (The Creative Organization) แนวคิดของ Gary A. Steiner นักวิชาการที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งในวงการโฆษณา อธิบายถึงสิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรทั่วไปกับองค์การสร้างสรรค์ ด้วยพลังความคิดสร้างสรรค์ ว่ามาจาก 1) ตัวบุคลากรในองค์กร (The people in the organization) ที่เป็นบุคลากรสร้างสรรค์ (Creative man) 2) การประสานงานร่วมกันของบุคลากร (How they are put together) และ 3) การที่องค์กรปรับตัวสอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้ (How that organization relates to the outside world) (Steiner, 1965) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงกับหลักจิตวิทยา หลักพฤติกรรม องค์กรและหลักการด้านการบริหารจัดการ ของ Styhre และ Sundgren (2005) ได้ค้นพบว่า ความแตกต่างระหว่างองค์กรทั่วไปกับองค์การสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ประการสำคัญ คือ

- 1) กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่มีความยืดหยุ่นและมีการบริหารจัดการระเบียบความคิด
- 2) บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสามารถตามสายงานสร้างสรรค์และบุคคลนั้นมีความสุขกับงานที่มีความรู้เฉพาะด้านที่สนใจ
- 3) ผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ที่มีความแตกต่างจากสินค้าประเภทเดียวกัน และได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค และ
- 4) สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ที่องค์กรให้ความสำคัญวางนโยบายเน้นการแปลงความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและมีแนวทางการบริหารที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร ด้วยพลังความคิดสร้างสรรค์

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษารั้ครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประชากรกลุ่มเป้าหมายคือ บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ (Key Creative Players) โดยเกณฑ์การเลือกองค์การมาจากกลุ่มตัวอย่างธุรกิจสิ่งพิมพ์/สำนักพิมพ์ ที่มีการแบ่งแบบชั้นภูมิ (Stratified) ตามการขยายตัวของรายได้ 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก (น้อยกว่า 35 ล้านบาทต่อปี) 319 ราย 2) กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดกลาง (ตั้งแต่ 35 ล้านบาท แต่ไม่ถึง 115 ล้านบาทต่อปี) 41 ราย 3) กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 115 ล้านบาท แต่ไม่ถึง 315 ล้านบาทต่อปี) 29 ราย และ 4) กลุ่มผู้นำตลาด (สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย, 2556) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงการขยายตัวของรายได้กลุ่มสำนักพิมพ์แบบแยกรายกลุ่ม

การเลือกองค์การเชิงสร้างสรรค์ ใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าว และให้ความร่วมมือในการศึกษา 4 องค์กร ได้แก่

บริษัท เอก (นามสมมติ)	แทน องค์กรจากกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก
บริษัท โท (นามสมมติ)	แทน องค์กรจากกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดกลาง
บริษัท ตริ (นามสมมติ)	แทน องค์กรจากกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่
บริษัท จัตุวา (นามสมมติ)	แทน องค์กรจากกลุ่มผู้นำตลาด

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การมีปัจจัยบรรยากาศองค์การที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยทำการสร้างขึ้นและพัฒนาจากเครื่องมือแบบวัดปัจจัยบรรยากาศองค์การของ Amabile (1997 อ้างถึงใน ไกล่รุ่ง ปันแดน, 2556) รวมถึงจากการทบทวนวรรณกรรม แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การ และองค์การเชิงสร้างสรรค์ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถาม 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยคำถาม 2 ตอน ตอนแรกเป็นแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยบรรยากาศองค์การที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตามระดับความเป็นจริงที่องค์กรมีในปัจจุบัน และตอนท้ายเป็นการตอบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การที่เป็นสิ่งสนับสนุนและเป็นอุปสรรค

ชุดคำถามในส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 ตอนแรก ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Closed-Ended Question) ซึ่งใช้ชุดคำถามทางบวกเพื่อพิสูจน์สภาพความเป็นจริงที่องค์กรนั้นๆ มีในปัจจุบัน โดยกำหนดความหมายของคำตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ คือ 4 = มากที่สุด 3 = มาก 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบ (Check List) และเติมคำ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ จากองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่มีการแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดกลาง กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ และกลุ่มผู้นำตลาด ด้วยวิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ที่เป็นไปตามคุณสมบัติบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยสาขาวิชาชีพดังนี้ ฝ่ายการพัฒนาและได้มาซึ่งเนื้อหาข้อมูล (Content Development and Acquisition) ฝ่ายการออกแบบและพัฒนาารูปแบบสิ่งพิมพ์ (Design and Formatting) ฝ่ายการตีพิมพ์และการจัดเก็บสินค้า (Manufacturing and Warehousing) ฝ่ายการจัดจำหน่ายและการตลาด (Sales and Marketing) และ ฝ่ายการบริโภค (Consumption)

การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากประชากรดังกล่าว อ้างอิงการกำหนดเกณฑ์ การใช้สูตรคำนวณและการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างใน ธีรจุมิ เอกะกุล, 2543) กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่มีขนาดเล็กได้ตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป เช่น ขนาดของประชากรเป็น 10 = ขนาดตัวอย่างเป็น 10 ขนาดของประชากรเป็น 15 = ขนาดตัวอย่างเป็น 14 และขนาดของประชากรเป็น 20 = ขนาดตัวอย่างเป็น 19 เป็นต้น ซึ่งบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ที่ทำงานประจำอยู่ในองค์การเชิงสร้างสรรค์หรือสำนักพิมพ์นั้น จำนวนขนาดของประชากรมีขนาดเล็ก ได้แก่ บริษัท เอก จำนวนทั้งสิ้น 9 คน บริษัท โท จำนวนทั้งสิ้น 15 คน บริษัท ตรี จำนวนทั้งสิ้น 11 คน และบริษัท จัตุวา จำนวนทั้งสิ้น 18 คน รวม จำนวน 53 คน จึงได้รวบรวมแบบสอบถามทั้งสิ้นครบถ้วนสมบูรณ์กลับมาครบ 53 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและความเที่ยงตรง (Validity) ด้านความตรงตามเนื้อหา โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาและด้านการวัดประเมินผล ตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม รวมถึงการใช้ภาษาให้ถูกต้องเหมาะสม และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปทดสอบ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน และใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาแบบครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ในส่วนที่ 1 และในส่วนที่ 2 ตอนแรก ได้ผลจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .918 และ .920 ตามลำดับ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมถึงสถิติการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson Product Moment Correlation Coefficient โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยการทบทวนเอกสาร ควบคู่กับการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการวิจัย มีแนวทางคำถามเป็นประเด็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 2 คำถาม คือ 1) ยกตัวอย่างงานสร้างสรรค์ที่ท่านภูมิใจ อะไรที่ทำให้ท่านคิดว่างานนั้นสำเร็จ และ 2) ให้อธิบายบรรยากาศการทำงานในฝัน และเล่าว่าในภาพแต่ละส่วนสื่อถึงอะไรบ้าง โดยมีประเด็นที่ Probe หลังจากที่ได้ตอบเริ่มเล่าเรื่อง ซึ่งประชากรกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ที่เน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นหลักในการผลิตเนื้อหา คือ ผู้บริหารสำนักพิมพ์ (บรรณาธิการ) ฝ่ายการพัฒนาและได้มาซึ่งเนื้อหา ข้อมูล และฝ่ายการออกแบบและพัฒนารูปแบบสิ่งพิมพ์ จาก 4 องค์การ รวมทั้งหมด 11 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดจำแนกตามขนาดขององค์การเชิงสร้างสรรค์

องค์การ	ผู้สัมภาษณ์	บุคลากรเชิงสร้างสรรค์		
		ฝ่าย	ตำแหน่งหน้าที่	เพศ
บริษัท เอก	คนที่ 1	ผู้บริหารสำนักพิมพ์	บรรณาธิการ	ชาย
	คนที่ 2	ฝ่ายการพัฒนาและได้มาซึ่งเนื้อหาข้อมูล	PR + Columnist	หญิง
	คนที่ 3	ฝ่ายการออกแบบและพัฒนาารูปแบบสิ่งพิมพ์	Art Director	ชาย
-	-	-	-	-
บริษัท โท	คนที่ 4	ฝ่ายการพัฒนาและได้มาซึ่งเนื้อหาข้อมูล	Editor	หญิง
	คนที่ 5	ฝ่ายการออกแบบและพัฒนาารูปแบบสิ่งพิมพ์	Graphic Designer	หญิง
บริษัท ตรี	คนที่ 6	ผู้บริหารสำนักพิมพ์	บรรณาธิการ	ชาย
	คนที่ 7	ฝ่ายการพัฒนาและได้มาซึ่งเนื้อหาข้อมูล	Editor	ชาย
	คนที่ 8	ฝ่ายการออกแบบและพัฒนาารูปแบบสิ่งพิมพ์	Photographer	ชาย
บริษัท จตุวา	คนที่ 9	ผู้บริหารสำนักพิมพ์	บรรณาธิการ	ชาย
	คนที่ 10	ฝ่ายการพัฒนาและได้มาซึ่งเนื้อหาข้อมูล	Editorial Staff / Architect	ชาย
	คนที่ 11	ฝ่ายการออกแบบและพัฒนาารูปแบบสิ่งพิมพ์	Assistant Art Director	ชาย

