

การจัดการสมรรถนะของทุนมนุษย์: บทบาทในการสนับสนุนกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร

ยุทธนา แซ่เตียว¹ และ นันทวุฒิ ลือมรสิริ²

Received: February 23, 2022

Revised: July 11, 2022

Accepted: July 20, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการจัดการสมรรถนะที่มีต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าคือ องค์กรธุรกิจที่มีการพัฒนานวัตกรรม จากฐานข้อมูลภาครัฐ จำนวน 1,039 ราย การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีจับฉลากโดยไม่ใส่คืน สามารถเก็บข้อมูลได้ทั้งหมด 203 ตัวอย่าง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL ผลการวิเคราะห์ พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมีกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล พบว่า การจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทิศทางบวกต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และมีอิทธิพลทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัยนี้สามารถทำให้ภาคธุรกิจนำรูปแบบการจัดการสมรรถนะของทุนมนุษย์ ไปใช้ในการส่งเสริมกลยุทธ์นวัตกรรมและยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ในทางวิชาการผลการวิจัยนี้ได้สนับสนุนทฤษฎี AMO ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ระดับองค์กร และทฤษฎีมุมมองด้านทรัพยากร

คำสำคัญ : การจัดการสมรรถนะ, นวัตกรรม, ผลการดำเนินงาน, แบบจำลองสมการโครงสร้าง

¹ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ผู้รับผิดชอบบทความ, Email: yuttana.sae@ku.th)

² อาจารย์, คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Email: nantawut.l@ku.ac.th)

Competency Management of Human Capital: Supporting Role for Innovation Strategy and Firm Performance

Yuttana Sae-Tieow¹ and Nantawut Leeamornsiri²

Received: February 23, 2022

Revised: July 11, 2022

Accepted: July 20, 2022

Abstract

This research aims to analyze the influence of competency management factors on innovation strategies and firm performance. The population was 1,039 innovative firms from government databases. Sampling without replacement were used to random 203 samples. The research instrument was the 5-rating scale questionnaire. Structural Equation Model (SEM) using LISREL was used to analyze the data. The finding revealed that structure equation model was congruent with empirical data. The result from path analysis revealed that competency management had a positive influencing innovation strategy and influencing firm performance. Innovation strategy also had a positive influencing firm performance. And competency management had positive influencing firm performance via innovation strategy. This paper provides the benefits to businesses by providing competency management model to promote innovation strategy and enhance firm performance. In academic perspective, the results of this research support AMO theory, theory of strategic fit between human resource management strategy and organizational strategy and resource-based view theory.

Keyword : Competency Management, Innovation, Firm Performance, SEM

¹ Student in Doctor of Philosophy Program, Kasetsart Business School, Kasetsart University (Corresponding author, Email: yuttana.sae@ku.th)

² Lecturer, Faculty of Agro-Industry, Kasetsart University (Email: nantawut.l@ku.ac.th)

บทนำ

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Forth Industrial Revolution) เป็นการผสมผสานโลกทางกายภาพ ดิจิทัล และชีวภาพ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเป็นอยู่ของมนุษย์และโมเดลทางธุรกิจ (Business Model) ผลจากนวัตกรรมและการพลิกผัน (Disruption) ส่งผลทั้งขอบเขตและความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (Schwab, 2017) สำหรับประเทศไทย ภาครัฐได้ตระหนักถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในเชิงโครงสร้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางโดยการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

ทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในสภาพแวดล้อมของระบบนวัตกรรม (Innovation System) (United Nations Conference on Trade Development, 2020) มีความสามารถในการสร้างความรู้และการนำความรู้ดังกล่าวไปในการสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขัน นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงองค์การและระบบเศรษฐกิจ ผลจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมและนโยบายประเทศไทย 4.0 ยังผลให้ทุนมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบสมรรถนะ จากการสำรวจของ World Economic Forum (2020) ในประเทศไทย ทักษะที่มีความต้องการเป็นอันดับ 1 คือ การคิดเชิงวิเคราะห์และนวัตกรรม และผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 65.8 ต้องปรับเปลี่ยนทักษะภายใน 6 เดือน แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสำหรับประเทศไทยนั้นมีความสำคัญระดับสูง และเป็นไปอย่างเร่งด่วน

การจัดการสมรรถนะ (Competency Management / Competence Management) ของ

ทุนมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency-Based Human Resource Management) เป็นการจัดการที่อยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะเพื่อให้มั่นใจว่า ทรัพยากรมนุษย์จะมีสมรรถนะเพียงพอที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Tripathi & Agrawal, 2014) และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรมขององค์การผ่านหน้าที่งานในด้านทรัพยากรบุคคล (Cappelli & Neumark, 2001; Gloet & Terziovska, 2004; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007; Lousã et al., 2020; Tan & Nasurdin, 2011)

อย่างไรก็ตาม แนวคิดการจัดการสมรรถนะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรมได้มากยิ่งขึ้น จากแนวคิดด้านสมรรถนะดั้งเดิม เช่น วงจรสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดสมรรถนะ ประเมิน การพัฒนาและการตรวจติดตาม (Draganidis & Mentzas, 2006) หรือบทนิยามของ Palacios-Marqués et al. (2016) ที่กล่าวว่า การจัดการสมรรถนะเกี่ยวข้องกับการวัดและประเมินสมรรถนะของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสายอาชีพ ยังไม่ครอบคลุมหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน นอกจากนี้ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการสมรรถนะที่นำมาใช้ในการส่งเสริมนวัตกรรมยังไม่ได้มีการประมวลไว้ตามหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นเพียงกรณีศึกษา ขาดการยืนยันในเชิงประจักษ์ (Azevedo et al., 2021; Malik et al., 2017) ทั้งนี้การศึกษาการนำการจัดการสมรรถนะมาใช้ในทางปฏิบัติในองค์กรที่หลากหลาย จะช่วยพัฒนาและหยั่งรู้ในแนวทางการจัดการสมรรถนะมากยิ่งขึ้น (Tripathi & Agrawal, 2014)

ประสิทธิผลของการจัดการสมรรถนะที่ผู้วิจัยให้ความสนใจ คือ บทบาทสนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรมและผลการดำเนินงาน เนื่องจากประเทศไทยมีแผนที่จะสนับสนุนให้เกิดการลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายว่าในปี 2570 จะเพิ่มขึ้นไปอยู่ที่ 2% ต่อจีดีพี หรือคิดเป็นเม็ดเงินประมาณ 2 แสนล้านบาท ขณะผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในบริบทของประเทศไทยยังถูกตั้งคำถาม และแม้วรรณกรรมที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะได้ยืนยันถึงความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงบวก แต่ก็ยังมีผลการศึกษาที่แตกต่างกันในบางพื้นที่ (Rosenbusch et al., 2011; Walker et al., 2015) หากการจัดการสมรรถนะของทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมได้ ก็จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติ

การที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้แสวงหานวัตกรรม กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรแห่งอนาคต (ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา, 2561) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่น่าเชื่อถือ การวิจัยนี้จึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและให้แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ในทางวิชาการ การจัดการสมรรถนะของทุนมนุษย์ ยังต้องการการประมวลองค์ความรู้ การพัฒนาเครื่องมือ ตลอดจนการยืนยันถึงอิทธิพลของปัจจัยที่ศึกษาในเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมยังถูกมองว่าเป็นกล่องดำ (Blackbox) หรือเป็นสิ่งที่ไม้อาจอธิบายกลไกการทำงานได้อย่างชัดเจน (Rehman & Ahmad, 2015) จึงต้องการการยืนยันผลและพัฒนาในทางทฤษฎีมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการสมรรถนะของทุนมนุษย์ที่มีผลต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการสมรรถนะของทุนมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการสมรรถนะของทุนมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

ทบทวนวรรณกรรม

การจัดการสมรรถนะของทุนมนุษย์

แนวคิดเรื่องสมรรถนะของทุนมนุษย์ หรือสมรรถนะของบุคคลได้เริ่มมีบทบาทสำคัญจากข้อเขียนของ McClelland (1973) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะ หรือความสามารถในเชิงปฏิบัติ จะบ่งชี้ความสำเร็จในการทำงานหรือกระทั่งความสำเร็จในชีวิตได้เที่ยงตรงมากกว่าการใช้แบบทดสอบ แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มมีบทบาทเมื่อแนวคิดเรื่องงาน (Job) เปลี่ยนแปลง จากแนวคิดการออกแบบงานแบบดั้งเดิม ซึ่งลักษณะงานค่อนข้างคงที่ การออกแบบงานจะเป็นไปตามกิจกรรมที่ทำ ไปสู่งานที่ต้องการทักษะ เพื่อสามารถทำงานที่หลากหลายมากขึ้น (Dessler, 2013)

การจัดการสมรรถนะยังได้นำมาใช้กับงานที่มีความซับซ้อน งานที่ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมตามปกติไม่เพียงพอ การจัดการสมรรถนะยังถูกใช้อย่างมุ่งเป้า (Focus) คือ มุ่งไปยังปัจจัยแห่งความสำเร็จ มุ่งไปยังทักษะที่ใช้เพื่อปัจจัยเหล่านั้น และมุ่งไปยังบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญ (Cobb & Gibbs, 1990) การจัดการสมรรถนะยังช่วยตอบคำถามสำคัญให้กับผู้บริหาร ว่าอะไรทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การให้ได้มาซึ่งสมรรถนะที่องค์กรมีความต้องการและแนวทางการแสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถให้กับองค์กร (Laakso-Manninen & Viitala, 2007)

การจัดการสมรรถนะเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

การศึกษาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมได้ใช้สมมติฐานของกลุ่มแนวคิดชุดแนวปฏิบัติ (Bundle Practice) ที่ Sharma et al. (2017) กล่าวสนับสนุนว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติร่วมกันหลาย ๆ เครื่องมือเพื่อให้เกิดผลด้านนวัตกรรม การกำหนดองค์ประกอบของระบบสมรรถนะ ผู้วิจัยได้สืบค้นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบสมรรถนะ (Competency Management, Competence Management, Competency-Based Management, Competency-Based Human Resource Management) รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่นที่สนับสนุนนวัตกรรมและพิจารณาความสอดคล้องกับการจัดการสมรรถนะหรือไม่ ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติเป็นดังนี้

การออกแบบงาน (Job Design) : ในระบบสมรรถนะ การออกแบบงานจะอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะบุคคล (ความรู้ ทักษะ และหรือ พฤติกรรม) (Dessler, 2013) หน้าที่งานมีความยืดหยุ่นและให้บุคลากรตัดสินใจได้ด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันในระดับสูง (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007) โดยเฉพาะการสื่อสารทางตรงที่จะช่วยลดการควบคุมและการแบ่งปันความรู้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมได้ (Della Torre et al., 2021)

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) : ตัวแบบสมรรถนะถูกนำมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Sienkiewicz, 2014) องค์กรต้องแสวงหาบุคคลที่มีความสามารถสูง มีแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดจนมีประสบการณ์เชื่อมโยงโดยตรงไปสู่นวัตกรรมได้ (Malik et al., 2017) นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007) เนื่องจากงานที่

ปฏิบัติต้องเน้นปฏิสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมในระดับสูง

การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) : การพัฒนาสายอาชีพสำหรับงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมสายอาชีพจะมุ่งเน้นในทางกว้าง การที่สายงานที่หลากหลายช่วยให้บุคลากรสามารถลี้ภัยทักษะที่สามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานอื่น ๆ ภายในองค์กรได้ (Schuler & Jackson, 1987) ในการตัดสินใจเกี่ยวกับสายอาชีพ บุคลากรที่มีความสามารถสูงจะมีบทบาทในการตัดสินใจมากกว่าที่จะให้องค์กรกำหนดเส้นทางอาชีพให้บุคลากรปฏิบัติตาม (Lawler III & Ledford Jr., 1992) ทั้งนี้เพื่อรักษามูลค่าที่มีความสามารถ และพัฒนาสมรรถนะของตนได้เต็มความสามารถ

การประเมินผล (Assessment) : การประเมินผลประกอบด้วย การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เป็นการประเมินจากสมรรถนะที่ต้องใช้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับบุคลากร (Gangani et al., 2006) ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นการประเมินที่แยกส่วนกับการประเมินสมรรถนะ (Sienkiewicz, 2014) และควรมุ่งการประเมินผลในระยะยาวและการประเมินผลเป็นกลุ่ม (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007)

การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) : ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) จะถูกกำหนดจากผลจากการวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skill Gap Analysis) (Mohan & Gomathi, 2014) มีการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนาสมรรถนะ เช่น การสอนงาน, การทำ On-The-Job Training, การมอบหมายงานเชิงโครงการ, การหมุนเวียนงาน, การทำ Workshop การใช้ e-Learning เป็นต้น (Sienkiewicz, 2014) รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากร

การประสานความร่วมมือกันภายในเพื่อให้บุคลากร ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งปันความรู้และสารสนเทศระหว่างกัน (Adla et al., 2019) การพัฒนาสมรรถนะจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนานวัตกรรม เช่น ในช่วงพัฒนานวัตกรรม เน้นการฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ก้าวหน้า ความรู้ด้านเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาสินค้าต้นแบบ ในช่วงการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เน้นการถ่ายทอดสมรรถนะไปยังบุคลากรใหม่ ๆ เป็นต้น (Buisson et al., 2021)

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) : ค่าตอบแทนมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบสมรรถนะโดยตรงและส่วนที่เป็นนำสมรรถนะมาใช้ประโยชน์ ดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะความรู้และสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) โดยมุ่งหวังว่าศักยภาพจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น (Berger & Berger, 2000) การจ่ายค่าตอบแทนตามบทบาทการสนับสนุนการทำงานของทีมงาน (Lawler III & Ledford Jr., 1992) นอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนปกติ ยังมีการให้สิ่งจูงใจอันเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่สังเกตเห็นและวัดได้ เช่น การแบ่งปัน สารสนเทศให้กับเพื่อนร่วมงาน (Easa Nasser & Orta Haitham, 2020; Mohan & Gomathi, 2014) การให้ค่าตอบแทนตามโครงการพัฒนางาน เพื่อกระตุ้นให้มีการนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม (Malik et al., 2017)

ประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อกลยุทธ์นวัตกรรมและผลการดำเนินงาน

จากวรรณกรรมในส่วนที่ผ่านมา แนวคิดของการจัดการสมรรถนะเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมได้มีการพัฒนาจนถึงระดับปฏิบัติ อย่างไรก็ตามงานวิจัยในเชิงประจักษ์ไม่ได้ยืนยันยืนยันผลจากการจัดการสมรรถนะโดยตรง แต่เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบอื่นที่มีแนวคิดด้านสมรรถนะสอดแทรกอยู่

เช่น แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005; Tan & Nasurdin, 2011) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การประเมินผลและให้สิ่งจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน (Li et al., 2006) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007) หรืองานการศึกษาของระบบสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสามารถในการด้านนวัตกรรม (Palacios-Marqués et al., 2016)

ส่วนความสัมพันธ์ของการจัดการสมรรถนะต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ถูกกล่าวไว้บางส่วนในผลการศึกษาแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (Chahal et al., 2016) ในการศึกษาอื่นก็เป็นงานศึกษาแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีระบบสมรรถนะ ดังเช่น การศึกษาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ (Functional HRM) ที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กรในด้านการตลาด ด้านการทำการ ด้านความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) กลับให้ผลเกือบตรงกันข้าม กล่าวคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม แต่ไม่มีความสัมพันธ์ กับผลลัพธ์ด้านการตลาด ด้านการทำการ และด้านความสามารถในการแข่งขัน (Wang & Zang, 2005)

นอกจากนี้ ประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน พบว่า มีงานศึกษาที่ยืนยันอิทธิพลของนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานจำนวนมาก อาทิ การศึกษาขนาดใหญ่ของ Zhang et al. (2012) ที่พบว่าธุรกิจที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมสามารถเพิ่มรายได้ และความสามารถในการทำการได้ในระยะยาว ผลจากการวิเคราะห์ห่อหุ้มของ

Walker et al. (2015) จาก 44 งานวิจัยด้านนวัตกรรม บ่งชี้ให้เห็นว่า ในภาพรวมกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอาจมีตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานแตกต่างกันตามแต่บริบทของแต่ละการศึกษา เช่น พื้นที่อุตสาหกรรม ตัวชี้วัดนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่นำมาใช้ อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานโดยอภิปรายผลแตกต่างกันไป อาทิ นวัตกรรมต้องใช้เวลาในการสำเร็จผล (Gellynck et al., 2014) การปรับตัวของตลาดต่อนวัตกรรม (Azar & Ciabuschi, 2017) กลุ่มตัวอย่างอาจไม่เพียงพอ (Yeh-Yun Lin & Yi-Ching Chen, 2007) จากการศึกษาส่วนนี้ยังพบว่ามิติด้านนวัตกรรมส่วนหนึ่งได้อ้างอิงประเภทนวัตกรรมของ OECD (2005) และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่มีความครอบคลุมกับนวัตกรรมหลาย ๆ ด้านได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านการตลาด ทั้งนี้ งานวิจัยที่ยืนยันอิทธิพลของการจัดการสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ยังไม่ได้มีการศึกษาโดยตรง แต่สามารถเทียบเคียงได้จากงานศึกษาของ Farouk et al. (2016) ซึ่งแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษาดังกล่าวก็เป็นแนวปฏิบัติโดยทั่วไปที่ไม่ได้เข้ากับระบบสมรรถนะ

จากวรรณกรรมในอดีตได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อกลยุทธ์นวัตกรรมและผลการดำเนินงาน ทั้งประสิทธิผลทางตรงและการส่งผ่าน แม้แนวคิดในการนำการจัดการสมรรถนะไปใช้สนับสนุนกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมได้มีการพัฒนาแล้วระดับหนึ่ง แต่มีงานวิจัยที่ศึกษาในเชิงประจักษ์ยังมีอยู่อย่างจำกัด

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี AMO (AMO Theory) (Appelbaum et al., 2000) ได้เสนอว่าองค์ประกอบของระบบการ

ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-performance Work System) ประกอบด้วย ความสามารถ/ทักษะ (Ability: A) แรงจูงใจ/สิ่งจูงใจ (Motivation: M) และโอกาสในการมีส่วนร่วม (Opportunity: O) หรือ AMO จะสร้างความทุ่มเทในการทำงาน (Discretionary Effort) และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ทฤษฎี AMO ถูกใช้อธิบายประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งให้เกิดพฤติกรรมในการพัฒนานวัตกรรมอีกด้วย (Rehman & Ahmad, 2015) งานวิจัยฉบับนี้จึงใช้ทฤษฎี AMO เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบและแนวปฏิบัติของการจัดการสมรรถนะ เช่น การออกแบบงานที่สร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การให้อำนาจในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้มีสื่อสารระหว่างบุคลากร เป็นต้น

