

กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมองค์การ: การบูรณาการแนวคิดทรัพยากร ที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

พยัต วุฒิพงศ์*

บทคัดย่อ

นวัตกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แต่การสร้างสรรค่นวัตกรรมองค์การให้เกิดขึ้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย การสร้างคุณค่าเพิ่มของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ การพัฒนาตัวแปรเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรมโดยใช้แนวคิดจากหลายมุมมอง คือ แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ (RBV) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งจะช่วยให้้องค์การเข้าใจการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมเชิงพฤติกรรม ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีมุมมองเชิงทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวในการศึกษาค้นคว้าเพียงอย่างเดียว ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ตัวแปรหลักที่ควรนำมาศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรม คือ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย และปัจจัยด้านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ช่วยให้้องค์การที่ต้องการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรมได้ตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม รวมถึงเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรมของประเทศไทยต่อไป

คำสำคัญ: ความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรม แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม

* Doctor of Public Administration (Human Resource Management),
ที่ปรึกษา สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ: โครงการการจัดการนวัตกรรมทั้ง้องค์การ และผู้เชี่ยวชาญด้าน
นวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ และการตลาด
558/18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
E-mail: dr_phayat@hotmail.com

Organizational Innovativeness Conceptual Framework: Integration of Resource Based View and Learning Organization Concept

Phayat Wutthirong*

Abstract

Innovation is one of the factors that cause a sustainable competitive advantage. However, organizational innovativeness requires several important factors. The contribution of this study is to develop the variables by integrating Resource Based View Theory (RBV) and Learning Organization (LO) in order to understand factors that affect organizational innovativeness. At present, no theoretical perspective that explains the phenomenon in a single study. The result showed that it has three factors that should be the main factors affecting the innovativeness. These factors are Organizational Environment, Learning and Knowledge Sharing, and Human resource management. Each one has five, four and four sub-factors respectively. This study not only explains why an organization should apply these three main factors for creating innovativeness, but also explains where they come from. Furthermore, researchers can study the linkage of these factors to explain organizational innovativeness and competitive advantage.

Keywords: Organizational Innovativeness, Resource Based View, Learning Organization, Innovation

* Doctor of Public Administration (Human Resource Management),
Advisor of National Innovation Agency (Public Organization): Total Innovation Management
Project, and Expert: Innovation, Human Resource and Marketing
558/18 Ratchadapisek Road, Samsen Nok, Huaykwang, Bangkok 10310, Thailand.
E-mail: dr_phayat@hotmail.com

บทนำ

องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันต้องพบกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ความต้องการของผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ใช้บริการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการไหลเวียนของสารสนเทศและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ผลจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้นักวิชาการให้ความสนใจกับนวัตกรรมในฐานะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสามารถในการทำกำไรและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ (Read, 2000) นวัตกรรมมององค์การเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ในการสร้างและปรับเปลี่ยนความคิดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการ โครงสร้างหรือนโยบายที่มีความใหม่ต่อองค์การ (Nohria and Gulati, 1996) จากผลการศึกษาด้านนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมระดับองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Armour and Teece, 1978) Hult et al. (2004) พบว่า ผู้บริหารองค์กรจำนวนมากนำนวัตกรรมมาใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างความท้าทายใหม่เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคต

ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อทุกองค์การ ซึ่ง Hurley and Hult (1998) กล่าวว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะพบอุตสาหกรรมที่ไม่มีความจำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากธรรมชาติของอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การในทุกอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญของการสร้างความสำเร็จขององค์การ คือ การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมโดยการแนะนำกระบวนการ สินค้าหรือความคิดใหม่ ๆ ในองค์การ ซึ่งความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Schumpeter, 1934; Burns and Stalker, 1961; Porter, 1990)

การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ อย่างไรก็ตาม Siguaw, Simpson and Enz (2006) พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้ระบุถึงรูปแบบหรือกรอบแนวคิดที่ชัดเจนสำหรับการทำความเข้าใจโครงสร้างการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และบ่อยครั้งที่เป็นการศึกษาแนวคิดในบริบทของหน้าที่ด้านการตลาดหรือเทคโนโลยีมากกว่าการศึกษาในระดับระบบองค์การทำให้เกิดความไม่ชัดเจนของปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีความไม่คงที่ของนิยามเชิงปฏิบัติการของการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม ในการศึกษาภาพรวมขององค์การเพื่อกำหนด จัดการและสร้างให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ Hurley and Hult (1998) สรุปไว้ว่าการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมต้องการการเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Powell (1992) ที่อธิบายว่า การทำให้

การมุ่งเน้นขององค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกันเป็นที่มาของการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการวิจัยด้านนวัตกรรมที่ผ่านมาไม่ได้ให้ความสนใจกับการสร้างความเชื่อมโยงในความสามารถขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Moorman and Slotegraaf, 1999)

การสร้างสรรค่นวัตกรรมองค์การให้เกิดขึ้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย ซึ่งการศึกษาปัจจัยดังกล่าวที่เชื่อมโยงกันในการศึกษาหนึ่งครั้งยังไม่เกิดขึ้น การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Contribution) ของการศึกษาค้างนี้ คือ การสร้างกรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรมจากแนวคิดที่สามารถอธิบายนวัตกรรมในระดับระบบองค์การที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ (Resource Based View: RBV) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งจะทำให้องค์การเข้าใจการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมเชิงพฤติกรรมได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีมุมมองเชิงทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวในการศึกษาครั้งเดียว