หมายเหตุ: “-” หมายถึง ผู้ให้การสัมภาษณ์ ผู้บริหารสำนักพิมพ์ (บรรณาธิการ) ไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความเชื่อมั่น ในการประมวลข้อคำถาม ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของเนื้อหา โดยได้รับการพิจารณาจาก อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้มีความเชี่ยวชาญ ตรวจสอบข้อคำถามและความถูกต้องในด้านรายละเอียดที่ ครอบคลุมเนื้อหา และความถูกต้องในการใช้ภาษาที่เหมาะสมก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล อย่างไรก็ตามการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้จะมีการแสดงความคิดเห็นที่ได้จากการสังเกตและการมีส่วนร่วมของผู้วิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะระบุว่าเป็นความเห็นของผู้วิจัยทุกครั้งที่มีการแสดงความคิดเห็นส่วนตัว

ผลการศึกษา

ผลข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างจากการวิจัยเชิงปริมาณเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในงานเชิงสร้างสรรค์และรายได้เฉลี่ยรวมต่อเดือนจากบริษัท เมื่อพิจารณาผลดังตารางที่ 2 พบว่าเพศของกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ช่วง 21-30 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40 ส่วนระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 39 คน คิดเป็นร้อยละ 73.58 ซึ่งตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันกระจายอยู่ในฝ่ายการจัดการ จำนวน 10 คน ฝ่ายการพัฒนาเนื้อหา จำนวน 13 คน และฝ่ายออกแบบ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 18.87, 24.53, 32.08 ตามลำดับ นอกจากนี้ พบว่าส่วนใหญ่ตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นระดับพนักงาน-พนักงานอาวุโส 41 คน คิดเป็นร้อยละ 77.36 โดยมี

ประสบการณ์ในงานเชิงสร้างสรรค์ 1-5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 39.62 ซึ่งรายได้เฉลี่ยส่วนใหญ่ได้รับ 20,001-30,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 39.62 และไม่พบว่ารายได้ของวิชาชีพนี้น้อยกว่า 10,000 บาท

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรเชิงปริมาณ

(n = 53)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ชาย	24	45.28	ระดับพนักงาน – พนักงานอาวุโส	41	77.36
หญิง	26	49.06	ระดับหัวหน้างาน – ผู้ช่วยผู้จัดการ	6	11.32
ไม่ตอบข้อคำถาม	3	5.66	ตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป	3	5.66
อายุ			ไม่ตอบข้อคำถาม	3	5.66
21 – 30 ปี	23	43.40	ประสบการณ์ในงานเชิงสร้างสรรค์		
31 – 40 ปี	15	28.30	น้อยกว่า 1 ปี	3	5.66
41 – 50 ปี	10	18.87	1 - 5 ปี	21	39.62
50 ปี ขึ้นไป	2	3.77	6 - 10 ปี	9	16.98
ไม่ตอบข้อคำถาม	3	5.66	11 - 15 ปี	10	18.87
ระดับการศึกษาสูงสุด			15 ปีขึ้นไป	7	13.21
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	7.55	ไม่ตอบข้อคำถาม	3	5.66
ปริญญาตรีหรือ	39	73.58	รายได้เฉลี่ยรวมต่อเดือนจากบริษัท		
เทียบเท่า			น้อยกว่า 10,000 บาท	0	0
ปริญญาโท	7	13.21	10,000 – 20,000 บาท	16	30.19
ไม่ตอบข้อคำถาม	3	5.66	20,001 – 30,000 บาท	21	39.62
ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน			30,001 – 40,000 บาท	7	13.21
Management	10	18.87	40,001 – 50,000 บาท	2	3.77
Content	13	24.53	50,000 บาทขึ้นไป	4	7.55
Development and			ไม่ตอบข้อคำถาม	3	5.66
Acquisition					
Design and	17	32.08			
Formatting					
Others	5	9.43			
ไม่ตอบข้อคำถาม	8	15.09			

คำถามวิจัย ข้อที่ 1 การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยอยู่ในระดับใด?

ผลการสำรวจระดับการรับรู้การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ตามระดับความเป็นจริงที่องค์การมีในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งสรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับการรับรู้การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมและจำแนกรายด้าน

ด้านที่	องค์การเชิงสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.11	0.55	มาก
2	บุคลากรเชิงสร้างสรรค์	3.01	0.58	มาก
3	สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์	2.94	0.58	มาก
4	ผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์	2.87	0.58	มาก
ภาพรวม		2.99	0.49	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การรับรู้การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 2.99 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้านพบว่า การมีกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.11 รองลงมา ได้แก่ การเป็นบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ การมีสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ และการเป็นผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.01, 2.94 และ 2.87 ตามลำดับ

คำถามวิจัย ข้อที่ 2 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์การปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์?

ผลการทบทวนวรรณกรรมพบปัจจัยบรรยากาศองค์การ 8 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์การ (2) การให้รางวัล (3) ความพอเพียงของทรัพยากร (4) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (5) การสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม (6) ความอบอุ่น (7) ความเป็นอิสระ และ (8) ความท้าทาย เพื่อสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การตามระดับความเป็นจริงที่องค์การมี

ในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งสรุปผลระดับปัจจัยบรรยากาศองค์การในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยภาพรวมและจำแนกรายด้าน

ด้านที่	ปัจจัยบรรยากาศองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	3.24	0.52	มาก
2	ด้านความอบอุ่น	3.23	0.54	มาก
3	ด้านความเป็นอิสระ	2.97	0.46	มาก
4	ด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม	2.94	0.54	มาก
5	ด้านความท้าทาย	2.86	0.37	มาก
6	ด้านโครงสร้างขององค์การ	2.77	0.49	มาก
7	ด้านความเพียงพอของทรัพยากร	2.58	0.54	มาก
8	ด้านการให้รางวัล	2.54	0.52	มาก
ภาพรวม		2.88	0.35	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับปัจจัยบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ด้วยค่าเฉลี่ย 2.88 เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.24 และเรียงระดับความคิดเห็นจากค่าเฉลี่ยอันดับรองลงมาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความอบอุ่น (ค่าเฉลี่ย 3.23) ด้านความเป็นอิสระ (ค่าเฉลี่ย 2.97) ด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม (ค่าเฉลี่ย 2.94) ด้านความท้าทาย (ค่าเฉลี่ย 2.86) ด้านโครงสร้างขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 2.77) ด้านความเพียงพอของทรัพยากร (ค่าเฉลี่ย 2.58) และด้านการให้รางวัล (ค่าเฉลี่ย 2.54)

ดังนั้นจึงหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์กับปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้วยการทดสอบค่าความสัมพันธ์ทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson Product Moment Correlation Coefficient โดยภาพรวม แสดงผลตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์กับปัจจัยบรรยากาศองค์การขององค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ภาพรวม

บรรยากาศ องค์การ	องค์การเชิง สร้างสรรค์		กระบวนการ ทำงานอย่าง สร้างสรรค์		บุคลากรเชิง สร้างสรรค์		ผลิตภัณฑ์เชิง สร้างสรรค์		สภาพแวดล้อม เชิงสร้างสรรค์		ภาพรวม	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
ด้านโครงสร้าง องค์การ	0.195	0.162	0.010	0.943	0.235	0.090	0.077	0.583	0.150	0.283		
ด้านการให้รางวัล	0.494*	0.000	0.356*	0.009	0.551*	0.000	0.615*	0.000	0.590*	0.000		
ด้านความพอเพียง ของทรัพยากร	0.580*	0.000	0.356*	0.009	0.471*	0.000	0.508*	0.000	0.560*	0.000		
ด้านการสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชา	0.605*	0.000	0.481*	0.000	0.429*	0.001	0.612*	0.000	0.622*	0.000		
ด้านการสนับสนุนใน กลุ่ม/ทีม	0.568*	0.000	0.549*	0.000	0.518*	0.000	0.704*	0.000	0.685*	0.000		
ด้านความอบอุ่น	0.535*	0.000	0.620*	0.000	0.418*	0.000	0.641*	0.000	0.649*	0.000		
ด้านความเป็นอิสระ	0.741*	0.000	0.604*	0.000	0.512*	0.000	0.597*	0.000	0.717*	0.000		
ด้านความท้าทาย	0.468*	0.000	0.215	0.122	0.214	0.124	0.317*	0.021	0.353*	0.010		
รวม	0.762*	0.000	0.587*	0.000	0.619*	0.000	0.751*	0.000	0.795*	0.000		

