

ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

Human Resource and Creativity Enhancement

เดชา เดชะวัฒนไพศาล¹⁾

Decha Dechawatanpaisal¹⁾

สภาพแวดล้อมที่และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง

ทุกวันนี้โลกของเรามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ จำนวนประชากร วิธีการดำเนินชีวิต วิธีการคิด พฤติกรรมการบริโภค การใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน การร่อยหรอลงของทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้โลกของเราต้องแข่งขัน แข่งกันในทุกๆ ด้าน การแข่งขันที่รุนแรงและดุเดือดบนพื้นฐานของข้อจำกัดของทรัพยากรและสภาพแวดล้อมนี้ย่อมผลักดันให้ทุกคนทุกสาขาอาชีพต้องพยายามสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการใช้ทรัพยากรที่จำกัดและหายากมากขึ้นในชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในขณะที่จำนวนประชากรกลับเพิ่มขึ้น ประกอบกับมีความต้องการที่สลับซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่แผ่ขยายไปทั่ว ธุรกิจและองค์กรต่างๆ ก็จำเป็นต้องสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ตรงใจมากที่สุด รวมถึงการปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้น้อยที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดไม่ได้ปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับกระแสของความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อาจจะทำให้องค์กรนั้นๆ ไม่สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งนับวันจะทวีความเข้มข้นและวิ่งเข้ามาในวิถีชีวิตของเราด้วยความเร็วมากขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ซึ่งโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ไร้พรมแดนนี้ได้

ผลักดันให้ทุกๆ คนจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางคิดค้นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และอยู่รอดได้ในระยะยาว ซึ่งหนึ่งในความสามารถนี้คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้น การพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้น จำเป็นต้องออกแบบการบริหารจัดการ "ทรัพยากรมนุษย์" ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน ให้มีความสามารถในการกระบวนกรคิดและเปลี่ยนแปลงให้มีความเข้มแข็งและเท่าทันเหตุการณ์ความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่มีความไม่แน่นอนสูง

ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

พจนานุกรมออกฟอร์ด (Hornby, 2000) นิยามความหมายของ "Creative" (p. 294) ว่า "Involving the use of skill and the imagination to produce something new" และ "Innovate" (p. 670) ว่า "To introduce new thing, ideas, ways of doing" ซึ่งแสดงนัยยะถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวไปสู่แนวคิดใหม่ๆ การทำให้เกิดบางสิ่งบางอย่างขึ้นมาใช้ประโยชน์ได้ การลงมือปฏิบัติด้วยวิธีการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งต้องอาศัยทักษะและจินตนาการในการสร้างแนวคิดดังกล่าว ทั้งนี้ต้องอาศัย "ทรัพยากรมนุษย์" หรือ "คน" ผู้ซึ่งมีทักษะและจินตนาการเป็น "ผู้กระทำ" หรือเป็น "ผู้ขับเคลื่อน" ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อนำผลประโยชน์มาสู่องค์กร (Hedberg, 1981; Greenberg & Baron, 2002) ดังนั้น การพัฒนา "ทรัพยากรมนุษย์" ซึ่งเป็น "ผู้กระทำ" การเปลี่ยนแปลงให้สามารถ

1) ดร., คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Dr., Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University

แสดงศักยภาพในกระบวนการทำงานและพฤติกรรม เพื่อเป็นกลไกให้แก่องค์กรหนึ่ง ๆ สร้างสรรค์และพัฒนาความคิดใหม่ ๆ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมจึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน

ในอดีตที่ผ่านมา เรามักมองคำว่า "ความคิดสร้างสรรค์" ผ่านงานศิลปะแขนงต่างๆ ไม่ว่าจะมาจากผลงานของศิลปิน นักดนตรี นักเขียน นักประพันธ์ นักออกแบบ ทำให้การรับรู้เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในอาชีพอื่นๆ ยังอยู่ในวงจำกัด แท้จริงแล้ว มนุษย์ทุกคนไม่ว่าจะประกอบอาชีพใด ล้วนแล้วแต่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่ได้สั่งสมมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรกเกิด ผ่านกระบวนการเรียนรู้ และความต้องการที่จะอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น ในยุคสมัยที่มนุษย์ยังอาศัยอยู่ในถ้ำและดำรงชีพด้วยการล่าสัตว์ ช่วงเวลานั้น มนุษย์ได้เรียนรู้ สังเกต ลองผิดลองถูก ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง คิดใหม่และลองทำใหม่ซ้ำแล้วซ้ำเล่า (Improvisation) ทำให้มนุษย์ค้นพบไฟ และสามารถนำไฟ ตลอดจนพลังงานความร้อนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน รู้จักน้ำและการกักเก็บน้ำ รู้จักสร้างที่อยู่อาศัยที่สะดวกสบายมากขึ้น รู้จักการเพาะปลูก การปรุงอาหาร การถนอมอาหาร ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีพและอยู่รอดได้อย่างสอดคล้องกับภูมิประเทศ ภูมิอากาศ และธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงไป หรือแม้กระทั่งสามารถเอาชนะธรรมชาติได้ เนื่องจากสมองของมนุษย์เรามีสัญชาตญาณและความสนใจในการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อการอยู่รอดนั่นเอง (Medina 2008)

จากประเด็นข้างต้น เราอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในปัจจุบันนั้น หาใช่เงินทุนที่มากกว่า หรือการครอบครองสัมปทานหรือทรัพยากรธรรมชาติที่มากกว่า แต่เป็นการบริหารจัดการ "ทรัพยากรมนุษย์" และ "ทักษะ ความรู้ และความสามารถ" หรืออีกนัยหนึ่งคือ "กระบวนการคิด" ของคนเหล่านั้นที่จะทำให้สังคมหรือองค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker, 1995)

ศาสตราจารย์ Jeffrey Pfeffer แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดสรุปผลจากงานวิจัยซึ่งทำการวิเคราะห์ผลประกอบการขององค์กรชั้นนำต่างๆ ในช่วงเวลา 20 ปีระหว่างปี 1972-1992 ว่าการพัฒนา "ทรัพยากรมนุษย์" และ "กระบวนการคิด" โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วน

ร่วมในการคิด มีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์และแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ (High-Involvement Innovation) ในการพัฒนาสินค้า บริการ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อผลประกอบการขององค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านรายได้ ผลกำไร และราคาหุ้น ตลอดจนจนความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเทียบกับองค์กรทั่วไปที่ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดของบุคลากร (Pfeffer, 1994)