การทบทวนวรรณกรรม

ความสำคัญของแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Garcia and Calantone (2002) ได้รวบรวมผลการวิจัยด้านนวัตกรรมจำนวนมากและสรุปว่า ยังมีความคลุมเครือในบทบาทสำคัญของความรู้ที่ทำให้นวัตกรรมองค์การสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาและดำเนินงานตามกลยุทธ์ องค์การต้องอาศัยทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะต่อองค์การเพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรมและทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, 1991) ซึ่ง Eisenhardt and Martin (2000) และนักวิชาการในปัจจุบันให้ความสำคัญกับแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ (Resources-based View Theory: RBV) (Barney, 1991) แนวคิดดังกล่าวอธิบายว่า กระบวนการภายในองค์การสร้างกลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งกลายเป็นวิธีการในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Bates and Flynn, 1995) กลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะเป็นทรัพยากรที่เหมาะสมกับองค์การและมีเพียงทรัพยากรเหล่านี้เท่านั้นที่มีคุณค่าต่อองค์การ จากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาความสามารถขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Subramanian and Youndt, 2005)

นอกจากนี้ Hargadon and Sutton (2000) สนับสนุนให้มีการศึกษานวัตกรรมในทุกมุมมองที่เกี่ยวข้องกับองค์การและทัศนคติของคนในองค์การ ซึ่งความรู้และการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการสร้างสรรค่นวัตกรรม เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้้องค์การต้องมีความสามารถที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ (King and Tucci, 2002) แต่ในการศึกษาที่ผ่านมาของ Subramanian and Youndt (2005) พบว่า การศึกษาหลายฉบับไม่ได้อธิบายว่า การเรียนรู้และความรู้ภายใน้องค์การเกิดการสะสมและเชื่อมโยงกับความสามารถด้านนวัตกรรมได้อย่างไร ทั้งนี้การมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม (Innovation Orientation) เป็นโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับคนใน้องค์การที่ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง การค้นหาความต้องการของลูกค้าและการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ในการพัฒนากระบวนการที่ต้องการ (Siguaw et al., 2006) อย่างไรก็ตาม ความรู้เกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์หรือคนใน้องค์การที่สนับสนุนนวัตกรรมองค์การยังค่อนข้างหายาก (Shipton et al., 2006) ซึ่งแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงความรู้ การเรียนรู้ของคนใน้องค์การเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ้องค์การ

จากการทบทวนผลการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า ้องค์การที่มีนวัตกรรมสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการสร้างความอยู่รอดของ้องค์การในระยะยาว แต่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความเชื่อและการยอมรับของคนใน้องค์การ และทำให้แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นในทุกระดับและทุกหน้าที่งานซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Siguaw et al., 2006) การทำให้คนใน้องค์การมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น ้องค์การจำเป็นต้องปรับระบบของ้องค์การทั้งหมดให้สอดคล้องกันเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเกิดการวิจัยและพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการเชื่อมโยงกับความรู้และการเรียนรู้ของคนใน้องค์การด้วย ทั้งนี้ ทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้และความรู้เกี่ยวกับลูกค้าถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะของ้องค์การที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Barney, 1991) แต่การวิจัยจำนวนไม่มากที่มีการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของ้องค์การและทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะที่มีผลกระทบต่อความสามารถของ้องค์การในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและทำให้นวัตกรรมเหล่านั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะของ้องค์การ และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมต่อการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม้องค์การ

แนวคิดด้านนวัตกรรม

“นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนใน้องค์การ ในประเทศ หรือในโลก และต้องสามารถนำมาใช้ได้จริงเพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม” (พยัต วุฒิสงค, 2553) ซึ่งนวัตกรรมเกิดจากการรวมกันของทรัพยากรและทักษะที่มีอยู่เพื่อสร้างสิ่งใหม่ ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ้องค์การต้องสร้างระบบการทำงานประจำที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดสารสนเทศและทักษะใน้องค์การ (Paladino, 2006) ซึ่งความสามารถดังกล่าวถูกเรียกว่า ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

ระบบการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การเพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าใหม่ การบริการรูปแบบใหม่ กระบวนการทำงานแบบใหม่ หรือรูปแบบการทำธุรกิจแบบใหม่เพื่อก้าวสู่การสร้าง
ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การเสนอว่า การเลือกและการสะสม
ทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจภายในองค์การและปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายนอกและภายใน
องค์การ ทางเลือกในการจัดการถูกกดดันจากสภาพเศรษฐกิจและความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
และความสามารถในการทำกำไร (Conner, 1991) ส่วนอิทธิพลภายนอกเป็นปัจจัยด้านอุตสาหกรรม
เชิงกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ รวมถึงอำนาจของผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ ความรุนแรงของ
การแข่งขันและโครงสร้างสินค้าและอุตสาหกรรม ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลให้องค์การต้องตั้งคำถามว่า
จะเลือกทรัพยากรอะไรและอย่างไร แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างองค์การไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับ
องค์การ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การรวมทรัพยากรหรือความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัว
โดยการหาสารสนเทศจากภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำกลับมาใช้ในองค์การและปรับแนวทาง
การดำเนินงาน (Siripong Preutthipan, 1999) องค์การที่มีระบบและโครงสร้างที่เหนือกว่า
มีความสามารถในการทำกำไรที่เหนือกว่า ไม่ใช่เนื่องจากองค์การมีการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่ป้องกันการ
เข้ามาขององค์การอื่น แต่เกิดจากองค์การทำให้ต้นทุนต่ำลงหรือเสนอคุณภาพหรือผลผลิต
ของสินค้าที่สูงขึ้น