หมายเหตุ : หมายถึง มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (*p < .05)

จากตารางที่ 5 เมื่อพิจารณาค่า Correlation Coefficient (r) และค่า p-value (p) ของภาพรวมกับบรรยากาศองค์การทั้งหมดพบว่า ค่า r ทุกตัวอยู่ระหว่าง 0.150 ถึง 0.717 และค่า p อยู่ระหว่าง 0.01 ถึง 0.283 โดยความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์กับปัจจัยบรรยากาศองค์การขององค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p น้อยกว่า .05) เป็นบรรยากาศองค์การทั้งหมด 7 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัล ด้านความพอเพียงของทรัพยากร ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอิสระ และด้านความท้าทาย

เมื่อพิจารณาผลข้อมูลลึกลงไปจะพบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความท้าทาย นั้นส่งผลต่อระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ ในด้านกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และด้าน

สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ในด้านบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ และด้านผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์

นอกจากนั้น ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างขององค์กร ไม่ส่งผลกระทบต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ใดใดในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

คำถามวิจัย ข้อที่ 3 จะพัฒนาองค์การเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ได้อย่างไร?

แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ องค์กรเชิงสร้างสรรค์ขนาดเล็ก องค์กรเชิงสร้างสรรค์ขนาดกลาง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ขนาดใหญ่ และองค์กรเชิงสร้างสรรค์กลุ่มผู้นำตลาด เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยพบว่า ปัจจัยพื้นฐาน ปัจจัยที่จะพัฒนาองค์การเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 4 ปัจจัย ดังนี้

(1) **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอิสระ** โดยมีลักษณะคือ บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิธีการเล่าเรื่อง งานเขียน งานออกแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่กล่าวถึง

“...ในทีมก็จะมีคนที่ดูแลส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็น Art Di ส่วนการเขียน หรือ PR หรือพิสูจน์อักษร ทุกคนก็จะรับผิดชอบของตัวเองไป ..เวลาเริ่มงานซักชิ้น เราจะมีคุยกันพอสมควรว่าต่อไปจะเป็นเรื่องอะไรดี ยิ่งถ้าเป็น theme เล่มก็จะคุยกันเยอะ เพราะเราใช้เวลาอยู่กับมัน 3-4 เดือนอย่างเล่ม (ชื่อ) เกิดจากการที่ส่วนหนึ่งคือเป็นความชอบของบางคนในทีมที่ชอบ ..การทำเรื่องที่เราชอบจะรู้สึกสนุก เหมือนได้เรียนวิชาที่ชอบ...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1 บริษัท เอก)

“...ถ้าในแง่ผลงานเขียน ..ถ้าเป็นเล่มที่เราทำเอง ของปีล่าสุดเราคิดคอนเซปของเล่มขึ้นมาใหม่ เพราะต้องการทำให้เล่มนี้ดูแตกต่าง และแตกต่างจากที่หาได้ใน Internet ฉะนั้นเรารู้สึกว่าประเด็นที่เราเลือกหรือคนที่เราเลือกสำหรับทำ theme ของ (ชื่อนิตยสาร) ในปีนี้เราก็เลือกให้มันแตกต่างจริงๆ มันก็เป็นความภาคภูมิใจที่เลือกให้แตกต่าง...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 4 บริษัท โท)

“...ช่างภาพ จริงๆ แล้วมันก็ได้แค่ถ่ายภาพ ก็ทำหลายอย่าง เริ่มตั้งแต่แรกเลย หน้าที่ของช่างภาพ คือ รับงานว่าจะไปทำเรื่องอะไร ช่างภาพก็ต้องทำข้อมูลว่าจะไปทำเรื่องอะไร เกี่ยวกับอะไร ทำที่ไหน ทำเวลาไหน ทำกับใคร ใครคือสัมภาษณ์ ถ้าไม่ใช่สัมภาษณ์อาจจะเห็นเหตุการณ์

ใครคือกลุ่มคนไม่ใช่คนคนเดียว เราก็ต้องหาข้อมูลเบื้องต้นแหละ รู้ว่าที่ไหน เมื่อไหร่ จะเดินทาง
 ยังไง วางแผนการเดินทาง ต้องเตรียมอุปกรณ์อะไรไปบ้าง ด้วยประสบการณ์จะต้องรู้คร่าวๆ ว่า
 ต้องมีรูปอะไรบ้าง ปลายทางที่เราจะไปนั้น การรับ Assignment มากี่เหมือนเป็นโจทย์ ช่างภาพ
 ต้องมาตีโจทย์ ได้โจทย์มาอันหนึ่งเราต้องมีรูปอะไรบ้าง ต้องถ่ายยังไง แล้วก็ไปลงพื้นที่...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 8 บริษัท ตรี)

“...เขาจะปล่อยให้คนที่ถนัดแต่ละด้าน Lead ในสิ่งที่ตัวเอง ..อันนั้นก็รู้สึกว่ามันเป็นตัวเราจริงๆ
 เขาปล่อยสนามให้เราปล่อยของจริงๆ เราไปเสนอเขาก่อนว่าเราจะทำอะไร เขาก็จะพอลโหวเรา ใน
 นิตยสารมันจะมีสองคอลัมน์ที่ผมรับผิดชอบแล้วรู้สึกว่าสนุกที่จะได้เขียน ที่นี้เราเถียงกันได้และ
 ไม่ได้เก็บไปคิดเราทำเพื่อให้ Point มันชัดขึ้น Goal มันชัดขึ้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 10 บริษัท จัตุวา)

(2) ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม โดยมีลักษณะคือ องค์การควร
 สนับสนุนให้มีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม โดยทีมควรมีการประชุมอย่างต่อเนื่อง
 มีการระดมสมอง (Brainstorm) สื่อสารกันอย่างมาก เพื่อการทำงานเป็นทีมร่วมกันทุกฝ่ายในกอง
 อย่างคล่องตัว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่กล่าวถึง

“...ปกติเราประชุมหลักๆ เดือนละครั้ง และก็มีการประชุมย่อยๆ แยกกันไป ประชุมหลักจะอัปเดต
 ทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเราขาดทุนเท่าไร ใครมีปัญหาหนักใจ มันมีการเปิดใจ เมื่อวานมีกิจกรรม
 ขอบคุณ-ขอโทษ ..เปิดโอกาสให้ทุกคนขอบคุณ-ขอโทษใครก็ได้ในทีม รู้สึกว่าดีเพราะบางทีเรามี
 ปัญหาส่วนตัวที่ไม่อยากบอกใครเราจะไม่รู้ทำไมน้องคนนั้นมันทำหน้าที่ไม่ค่อยดี แต่ก็กิจกรรมนี้เขาจะ
 เปิดเผยพอสมควรว่ามีเรื่องนี้อยู่ อาจจะขอโทษที่ทำให้กระทบกับงาน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1 บริษัท เอก)

“...จะให้พูดว่าด้วยความที่ทีมเราก่อนข้างปัก แคแยกกันในส่วนของเนื้อหาเรื่องการทำงาน ทุก
 อย่างมันก็ทีมเดียวกัน ..มันต้องมีประชุมสรุปเล่ม มันไม่ใช่ว่าทำงานจบก็จบ พอสรุปเล่มคือมาดู
 ข้อดีข้อเสียปัญหาที่เกิดขึ้นของงานในแต่ละเดือนนั้นว่ามันมีปัญหาอุปสรรค มีความผิดพลาดอะไร
 เกิดขึ้น ปฏิเสธสุดไหม สิ่งงานพิมพ์ออกมาเพี้ยนไหม ทุกอย่างต้องถูกประชุม มันก็คือการแลกเปลี่ยน
 ของทั้งฝ่ายศิลป์และฝ่าย Content มันก็คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 5 บริษัท โท)

“...ในงานของกอง ทุกคนเขียน ทั้งช่างภาพพวกนี้จะมึงงานที่ต้องลงพื้นที่กันตลอดเวลา ออก
 ต่างจังหวัดกัน 3 วัน 7 วัน 10 วัน ความสัมพันธ์ในสนามยิ่งแล้วใหญ่มันคือคนที่กินด้วยกัน นอน
 ด้วยกันเป็นอาทิตย์ๆ ตลอดเวลาทั้งปี มันก็เป็นเพื่อนพี่น้องกัน มันไม่ได้เป็นนายจ้าง-ลูกจ้าง เรากี่
 ดูแลความสัมพันธ์ในแบบที่เป็นเพื่อนถ้าในมุมมองของผม ..อย่างเดือนนี้ กองบรรณาธิการจะมีประชุม