ตัวอย่างขององค์กรชั้นนำเหล่านี้ ได้แก่ General Electric, Nintendo, Toyota, Samsung, Tata Group, 3M, Apple, Google, Proctor & Gambles, Coca-Cola, Southwest Airlines เป็นต้น และที่สำคัญองค์กรเหล่านี้ก็ยังสามารถแข่งขันได้ดี มุ่งมั่นคิดใหม่ทำใหม่เสมอ และรักษาระดับความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ในอันดับ 50 บริษัทแรกของการจัดอันดับให้เป็น The World's Most Innovative Companies (Business Week, 2009) ในปีล่าสุด แม้ว่าสภาพเศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากก็ตาม

ตัวอย่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรชั้นนำ¹⁾

1. การพัฒนาคนเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบ Southwest Airlines¹⁾ ธุรกิจสายการบินเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันสูงมาก ความเป็นสายการบินแห่งชาติก็เป็นอุปสรรคทำให้การเข้ามาแข่งขันของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เป็นไปได้ยากมากขึ้น ประกอบกับมีต้นทุนการดำเนินการที่สูงและกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเวลาหลังเหตุการณ์ก่อการร้ายสะเทือนขวัญชาวโลกเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 สายการบินเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบอย่างมากจากเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งทำให้แต่ละบริษัทประสบปัญหาในการดำเนินงานมากมาย ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากกฎระเบียบในการเดินทางและการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด ส่งผลให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง

1) ที่มา: Bessant (2003)

ขึ้นตามไปด้วย แต่หนึ่งในสายการบินที่เปลี่ยนแปลงแนวคิดธุรกิจและการจัดการของสายการบินโดยทั่วไปและที่เคยปฏิบัติกันมา ให้เกิดความแตกต่างและสามารถสร้างกลุ่มผู้โดยสารใหม่ๆ ได้

สายการบินดังกล่าว คือ สายการบิน Southwest Airlines ซึ่งเป็นต้นแบบที่สำคัญของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งโดยมากเป็นสายการบินแห่งชาติขนาดใหญ่แล้ว Southwest Airlines ต้องเผชิญกับปัญหาในการดำเนินงานเกือบทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านเส้นทางบินภายในภูมิภาคที่กำหนด ต้องใช้บริการขึ้นและลงจอดที่สนามบินท้องถิ่นขนาดเล็ก และไม่สามารถใช้บริการขึ้นและลงจอดที่สนามบินนานาชาติได้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สายการบิน Southwest Airlines สามารถเอาชนะอุปสรรค โดยการพัฒนา "ทรัพยากรมนุษย์" เพื่อให้สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานที่เหนือกว่าค่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมการบินในทุกๆ ด้าน และได้สร้างประวัติศาสตร์หน้าใหม่ของการบริหารสายการบินได้อย่างงดงาม ไม่ว่าจะเป็น การลดเวลาการจอดของเครื่องบินที่สนามบิน (Turnaround Time) ได้อย่างมีนัยสำคัญ ทำให้สามารถนำเครื่องขึ้นบินได้เร็วกว่าสายการบินอื่นๆ กล่าวคือ ร้อยละ 80 ของ Southwest Airlines สามารถนำเครื่องขึ้นบินได้ภายใน 15 นาที หลังจอดรับผู้โดยสาร เมื่อเทียบกับค่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม ซึ่งอยู่ที่ 45 นาที และที่สำคัญสายการบินที่ดีที่สุดในโลกยังใช้เวลาถึง 30 นาที นอกจากนี้ยังสามารถสร้างสถิติใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น เช่น สถิติการสูญหายของกระเป๋าเดินทางของผู้โดยสารต่ำที่สุด สถิติความไม่พึงพอใจในการรับบริการจากผู้โดยสารน้อยที่สุด สถิติการตรงต่อเวลาสูงสุด ทั้งสามประเด็นดังกล่าว เรียกว่า The Triple Crown ถือว่ามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งยังไม่เคยมีสายการบินใดในอุตสาหกรรมการบินสามารถทำสถิติอย่างนี้ได้มาก่อน แต่สายการบิน Southwest Airlines ทำสถิติ The Triple Crown ได้ถึง 9 ครั้งด้วยกัน

ความสำเร็จเหล่านี้ได้สร้างผลประกอบการและภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรมาอย่างต่อเนื่อง ประเด็นที่น่าสนใจคือ เบื้องหลังของความสำเร็จอย่างเยี่ยงยอดดั่งกล่าว ไม่ได้มาจากการที่สายการบิน Southwest Airlines

มีเงินทุนมากกว่า หรือมีทรัพยากรมากกว่า หรือมีเครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ล้ำเลิศกว่าแต่อย่างใด แต่มาจาก "คน" และ "ทัศนคติ" ทั้งสิ้น

องค์กรและบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์ความคิดดีๆ อย่างใกล้ชิด ทุกๆ คนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพในการให้บริการและนำไปปฏิบัติ โดยไม่ได้แบ่งแยกตำแหน่งหน้าที่ อายุและอาวุโส สายการบิน Southwest Airlines สร้างแรงจูงใจจากภายในที่ไม่ใช่รูปแบบของเงิน (Intrinsic Motivation) และดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นอย่างดี โดยให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาฝึกอบรม สร้างวินัยในการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้พนักงานได้คิดและลงมือปฏิบัติใหม่ๆ อยู่เสมอ จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรไปแล้ว สายการบินนี้ไม่เคยปลดพนักงานแม้แต่คนเดียว แม้ในภาวะวิกฤติ ซึ่งทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีมาก และพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ตลอดจนกำลังความคิดให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ที่มา: Bessant (2003)

2. การสร้างสรรค์นวัตกรรม Reverse แบบ General Electric (GE)²⁾ แนวคิดที่ว่าด้วย Globalization นั้นทำให้บริษัทข้ามชาติชั้นนำต่างๆ สามารถผลิตสินค้าจำหน่ายไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลกด้วยความเป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นรูปแบบเดียวกัน โดยมีกระบวนการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายแบบเบ็ดเสร็จตามต้นฉบับจากบริษัทแม่ นั่นคือการนำเสนอสินค้าระดับ Global มาสู่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้งานในระดับ Local ของแต่ละประเทศ

ที่ผ่านมามีบริษัทข้ามชาติชั้นนำ เช่น GE ต่างก็ประสบความสำเร็จพอสมควรในการดำเนินงานตามแนวทางนี้ในการขยายตลาดไปยังกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ (Emerging Market)ทั้งหลาย

อย่างไรก็ตาม ในปี 2005 GE ได้พบกับประเด็นปัญหาเกี่ยวกับตัวสินค้าที่น่าสนใจขึ้นในประเทศอินเดีย กล่าวคือ เมื่อ Raja Venkaratraman หัวหน้าหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ได้สังเกตเห็นว่าเครื่องฉายเอกซเรย์เพื่อช่วยการผ่าตัดที่ผลิตโดย GE สหรัฐอเมริกานั้น ขายไม่ค่อยดีในอินเดีย แม้ว่าจะเป็น