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อม
ในการอธิบายว่า ทำไมองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานได้ดีกว่าองค์การอื่น และค้นหากระบวนการ
ภายในองค์การเพื่อสร้างการรวมกันของทรัพยากร (Resource Bundles) เป็นวิธีการในการสร้าง
และทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Bates and Flynn, 1995) และให้ความ
สนใจว่า ทรัพยากรขององค์การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันรุนแรง
ได้อย่างไร (Collis and Montgomery, 1995) ซึ่งวัตถุประสงค์สุดท้ายของแนวคิดนี้ คือ การสร้าง
ผลตอบแทนที่สูงกว่าปกติและคุณค่าของทรัพยากรที่เหนือกว่าขององค์การโดยการพัฒนากลุ่มของ
ทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะและต้องใช้เวลาในการลอกเลียนแบบเพื่อสร้างอุปสรรคต่อคู่แข่ง
(Teece et al., 1997)

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะขององค์การที่มีกิจกรรมอย่างกว้างขวางในการสร้าง
และใช้ความรู้เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการได้รับและแลกเปลี่ยนสารสนเทศ
เกี่ยวกับความต้องการลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านตลาดและผลการดำเนินงานของคู่แข่ง ซึ่งนำไป

สู่การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสร้างสินค้าใหม่ที่มีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง (Hurley and Hult, 1998) การมุ่งเน้นการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประเภทของสารสนเทศที่จำเป็นต้องรวบรวม (Dixon, 1992) และสารสนเทศเหล่านี้ต้องมีการแปลความหมาย (Argyris and Schon, 1978) การประเมิน (Sinkula et al., 1997) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Moorman and Miner, 1998)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารและกระจายความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ความทรงจำขององค์การพร้อมที่จะได้รับการเข้าถึง ตัวอย่างเช่น การทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นประจำเล็ก ๆ น้อย ๆ ภายในองค์การ เนื่องจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้ที่ใช้การสื่อสารเป็นตัวกลางในแลกเปลี่ยนความรู้ที่พนักงานแต่ละคนค้นพบ (Jelinik, 1979) เกี่ยวเนื่องจากความคิดดังกล่าว Cohen (1991) พบว่า องค์การมีสารสนเทศที่อยู่ในกระบวนการของการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ทักษะที่มีอยู่เป็นประจำ ดังนั้น การมุ่งเน้นความทรงจำเป็นกระบวนการย่อยของการได้มาซึ่งสารสนเทศ (Information Acquisition) (Slater and Narver, 1995) การมุ่งเน้นการเรียนรู้สามารถรวมเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับความคิดที่ว่าในการทำกิจกรรมขององค์กร สมาชิกขององค์กรสามารถพัฒนาความรู้ที่มีความหมายต่อการกระทำที่ดีขึ้นในเวลาถัดไป ประสพการณ์ของสมาชิกแต่ละคนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้ขององค์การ และทำให้เกิดความเข้าใจของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบขององค์การและสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น (Kerin, Mahajan and Varadavajan, 1990)

ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างสรรคันวัตกรรมเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การ แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การอธิบายว่า องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการครอบครองความสามารถและทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ไม่สามารถทดแทนได้ หายาก และมีคุณค่า (Barney, 1991) อย่างไรก็ตาม ไม่มีทักษะหรือทรัพยากรเพียงอย่างเดียวหนึ่งที่สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์การต้องมีการทำลายและสร้างสมรรถนะหลักขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง เช่น การสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในการแข่งขัน (Fiol, 2001) ซึ่งแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การเกี่ยวข้องกับความสามารถด้านนวัตกรรม (Hadjimanolis, 2000)

ในขณะที่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้อธิบายว่า การพัฒนาและเคลื่อนย้ายความรู้ไปสู่การสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาและเคลื่อนย้ายความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม เนื่องจากการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความเข้าใจและความเชื่อเกี่ยวกับนวัตกรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดหรือการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ดังนั้น ความรู้ใหม่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้ององค์การ ทุนด้านความรู้

ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์การทำให้้องค์การเติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและนำหน้าคู่แข่งโดยองค์การนั้นต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะที่ทำให้้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็น้องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ภายใต้แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะของ้องค์การและแนวคิด้องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มาที่แท้จริงของความได้เปรียบในการแข่งขัน ก็คือ การมุ่งเน้นนวัตกรรม โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้และความตั้งใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายใน้องค์การ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ การตลาดและลูกค้า และการปฏิบัติงาน (Siguaw et al., 2006) ซึ่งความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ้องค์การมีสมมติฐานพื้นฐานที่สำคัญ คือ

1. การนำนวัตกรรมมาใช้เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกของ้องค์การ นักวิชาการด้านทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เชื่อว่า สภาพแวดล้อมภายนอกของ้องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ้องค์การต้องปรับตัวต่อเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำ้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเลือกลักษณะของ้องค์การที่เหมาะสมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น โครงสร้างหรือกระบวนการ เป็นต้น (Lawrence and Lorsch, 1967)