ครั้งหนึ่ง ประชุมก็จะมีตั้งแต่การรีวิวลบ์ที่ผ่านมา มีใครคิดเห็นยังงัยกันบ้าง ไปอ่านกันมาแล้วมา คอมเม้น คนนั้นไม่ชอบเรื่องนี้ คนนี้บอกว่าปลั้มภาษณ์คนนั้นมามันเอียงมากไม่บาลานซ์เลย หรือทำไมคอลัมน์นี้รูปล่มเน่าจัง ก็วิจารณ์กันย้อนหลังด้วยแล้วเราจะทำอะไรกันต่อไปก็วางกันไป มีใครอยากเสนอเรื่องอะไรบ้าง เพราะบางทีเขาไปลงพื้นที่มาเขาไปเจอเรื่องนั้นเรื่องนี้เข้ามาเสนอกันว่า มันน่าสนใจไหม มันจะหยิบขึ้นมาทำได้ไหม หรือใครมีอะไรมาเสนอว่าสนใจเรื่องนี้อยากไปทำ ก็ โอเคถ้าคิดว่ามันเป็นไปได้ก็คุยกัน ประมาณนี้ หรือช่วงนี้จะเป็นปลายปีก็เริ่มมีการวางแผนสำหรับปีหน้า ปีหน้าทางตารางปฏิทินดูว่าบับไหนมันน่าจะมีเรื่องของใครบ้าง อันนี้ทำนานแล้วเสร็จจริง จะลงเดือนหน้าได้ไหม ถ้าไม่ทันจะโยกอะไรมา...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 7 บริษัท ตรี)

“...หลักๆ คือการทำงานเป็นทีม เราทำงานมันก็คือกีฬาประเภททีม มันคือ Teamwork, Leader, Follower, Tactics, Competitors และมีสนาม มี Condition ที่ไม่เหมือนกันทุกวัน มีคนดู มี Sponsor มีทั้งเรื่องเงินและ Meaning มันอยู่ที่โค้ช ..การทำงานร่วมกับคนอื่น ต้องทิ้งมุมของตัวเอง ในเมื่อเขาเป็นวงกลม แต่เราเป็นสี่เหลี่ยม ถ้าเราเหลาตัวเองให้เป็นวงกลมก็จะทิ้งความเป็นตัวเอง เราลดอัตราดีกว่า เป็นสี่เหลี่ยมแต่ยอมที่จะอยู่ในวงกลมถึงจะอยู่ด้วยกันได้ ใครจะไปรู้ต่อไปเราอาจจะเป็นวงกลมก็ได้ มันอาจจะเป็นอย่างนั้นก็ได้ มันมี Mold ของมันอยู่ บรรทัดฐานคือ Mold อันนั้น...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 9 บริษัท จัตุวา)

(3) ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความท้าทาย โดยมีลักษณะคือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการร่วมกันค้นหาวิธีการในการบรรลุเป้าหมายสำคัญ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่กล่าวถึง

“...เวลาเราคิดงาน คิด Content คิดงานให้ลูกค้ามันก็เป็นความท้าทายของเรา ท้าทายในการที่จะบาลานซ์ข้อมูลกับความต้องการของลูกค้าให้ออกมาได้พอดี เพราะบางอย่างความต้องการของลูกค้าไม่ได้ตอบความเป็นจริงเสมอไป แต่เราต้อง Mix มันให้ได้ มันอาจจะเรียกว่าแถแต่เราก็ต้องแถอย่างมีเหตุผล ต้องเอาข้อมูลที่เป็นความจริงเราจะผสมยังงัยให้สวยงาม ลีซ้างไม่ถลอก...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 4 บริษัท โท)

“...งานนิเทศสารเป็นงานรายเดือน ออกทุกเดือนเป็น Commitment ไม่ออกไม่ได้นิเทศสารกำลังพูดถึงนักวิ่งมาราธอนไม่ใช่ นักวิ่งสปินเตอร์ เพราะฉะนั้นวินัยของมันคือสิ่งที่สำคัญมาก คุณต้องมีการแพลนการวิ่งว่าจะวิ่งยังงัย แล้วมันไม่มีจุดหมายจบด้วยนะ เพราะมันวิ่งยาว บอกไม่ได้ว่าเส้นชัยอยู่ที่ไหน แต่เราต้องวิ่ง แต่ในนั้นเองมันมีเป้าหมายระยะสั้นตลอดเวลา Checkpoint ทุกๆหนึ่งเดือน

เพราะฉะนั้นมันไม่สามารถทำงานแบบตัวข่าวสารรอกหม้อ คือคุณต้องมีการวางแผนล่วงหน้าในแต่ละเดือนว่าอีกสามเดือนคืออะไรสิ่งที่จะทำ ทุกอย่างถูกวางแผนไว้ระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น เพื่อให้งานมันจบแล้วสามารถวิ่งระยะยาวต่อไปได้...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 6 บริษัท ตรี)

“...เปลี่ยนตลอดเวลา เราก็มองเห็นช่างภาพรุ่นพี่ ช่างภาพรุ่นเดียวกัน แต่ละคนก็มีสไตล์ ใครที่ไม่เปลี่ยนก็จะหายไป ถ้าไม่เปลี่ยนก็ไม่รอด เหมือนเราอยู่ในองค์กรเป็นมนุษย์ยังงี้เราก็ไม่ควรตาย ถ้าเราไม่เปลี่ยนสไตล์นิตยสารเราก็จะเหมือนเดิม มันจำเป็นต้องเปลี่ยนไปด้วยเพื่อให้หน้าตานิตยสารเปลี่ยนไป ..มันเป็นเบื้องหลัง ที่ภูมิใจ เราชอบสร้างฐานสร้างนี้ ..การเตรียมการเรื่องนี้ เตรียมอุปกรณ์ ทั้งอุปกรณ์พื้นฐานการถ่ายภาพ กล้อง เลนส์ มันก็ธรรมดา และอุปกรณ์ที่เราเตรียมไปแล้วก็คิดปัญหาล่วงหน้าว่าเราจะไปเจอปัญหาอะไรบ้าง แล้วก็แก้ไขไปเลย เตรียมตัวให้พร้อม และก็มีปัญหาอีกหลายอย่างเหมือนกันเกี่ยวกับกล้อง กล้องเซตแบบนี้ไม่ทำงาน ต้องเซตอีกแบบเหมือนเราคิดปัญหาไปรอด้านแล้วและเตรียมกาไปพร้อม ทำให้ในพื้นที่ไม่ลำบากมาก แก้ปัญหาไม่ลำบากมาก และงานที่ได้ก็ออกมาดี เหมือน Solution มันราบรื่นและจบอย่างสวยงาม...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 8 บริษัท ตรี)

“...ผมเชื่อว่าหนังสือที่ปิดไป เพราะไม่เคยทำอย่างอื่น นอกจากหนังสือ 12 เล่มต่อปี Routine อย่างเดียวอย่างกับราชการ เพราะตอนที่การเปลี่ยนแปลงทั้ง Digital เอเย่ ทั้ง Economy เอเย่ เศรษฐกิจเอเย่ Gen X GenY ต่างต่างนานา การเปลี่ยนแปลงมันมาหลายทาง เป็น Earthquake มาหลายแกน มันไม่ใช่แค่เขย่าแนวตั้ง แนวอน เราเดาไม่ได้ ตั้งรับไม่ไหว จริงๆ มันไม่เชิงตั้งรับไม่ไหวหรอก อยู่ที่ว่าเราอยากออกแรงขนาดไหนแค่นั้นเอง แบบนี้บริษัท Support เสนอเกี่ยวกับการที่เราจะลองคิดอะไรใหม่ๆ แล้วลองทำ บางอย่างก็เป็นธุรกิจที่ไม่ควรทำ บางอย่างก็ไม่เกิดเป็นธุรกิจ บางอย่างเป็นธุรกิจที่ดี ผลตอบรับดีมาก Digital Media Website เนี่ยเราทำมาตั้งแต่ 15 ปี ขยาย banner มาตั้งนานแล้ว ก่อนที่ตรงนี้มันจะบูม ตอนนี้ก็มี Follower ใน Facebook ล้านคน เราก็มีตัวตนอยู่บน Social Media จากโฆษณาในเล่มก็จะเป็นโฆษณา Banner ฝากโพสต์นู่นนั่นนี่ เทรนด์ก็เปลี่ยน...”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 9 บริษัท จัตุวา)