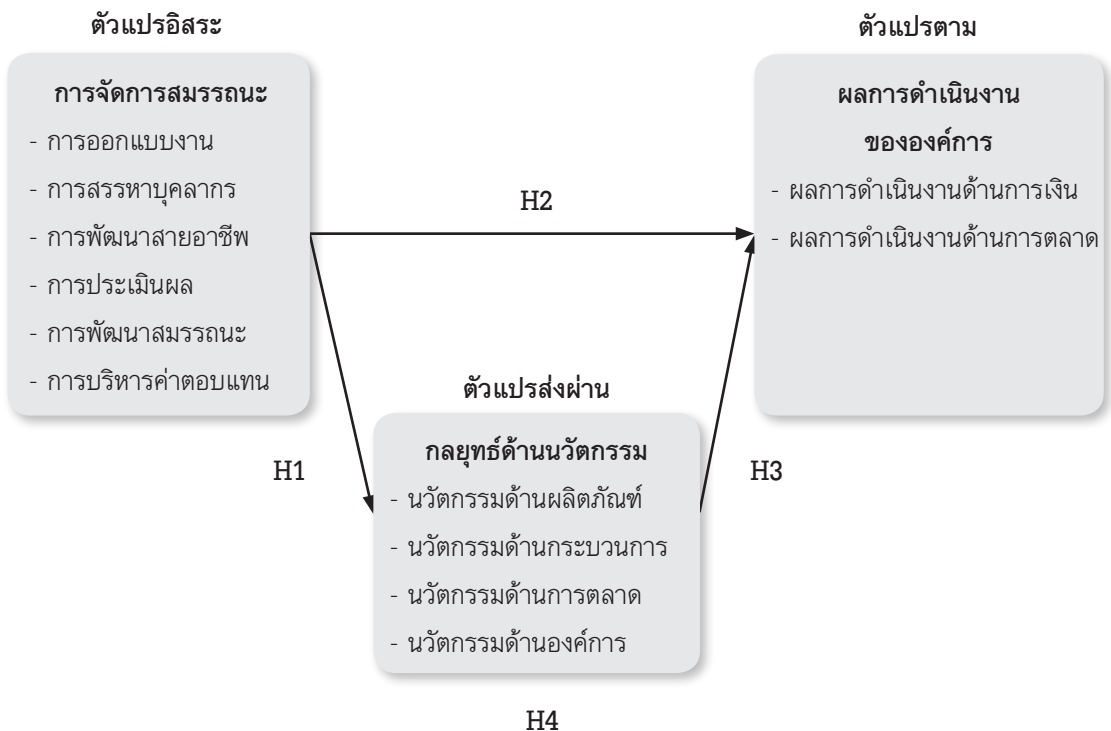
ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร ตามหลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy) มีหน้าที่สนับสนุนให้กลยุทธ์ที่ได้รับการถ่ายทอดจากหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) ประสบผลสำเร็จ มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาสมรรถนะเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Wheelen & Hunger, 2012) ทฤษฎีนี้จึงใช้อธิบายแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ทฤษฎีมุมมองด้านทรัพยากร (Resource Based View: RBV) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่า การที่องค์กรมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งเกิดจากการมีทรัพยากรที่มีคุณค่า Barney (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันว่ามีหลักเกณฑ์ คือ การมีคุณค่า ความหายาก การไม่สามารถลอกเลียนได้ การไม่สามารถหาทดแทนได้ เช่น แร่รัตน นวัตกรรม ทฤษฎี RBV ได้พัฒนาลู่มุมมองด้านองค์ความรู้ (Grant, 1996) และพัฒนาเป็นมุมมองด้านทุนมนุษย์

ซึ่งทรัพยากรมนุษย์จะเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Wright et al., 2001) ทฤษฎีนี้จึง

อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานจากการมีทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งทุนมนุษย์และนวัตกรรม

จากการศึกษาองค์ประกอบและความสัมพันธ์ตัวแปร สามารถจัดทำกรอบแนวคิดในการศึกษาดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษาดังกล่าว ประกอบด้วยสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) การจัดการสมรรถนะ มีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

จากทฤษฎี AMO ที่อธิบายว่า แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล จะส่งผลต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม งานวิจัยในอดีต เช่น Li et al. (2006) ก็มีความสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานว่า การจัดการสมรรถนะ มีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 2 (H2) การจัดการสมรรถนะ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากทฤษฎี AMO ที่อธิบายว่า แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล จะส่งผลต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการดำเนินงาน และทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอธิบายว่าหากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับมีความสอดคล้องกันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดี งานวิจัยในอดีต เช่น Chahal et al. (2016) ก็มีความสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานว่า การจัดการสมรรถนะ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 (H3) กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทิศทางการบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากทฤษฎี RVB ที่อธิบายว่า การที่องค์กรมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งขึ้นเกิดจากการมีทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งในที่นี้คือ นวัตกรรมขององค์กร งานวิจัยในอดีต เช่น Zhang et al. (2012) ก็มีความสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานว่า กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทิศทางการบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 (H4) การจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทิศทางการบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถอธิบายประสิทธิผลของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมผ่านผลสำเร็จของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม งานวิจัยในอดีต เช่น Farouk et al. (2016) ก็มีความสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานว่า การจัดการสมรรถนะ มีอิทธิพลทิศทางการบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ องค์กรธุรกิจที่มีการพัฒนานวัตกรรมจากฐานข้อมูลภาครัฐ เช่น ทำเนียบบริษัทเอกชนไทยที่มีกิจกรรมวิจัยและพัฒนา ประกาศรางวัลด้านนวัตกรรม รายชื่อองค์กรธุรกิจที่ขอการสนับสนุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา ระหว่างปี 2558 - 2563 มาจัดทำเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน มีการคัดกรองโดยตรวจสอบสถานะการดำเนินกิจการจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า การสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็นเท่ากัน โดยใช้วิธีจับฉลากแบบไม่ใส่คืน จากนั้นใช้ข้อมูลสถานที่ตั้งและหมายเลขโทรศัพท์จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เพื่อติดต่อผู้บริหาร และขอความอนุเคราะห์

ในการเก็บข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรนั้น ๆ

เครื่องมือในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ส่วนที่ 3 การจัดการสมรรถนะขององค์กร ส่วนที่ 4 กลยุทธ์นวัตกรรมขององค์กร ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยส่วนที่ 3 - 5 ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยคำถามด้านการจัดการสมรรถนะ ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษานวปฏิบัติของการจัดการสมรรถนะมาพัฒนาเป็นข้อคำถามตามองค์ประกอบที่ค้นพบ คำถามด้านองค์ประกอบของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ผู้วิจัยได้อ้างอิงตามกรอบแนวคิดนวัตกรรม 4 ด้านของ OECD (2005) และพัฒนาแบบสอบถามจากการปรับปรุงคำถามของ Gunday et al. (2011) ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของกลยุทธ์นวัตกรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมออกเป็น 2 ด้านคือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น ROS ROA อัตราการเติบโตของกำไร และผลการดำเนินงานด้านการตลาด เช่น การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการแข่งขันเทียบกับคู่แข่ง