2. การนำนวัตกรรมมาใช้ใน้องค์การเป็นผลของการเริ่มต้นเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุกโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจใน้องค์การ นักวิชาการด้านทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice Theory) เชื่อว่า ้องค์การไม่เพียงแต่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเท่านั้น แต่้องค์การต้องหาแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุกที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของ้องค์การด้วย (Child, 1972) โดย้องค์การต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. การนำนวัตกรรมมาใช้เป็นความต้องการของ้องค์การและคนใน้องค์การ นวัตกรรมสามารถสร้างพลังในการทำให้ผลการดำเนินงานของ้องค์การสูงขึ้น (Dos Santos and Pfeffers, 1995) โดย้องค์การต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานใน้องค์การมีแนวทางในการดำเนินงานตามทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ้องค์การ

4. ้องค์การนวัตกรรมมีลักษณะของ้องค์การที่ทำให้เกิดความแตกต่างจาก้องค์การที่ไม่สร้างนวัตกรรม (Damanpour, 1987) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะของ้องค์การ

วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวแปรเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพในการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องภายใต้พื้นฐานแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะของ้องค์การและ

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างตัวแปรในการวิจัยและอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การเรียนรู้ขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ ถ้าองค์การมีทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงเหล่านี้ องค์การจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ มีผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การเป็นจำนวนมาก แต่มีการทดสอบหรือทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ต่อการศึกษาด้านนวัตกรรมค่อนข้างน้อย (Miller and Shamsie, 1995) แนวคิดดังกล่าวจะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเชื่อมโยงของกลยุทธ์องค์การ (Barney, 1991) อย่างไรก็ตาม มีการวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนจำกัดที่มีการเชื่อมโยงกับนวัตกรรมองค์การ (Farjoun, 1994) ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พยายามลดช่องว่างดังกล่าวและนำเสนอมุมมองใหม่ในเชิงทฤษฎี ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะช่วยให้องค์การที่ต้องการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของประเทศไทยต่อไป

ผลการศึกษา

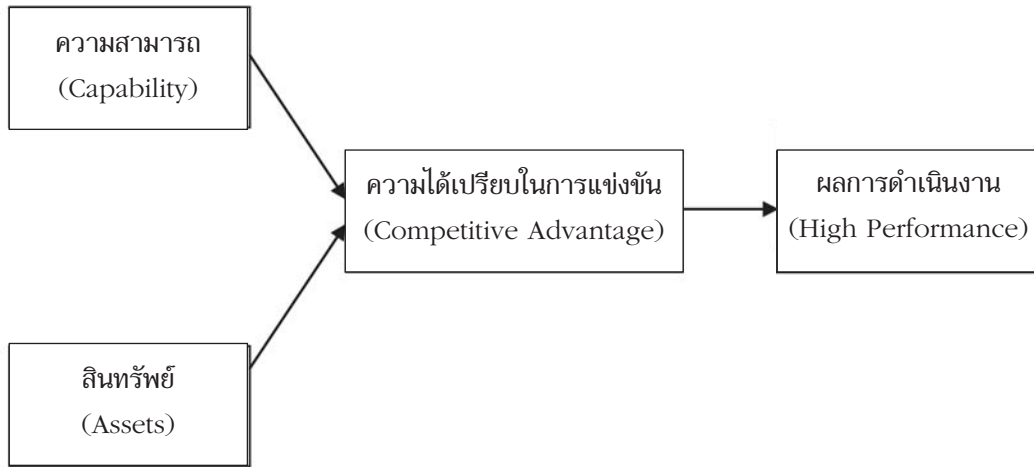
การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่ออธิบายตัวแปรดังกล่าว จากการศึกษาคุณค่าและการประยุกต์ใช้แนวคิดทั้ง 2 แนวคิดสามารถอธิบายได้ ดังนี้

คุณค่าและการประยุกต์ใช้แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

1) คุณค่าของแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การทำให้การเติบโตและกำไรขององค์การมีความยั่งยืนและได้รับการศึกษาโดยนักวิชาการจำนวนมาก (Ricardo, 1817; Schumpeter, 1934; Penrose, 1959) ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของทรัพยากรได้เป็นอย่างดี ทรัพยากรเป็นพื้นฐานของความสามารถในการทำกำไรและเป็นแหล่งที่มาของความสามารถขององค์การ (Grant, 1991) โดยฐานคิดหลักของแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ คือ เมื่อองค์การมีทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์การมากขึ้น ทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนสำหรับองค์การและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นโดยรายละเอียดแสดงดังภาพที่ 1

ทรัพยากร (Resources)



ภาพที่ 1: แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า แนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถ สินทรัพย์ กลยุทธ์องค์กร และผลการดำเนินงาน (Barney, 1991; Peteraf, 1993)

2) การประยุกต์ใช้แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรในการอธิบายความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

แม้ว่ามีผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรเป็นจำนวนมาก แต่มีการทดสอบหรือทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ต่อการศึกษาด้านนวัตกรรมค่อนข้างน้อย (Miller and Shamsie, 1995) นอกจากนี้ มีการวิจัยจำนวนจำกัดที่มีการเชื่อมโยงกับนวัตกรรมขององค์กร (Farjoun, 1994) การศึกษาครั้งนี้จึงนำแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรเพื่อใช้ในการอธิบายการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรในแนวคิดดังกล่าวแบ่งเป็นทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้และทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้เท่านั้นเพื่อให้อธิบายความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากขึ้นเนื่องจากทรัพยากรทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) บ่อยครั้งที่ไม่ได้สร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991)