(4) ปัจจัยด้านความพอเพียงของทรัพยากร โดยมีลักษณะคือ องค์การควรให้การสนับสนุน การเตรียมฐานข้อมูล ตัวอย่างงาน และแหล่งข้อมูลอ้างอิงเพื่อใช้ในการทำงานให้บุคลากรเข้าถึงได้อย่างสะดวก และมีการจัดกิจกรรม (Workshop) เพื่อเรียนรู้ทักษะระหว่างสายงานและภายในงานสร้างสรรค์ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่กล่าวถึง

“...บางทีการมี Workshop ให้ออฟฟิศก็เป็นเรื่องจำเป็น นอกจาก Workshop เรื่องการเปิดใจ ที่ก็จะมี Workshop เป็นระยะ ซึ่งบางทีอาจจะฟังดูตลก เช่น Workshop เรื่องการสะกดคำเพราะว่าเป็นสื่อที่ต้องเขียน ก็จะมีมานั่งในโต๊ะเรียนภาษาไทย แล้วครูก็จะให้สะกดคำ แล้วมาดูว่าใครได้คะแนนเท่าไร อย่างอื่นอีก เช่น Workshop สอนการคุยโทรศัพท์ ก็จะสอนว่าเวลารับโทรศัพท์รับยังไง ติดต่อยังไง เพราะว่านี่น้องหลายคนโดยเฉพาะฝั่ง Art Di จะไม่คุ้นเคยกับการประสานงานกับคน ก็เป็นทักษะที่พื้นฐานๆ มาก แต่เขาทำไม่ได้หรือทำได้ไม่ดี ก็จะให้ฝ่าย AE หรือ PR เข้ามาคุยว่าถ้าเขาโทรมาแบบนี้เราควรจะพูดยังไง ประโยคเปลือย...”

(ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 1 บริษัท เอก)

“...เราก็มี KM เป็น Knowledge Management แต่ละหน่วยจะมีคนที่เป็นตัวแทน KM ในการสรุปจัดการความรู้ แล้วก็มีการสัมมนา มีงาน Workshop มีทั้งที่ส่งไปหรือเราเสนอเอง หรือเขาจัดกัน ไม่ว่าจะ Workshop ข้างในหรือออกไปข้างนอก มันจะมีใบประเมินสรุปไว้ว่าเราไปดูแลแล้วได้อะไร คาดหวังอะไร...”

(ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 4 บริษัท โท)

“...บทบาทของ (ซีอิตยสาร) นอกจากการบันทึกคือเราพยายามทำให้มันย่อยจากเรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่าย หรือเป็นเรื่องสนุกสำหรับคนอ่าน เพราะฉะนั้นพื้นที่ตรงนั้นมันใช้เครื่องมือได้หลายอย่างนอกจากการเล่าเรื่องในเชิงวรรณกรรมที่สนุก มันยังมีเครื่องมืออื่นๆ ทั้งรูปหรือการทำแผนที่ ซึ่งแบบนี้มันต้องเตรียมการ คือเอาข้อมูลเชิงวิชาการจริงๆ ว่า ณ ตำแหน่งที่เกิดแผ่นดินไหว ดูพื้นที่ตรงนั้นเป็นยังไง และทำงานร่วมกับนักวิชาการที่เขาศึกษาเรื่องนี้แล้วก็วาดเป็นภาพออกมา ..อย่างทีบอกบางครั้งมันเป็นเรื่องความรู้ ทำยังไงให้ความรู้มันถูกย่อย ซึ่งบางครั้งแค่เขียนหนังสือกับภาพถ่ายมันไม่พอ บางครั้งต้องใช้ภาพ Illustrate เข้ามาที่จะมาช่วยกันทำองค์ประกอบในนิตยสารให้มันมีองค์ประกอบที่สนุกมากกว่านี้ อย่างงานด้าน Info graphic...”

(ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 6 บริษัท ตรี)

“...องค์กรสนับสนุนเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมโปรแกรมใหม่ๆ ทักษะการข้างนอกเข้ามาให้แรงบันดาลใจในการทำงาน อย่างที่บอกสมมติพี่ทำเล่มนี้มา 10 กว่าปี การที่จะทำให้เล่มนี้มันแตกต่างขึ้นไปเรื่อยๆ ในทุกๆ ปีก็ค่อนข้างยาก เพราะว่าเราเจอข้อมูลที่เหมือนเดิมทุกปี ลักษณะเนื้อหาที่เหมือนเดิมทุกปี เพราะฉะนั้นเขาก็พยายามหาวิทยากรข้างนอกเข้ามา อาจจะไม่ใช่สาย graphic โดยตรง แต่เป็นสายอื่น อาจเป็นสายโฆษณาหรือนักกิจกรรมอะไรก็ได้แล้วแต่ หรือนักจัด Event ก็จะทำให้ทัศนะในมุมมองของเขาว่าคนสมัยนี้เขาทำอะไร ยังไง ..พอได้เห็นอะไรใหม่ๆ ได้ยินความคิดอะไรใหม่ๆ ก็เกิดแรงบันดาลใจขึ้นมาส่วนหนึ่ง ถ้าพูดถึงในเรื่องการช่วยเหลือในด้านอื่นๆ จริงๆ ก็ประมาณนี้ เขาจะเน้นเรื่องการให้แรงบันดาลใจมากกว่า เพราะว่าพวกวัสดุอุปกรณ์มันก็ปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลา เครื่องเสียเขาก็มีใหม่ให้ โปรแกรมมีเวอร์ชันใหม่เขาก็ทำให้...”

(ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 11 บริษัท จัตุวา)

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ข้ออภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 ศึกษาระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

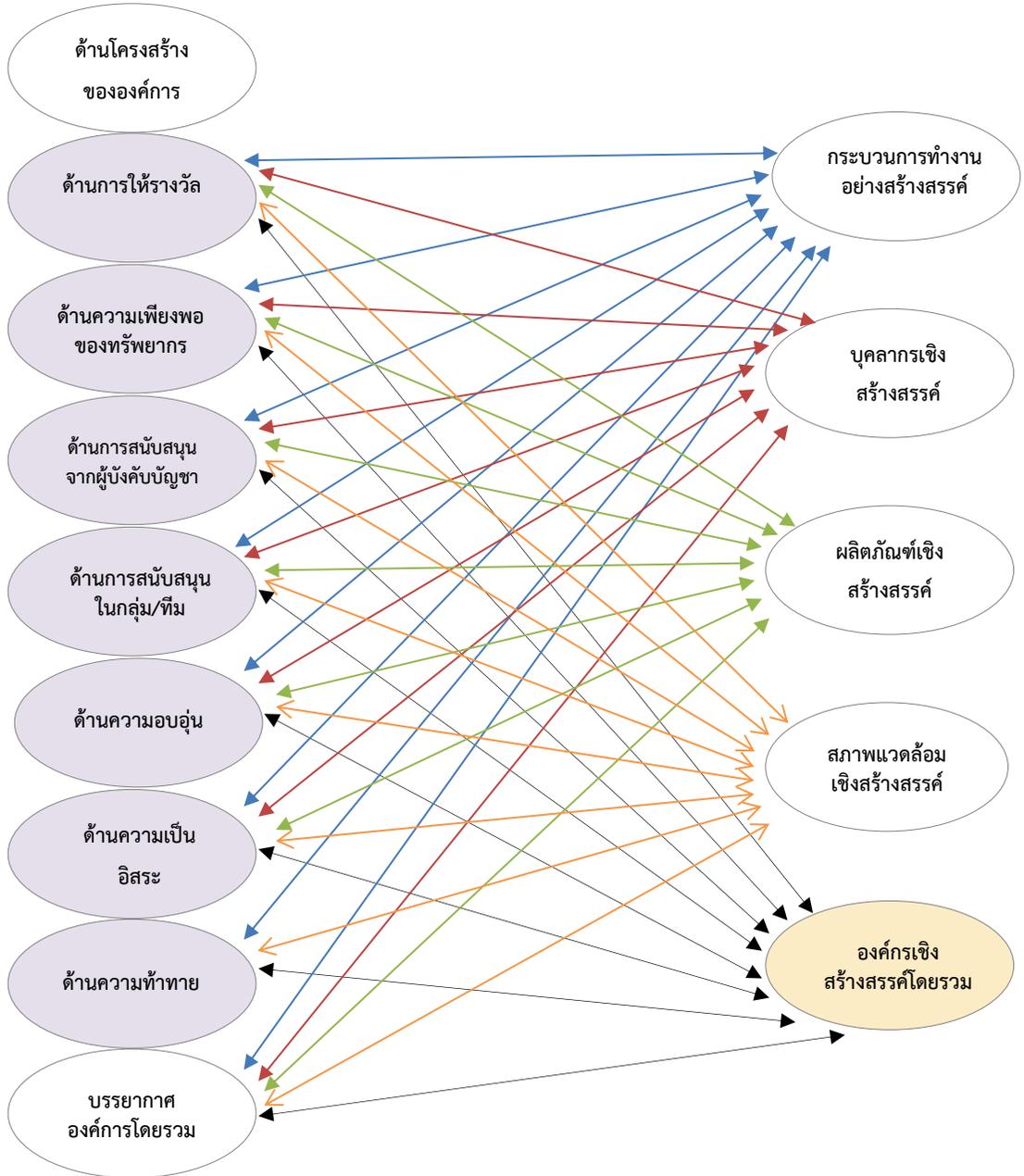
ผลจากการศึกษาเชิงปริมาณพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับระดับความเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์การ พบว่า **ระดับความเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์** ได้ค่าเฉลี่ย 2.99 จากค่าเฉลี่ยเต็ม 4.00 การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ **มาก** และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า องค์การมีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่อง กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ และผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับทุกองค์ประกอบของระดับความเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Styhre and Sundgren (2005)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์

การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การภายในองค์การ ได้ใช้แนวคิดของ Amabile (1996, 1997, 1998) ซึ่งมีนิยามว่า การรับรู้ของบุคลากรหรือกลุ่มคนในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนจิตใจในงานอย่างเหมาะสม มีทรัพยากรที่พอเพียงตามความคาดหวังและมีหลักปฏิบัติบริหารการจัดการอันจะก่อให้เกิดการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ พบว่า **ระดับปัจจัยบรรยากาศองค์การ** ได้ค่าเฉลี่ย 2.88 จากค่าเฉลี่ยเต็ม 4.00 โดยรวมปัจจัยบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับ **มาก** เช่นกัน เมื่อพิจารณารายปัจจัยทั้ง 8 ด้านพบว่า เป็นปัจจัยบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจภายในกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ด้านความอบอุ่น ด้านความเป็นอิสระ ด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม ด้านความท้าทาย ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความเพียงพอด้านทรัพยากร และด้านการให้รางวัล อยู่ในระดับ “มาก” ตามลำดับ

เมื่อนำผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณระหว่าง ระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ กับ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย มาวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson Product Moment Correlation Coefficient พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยบรรยากาศองค์การ 7 จาก 8 ปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงตามลำดับ 1) ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 2) ด้านความอบอุ่น 3) ด้านความเป็น

อิสระ 4) ด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม 5) ปัจจัยด้านความท้าทาย 6) ด้านความเพียงพอของทรัพยากร และ 7) ด้านการให้รางวัล



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยบรรยากาศองค์กรกับระดับการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ภาพรวมของกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

จากภาพที่ 4 ปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ ยมีแนวคิดดังนี้

ปัจจัยด้านการให้สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา พบว่า ให้ความสำคัญกับ การมีผู้บังคับบัญชาที่เป็นแบบอย่างในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและชัดเจน ให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม อีกทั้งมีการเห็นคุณค่าผลงานเชิงสร้างสรรค์รายบุคคล (Amabile, 1996; Campbell and Beaty, 1971; DuBrin, 1973; Forehand and Gilmer, 1964; Likert and Likert, 1976; Litwin and Stringer, 1968; Pritchard and Karasick, 1973; Steers and Porter, 1979)

ปัจจัยด้านความอบอุ่น พบว่าให้ความสำคัญกับ องค์การมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและเป็นกันเอง อยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตรและสบายใจ เพื่อนร่วมทีมให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี เมื่อต้องเจอกับปัญหาจากการทำงาน รวมถึงการขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ ทุกเรื่อง (Campbell and Beaty, 1971; DuBrin, 1973; Ekvall, 1996; Kelly, 1980; Litwin and Stringer, 1968; Pritchard and Karasick, 1973)

ปัจจัยด้านความเป็นอิสระ พบว่า ให้ความสำคัญกับองค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งบุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานของตน ได้เป็นอย่างดี มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายของการผลิตผลงานสร้างสรรค์ รวมถึงสามารถกำหนดแผนการทำงานของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ (Amabile, 1996; Ekvall, 1996; Kelly, 1980; Likert and Likert, 1976; Litwin and Stringer, 1968)

ปัจจัยด้านการให้การสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม พบว่า ให้ความสำคัญกับ การมีบุคลากรที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายอย่างคล่องตัว (Amabile, 1996; Forehand and Gilmer, 1964) การทำงานในลักษณะเป็นทีม ช่วยส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจกันระหว่างบุคลากร (Amabile, 1996; Ekvall, 1996; Likert and Likert, 1976) และบุคลากรรู้สึกส่วนตัวเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าของบริษัทฯ รวมถึงการช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเปิดใจรับฟังและแสดงความคิดเห็น (คำแนะนำ) กันอย่างเปิดเผย (Amabile, 1996C; Campbell and Beaty, 1971; Ekvall, 1996; Kelly, 1980; Litwin and Stringer, 1968; Pritchard and Karasick, 1973)

ปัจจัยด้านความท้าทาย พบว่า ให้ความสำคัญกับบุคลากร ได้ทำงานที่มีส่วนในการบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์การ (Campbell and Beaty, 1971; Ekvall, 1996; Forehand and Gilmer, 1964; Pritchard and Karasick, 1973) ได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของตนเอง (Amabile, 1996; Ekvall, 1996) ซึ่งองค์การมีการยอมรับความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในทางลบได้ เมื่อต้องทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ รวมถึงการพบกับงานที่ต้องมีการตัดสินใจและต้องลงมือทำในเวลาจำกัดเสมอ (Ekvall, 1996; Litwin and Stringer, 1968)

ปัจจัยด้านความพอใจเพียงของทรัพยากร พบว่าให้ความสำคัญกับ องค์การมีการจัดเตรียมงบประมาณ เทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และมีการให้เวลาที่เพียงพอ ในการทดลองทำงานสร้างสรรค์ใหม่ๆ รวมถึงบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในงานสร้างสรรค์อย่างเหมาะสม (Amabile, 1996; Campbell and Beaty, 1971; DuBrin, 1973; Ekvall, 1996; Kelly, 1980; Likert and Likert, 1976; Pritchard and Karasick, 1973)

ปัจจัยด้านการให้รางวัล พบว่าให้ความสำคัญกับ องค์การมีการจัดสวัสดิการ มีการให้ค่าตอบแทน ที่จูงใจให้บุคลากรตั้งใจทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Campbell and Beaty, 1971; DuBrin, 1973; Kelly, 1980; Likert and Likert, 1976; Litwin and Stringer, 1968; Pritchard and Karasick, 1973) และให้การสนับสนุน/ ส่งเสริมแก่บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ที่มีความพยายามทำงาน (Likert and Likert, 1976; Litwin and Stringer, 1968) ถึงแม้บางครั้งจะไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งมีการให้การยอมรับคุณค่าของผลงานที่มาจากความคิดของบุคลากร (Amabile, 1996)

ผลการสำรวจ พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความท้าทายที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในด้านกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และด้านสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ โดยมีประเด็นดังนี้ บุคลากรได้ทำงานที่มีส่วนในการบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์การ บุคลากรพบกับงานที่ต้องมีการตัดสินใจและต้องลงมือทำในเวลาที่เหมาะสม บุคลากรได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของตนเอง และการยอมรับความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในทางลบได้เมื่อต้องทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถขององค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Campbell and Beaty (1971), Ekvall (1996), Forehand and Gilmer (1964), Litwin and Stringer (1968) และ Pritchard and Karasick (1973) พบว่า องค์การแต่ละองค์การย่อมมีเป้าหมายที่กำหนดแตกต่างกันไป ความท้าทายของงานเป็นความรู้สึกรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ และความรู้สึที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมภายในองค์การต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เมื่อแยกวิเคราะห์องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์พบว่า การสนับสนุนการสร้างผลงานตามเป้าหมายขององค์การ เป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นผลว่าปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความท้าทายสามารถส่งผลต่อระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในด้านสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ แต่ในองค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ที่ประกอบไปด้วยการเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายจากบุคลากร กระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เพื่อตอบสนองต่อการริเริ่มความคิดใหม่ และ/หรือเทคนิควิธีการในการผสมผสานความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อนำมาต่อยอด ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าได้ (Styhre and Sundgren, 2005)