2) ที่มา: Immelt et al. (2009)

อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่มีคุณภาพสูง ล้ำสมัย มีระบบการใช้งานที่หลากหลาย แต่เนื่องจากมีราคาสูงเกินไป ใช้งาน ชำรุด มีน้ำหนักมาก ทำให้การเคลื่อนย้ายไปยังจุดต่างๆ ทำได้ยากมาก จึงไม่เหมาะสมกับความต้องการใช้งาน สภาพความเป็นอยู่ และฐานะทางการเงินของโรงพยาบาลในชุมชนต่างๆ ของอินเดียในการจัดซื้อและบริหารการใช้งานของอุปกรณ์ดังกล่าว

Raja Venkaratraman จึงเสนอความคิดเห็นนี้ไปยังสำนักงานของ GE ในอินเดียว่า น่าจะสร้างเครื่องบินเอ็กซ์เรย์ที่ไม่ต้องล้ำสมัยมากนักก็ได้ เพียงแต่ให้ใช้งานได้ง่าย คล่องตัวและมีน้ำหนักเบาพอที่แพทย์จะนำติดตัวไปตามสถานที่ต่างๆ เพื่อดำเนินการรักษามือป่วยได้ และที่สำคัญน่าจะปรับปรุงให้ราคาย่อมเยาลงมา

ปรากฏว่าความคิดเห็นของ Raja นั้นกลับไม่ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาเลย เพราะเหตุใด ข้อสังเกตหรือความคิดเห็นที่น่าสนใจอย่างของ Raja Venkaratraman จึงไปไม่ถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร Jeffrey Immelt CEO และขณะที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมของ GE ได้ร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของกรณีนี้ที่ว่า ในบริษัทขนาดใหญ่ทั้งหลายย่อมมีผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน แม้พนักงานทั่วไปที่มีไอเดียดีๆ แต่ไม่สามารถนำเสนอความคิดเห็นผ่านผู้บังคับบัญชาแต่ละลำดับขั้นขึ้นไปสู่ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ จึงดูเหมือนว่าลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กรเป็นอุปสรรคสำคัญ แต่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชานั้นเป็นเรื่องใหญ่ และไม่สามารถกระทำได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น ผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็น CEO หรือผู้บริหารระดับสูงต่างๆ ควรมีบทบาทสำคัญในการเข้าถึงหรือเดินเข้าไปหาแหล่งไอเดียเหล่านี้ให้ได้มากที่สุด แทนที่จะรอให้ความคิดดังกล่าวไหลเวียนมาตามสายการบังคับบัญชา

ด้วยเหตุนี้ Jeffrey Immelt จึงมีกำหนดการเดินทางไปยังกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่เหล่านี้ปีละ 2 ครั้ง เพื่อเข้าถึงแหล่งไอเดียของแต่ละท้องถิ่นด้วยตนเองดังตัวอย่างเช่นที่อินเดีย Jeffrey ได้รับประกายความคิดและการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากการร่วมสนทนากับ Anand Mahindra CEO ของ Mahindra & Mahindra ซึ่งเป็นบริษัทที่สามารถผลิตและขายรถแทรกเตอร์ด้วยราคาที่ต่ำกว่า

ของสินค้าของยี่ห้อ John Deere ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรถแทรกเตอร์ระดับยักษ์ใหญ่สัญชาติอเมริกันได้ถึงครึ่งหนึ่ง และด้วยราคาที่ต่ำกว่านั้นก็ยังคงทำให้บริษัทได้กำไรมหาศาล จนกระทั่งมียอดขายแข่งหน้า John Deere ไปอย่างงดงาม เนื่องจากผลิตสินค้าได้โดนใจและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานมากกว่า

นี่คือที่มาของแนวคิดที่เรียกว่า Reverse Innovation ที่ GE ได้เรียนรู้ โดยการมองย้อนกลับไปศึกษาว่าสภาพความเป็นอยู่ เศรษฐกิจ และสังคมของแต่ละประเทศจริงๆ ว่าเป็นอย่างไร มีความต้องการในลักษณะใด มีกำลังซื้อแค่ไหน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบสินค้าให้ตรงใจผู้บริโภคหรือผู้ใช้งานอย่างแท้จริง แทนที่จะนำแนวคิดของตนเองไปเสนอขายตรงๆ ในแบบที่เคยปฏิบัติกันมา

ดังนั้น ในปี ค.ศ. 2007 GE ได้ผลิตอุปกรณ์อัลตราซาวด์ขนาดเล็กที่สามารถควบคุมโดยคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก ทำให้อุปกรณ์โดยรวมมีน้ำหนักเบาและสามารถเคลื่อนย้ายไปไหนต่อไหนได้สะดวก ด้วยราคาเครื่องละ 15,000 ดอลลาร์ ย่อมเยาลงกว่าเดิมที่เคยผลิตอุปกรณ์อัลตราซาวด์คุณภาพเยี่ยม ล้ำสมัยระดับโลกในราคาสูงถึงเครื่องละ 30,000 ดอลลาร์ ด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้อัตราเกิดเติบโตของสินค้าในหมวดนี้ของ GE เติบโตสูงถึงกว่าร้อยละ 50 ถึง 60 ต่อปี ด้วยวิธีการนี้ทำให้ GE ได้เรียนรู้การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ โดยมองไปที่ความต้องการของลูกค้าในระดับ Local เป็นหลัก แล้วนำข้อมูลนั้นมาประมวลผล สังเคราะห์แนวคิด และดำเนินการออกแบบและผลิต โดยทีมงานระดับ Global และนำกลับไปขายในตลาด Local อีกทีหนึ่ง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทจะต้องได้รับไอเดีย ข้อมูลการสื่อสารต่างๆ จากทีมงานของแต่ละท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด

ดังนั้น การกระจายอำนาจให้ทีมงานท้องถิ่นได้มีโอกาสได้คิด นำเสนอ ตลอดจนการพัฒนาไปสู่ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจในตลาดนั้นๆ ด้วยทีมงานท้องถิ่นเอง แทนที่สำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายแต่เพียงผู้เดียว ก็น่าจะส่งผลการกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ได้ดี เนื่องจากทีมงานท้องถิ่นนั้นมีฐานความรู้และ

ความใกล้ชิดลูกค้ำในพื้นที่มากกว่า จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมองเห็นรายละเอียดและโอกาสในท้องถิ่นได้มากกว่า โดยที่ทีมงานระดับ Global นั้นควรเป็นที่ปรึกษา อำนาจความสะดวก สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