คุณค่าและการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

1) คุณค่าของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการศึกษาจากนักวิชาการมากขึ้น (Lukas et al., 1996) เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นวิธีการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hult and Ferrel, 1997) โดยมีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงจำนวนมากที่ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์การในระดับต่าง ๆ นักทฤษฎีหลายท่านแสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้ขององค์การไม่ได้เกิดขึ้นในระดับบุคคลและกลุ่ม แต่เป็นบทบาทที่สำคัญขององค์การ (Hedberg, 1981) นอกจากนี้ ความรู้และการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Hargadon and Sutton, 2000)

2) การประยุกต์ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในการอธิบายความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ผลการศึกษาของ Subramanian and Youndt (2005) พบว่า การศึกษาหลายฉบับไม่ได้อธิบายว่า การเรียนรู้และความรู้ภายในองค์การเกิดการสะสมและเชื่อมโยงกับความสามารถด้านนวัตกรรมได้อย่างไร ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าจึงประยุกต์ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่ออธิบายความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมององค์การซึ่งแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับความนิยมมากขึ้นจากผลการศึกษาของ Senge (1990) ซึ่งสร้างวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) 2) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 3) การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และ 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อย่างไรก็ตาม ความหมายและแนวคิดของปรัชญาการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้มีความหลากหลายมาก ซึ่งองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับนักวิชาการและสาขาที่ศึกษา (Day, 1994) สามารถแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แบ่งตามนักวิชาการ

นักวิชาการ	ประเด็นที่อธิบาย	องค์ประกอบ
Day (1991,1994)	ความสามารถ ในการเรียนรู้ (Learning Capability)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปิดใจรับฟัง (Open-Minded Inquiry) 2. การกระจายสารสนเทศร่วมกัน (Information Distribution) 3. ความสามารถในการแปลความหมายร่วมกัน (Interpretation Capability) 4. ความเข้าถึงหน่วยความจำ (Accessible Memory)
Galer and Van Der Heijden (1992)	องค์ประกอบ ของการเรียนรู้ (Learning Checklist)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) 2. การเปิดใจ (Openness) 3. การมีอิสระในการหาประสบการณ์ (Freedom to Experience) 4. การมีคำมั่นสัญญาในการเรียนรู้ (Commitment to Learning) 5. ความใกล้ชิดระหว่างการวางแผนและนำไปปฏิบัติ (Closeness in Planning and Action) 6. การเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Capture of Lessons Learned) 7. ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) 8. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Coordination of Activities)
McKee (1992) Norman (1985)	ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skills)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะในการติดต่อระหว่างกัน (Interpersonal Skills) 2. ทักษะในการวิเคราะห์ (Analytical Skills) 3. ทักษะเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Skills) 4. ทักษะในการจัดการกับสภาพแวดล้อม (Ecological Skills)
Senge (1990)	วินัยในการเรียนรู้ (Learning Disciplines)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 2. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
Sinkula (1994)	พื้นฐานด้าน การเรียนรู้ (Learning Foundations)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 2. การมีหลักในการเรียนรู้ (Learning Axioms) 3. การทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน (Cross-Functional Teamwork) 4. การเปิดใจรับฟัง (Open-Mindedness) 5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Experience Sharing)

ตารางที่ 1: องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แบ่งตามนักวิชาการ (ต่อ)

นักวิชาการ	ประเด็นที่อธิบาย	องค์ประกอบ
Slater and Narver (1994, 1995)	องค์ประกอบของการเรียนรู้ (Learning Element)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurship) 2. ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการทำงาน (Facilitative Leadership) 3. โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) 4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบกระจายอำนาจ (Decentralized Strategic Planning) 5. การมุ่งเน้นด้านตลาด (Market Orientation)
Tobin (1993)	พื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Foundation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีภาวะผู้นำที่ชัดเจน (Visible Leadership) 2. การมีความสามารถในการคิด (Thinking Literacy) 3. การเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน (Functional Myopia) 4. การสร้างทีมในการเรียนรู้ (Learning Teams) 5. การให้อำนาจในการเรียนรู้ (Manager as Enablers)
Wick and Leon (1993)	องค์ประกอบของการเรียนรู้ (Learning Elements)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Defined Vision) 2. การมีแผนปฏิบัติงานที่วัดได้ (Measurable Action Plan) 3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Sharing of Information) 4. ความสามารถในการประดิษฐ์ (Inventiveness) 5. ความสามารถในการนำไปปฏิบัติ (Implementation Ability)
Hult and Ferrel (1997)	การมุ่งเน้นการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning Orientation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) 2. การมุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ (System Orientation) 3. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) 4. การมุ่งเน้นการเก็บรักษาความจำ (Memory Orientation)
Marquardt (2002)	ระบบย่อยในการเรียนรู้ (Learning Subsystem)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) 2. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) 5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Dialogue)

แหล่งที่มา: ปรับจาก Hult and Ferrel, 1997 และ Marquadt, 2002

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้บูรณาการแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการหลายท่านเพื่อใช้อธิบายความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ความคล้อยคลึงในนิยามและลักษณะขององค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 ปัจจัย คือ คำมั่นสัญญาในการเรียนรู้