นอกจากนั้น ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างขององค์การ ไม่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลตามลำดับ ประเด็นแรก องค์การมีโครงสร้างองค์การเป็นระดับชั้นและมีสายการบังคับบัญชาอย่างละเอียด เช่น หัวหน้ารองหัวหน้า หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย สอดคล้องกับแนวคิดด้านโครงสร้างองค์การของ DuBrin (1973 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2544) พบว่า องค์การที่มีการจัดแผนงาน ตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่ง หน้าที่อย่างชัดเจนอาจจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว เมื่อพิจารณาประเด็นรองลงมา ที่ว่า องค์การมีการแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน จากการทบทวนงานวิจัยของ Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน จุฑาวิที กลิ่นเฟื่อง, 2543; Steers, 2007) ทราบว่า การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์การ ดังเช่น ความชัดเจนของการแจกแจงงานหรือการแบ่งงาน เป็นข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างขององค์การที่มีต่อการปฏิบัติงานและต่อภาวะเปรียบเทียบต่างๆ ที่องค์การระบุออกมานั้น ยังเป็นข้อจำกัดอุปสรรคทำให้งานล่าช้า จึงไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย และประเด็นถัดมา อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาและจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนเสมอ และการที่องค์การมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เป็นทางการ ทำให้ผลสำรวจไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผลดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการวิจัยของ Steers and Porter (1979 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548) กล่าวได้ว่าโครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าไร จะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับก็ตามย่อมจะเป็นการปิดขาดความยืดหยุ่นของบรรยากาศองค์การ ดังนั้นถ้าจะให้ปัจจัยโครงสร้างองค์การส่งผลต่อระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ควรให้ความอิสระส่วนบุคคล หรือการอนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมีมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Campbell and Beaty (1971), Pritchard and Karasick (1973) และ DuBrin, (1973) พบว่า ถ้าองค์การสามารถกำหนดโครงสร้างองค์การเอง พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่ง หน้าที่ที่ยืดหยุ่นน้อยลง จะมีบรรยากาศของคล่องตัว ความไม่เป็นทางการมากกว่า และก่อให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ การพัฒนาองค์การเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ที่เป็นดังกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีการเน้นย้ำถึงปัจจัยบรรยากาศองค์การ 4 ปัจจัยที่มากที่สุด

1) ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความเป็นอิสระ ในเรื่องของการความรับผิดชอบในงาน และการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ซึ่งจากการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีการกล่าวถึง เรื่องของ บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และมีส่วนร่วม ในกระบวนการกำหนดวิธีการเล่าเรื่อง งานเขียน งานออกแบบ ต่างๆ เป็นแนวทางในการพัฒนา องค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระดับการ เป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์กับปัจจัยบรรยากาศองค์การขององค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ภาพรวม ในด้านความเป็นอิสระ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์มากที่สุด ($r = .717^*$) และส่งผลในเรื่อง กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์มากที่สุด ($r = .741^*$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยที่มีแนวคิดให้ความสำคัญกับ องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งบุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ ทำงานของตน ได้เป็นอย่างดี มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายของการผลิตผลงาน สร้างสรรค์ รวมถึงสามารถกำหนดแผนการทำงานของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ (Amabile, 1996; Ekvall, 1996; Kelly, 1980; Likert and Likert, 1976; Litwin and Stringer, 1968)

2) ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม โดยองค์การควรสนับสนุนให้มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการประชุมอย่างต่อเนื่อง การระดมสมอง (Brainstorm) สื่อสารกันอย่างมาก เพื่อการทำงานเป็นทีมร่วมกันทุกฝ่ายในกองอย่างคล่องตัว เป็นแนวทางในการ พัฒนางค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระดับ การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์กับปัจจัยบรรยากาศองค์การขององค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ไทยภาพรวม ในด้านการสนับสนุนในกลุ่ม/ทีม พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ ($r = .685^*$) และส่งผลในเรื่อง สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด ($r = .704^*$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้อง กับงานวิจัยที่มีแนวคิดให้ความสำคัญกับ การมีบุคลากรที่มีการทำงานร่วมกัน ระหว่างฝ่ายอย่าง คล่องตัว (Amabile, 1996; Forehand and Gilmer, 1964) การทำงานในลักษณะเป็นทีม ช่วย ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจกันระหว่างบุคลากร (Amabile, 1996; Ekvall, 1996; Likert and Likert, 1976) และบุคลากรรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าของบริษัทฯ รวมถึงการช่วยสนับสนุน ให้บุคลากรเปิดใจรับฟังและแสดงความคิดเห็น (คำแนะนำ) กันอย่างเปิดเผย (Amabile, 1996C; Campbell and Beaty, 1971; Ekvall, 1996; Kelly, 1980; Litwin and Stringer, 1968; Pritchard and Karasick, 1973)

3) ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความท้าทาย โดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และการร่วมกันค้นหาวิธีการการในการบรรลุเป้าหมายสำคัญ เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การเชิง สร้างสรรค์ โดยเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเป็นองค์การ

เชิงสร้างสรรค์กับปัจจัยบรรยากาศองค์การขององค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภาพรวม ในด้านความท้าทาย พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ ($r = .353^*$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงที่มีแนวคิดให้ความสำคัญกับ บุคลากรได้ทำงานที่มีส่วนในการบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์การ (Campbell and Beaty, 1971; Ekvall, 1996; Forehand and Gilmer, 1964; Pritchard and Karasick, 1973) ได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของตนเอง (Amabile, 1996; Ekvall, 1996) ซึ่งองค์การมีการยอมรับความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในทางลบได้ เมื่อต้องทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ รวมถึงการพบกับงานที่ต้องมีการตัดสินใจและต้องลงมือทำในเวลาจำกัดเสมอ (Ekvall, 1996; Litwin and Stringer, 1968)

4) ปัจจัยด้านความพอเพียงของทรัพยากร โดยองค์การควรให้การสนับสนุนการเตรียมฐานข้อมูล ตัวอย่างงาน และแหล่งข้อมูลอ้างอิงเพื่อใช้ในการทำงานให้บุคลากรเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวมถึงการจัดกิจกรรม (Workshop) เพื่อเรียนรู้ทักษะระหว่างสายงานและภายในงานสร้างสรรค์ เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์กับปัจจัยบรรยากาศองค์การขององค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทยภาพรวม ในด้านความพอเพียงของทรัพยากร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ ($r = .560^*$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยที่มีแนวคิดให้ความสำคัญกับองค์การมีการจัดเตรียม งบประมาณ เทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และมีการให้เวลาที่เพียงพอ ในการทดลองทำงานสร้างสรรค์ใหม่ๆ รวมถึงบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในงานสร้างสรรค์อย่างเหมาะสม (Amabile, 1996; Campbell and Beaty, 1971; DuBrin, 1973; Ekvall, 1996; Kelly, 1980; Likert and Likert, 1976; Pritchard and Karasick, 1973)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาข้างต้นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ นอกเหนือจากปัจจัยบรรยากาศองค์การ 4 ปัจจัยที่ถูกเน้นย้ำมากที่สุดจากทุกองค์การ ยังพบข้อเสนอแนะที่เป็นผลมาจากการสัมภาษณ์ว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีผลต่อการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ โดยองค์การขนาดต่างกันมีบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ แตกต่างกัน ดังนี้

องค์การขนาดเล็ก ควรเริ่มจากการสร้าง ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนจาก **ผู้บังคับบัญชา** โดยผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนความคิดการทำงานสร้างสรรค์ของบุคลากรในทีม โดยจัดให้มีการประชุม เพื่อรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ และระดมความคิดของ

บุคลากรในทีมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดี การให้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา บุคลากรในการทำงาน และร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนกับบุคลากร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้สร้างสรรค์ผลงานอย่างเต็มที่ และ **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น** โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร การอยู่ร่วมกันฉันท์ครอบครัว และมีบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองมากเกินไป ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำงานได้ นอกจากนี้ ยังพบว่า ภายในองค์กรสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่สร้างมิตรภาพเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วย รวมถึง **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัล** โดยให้การยอมรับและให้คุณค่ากับผลงานสร้างสรรค์ของบุคลากร

องค์การขนาดกลาง ควรเริ่มจากการสร้าง **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา** โดยผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายและตัดสินใจดำเนินงานอย่างชัดเจน รวมถึงการให้ความสำคัญในการสนับสนุนความคิดการทำงานสร้างสรรค์ของบุคลากรในทีม โดยจัดให้มีการประชุม และระดมความคิดของบุคลากรในทีม เพื่อรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ และ **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัล** โดยให้การยกย่องผลงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์