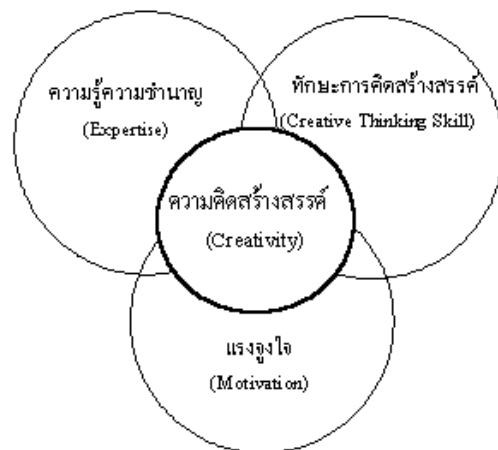
จากกรณีศึกษาข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า "คน" หรือ "ทรัพยากรมนุษย์" เป็น "ผู้กระทำ" และเป็น "ต้นน้ำ" ที่สำคัญยิ่งในกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดไปจนถึงนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างความแตกต่างจากสิ่งที่เคยทำมา เพื่อแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการในการทำงาน และนำไปสู่การลงมือทำให้เกิดผลสำเร็จ องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถแก้ไขปัญหาอย่างรอบครอบ พัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรเกี่ยวข้องกับ "พฤติกรรม" ของบุคลากร ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการปรับตัว (พยัต วุฒิรงค์, 2552)

ในอดีตเราเคยเชื่อกันว่า "ยิ่งเรามีสติปัญญาสูงเท่าไร เราก็จะยิ่งมีความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น" ความ เป็นจริง คือ สติปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ในระดับหนึ่งเท่านั้น (Shapiro, 1985) เพราะเมื่อเราใช้สติปัญญามากพอที่จะทำงานของเราได้ดีนั้น กระบวนการคิดใหม่ของเราอาจได้รับผลกระทบได้ เนื่องจากเรามีความชำนาญมากขึ้น จึงมีแนวโน้มที่ให้ความคิดของเราขาดความยืดหยุ่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลหนึ่งๆ มักไม่ตายตัว หรือมีความยืดหยุ่นได้ เมื่อเทียบกับการวัดระดับสติปัญญาหรือ IQ ซึ่งมีรูปแบบเฉพาะมากกว่า จึงทำให้การประเมินค่าความคิดสร้างสรรค์เชิงรูปธรรมทำได้ยาก และส่งผลให้ระดับสติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

เนื่องจากเราไม่สามารถคาดเดา "พฤติกรรม" ในการสร้างสรรค์ของบุคคลหนึ่งๆ ได้ชัดเจน จึงควรต้องหันมาดูปัจจัยต่างๆ ในองค์กรที่ก่อให้เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์แทน เพื่อช่วงส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด "พฤติกรรม" การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร โดยที่

Amabile (1998) อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ของบุคคลประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ (Expertise) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skill) และแรงจูงใจ (Motivation) ความรู้ ความชำนาญ ได้แก่ ความรู้ด้านเทคนิค ความรู้ในวิชาการ ความเข้าใจกระบวนการทำงาน ตลอดจนภูมิปัญญาที่สั่งสมมาของบุคคลหนึ่งๆ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง วิธีที่บุคคลหนึ่งๆ ใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งทักษะดังกล่าวมักจะเกิดจากกระบวนการคิด (Thinking Style) บุคลิกภาพ (Personality) และวิธีการทำงาน (Work Style) ของแต่ละบุคคล ส่วนแรงจูงใจนั้นเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) จะได้จากปัจจัยภายนอก เช่น ผลตอบแทน ในรูปของตัวเงิน การเลื่อนตำแหน่ง ส่วนแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความปรารถนาอันแรงกล้า (Passion) หรือความสนใจ (Interest) ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลที่จะขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการคิดและลงมือปฏิบัติ ดังแสดงในรูปที่ 1

ปัจจัยทั้งสามดังกล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานสำคัญให้องค์กรสามารถบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพื้นฐานการคิดเพื่อให้ส่งเสริมหรือช่วยกระตุ้น "พฤติกรรม" การคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการแข่งขันได้ ดังแนวทางการปฏิบัติดังต่อไปนี้



รูปที่ 1 แผนภาพแสดงปัจจัยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, 1998)

พื้นฐานความรู้ ความชำนาญ

ความรู้ ความชำนาญเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินชีวิต การทำงานและสั่งสมประสบการณ์มาเรื่อยๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลหนึ่งๆ อย่างไรก็ตาม ความรู้ ความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวอาจไม่เพียงพอต่อกระบวนการคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องการความรู้รอบด้านและความสนใจใฝ่รู้เพิ่มขึ้น ประเด็นนี้จึงเป็นความท้าทายสำคัญของหน่วยงานสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของแต่ละองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนเป็นต้นน้ำในการนำคนที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และคุณลักษณะที่ต้องการเข้ามาร่วมงานที่สอดคล้องกับทิศทางการสร้างสรรคนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากระบบการวัดระดับความคิดสร้างสรรค์ยังไม่ชัดเจน และทำได้ยาก เมื่อเทียบกับการวัดระดับสติปัญญา ความรู้ ตลอดจนความสามารถด้านอื่นๆ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาคูณลักษณะบางประการของบุคลากรที่สามารถบ่งชี้ความเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ได้โดยทางอ้อม ซึ่ง Roberts และ Fusfeld (1997) ได้ตั้งข้อสังเกตในคุณลักษณะของบุคคลผู้ซึ่งนำจะมีความคิดสร้างสรรค์อย่างกว้างๆ ไว้ดังนี้

- เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญมากกว่าหนึ่งสาขา ซึ่งอาจแตกต่างกัน
- ชอบการทำงานที่ต้องคิดค้น หรือสรรหาแนวทางใหม่ๆ ไม่นิยมวิธีการที่แน่นอนตายตัวหรือมีกฎเกณฑ์
- มักจะเป็นคนที่ชอบทำงานแบบสันโดษ คิดได้ด้วยตนเอง และท้าทายความคิดของตนเองและผู้อื่นเสมอ
- เป็นคนชอบแก้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้ดี
- มีมุมมองในสิ่งต่างๆ แบบใหม่และแตกต่างไปจากคนอื่น
- เชื่อมั่นว่าจะสามารถสร้างความแตกต่างได้เสมอ

จะเห็นได้ว่าการพิจารณาคุณวุฒิการศึกษา เกเรดเฉลี่ยจากการเรียน อาจทำให้เราเห็นภาพเพียงมิติเดียวและอาจไม่เพียงพอที่จะสรุปว่าบุคคลนั้นๆ มีลักษณะการคิด