(Commitment to Learning) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเปิดใจรับสิ่งใหม่ (Open-Mindedness) และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร (Intraorganizational Knowledge Sharing) แม้ว่าแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่ไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ในบทความนี้ได้รวมปัจจัยดังกล่าวเข้ามารวมด้วย เนื่องจากการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าองค์กรไม่มีระบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการแลกเปลี่ยนสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (Moorman and Miner, 1998)

การบูรณาการแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้

การนำแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้มาบูรณาการกันเพื่ออธิบายการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีรายละเอียดดังตารางที่ 2 และภาพที่ 2

ตารางที่ 2: การเปรียบเทียบแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ประเด็น	แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากร	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
แนวคิดหลัก	องค์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการครอบครองความสามารถและทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ไม่สามารถทดแทนได้ หายาก และมีคุณค่า	องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง ค้นหาและโยกย้ายความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง
สมมติฐานหลัก	ทรัพยากรต้องมีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfectly Imitable) และไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfectly Substitutable) - ทรัพยากรที่หายากทำให้มีองค์การจำนวนไม่มากในอุตสาหกรรมที่ได้เป็นเจ้าของ - การสร้างความยากในการลอกเลียนแบบเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้น	องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารและกระจายความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรวมถึง การสร้างบรรยากาศที่ความทรงจำขององค์การพร้อมที่จะได้รับการเข้าถึง โดยต้องสร้างความพร้อมในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ - การพัฒนาความสามารถขององค์การในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเรียนรู้สูงต้องการการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการจัดเตรียมบรรยากาศขององค์การที่นำไปสู่การสร้างทักษะใหม่ ๆ

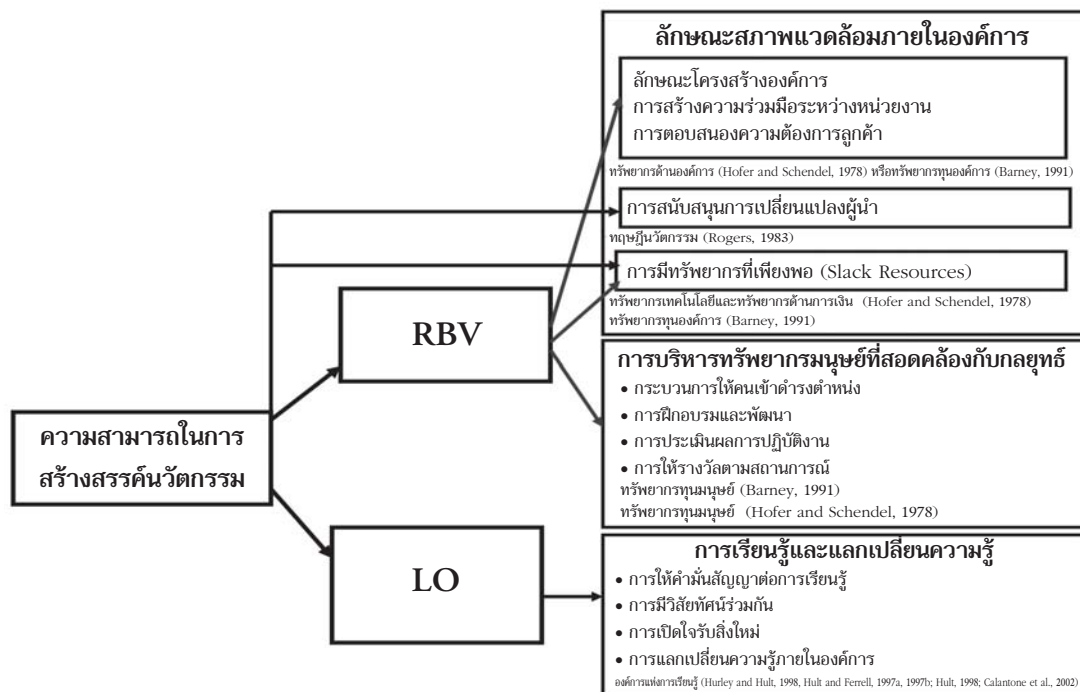
ตารางที่ 2: การเปรียบเทียบแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การ
แห่งการเรียนรู้ในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ต่อ)

ประเด็น	แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากร	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการทดแทนได้อย่างไม่สมบูรณ์ของทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์การแห่งการเรียนรู้แสดงถึงความสามารถขององค์การในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการได้รับ กระจ่าย และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ
มุมมองเกี่ยวกับ ความสามารถ ในการ สร้างสรรค์ นวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ภายใต้แนวคิดเชิงระบบ องค์การที่ต้องการสร้างนวัตกรรมองค์การต้องเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในในองค์การให้มีความสอดคล้องกันภายใต้แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากร 2. องค์การที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องมีทรัพยากรเฉพาะที่มีผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่หรือตำแหน่งงานของพนักงาน และลดโครงสร้างที่มีกฎระเบียบขั้นตอนจำนวนมาก ในการอนุมัติโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ 3. องค์การที่มีการใช้ทรัพยากรเฉพาะที่ไม่เหมาะสมและไม่ยอมรับความเสี่ยงที่เหมาะสมจะไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยั่งยืนได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สิ่งสำคัญที่ได้จากองค์การแห่งการเรียนรู้คือ 1) การสร้างคุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้าผ่านทางสินค้าและบริการ 2) การปรับปรุงวิธีการและกระบวนการทำงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง และ 3) การสร้างทรัพยากรที่หายาก การทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้น องค์การต้องทำให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทดลองเรียนรู้และการรวมกันของทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง 2. องค์การที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การไม่ใช่เพียงแค่การตระหนักถึงโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นด้วย องค์การที่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมผ่านทรัพยากรที่มีอยู่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างโอกาส 3. การเรียนรู้แสดงออกในรูปของความรู้ ประสบการณ์และสารสนเทศขององค์การซึ่งทำให้องค์การมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ 2: การเปรียบเทียบแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ต่อ)