แบบสอบถามได้ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยใช้เกณฑ์ OIC ที่สูงกว่า 0.5 และได้ปรับแก้ตามข้อคิดเห็น มีการทดสอบแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด พบว่าทุกตัวแปรมีความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.70 (Hair et al., 2014) เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจัดทำทั้งรูปแบบเอกสาร ไฟล์ดิจิทัล และ Google Form

เครื่องมือในการวิเคราะห์ผล คือ การใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้โปรแกรม LISREL

เพื่อในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและแบบจำลองสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดต้องมีการพิสูจน์สมมติฐานตามเส้นทางอิทธิพลทั้งทางตรงและอิทธิพลผ่านตัวแปรส่งผ่าน

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลกิจการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นธุรกิจการผลิต (ร้อยละ 90.6) ประเภท

กิจการอยู่ในรูปแบบบริษัทจำกัด (ร้อยละ 92.1) มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน (ร้อยละ 36.5)

2. ด้านข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 54.2) อายุอยู่ในช่วง 30 - 40 ปี (ร้อยละ 53) การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 62) มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรปัจจุบัน 5 - 10 ปี (ร้อยละ 51.2) อยู่ในสายงานการตลาด/การขาย (ร้อยละ 45.8)

ตารางที่ 1 สรุปค่าสถิติสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ		จำนวน	ร้อยละ
ลักษณะธุรกิจ	การผลิต	184	90.6
	การบริการ	9	4.4
	การพาณิชย์	10	4.9
ประเภทกิจการ	ห้างหุ้นส่วน	6	3
	บริษัท	187	92.1
	บริษัทมหาชน	10	49
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 25 คน	36	17.7
	25 คน - 50 คน	68	33.5
	51 คน - 200 คน	74	36.5
	มากกว่า 200 คน	25	12.3
สายงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	การบริหาร/บริหารงานทั่วไป	26	12.8
	ทรัพยากรมนุษย์	27	13.3
	วิจัยและพัฒนา	34	16.7
	การตลาด/การขาย	93	45.8
	การผลิต	20	9.9
	บัญชี/การเงิน	3	1.5

3. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (ค่าสถิติ r) โดยนำคะแนนของตัวแปรจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร Hair et al. (2014) กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองเบื้องต้น สามารถพิจารณาได้จากสหสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรที่มีค่าเกิน 0.9 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 2 ไม่พบว่าเกิดภาวะดังกล่าว

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. JD	1											
2. RC	.618**	1										
3. CR	.507**	.558**	1									
4. AS	.569**	.579**	.593**	1								
5. CD	.403**	.492**	.425**	.583**	1							
6. CP	.444**	.599**	.603**	.665**	.532**	1						
7. PDI	.511**	.524**	.559**	.634**	.503**	.601**	1					
8. PCI	.410**	.345**	.388**	.409**	.454**	.311**	.415**	1				
9. MKI	.258**	.263**	.306**	.238**	.262**	.177*	.285**	.439**	1			
10. ORI	.360**	.296**	.249**	.307**	.254**	.093	.312**	.400**	.444**	1		
11. FNP	.467**	.525**	.490**	.551**	.513**	.557**	.605**	.413**	.272**	.159*	1	
12. MKP	.471**	.481**	.514**	.599**	.516**	.532**	.555**	.450**	.359**	.189**	.646**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร

CM แทน การจัดการสมรรถนะ
JD แทน การออกแบบงาน
RC แทน การสรรหาบุคลากร
CR แทน การพัฒนาสายอาชีพ
AS แทน การประเมินผล
CD แทน การพัฒนาสมรรถนะ
CP แทน การบริหารคำตอบแทน

INNO แทน กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม
PDI แทน กลยุทธ์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์
PCI แทน กลยุทธ์นวัตกรรมด้านกระบวนการ
MKI แทน กลยุทธ์นวัตกรรมด้านการตลาด
ORI แทน กลยุทธ์นวัตกรรมด้านองค์การ
FP แทน ผลการดำเนินงานขององค์การ
FNP แทน ผลการดำเนินงานด้านการเงิน
MKP แทน ผลการดำเนินงานด้านการตลาด

4. การจัดการสมรรถนะ แต่ละองค์ประกอบ มีระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ การประเมินผล (2.982) การออกแบบงาน (2.945) การพัฒนาสมรรถนะ (2.823) การพัฒนาสายอาชีพ (2.759) การบริหารคำตอบแทน (2.700) การสรรหาบุคลากร (2.641) กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม แต่ละองค์ประกอบระดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ กลยุทธ์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (3.062) กลยุทธ์

นวัตกรรมด้านกระบวนการ (3.050) กลยุทธ์นวัตกรรมด้านการตลาด (3.016) กลยุทธ์นวัตกรรมด้านองค์การ (2.627) และผลการดำเนินงานขององค์การ มีคะแนนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านการเงินและด้านการตลาดไม่แตกต่างกันมากนัก (2.9741 และ 2.9770 ตามลำดับ)

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผู้วิจัยได้

ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อยืนยันองค์ประกอบที่สร้างขึ้นมาจากการศึกษาทฤษฎี ภายหลังการปรับแก้โมเดลพบว่า โมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 68.42, df = 50, Chi-Square/df = 1.368, p = 0.043, GFI = 0.947, AGFI = 0.918, CFI = 0.987, SRMR = 0.036, RMSEA = 0.043) โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการจัดการสมรรถนะ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ตัวแปรแฝงการจัดการสมรรถนะ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตัวแปรสังเกตได้ตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประเมินผล (0.866) การพัฒนาสมรรถนะ (0.835) การสรรหาบุคลากร (0.818) การพัฒนาสายอาชีพ (0.745) การออกแบบงาน (0.738) การบริหารค่าตอบแทน (0.686) ตัวแปรแฝงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตัวแปรสังเกตได้ตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กลยุทธ์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (0.703) กลยุทธ์นวัตกรรมด้านกระบวนการ (0.714) กลยุทธ์นวัตกรรมด้านการตลาด (0.659) กลยุทธ์นวัตกรรมด้านองค์การ (0.678) และตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์การ

มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตัวแปรสังเกตได้ตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (0.883) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (0.782)

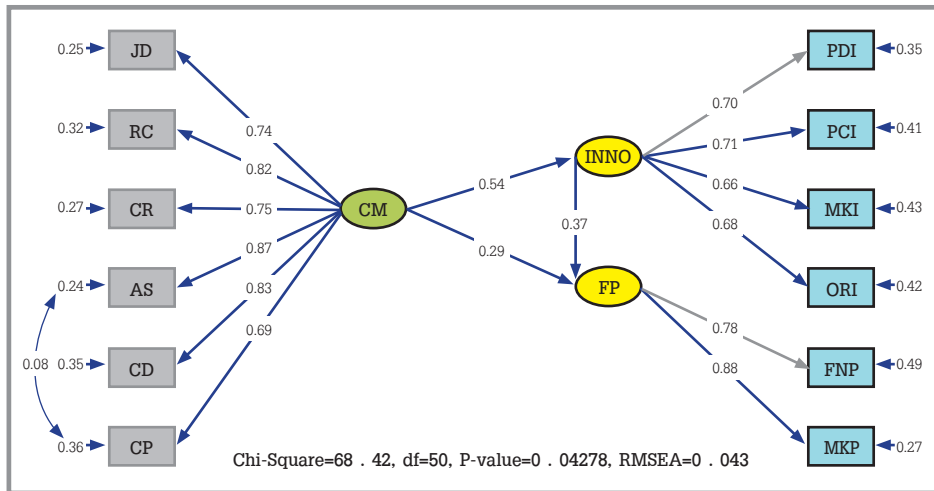
เมื่อนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมาคำนวณ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (AVE) และค่าความเที่ยง (CR) และประเมินตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2014) พบว่า ไม่มีตัวแฝงใดที่มีค่า AVE ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.5 และไม่มีตัวแฝงใดที่มีค่า CR ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.7 ผลจากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบประกอบกับค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบและค่าความเที่ยง ที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกด้าน แสดงว่าเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity)

6. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Model) พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมีกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 68.42, df = 50, Chi-Square/df = 1.368, p = 0.043, GFI = 0.947, AGFI = 0.918, CFI = 0.987, SRMR = 0.036, RMSEA = 0.043) ตามเกณฑ์ของ Schumacker and Lomax (2010) ดังค่าในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง

ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล	เกณฑ์	ผลทางสถิติ	ผลการตรวจสอบ
Chi square/Degree of Freedom (χ^2 / df)	< 3.0	1.368	ผ่านเกณฑ์
Goodness-of-fit Index (GFI)	0.9 - 1.0	0.947	ผ่านเกณฑ์
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	0.9 - 1.0	0.918	ผ่านเกณฑ์
Comparative Fit Index (CFI)	0.9 - 1.0	0.987	ผ่านเกณฑ์
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	< 0.05	0.036	ผ่านเกณฑ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.05	0.043	ผ่านเกณฑ์

ทั้งนี้ ปัจจัยเชิงสาเหตุ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 33.5 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างของตัวแบบการจัดการสมรรถนะ

ผลการทดสอบสมมติฐานตามเส้นทางอิทธิพล เป็นไปตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของสมการโครงสร้าง

ตัวแปรผล	ขนาดอิทธิพลที่มีต่อ INNO			ขนาดอิทธิพลที่มีต่อ FP		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
CM	0.543**	-	0.543**	0.292**	0.199**	0.491**
INNO				0.367**		0.367**

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากผลการตรวจสอบประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้างตามตารางที่ 4 นำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยได้ดังนี้ สมมติฐานที่ 1 (H1) การจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทางบวกต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ผลการทดสอบเป็นการยอมรับ H1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.543 สมมติฐานที่ 2 (H2) การจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการทดสอบเป็นการยอมรับ H2 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

อิทธิพล 0.292 สมมติฐานที่ 3 (H3) กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการทดสอบเป็นการยอมรับ H3 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.367 สมมติฐานที่ 4 (H4) การจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ผลการทดสอบเป็นการยอมรับ H4 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.199 ทั้งนี้ ทุกเส้นทางอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

1. การจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทิศทางบวกต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม สามารถอธิบายได้ว่า องค์การจำเป็นต้องมีการนำการจัดการสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านการออกแบบงาน การสรรหา การพัฒนาสายอาชีพ การประเมินผล และการบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเกิดสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li et al. (2006) และงานวิจัยของ Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle (2005) ในภาพรวม โดยองค์ประกอบที่ไม่สอดคล้องกันกับการศึกษาดังกล่าว ได้แก่ การสรรหา การจ้างงาน การฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle (2007) ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลโดยตรงเฉพาะนวัตกรรมด้านกระบวนการ ผลการศึกษา ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tan and Nasurdin (2011) บางส่วน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการการฝึกอบรม ส่งผลต่อนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการบริหารจัดการ แต่ประเด็นที่มีความขัดแย้งกัน ได้แก่ ระบบค่าตอบแทนส่งผลเชิงลบต่อนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การสรรหาบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อนวัตกรรมด้านกระบวนการ และการจัดการเส้นทางอาชีพที่ไม่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมชนิดใดเลย ซึ่งอาจเกิดจากแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะองค์การที่ศึกษาแตกต่างกัน

2. การจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สามารถอธิบายได้ว่า องค์การที่มีการจัดการสมรรถนะจะส่งให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีตามมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chahal et al. (2016) ที่พบว่า แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ผลที่ได้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wang and Zang (2005) ซึ่งพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ

มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานในด้านการตลาด ด้านการทำกำไร ด้านความสามารถในการแข่งขัน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

3. กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สามารถอธิบายได้ว่า การนำกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติจะส่งให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีตามมา ซึ่งผลการศึกษา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานขององค์การ (Walker et al., 2015; Zhang et al., 2012) จากความสอดคล้องกันในทางทฤษฎี และวิธีการวิจัยที่ให้ผู้ตอบคำถามประเมินผลด้านนวัตกรรมในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษายังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ไม่ยืนยันประสิทธิผลของนวัตกรรม อาทิ Gellynck et al. (2014) ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในกรอบเวลาที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินผล Azar and Ciabuschi (2017) และ Yeh-Yun Lin and Yi-Ching Chen (2007) ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยด้านกลุ่มตัวอย่าง อุตสาหกรรมและพื้นที่ในการศึกษาที่แตกต่างกัน