และพฤติกรรมในการเรียนรู้ ตลอดจนมีความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ ความชำนาญกับประเด็นอื่นๆ ได้อย่างไรบ้าง

องค์กรชั้นนำของไทยในยุคปัจจุบันเองก็ได้นำประเด็นด้านความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน

บางองค์กรเองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสาขาที่จบการศึกษา (พยัต วุฒิรงค์, 2552) องค์กรควรพิจารณาวิธีการอื่นๆ มาผสมผสานในกระบวนการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม นอกเหนือจากการพิจารณาคุณวุฒิการศึกษาและการสัมภาษณ์ตามปกติ

กิจกรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เรียกว่า Assessment Center เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะทำให้องค์กรรู้จักและวิเคราะห์คุณสมบัติ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้สมัครได้ดียิ่งขึ้น เช่น องค์กรอาจพบว่าวิศวกรบางคนนอกจากมีพื้นฐานความรู้ทางเทคนิคดีแล้วยังสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดีและเข้าใจสภาพธุรกิจ ซึ่งทำให้องค์กรเข้าใจลูกค้าและปัญหาทางเทคนิคของลูกค้าได้ดีขึ้น เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาจากผลการศึกษา สาขาที่จบการศึกษา หรือสัมภาษณ์เพียงมิติเดียวอาจไม่สามารถค้นพบคุณลักษณะที่น่าสนใจดังกล่าวนี้ได้

นอกจากนี้ เรายังต้องทบทวนความเชื่อที่ว่า "คนหนุ่มสาวมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าคนสูงอายุ" เสียใหม่ด้วย ข้อความจริงคืออายุไม่ใช่ตัวบ่งบอกศักยภาพในการสร้างสรรค์ที่ชัดเจน (Amabile, 1998) การที่บุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ ความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่งนั้นต้องอาศัยเวลาเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ตั้งแต่ 7 ปีถึง 10 ปี ความชำนาญจากประสบการณ์ทำให้บุคคลนั้นสามารถมองเห็นรูปแบบหรือความหมายของสิ่งต่างๆ ได้ลึกซึ้งกว่า เมื่อเทียบกับกลุ่มคนหนุ่มสาวที่ยังอาจมองประเด็นเดียวกันไม่ทะลุปรุโปร่ง แต่ในขณะเดียวกันความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็อาจเป็นตัวขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ได้เช่นกัน เนื่องจากเป็นเรื่องยากที่จะคิดนอกกรอบเดิมๆ ที่เคยรู้และปฏิบัติมา

ดังนั้น องค์กรในปัจจุบันควรพิจารณาการผสมผสานระหว่างบุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์และ

บุคลากรรุ่นใหม่แต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันให้เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการ ตลอดจนการพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะช่วยเติมเต็มหรือลดข้อจำกัดในกระบวนการคิดของบุคลากรแต่ละกลุ่มให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้จะเป็นการช่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างเครือข่าย (Network) ในสายอาชีพต่างๆ จากการรู้จักคนจำนวนมากขึ้น เพื่อขยายความสามารถในการเรียนรู้ให้กว้างขึ้น (Dyer et al., 2009)

นอกจากนี้ องค์กรควรวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ (Segmentation) ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรให้ชัดเจน ว่าใครมีความเชี่ยวชาญในด้านใดและอย่างไรบ้าง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและการผสมผสานความรู้ ความชำนาญเพื่อต่อยอดความคิดให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อไป

แรงจูงใจ รางวัล และผลตอบแทนที่สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การจูงใจเป็นแรงเสริม (Reinforcement) สำคัญอย่างหนึ่งที่มีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น (Hennessey & Amabile, 1998) องค์กรควรพิจารณาสนับสนุนทั้งแรงจูงใจภายนอก เช่น การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และแรงจูงใจภายใน เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรคิดและปฏิบัติได้อย่างเป็นอิสระโดยไม่มีข้อจำกัด ประกอบกันอย่างเหมาะสมและลงตัว และเป็นพื้นฐานสำคัญในการปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็น Innovator แก่บุคลากรในระยะยาว (Dyer et al., 2009)

การให้รางวัลตอบแทนเป็นแรงจูงใจภายนอกขั้นพื้นฐานที่สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจึงควรกำหนดรางวัลตอบแทนให้กับผู้ที่สามารถแสวงหาความคิดใหม่ๆ หรือนำเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร การให้รางวัลตอบแทนนี้ถือเป็นการส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่า ความคิดสร้างสรรค์หรือแนวคิดใหม่ๆ เป็นความคิดที่ดี และเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร การให้รางวัลตอบแทนจะมีประสิทธิผลมากขึ้น เมื่อเชื่อมโยงกับเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน ตลอดจนกระบวนการประเมินผลงาน (Katz, 2003) ซึ่งจะทำให้บุคลากรแต่ละคนทราบเป็นแนวทางเดียวกัน

ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร

อย่างไรก็ตาม จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารองค์กรชั้นนำของไทย โดยพยัต วุฒิรงค์ (2552) ระบุว่า รางวัลที่ให้กับบุคลากรสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นไม่จำเป็นต้องมาก แต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความสนุก ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ที่สำคัญควรเป็นสิ่งสร้าง ความภูมิใจ ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ดีจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมจะมีส่วนทำให้บุคลากรได้รับการประเมินผลงานที่ดีด้วย

นอกจากการให้รางวัลตอบแทนแล้ว องค์กรที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนานวัตกรรมหลายแห่ง อย่างเช่น บริษัท 3M และ Microsoft เป็นต้น ได้พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรเป็นการตอบแทนด้วยการพัฒนาเส้นทางอาชีพในระดับที่สูงขึ้นเป็นสองสาย (Dual Career Track) ซึ่งได้แก่ สายผู้เชี่ยวชาญ (Specialist Track) และสายบริหาร (Managerial Track) เพื่อเป็นทางเลือกในการจูงใจสำหรับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ หรือสามารถสร้างนวัตกรรมได้สำเร็จ ประเด็นสำคัญของการบริหารในลักษณะนี้ คือ คุณลักษณะ ความสามารถ ความปรารถนาส่วนตนในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารของแต่ละคนแตกต่างกัน บางคนสนใจงานด้านการวิจัยและพัฒนามากกว่า ด้วยการเสริมแรงจูงใจผ่านระบบเส้นทางอาชีพนี้ทำให้องค์กรสามารถรักษาและจูงใจกลุ่มบุคลากรที่เป็นนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ หรือวิศวกรที่ชอบคิด ค้นคว้าและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ ให้กับองค์กรได้เป็นที่น่าพอใจ