ประเด็น	แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากร	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
การบูรณาการแนวคิด	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุมมองด้านทรัพยากรมององค์การเสมือนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการปรับปรุงความสามารถขององค์การผ่านประสบการณ์และการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การ 2. องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการหาสมรรถนะใหม่และทำให้องค์การมีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรในการสร้างทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะและลอกเลียนแบบยากมุมมองด้านทรัพยากรเกี่ยวข้องกับทรัพยากรทุนขององค์การและทรัพยากรทุนมนุษย์ ในขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและกระจายความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม 	

การศึกษาครั้งนี้พัฒนาตัวแปรโดยมีพื้นฐานจากแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ (RBV) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การเรียนรู้ขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ



ภาพที่ 2: การบูรณาการแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะและแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่ออธิบายความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากผลการศึกษา พบว่า แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่สามารถใช้อธิบายการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสามารถนำแนวคิดดังกล่าวเพื่อสรุปเป็นปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างขององค์การ การร่วมมือระหว่างหน่วยงานและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การโดยถือว่าเป็นทรัพยากรด้านองค์การ (Hofer and Schendel, 1978) หรือทรัพยากรทุนองค์การ (Barney, 1991) สำหรับปัจจัยด้านการรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมาจากทฤษฎีนวัตกรรม (Rogers, 1983) ในขณะที่การมีทรัพยากรที่เพียงพอมาจากทฤษฎีนวัตกรรมและแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การโดยถือว่าเป็นทรัพยากรเทคโนโลยีและทรัพยากรด้านการเงินในความหมายของ Hofer and Schendel (1978) หรือเรียกว่า ทรัพยากรทุนองค์การในความหมายของ Barney (1991) โดยปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การถือเป็นกลุ่มของทรัพยากร (Resource Bundle) ภายในองค์การที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรทุนมนุษย์ (Barney, 1991) หรือทรัพยากรมนุษย์ (Hofer and Schendel, 1978) เป็นอีกหนึ่งทรัพยากรที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม มาจากแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ การสร้างทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การที่ประกอบด้วย กระบวนการให้คนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลและการให้รางวัล (Reward) เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้เท่านั้นจึงไม่นำทรัพยากรทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) เข้ามาศึกษา และทรัพยากรทุนทางกายภาพ บ่อยครั้งที่ไม่ได้สร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากทรัพยากรมีความง่ายต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991)

3. ปัจจัยด้านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนามาจากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Calantone et al., 2002) ประกอบด้วย การให้คำมั่นสัญญาในการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเปิดใจรับสิ่งใหม่และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ (Intraorganizational Knowledge Sharing) ซึ่งการเรียนรู้ขององค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมเช่นเดียวกับปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยทั้งสามพัฒนามาจากทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์การทุกแห่งมี

องค์ประกอบของแต่ละองค์การมีปัจจัยทั้งสาม แต่ปัจจัยแต่ละประเภทมีการประสานกันที่หลากหลาย เช่น บางองค์การมีลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การและการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ที่สูงแต่มีการมุ่งเน้นการเรียนรู้ในระดับต่ำ หรือบางองค์การมีการมุ่งเน้นปัจจัยทั้งสามในระดับต่ำ ปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่การสร้างสร้งนวัตกรรมองค์การที่แตกต่างกัน

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะต่อองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถพัฒนาเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจำเป็นต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ ดังนี้

4.4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (ลักษณะโครงสร้างขององค์การ การร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการมีทรัพยากรที่เพียงพอ)

Jacobson (1992) ให้ความเห็นว่า ผลกำไรจะลดลงเมื่อคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้สำเร็จหรือเมื่อวิธีปฏิบัติและเงื่อนไขด้านตลาดเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดสามารถทำให้เกิดผลตอบแทนที่ไม่ปกติ Gatignon and Anderson (1986) ระบุว่าความยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการอย่างรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำ องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในกลยุทธ์องค์การที่ทำให้้องค์การสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าบริการหรือกระบวนการ องค์การที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องรวบรวมทรัพยากร เช่น เงินทุน เครื่องมือ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้นและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างก้าวกระโดด (Radical Innovation) องค์การที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะที่มีผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การสนับสนุนของผู้บริหารหรือผู้บริหารแก่พนักงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่หรือตำแหน่งงานของพนักงาน และลดโครงสร้างที่มีกฎระเบียบขั้นตอนจำนวนมาก (Bureaucratic Red Tape) ในการอนุมัติโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ (Loof and Heshmati, 2002) ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายในองค์การจึงมีความสัมพันธ์ต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยตรงและโดยผ่านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์