องค์การขนาดใหญ่ ควรเริ่มจากการสร้าง **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา** โดยผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าของผลงานสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ผลงานและยอมรับผลงานสร้างสรรค์ของรายบุคคลที่มีความหลากหลาย รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี มีแนวคิด วางแผนเป้าหมาย ระยะเวลา ระยะเวลา และระยะสั้น เป็นศูนย์กลางติดตามและตัดสินใจดำเนินงานอย่างรอบคอบและชัดเจน ทั้งยังมีทักษะการเป็นผู้นำแบบโค้ช (Coach) สอนงาน และ **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น** โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีการดูแลความสัมพันธ์ในแบบที่เป็นพี่น้องเพื่อน และมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง อีกทั้ง **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ** โดยโครงสร้างองค์การมีระดับชั้นที่เป็นไปในแนวราบ (Flat) แบ่งแยกหน้าที่ ระบุตำแหน่ง ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีกฎ ระเบียบแบบกึ่งทางการ และให้ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจตัดสินใจ กำหนดทิศทางภายในองค์กรเพียงคนเดียว รวมถึงให้มีการระบุผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของงาน รวมถึง **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัล** โดยให้การยกย่อง คำชมเชยแก่ผลงานของบุคลากร และคำตักเตือนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีขึ้น

องค์การกลุ่มผู้นำตลาด ควรเริ่มจากการสร้าง **ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา** โดยผู้บังคับบัญชาต้องมีความมั่นใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายและมีการวางแผนงานระยะยาวอย่างชัดเจน รวมทั้งการทำตัวเป็นแบบอย่าง (Lead by example) มีวิธีการสื่อสารที่ส่งผลดีต่อองค์กรและกับบุคลากร

เสนอแนะความคิดให้ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งยังมีลักษณะการเป็นผู้นำที่มีทักษะการโค้ชและการสอนงานบุคลากร นอกจากนี้ยังไม่หยุดพัฒนาทักษะของตัวเอง และควรมี **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น** โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์การ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง สามารถปรึกษาพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา นอกเหนือจากเรื่องงานได้ตลอด และมีบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังพบว่า ภายในองค์การควรสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่สร้างมิตรภาพเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการทำกิจกรรมร่วมกันที่นอกเหนือจากการทำงาน รวมถึง **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ** โดยโครงสร้างองค์การมีระดับชั้นที่เป็นไปในแนวราบ (Flat) แบ่งแยกหน้าที่ ระบุฝ่ายงาน แผนก ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบชัดเจน เพื่อเป้าหมาย (Departmentalized) มีกฎระเบียบในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น และให้ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจตัดสินใจกำหนดทิศทางองค์การมีเพียงคนเดียว (Top Down Management) และ **ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัล** โดยให้เครดิตและยกย่องผลงานของบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรได้ทดลองทำงานเชิงสร้างสรรค์ และบริหารยอมรับความเสี่ยงจากผลงานสร้างสรรค์ที่ไม่สำเร็จ

ดังนั้นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ องค์การควรพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับขนาดขององค์การนั้น

เอกสารอ้างอิง

- ไกล่รุ่ง ปันแดน. (2556). ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่ง ภาควิชาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเคมี (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, มณีนุช จันทร์เที่ยง, วรกัญญา ดันดีไวทยกุล และอัจฉญา อภิวิาท. (2554). ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 51(3), 1-33.

- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). *มิติบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่*. สืบค้นจาก http://research.northcm.ac.th/attachments/full_project/130320031614.pdf.
- ระวีวรรณ วุฒิประสิทธิ์. (2530). *บทเรียนวิชาชุดครูทางวิทยุไปรษณีย์ชุดวิชาครู ระดับ พ.ม. วิชาหลักการสอน*. นครสวรรค์: ศูนย์การศึกษาสำหรับครูทางวิทยุไปรษณีย์.
- ไรล์ลี, ซีดาร์. (2552). *เศรษฐกิจสร้างสรรค์โอกาสและอุปสรรคสำหรับประเทศไทย*. สืบค้นจาก <https://issuu.com/vishnuwacharawanich/docs/creative-economy-opportunities-challenges-for-thai>
- สมบัติ กุสุมาลี. (2552). *เศรษฐกิจสร้างสรรค์ชนชั้นและทุนมนุษย์สร้างสรรค์บททดลองนำเสนอทางความคิดเพื่อเตรียมการวิจัย ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ ปี 2552 เรื่อง ทุนมนุษย์กับการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2553). *อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industries)*. *For Quality Magazine*, 17(153), 107-111.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2558). *เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร (Management)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย. (2556). *ภาวะอุตสาหกรรมสำนักพิมพ์ปี 2554 คาดการณ์ ปี 2556 และแนวโน้มปี 2556*. สืบค้นจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/nn1234/2011/11/30/entry-1>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2556). *รายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2556 และแนวโน้มปี 2557*. สืบค้นจาก www.oie.go.th
- อภิสัทธ์ ไล้สัทรูโกล. (2554). *เศรษฐกิจสร้างสรรค์สู่อุตสาหกรรมสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Amabile, T. M. and et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1158.

- Campbell, J. P. & Beaty, E. (1971). *Organizational climate: Its measurement and relationship to work group performance*. Washington D.C.: Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association.
- DuBrin, A. J. (2010). Creativity, innovation, and leadership. In *Principles of Leadership*. Canada: South-Western, p. 348-379.
- DuBrin, J. A. (1998). *Leadership, research findings, practice, and skills*. Houghton, Michigan: Mifflin Company.
- Ekvall, G. (1996). *Organizational climate for creativity and innovation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. 62(6), 361-382.
- Hawkins, J. (2007). *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin.
- Howkins, J. (2008). *What are creative economies? and why? in creative Thailand*. Bangkok: Thailand Creative & Design Center (TCDC).
- Katz, R. and Luecke, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, J. (1980). *Organizational behavior*. Illinois: Irwin.
- Likert, R., and Likert J. (1976). *New ways of management conflict*. New York: McGraw- Hill.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston: Harvard University Press.
- Pritchard, R., and Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 110-119.
- Steers, R. M. (2007). *The global mindset*. USA: Burlington Elsevier.
- Steiner, G. A. (1965). *The creative organization*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Pearson Education.

- Styhre, A. & Sundgren, M. (2005) *Managing organization creativity: Critique and practices*. Basingstoke and New York: Palgrave (forthcoming).
- Toffler, A. (1987) *Previews & premises: An interview with the author of future shock and The third wave*. Black Rose books.

Translated Thai References

- Dechawatanapaisal, Decha., Janheng, Maneenuch., Tantivaitayakul, Vorakanyar., and Apiwaht, Ajjaya. (2011). Influences of Workplace Environment and Personal Attributes on Creative Thinking. *NIDA Development Journal*, 51(3), 1-33.
- Ekakul, Theerawuth. (2000). *Research methodology in behavioral sciences and social sciences*. Ubon Ratchathani: Ubon Ratchathani Rajabhat University.
- Klinfaung, Chutawadee. (2000). *Relationships between Personal Factors, Job Characteristics, Organizational Climate, and Quality of Working Life of Staff Nurses, Hospitals under the Jurisdiction of the Ministry of Defense*. Bangkok: Faculty of Nursing Chulalongkorn University.
- Kusumavalee, Sombat. (2009). *Creative Economy, creative class and human capital research experimental presentations in the National Academic Conference on Human Capital and Development 2009*. Bangkok: NIDA Research Center.
- Kusumavalee, Sombat. (2010). Creative Industries. *For Quality*. Vol.17(July): 107-111.
- Kusumavalee, Sombat. (2015). *Creative Economy*. Bangkok: Chula Press.
- Laisattrukai, Aphisit. (2011). *Creative Economy and Creative Industry Report*. Bangkok: Thailand Creative & Design Center (TCDC).
- Naveekarn, Somyos. (2001). *Management*. Bangkok: Bhannakij.
- Office of Industrial Economics. (2013). *Industry Economic Outlook 2013 and Trends 2014*. Retrieved from www.oie.go.th.
- Panthan, Klairung. (2012). *Factors of Organization Management That Encourage The Creativity of Worker The Creativity* (Unpublished independent study). National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Pornrungrroj, Channarong. (2003). *Creative Thinking*. Bangkok: Chula Press.

- Publishers and Booksellers Association of Thailand. (2013). *Industry Overview Annual 2011 and Reports 2013*. Retrieved from <http://oknation.nationtv.tv/blog/nn1234/2011/11/30/entry-1>.
- Rylie, Sydah. (2009). *Creative Economy - Opportunities & Challenges for Thailand*. Retrieved from <https://issuu.com/vishnuwacharawanich/docs/creative-economy-opportunities-challenges-for-thai>.
- Thepphawan, Phichit. (2005). *Dimensions of Organizational Climate Toward Developing Learning Organization: Best Practices of North – Chiang Mai University*. North – Chiang Mai University. Retrieved from http://research.northcm.ac.th/attachments/summary_project/130320031614.pdf.
- Wuthiprasit, Raweevan. (1987). *Lesson of Teacher Training on Radio Post, Teacher's Level: Principles of Teaching*. Nakhon Sawan: Education Center for Radio Teachers.