อย่างไรก็ตาม การให้รางวัลตอบแทนสำหรับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เป็นแรงจูงใจภายในก็เป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพนั้น จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในเชิงรูปธรรม แต่ลักษณะของแรงจูงใจภายในนี้อาจไม่เพียงพอต่อการกระตุ้นให้เกิดความเป็นอิสระ (Freedom) ในการคิดหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรม ตลอดจนการสร้างพันธะสัญญาทางใจ (Commitment) ของบุคลากรต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจภายในขึ้นมาช่วยเสริมอีกแรงหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การให้โอกาสทดสอบสมมติฐาน

ไม่ว่าจะเป็นทางวิทยาศาสตร์หรือทางธุรกิจว่าจะเป็นจริงได้หรือไม่ โดยที่ไม่มีข้อจำกัด อิสระในการคิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม การเปิดกว้างทางความคิด การมีโอกาสนเสนอความคิดเห็นของตนเอง การทำตามความสงสัยใคร่รู้ มีเวทีให้ได้ลองคิดและลองทำ โอกาสในการพบปะสังสรรค์กับลูกค้า รวมถึงการที่องค์กรเปิดเวทีและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ติดกรอบใดๆ และเป็นการสร้างจิตสำนึกและความใส่ใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งวินัยในติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเองไปโดยธรรมชาติ แรงจูงใจเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นการให้รางวัลอีกอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ (Amabile 1998; Mumford, 2000) ทั้งนี้เทียบได้กับศิลปินที่ต้องหาผู้สนับสนุนด้านการเงินหรือทรัพยากรอื่นๆ เพื่อที่จะได้ทำงานศิลปะตามแรงบันดาลใจได้อย่างอิสระ บุคลากรผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมเองก็ต้องการการสนับสนุนจากองค์กรและผู้บริหารระดับสูงในลักษณะนี้เช่นเดียวกัน ดังเช่นกรณีศึกษาของ GE ที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่จนเกิดเป็นแนวคิด Reverse Innovation (Immelt et al., 2009) เพราะถ้าหากปราศจากแรงจูงใจและการสนับสนุนที่เหมาะสมแล้ว ความคิดใหม่ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ที่น่าสนใจหลายอย่างก็อาจต้องล้มเลิกไปกลางคันหรือตกหายไปประหว่งทางอย่างน่าเสียดาย

การบ่มเพาะทักษะคิดสร้างสรรค์

ในอดีตเราอาจเคยเชื่อว่า "เราไม่สามารถจัดการความคิดสร้างสรรค์ได้" ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้ว เราเองก็ไม่มีทางรู้ล่วงหน้าว่าใครจะสร้างสรรค์อะไรใหม่ขึ้นมาหรือการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อไร เพราะทุกสิ่งทุกอย่างล้วนไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม ถ้าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรแล้ว ผู้บริหารควรต้องแสดงบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และช่วยสนับสนุน พร้อมกับกระตุ้น "พฤติกรรม" ของบุคลากรในการสะสมองค์ความรู้ บ่มเพาะทักษะการคิด จุดประกายทางความคิด ความคิด ตกผลึกเข้าใจในความคิด จนกระทั่งนำความคิดนั้นๆ ร่วมพัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน

องค์กรต่อไป (Immelt et al., 2009)

จากการศึกษาของพยัต วุฒิรงค์ (2552) ระบุว่าองค์กรชั้นนำของไทยที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมมีกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาที่ชัดเจนเพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นพฤติกรรมนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็น หลักสูตรเพื่อส่งเสริมการคิดนอกกรอบหรือการคิดที่แตกต่างในบุคลากรทุกระดับ ซึ่งแต่ละองค์กรดังกล่าวพบว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนความเป็น Innovator มีความเกี่ยวข้องกับ "พฤติกรรม" การฝึกอบรมอย่างเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบชั้นเรียนปกติ (Instructor-Led Training) อาจไม่สามารถก่อให้เกิดการบ่มเพาะหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในตัวบุคลากรได้ จึงจำเป็นต้องมีกลไกอื่นๆ ในองค์กรประกอบกัน ดังนั้น การบ่มเพาะทักษะการคิดสร้างสรรค์โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมการเสวนา การได้ไปดูตัวอย่างที่ดีจากบริษัทอื่นๆ หรือได้เดินทางไปเปิดหูเปิดตานอกสถานที่จะเป็นการเปิดโลกทัศน์ จุดประกายความคิดและประสบการณ์ใหม่แก่บุคลากรได้ แม้จะไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างทันที แต่เป็นการช่วยต่อยอดทางความคิดที่มีอยู่ (Dyer et al., 2009) การได้ยิน ได้ฟังหรือได้รับประสบการณ์จากต้นแบบที่ดีน่าจะเป็นก้าวที่สำคัญในการสร้างการตระหนักรู้ (Self-Actualization) ในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อไป (Mumford, 2000)

นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการคิดและลงมือทำ และการส่งเสริมให้มีการผสมผสานความคิดจากหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของโครงการทำงาน การกำหนดกลุ่มงานเฉพาะกิจ (Task Force) ล้วนแล้วแต่เป็นกลไกช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยเอง และพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ได้อย่างต่อเนื่อง Katz (2003) อธิบายพื้นฐานของคุณลักษณะขององค์กรที่มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมไว้ดังนี้

- ผู้บริหารส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่า ความอยู่รอดขององค์กรและบุคลากรขึ้นอยู่กับความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- บุคลากรไม่กลัวที่จะคิด เสนอแนะสิ่งใหม่ ตลอด

จนการลงมือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

- ไม่มีใครรู้สึกว่แค่มาทำงานก็น่าจะดีพอแล้ว
- ไม่มีติดติดกับความพอใจในความสำเร็จที่มีอยู่
- บุคลากรรับรู้ถึงผลลัพธ์อันเกิดจากสิ่งที่ได้ทุ่มเททำให้กับองค์กร
- บุคลากรอ้างอิงหรือเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรภายนอกทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมอื่น ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เพื่อที่จะแสวงหาและผสมผสานแนวความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง

แนวคิดนี้สอดคล้องกับการบริหารจัดการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการป่มเพาะทักษะการคิดสร้างสรรค์ของ Southwest Airlines หรือ GE ดังกรณีศึกษาข้างต้น ในการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและลงมือทำงานร่วมกันให้มากที่สุด โดยที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

Google ที่ได้รับการจัดอันดับต้นๆ ให้เป็น The World's Most Innovative Companies โดยวารสาร Business Week (Business Week, 2009) และเป็นองค์กรที่ดีที่สุดอันดับหนึ่งที่มีคนเป็นจำนวนมากอยากร่วมงานด้วย หรือ The Best Companies to Work For โดยวารสาร Fortune (Levering & Moskowitz, 2008) โดยยึดหลักปรัชญา 10 ประการ (Google, 2008) ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรหรือดีเอ็นเอไปแล้ว และผู้บริหารเองก็ปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยเช่นกัน จนกลายมาเป็นปรัชญาการทำงานขององค์กรที่ทุกคนยึดเป็นหลักปฏิบัติจนกระทั่งทุกวันนี้ ซึ่งสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