4. การจัดการสมรรถนะมีอิทธิพลทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อองค์การมีการจัดการสมรรถนะ จะทำให้เกิดนวัตกรรมและส่งผลสืบเนื่องให้มีผลการดำเนินงานที่ดีตามมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Farouk et al. (2016) ที่แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ผ่านการสร้างนวัตกรรมเช่นกัน อย่างไรก็ตามองค์ประกอบและรายละเอียดในแนวปฏิบัติจากงานวิจัยดังกล่าวไม่ได้อ้างอิงกับระบบสมรรถนะ ซึ่งควรมีการศึกษาเปรียบเทียบในอนาคตว่า ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกับนวัตกรรมนั้นเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

จากผลการศึกษาข้างต้น ได้สนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทฤษฎี AMO (Appelbaum et al., 2000) การจัดการสมรรถนะในงานวิจัยชิ้นนี้มีความสอดคล้องกับระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงใน 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถ/ทักษะ (Ability: A) มีความสัมพันธ์กับการจัดการบุคคล (Staffing) ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลแก่บุคลากร ไปจนถึงการฝึกอบรม/พัฒนา ที่จะส่งผลให้บุคลากรมีระดับองค์ความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น 2) แรงจูงใจ/สิ่งจูงใจ (Motivation: M) มีความสัมพันธ์กับการให้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงโอกาสในความก้าวหน้า ที่จะส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยองค์การได้ให้สิ่งจูงใจที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง 3) โอกาสในการมีส่วนร่วม (Opportunity: O) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบงาน โดยเสริมแรงให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจผ่านการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สร้างการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในทีม การสร้างทีมที่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือการบริหารได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังสนับสนุนในการนำทฤษฎี AMO ไปประยุกต์ใช้กับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งให้เกิดพฤติกรรมในการพัฒนานวัตกรรม และผลการศึกษาในเชิงประจักษ์ได้ยืนยันว่า ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ช่วยยกระดับผลการดำเนินงานได้ตามทฤษฎี

ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ระดับองค์การ การใช้การจัดการสมรรถนะที่สนับสนุนกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมนี้เป็นลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องสอดคล้องหรือเป็นไปตามสถานการณ์ (Fit or Contingency Approach) (Torrington et al., 2014) ผลการศึกษาได้ช่วยยืนยันว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ หากมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ

องค์การ ก็จะช่วยยกระดับผลการดำเนินงาน ทั้งผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

ทฤษฎีมุมมองด้านทรัพยากร ผลการศึกษานี้สนับสนุนทฤษฎีสัมัยใหม่ของมุมมองด้านทรัพยากร ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ และนวัตกรรมบ่งชี้ว่าการมีทรัพยากรที่มีคุณค่าจะส่งผลถึงผลการดำเนินงานตามทฤษฎี การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลยังช่วยบ่งชี้ว่า หากองค์การให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ผ่านการจัดการสมรรถนะ จะส่งผลให้เกิดทรัพยากรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอีกทรัพยากรหนึ่งคือนวัตกรรม อันแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรที่มีค่าจะมีอิทธิพลถึงกันและปัจจัยด้านทุนมนุษย์เป็นรากฐานที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอื่น ๆ ตามมา

ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

จากผลการศึกษาที่ได้ยืนยันอิทธิพลของการจัดการสมรรถนะด้านนวัตกรรม ต่อผลการดำเนินงานผ่านกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมควรพิจารณาในการนำการจัดการสมรรถนะมาใช้ปฏิบัติในองค์การเพื่อสร้างความมั่นใจว่า การนำกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติจะเกิดสัมฤทธิ์ผล โดยสามารถยกระดับผลการดำเนินงานที่ดีได้

สำหรับองค์การที่มุ่งเน้นนวัตกรรม การจัดการสมรรถนะตามแนวคิดดั้งเดิมอาจไม่เพียงพอ แต่ควรมีความครอบคลุม ตั้งแต่การออกแบบงาน การสรรหามอบหมายงาน การพัฒนาสายอาชีพ การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ และการบริหารค่าตอบแทน ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในแต่ละหน้าที่งานดังกล่าว มีความแตกต่างจากการจัดการสมรรถนะโดยทั่วไป เช่น รูปแบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจด้วยตนเองในระดับสูง การมีสายอาชีพที่เปิดกว้าง การประเมิน

ผลในระยะยาว การพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม เป็นต้น

ผลจากการสำรวจยังได้พบว่า มีบางองค์ประกอบที่มีความสำคัญและมีการปฏิบัติน้อยกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ โดยมีแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานในองค์การ ได้แก่

การสรรหาบุคลากร มีน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุด แต่มีการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ 0.818 ระดับการปฏิบัติ 2.641) จึงควรที่จะนำความสามารถด้านนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากร การแสวงหาผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถสูงควรมุ่งเน้นผู้ที่มีแนวคิดใหม่ ๆ มีประสบการณ์ที่จะเชื่อมโยงโดยตรงไปสู่นวัตกรรมได้ (Malik et al., 2017) ซึ่งหากองค์การนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการคัดเลือก จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ รวมถึง สามารถลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรได้อีกด้วย

การบริหารค่าตอบแทนมีการปฏิบัติต่ำที่สุดเป็นระดับ 2 แต่มีน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ 0.686 ระดับการปฏิบัติ 2.700) องค์การจึงควรจ่ายค่าตอบแทนอิงตามความสามารถที่เกี่ยวข้องในการพัฒนานวัตกรรม (Berger & Berger, 2000) และให้สิ่งจูงใจเพิ่มเติมตามผลงานของนวัตกรรม (Malik et al., 2017) การบริหารค่าตอบแทนที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม จะเป็นแรงดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม และส่งผลให้นวัตกรรมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาสายอาชีพมีการปฏิบัติต่ำที่สุดเป็นระดับ 3 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างสูง (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ 0.745 ระดับการปฏิบัติ 2.759) องค์การจึงควรเปิดกว้างในสายอาชีพให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย และเปิดกว้างให้มีการทำงานข้ามสายงาน เพื่อให้บุคลากรได้พบปะสายงานอื่น ๆ

(Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007) เมื่อมีการเชื่อมโยงข้อมูลและความคิดข้ามสายงาน จะส่งผลให้เกิดการผสมผสานความรู้ความชำนาญและนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาการจัดการสมรรถนะในทุนมนุษย์มุ่งเป้าไปยังสายงานที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ การออกแบบ การวิจัย การพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น ในการศึกษาประสิทธิภาพผลควรมุ่งเน้นไปยังนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และอาจรวมถึงนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ตามกรอบแนวคิดใหม่ของ OECD (2018) ส่วนตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ มีความครอบคลุมงานหลาย ๆ ด้าน อาจส่งผลถึงคุณภาพข้อมูล เนื่องจากตัวแทนผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้มีความรู้ในเรื่องขององค์การใดในทุก ๆ ด้าน ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจป้องกันได้โดย 1) กำหนดประเด็นการสอบถามและแยกสอบถามกับแต่ละสายงานให้ชัดเจน 2) การลดจำนวนคำถามบางข้อที่สามารถเก็บรวบรวมจากแหล่งอื่นได้ เช่น ข้อมูลผลการดำเนินงานทางการเงิน อาจใช้ข้อมูลที่ประมวลได้จากงบการเงินโดยตรงแทน การใช้แบบสอบถาม นอกจากนี้ กลุ่มประชากรในการศึกษา เป็นกลุ่มที่รวบรวมได้จากฐานข้อมูลภาครัฐเพื่อความน่าเชื่อถือในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา อย่างไรก็ตาม กลุ่มองค์การเหล่านี้ มักจะเป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนหรือยังพึ่งพิงจากภาครัฐ ผลการดำเนินงานอาจแตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป การศึกษาในอนาคตควรขยายผลไปยังกลุ่มอื่น ๆ ที่มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนาด้วยตนเอง หรือการศึกษาโดยไม่นำกลุ่มมีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาเป็นกลุ่มเปรียบเทียบ

เอกสารอ้างอิง

- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา. 2561. “ภาวะผู้นำตนเอง: แนวคิดการพัฒนาคือความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคศตวรรษที่ 21.” *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 12(17), 39-54.
- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2019). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519-1535. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0328>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- Azevedo, M. C. d., Schlosser, F., & McPhee, D. (2021). Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 50(2), 751-769. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0687>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2000). *The Compensation Handbook: A State-of-the-art Guide To Compensation Strategy And Design* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Buisson, M.-L., Gastaldi, L., Geffroy, B., Lonceint, R., & Krohmer, C. (2021). Innovative SMEs in search of ambidexterity: a challenge for HRM! *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 479-495. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0176>
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *ILR Review*, 54(4), 737-775. <https://doi.org/10.1177/001979390105400401>
- Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The Effect of Perceived High-performance Human Resource Practices on Business Performance: Role of Organizational Learning. *Global Business Review*, 17(35), 107-132. <https://doi.org/10.1177/0972150916631193>
- Cobb, J., & Gibbs, J. (1990). A New, Competency-based, On-the-job Programme for Developing Professional Excellence in Engineering. *Journal of Management Development*, 9(3), 60-72. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001372>
- Della Torre, E., Gritti, A., & Salimi, M. (2021). Direct and Indirect Employee Voice and Firm Innovation in Small and Medium Firms. *British Journal of Management*, 32(3), 760-778. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12504>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Prentice Hall.

- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Easa Nasser, F., & Orra Haitham, E. (2020). HRM practices and innovation: an empirical systematic review. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJ-DIG-11-2019-0005>
- Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773-791. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0010>
- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1). <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x>
- Gellynck, X., Cárdenas, J., Pieniak, Z., & Verbeke, W. (2014). Association between Innovative Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and Farm Business Performance. *Agribusiness*, 31(1), 91-106. <https://doi.org/10.1002/agr.21394>
- Gloet, M., & Terziovsk, i. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409. <https://doi.org/10.1108/17410380410540390>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effect of Innovation Type on Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381. <https://doi.org/10.1108/01437720510609555>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2007). Managing Human Resources in Order to Promote Knowledge Management and Technical Innovation. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(2), 83-100. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433050202>
- Laakso-Manninen, R., & Viitala, R. (2007). *Competence Management and Human Resource Development*. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.
- Lawler III, E. E., & Ledford Jr., G. E. (1992). A Skill-based Approach to Human Resource Management. *European Management Journal*, 10(4), 383-391. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90002L](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90002L)

- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697. <https://doi.org/10.1108/01437720610708284>
- Lousã, E. P., Rodrigues, A. C., & Pinto, E. M. (2020). How Do HRM Practices Relate To Innovation Performance In Information Technology Firms *IBIMA Business Review*, 2020(2020), 1-17. <https://doi.org/10.5171/2020.306950>
- Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: the role of HRM. *Personnel Review*, 46(7), 1358-1380. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0194>
- McClelland, D. C. (1973). Test for Competency rather than intelligence. *American Psychologists*, 28(1), 1-14.
- Mohan, K., & Gomathi, S. (2014). Innovation and Global HRM by 2050. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 2(8), 21-32.
- OECD. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd ed.). OECD Publishing.
- OECD. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4rd ed.). OECD Publishing.
- Palacios-Marqués, D., Popa, S., & Pilar Alguacil Mari, M. (2016). The effect of online social networks and competency-based management on innovation capability. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 499-511. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0175>
- Rehman, W., & Ahmad, M. (2015). AMO framework and psychological empowerment: Conceptual model decoding the black box between HRM and innovative work behavior. *Business Review: An IBA Journal*, 10, 90-101. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1316>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. Crown Publishing Group.
- Sharma, B., Pal, S., & Saini, H. S. (2017). HRM Practices For Promoting Innovation In Smes: A Review. *Inspira- Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 07(04), 295-298.
- Sienkiewicz, Ł. (2014). Quantitative research. In Ł. Sienkiewicz (Ed.), *Competency-based human resources management: The lifelong learning perspective*. Instytut Badań Edukacyjnych/Educational Research Institute.

- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management* (9th ed.). Pearson Education.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- United Nations Conference on Trade Development. (2020). *A Framework for Science, Technology and Innovation Policy Reviews*. United Nations. <https://doi.org/10.18356/cf3559b2-en>
- Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001>
- Wang, Z., & Zang, Z. (2005). Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit: A cross-regional comparative model. *International Journal of Manpower*, 26(6), 544-559. <https://doi.org/10.1108/01437720510625458>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic management and business policy : toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Prentice Hall.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yeh-Yun Lin, C., & Yi-Ching Chen, M. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132. <https://doi.org/10.1108/01409170710722955>
- Zhang, G. P., Yu, J., & Xia, Y. (2012). The Payback of Effective Innovation Programs: Empirical Evidence from Firms that Have Won Innovation Awards. *Production and Operations Management*, 23(8), 1401-1420. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01368.x>