- เอาใจใส่กับความต้องการของลูกค้าให้มาก
- ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่รับผิดชอบหรือที่ชำนาญอยู่อย่างเต็มที่และดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ทำงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว ดีกว่าทำงานให้สำเร็จแต่ช้า
- การแสวงหาความคิดดีๆ ไม่จำเป็นต้องนั่งทำงานอยู่ที่โต๊ะของตัวเองเสมอไป
- ทุกอย่างมีทางออกเสมอ
- เราสามารถทำงานอย่างจริงจังได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีความเป็นทางการ
- จงอย่าพอใจกับ "ความยอดเยี่ยม" หรือ "สิ่งที่ดีที่

สุด"

ที่ผ่านมาเราอาจเคยคิดว่า "ความคิดสร้างสรรค์มักจะเกิดขึ้นจากคนๆ เดียว" (Katz, 2003) ดังเช่นการประดิษฐ์คิดค้นของนักวิทยาศาสตร์ในยุคแรกๆ ไม่ว่าจะ Thomas Edison หรือ Henry Ford เป็นต้น แต่ในปัจจุบันนี้สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลให้การดำเนินงานด้านต่างๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ความรู้ ความชำนาญแตกแขนงออกไปหลากหลาย เราเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้มากขึ้น ดังนั้น กระบวนการคิดโดยพิจารณาเพียงมิติใดมิติหนึ่งหรือใช้ความชำนาญเพียงด้านเดียวอาจไม่เพียงพอ

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมที่สำคัญของโลกยุคปัจจุบันส่วนใหญ่แล้วเกิดจากการประสานความคิด ต่อยอดความคิด และการช่วยกันคิดของกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ที่ช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Synergy) ซึ่งอาจมาจากต่างที่ต่างพื้นฐานกัน มากกว่าที่จะเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ จึงอาจกล่าวได้ว่าการส่งเสริมให้มีการผสมผสานความคิดจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรนั้น ถือเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการป่มเพาะทักษะการคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะในการใฝ่รู้และแสวงหา (Discovery Skill) ที่ถูกปลูกฝังในตัวของบุคลากร (Dyer et al., 2009) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ทางนวัตกรรมได้ในที่สุด

เมื่อพิจารณาในมิติขององค์กร ความรู้และความคิดสร้างสรรค์อาจเกิดขึ้นน้อยมาก ถ้าความรู้และความคิดเหล่านั้นจะจัดกระจายอยู่ตามส่วนต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารที่ดีจะหาวิธีผสมผสานทักษะ ความรู้ และความคิดที่กระจายอยู่นั้นให้ผสมรวมกันในการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการนำเอาบุคลากรที่มีทักษะและความคิดซึ่งส่งเสริมกันและกันหรือแตกต่างกันบ้างเข้ามาร่วมพบปะสังสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นการรับประทานอาหารด้วยกัน การร่วมงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิดและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อช่วยกระตุ้นและป่มเพาะทักษะการคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลให้ขยายออกไปและต่อยอดเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังเช่น ความสำเร็จของบริษัทชั้นนำของญี่ปุ่นไม่ว่าจะเป็น Honda, Matsushita, Canon ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ จากการผสมผสานความคิดที่แตกต่างกันของบุคคลในแต่

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่ส่งเสริมทักษะการคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยที่ปิดกั้นทักษะการคิดสร้างสรรค์

ปัจจัยที่ส่งเสริมทักษะการคิดสร้างสรรค์	ปัจจัยที่ปิดกั้นทักษะการคิดสร้างสรรค์
<ul style="list-style-type: none"> ■ มีความคิดริเริ่มและชอบการแก้ปัญหา ■ สามารถคิดนอกกรอบ หรือนอกเหนือกฎเกณฑ์ ■ เป็นคนสนุกสนาน ร่าเริงแจ่มใส ■ มุ่งเน้นไปที่การค้นหาความเป็นไปได้ต่างๆ ■ รับฟังและให้การยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น ■ สามารถยอมรับความล้มเหลวและเรียนรู้ ■ เป็นผู้ที่ไม่กลัวเสียงอย่างชาญฉลาด ■ เปิดรับความคิดใหม่ๆ ■ ประสานความร่วมมือ โดยมุ่งไปที่ผลประโยชน์ร่วมกัน ■ ยอมรับความไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือได้ ■ ยอมรับความคิดที่แตกต่างออกไปจากตนเอง ■ มีความยืดหยุ่น ■ มีความพยายามไม่ย่อท้อ ■ มีจุดยืนของตนเอง เป็นตัวของตัวเอง ■ รับรู้ถึงศักยภาพในการสร้างสรรค์ของตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ไม่มองการณ์ไกล ■ มักปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ■ เห็นว่าการคุยเล่นเป็นเรื่องไร้สาระ ■ มุ่งเน้นไปที่การหาคำตอบที่ถูกต้อง ■ ชอบตัดสินและวิพากษ์วิจารณ์ ■ กลัวความล้มเหลว ■ รู้สึกไม่ดีที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยง ■ ไม่เปิดรับความคิดใหม่ๆ ■ มีปัญหาการเมืองภายในองค์กรและแสดงให้เห็นถึงการแบ่งพรรคแบ่งพวก ■ ยอมรับความคลุมเครือไม่ได้ ■ ไม่ยอมรับความคิดที่แตกต่างออกไปจากตนเอง ■ ไม่มีความยืดหยุ่น ■ ยอมแพ้เร็วเกินไป ยอมจำนนต่อความผิดพลาด ■ กังวลกับสิ่งที่คนอื่นคิดมากเกินไป ■ คิดว่าตนเองเป็นคนที่ไม่สร้างสรรค์

ละสายอาชีพ เช่น วิศวกรทำงานร่วมกับนักมานุษยวิทยา ในการออกแบบและสร้างต้นแบบรถยนต์ประเภท City Car หรือนักวิทยาศาสตร์ไปเรียนรู้วิธีการทำขนมปังจากร้านเบเกอรี่ เพื่อแก้ไขปรับปรุงกระบวนการนวดแป้งและการอบสำหรับเครื่องทำขนมปังสำเร็จรูปในครัวเรือน เป็นต้น (Nonaka & Takeuchi, 1995)

หลายองค์กรสร้างกรอบความคิดที่เข้ามาปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ได้ตั้งใจ หลายกรณีเป็นการสั่งสมจากวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการกระตุ้นและบ่มเพาะทักษะการคิดสร้างสรรค์ ตารางที่ 1 เปรียบเทียบให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบ่มเพาะทักษะการคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Katz, 2003) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพื้นฐานการคิดในการพัฒนานวัตกรรม ปัจจัยเหล่านี้สอดคล้องกับปรัชญาการทำงานส่วนใหญ่ขององค์กรชั้นนำของโลกที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็น The World's Most Innovative Companies (Business Week, 2009)

บทสรุป

ในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงดังเช่นทุกวันนี้ องค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับ "ทรัพยากรมนุษย์" และ "พื้นฐานการคิด" โดยรวมถือเป็นการลงทุนสำหรับการสร้างความสามารถ (Capabilities) แห่งอนาคต ที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างนวัตกรรมนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการสะสม บ่มเพาะ การเปลี่ยนแปลงในระดับรากฐานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควร (Dyer et al., 2009; Gurchiek, 2009) และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องไม่ใช่การทำตามกระแสนิยมของสังคมที่กำลังกล่าวถึงและสื่อสารให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรมเป็นวงกว้าง ซึ่งบางองค์กรได้สร้างสรรค์และพัฒนากิจกรรมต่างๆ เพื่อการนี้อย่างฉาบฉวย หรือให้ความสนใจในช่วงแรกๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยพื้นฐานการคิดและดีเอ็นเอในการทำงานของ

บุคลากรไม่ได้ถูกเปลี่ยนแปลงและบ่มเพาะให้องงอย
อย่างต่อเนือง ทำให้กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่
ได้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ เราควรต้องพิจารณาในมุมมองที่กว้าง
ขึ้นว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงแค่อินคคิว
เตอร์หรือบริการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการคิด ประชญาการ
ทำงาน การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำที่เสริมสร้างความ
เชื่อมั่น ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นใจ
ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและเอื้อประโยชน์
ต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้
องค์กรนั้นๆ สามารถอยู่รอดได้

ก่อนที่องค์กรใดจะเริ่มนำนโยบายด้านการสร้าง
สรรค์นวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ องค์กร
กรนั้นจำเป็นต้องศึกษาแนวทางการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
ซึ่งการจัดการที่เหมาะสม กล่าวคือเหมาะสมกับ
สถานการณ์และยุคสมัย จะนำไปสู่การพัฒนาความคิด
สร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน
องค์กรในระดับที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าเส้นทางของการบริหาร
จัดการ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลา
พอสมควรจึงจะเห็นผลสำเร็จ อนึ่ง องค์กรที่สร้างสรรค์นั้น
ไม่ได้หมายความว่าจะต้องมีอะไรที่หวือหวา ผิดแปลก
แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ หรือสังคมทั่วไปอย่างมาก ความ
เรียบง่ายและพอเพียงเหมาะสมกับสภาพและความ
เป็นอยู่ ตลอดจนสถานการณ์และความต้องการนั้น ก็เป็น
คุณลักษณะขององค์กรที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การ
พัฒนาเกิดนวัตกรรมได้เช่นกัน หากแต่ผู้บริหารให้การ
สนับสนุนและเป็นกำลังใจ บุคลากรมีความพยายามและ
มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
กล้าที่จะคิดและลงมือทำอย่างจริงจัง และด้วยขีดความ
สามารถนี้เองจะทำให้เราสามารถสร้างความได้เปรียบใน
การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความไม่แน่นอนได้อย่าง
เข้มแข็งและยั่งยืน

บรรณานุกรม

พยัต วุฒิรงค์ (2552) 5 สุดยอดองค์กรแห่งนวัตกรรมของ
ไทย: ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึงในการบริ
หารทรัพยากรมนุษย์, เอกสารประกอบการประชุม
วิชาการระดับชาติด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์กร

ครั้งที่ 2 เรื่องศาสตร์และศิลป์ด้านทรัพยากรมนุษย์และ
องค์กร, สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ. หน้า
112-125.

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2552) Reverse innovation สร้างวัต
กรรมผ่นกลับแบบ GE, หนังสือพิมพ์โพสทูเดย์, 9
พฤศจิกายน.

Amabile, T. M. (1998) How to kill creativity, Harvard
Business Review, September-October, p.77.

Bessant, J., (2003) High involvement innovation, Wiley,
UK.

Business Week (2009) The world's most innovative
companies, Business Week Magazine, Available
at [http://www.businessweek.com/magazine/toc/
09_16/
B4127innovative_companies.htm](http://www.businessweek.com/magazine/toc/09_16/B4127innovative_companies.htm).

Drucker, P.F. (1995) Managing in a time of great change,
Truman Talley Books/Dutton, New York.

Dyer, J.G., Gregersen, H.B., and Christensen, C.M.
(2009) The Innovator's DNA, Harvard Business
Review, December, p. 60-67

Google (2008) Corporate information, Available at: [http://
www.google.com/corporate/
tenthings.html](http://www.google.com/corporate/tenthings.html).

Greenberg, J. and Baron, R.A. (2002) Behavior in
organizations: Understanding and managing the
human side of work, Prentice Hall, New Jersey.

Gurchiek, K. (2009) Motivating innovation, HR Magazine,
Vol. 54, p. 31-35.

Hedberg, B. (1981) How organizations learn and
unlearn. in P.C. Nystrom (eds), Handbook of
organizational design, Oxford University Press,
Oxford.

Hennessey, B.A. and Amabile, T.M. (1998) Reward
intrinsic motivation and creativity, American
Psychologist, Vol. 53, p. 674-675.

Hornby, A.S. (2000) Oxford Advanced Learner's
Dictionary, Oxford: Oxford University Press, UK.

Immelt, J.R., Govindarajan, V. and Trimble, C. (2009)
How GE is disrupting itself, Harvard Business
Review, October, p. 56-65

Katz, R. (2003) Managing creativity an innovation,
Harvard Business School Press, Boston,
Massachusetts.

- Levering, R. and Moskowitz, M. (2008) The best companies to work for, Available at: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008>.
- Medina, J. J. (2008) The source of thinking smarter: A conversation with brain expert, Harvard Business Review, May 2008, p. 51.
- Mumford, M.D. (2000) Managing creative people: Strategies and tactics for innovation Human Resource Management Review, Vol. 10, p. 313-351
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.
- Pfeffer, J. (1994) Competitive advantage through people, California Management Review, Vol. 36, p. 9.
- Roberts, E. and Fusfeld, A. (1997) Critical functions: Needed roles in the innovation process. in R. Katz (eds), Human side of managing technological innovation, Oxford University Press, New York.
- Shapiro, A. (1985) Managing creative professionals, Research Technology Management, March-April.