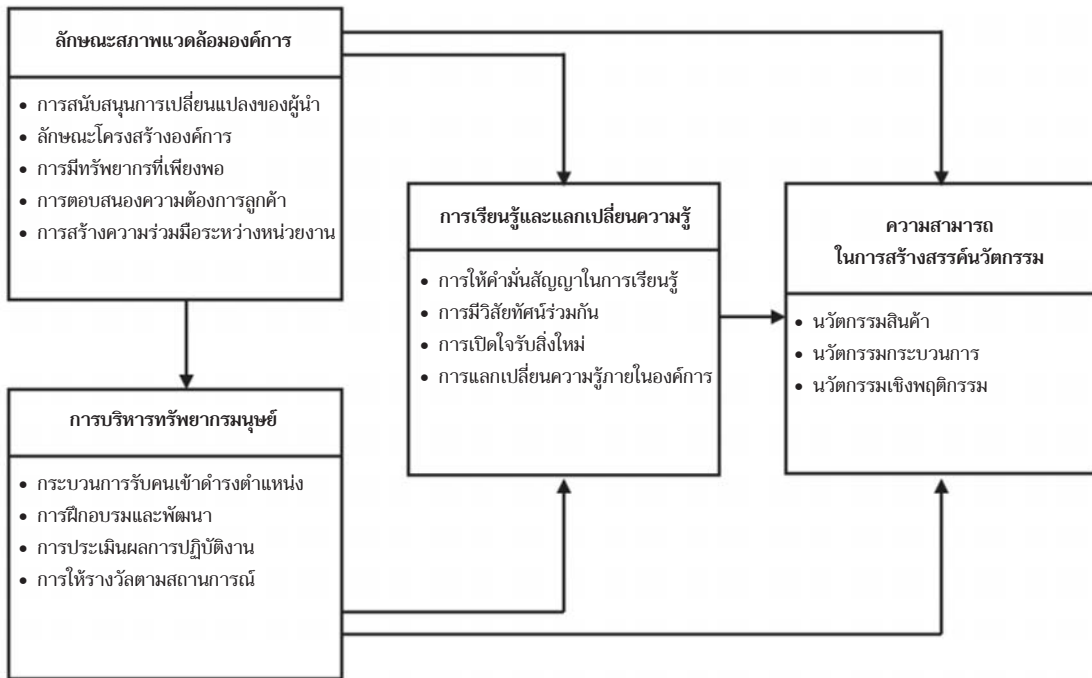
4.4.2 การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การและนวัตกรรม (Rogers, 1983; Hurley and Hult, 1998; Mone et al., 1998) สรุปได้ว่า การเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งมีความสำคัญต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ (Hurley and Hult, 1998) องค์การที่มีค่านิยมในการเรียนรู้นำไปสู่ความสามารถด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและกระบวนการที่ดีขึ้น (Gatignon and Xuereb, 1997) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์การ (Mone et al., 1998) นวัตกรรมแสดงถึงการสร้างและยอมรับในการนำความคิด กระบวนการ สินค้าหรือบริการใหม่มาใช้ในองค์การ ทั้งนี้ การมุ่งเน้นการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมขององค์การ นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมสูงขึ้น (Damanpour, 1991; Verona, 1999) โดยองค์การจำเป็นต้องสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ Calanton et al. (2002) ได้ศึกษาวิจัยโดยใช้ค่านิยมในการเรียนรู้ (Commitment to Learning) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเปิดใจรับฟัง (Open-Mindedness) และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ (Intraorganizational Knowledge Sharing) ในการวัดการมุ่งเน้นการเรียนรู้และพบว่า สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้มีความสำคัญกับนวัตกรรมขององค์การและผลการดำเนินงานด้านการเงิน ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การ

4.4.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า องค์การที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การ วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practice) เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม (Huselid, 1995, Schuler and Jackson, 1999) ทั้งนี้ พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านทางการฝึกอบรม (Chi et al., 1989) องค์การที่เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม พนักงานแต่ละคนจะใส่ใจกับการพัฒนาตนเองและติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเองมากกว่า นอกจากนี้ พนักงานในองค์การที่เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมจะมีระดับความรู้ที่สูงกว่าและมีอิสระมากกว่า พนักงานเหล่านี้จึงชอบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน (Mumford, 2000) และทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสัมพันธ์ทางตรงกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีความสัมพันธ์ทางอ้อมผ่านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยและทดสอบสมมติฐาน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแสดง ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร

จากภาพที่ 3 ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรถูกเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรโดยประยุกต์จากแนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความคล้ายคลึงและความแตกต่างจากข้อค้นพบของนักวิชาการที่ผ่านมาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Calantone et al., 2002; Worren et al., 2002; Mairesse and Mohnen, 2002; Kundu and Katz, 2003; Hult et al., 2004; Woodside, 2005) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า องค์กรที่มีทรัพยากรและการเรียนรู้ที่แตกต่างกันจะมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่างกันไป (พยัต วุฒิรงค์, 2552) การบูรณาการมุมมองแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร

และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เข้าด้วยกันสามารถอธิบายการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในบริบทที่แตกต่างจากมุมมองเดิมในปัจจุบันและสร้างมุมมองใหม่ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การที่ไม่ได้มองนวัตกรรมว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา หรือเป็นเรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การจะเป็นเรื่องของพนักงานทุกคนในองค์การ เป็นเรื่องของทุกหน่วยงานในองค์การ และเป็นนวัตกรรมที่สามารถเกิดขึ้นในทุกที่ ทุกเวลา จนเกิดเป็นนวัตกรรมที่มีทิศทาง ต่อเนื่อง และยั่งยืน องค์การที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สูงขึ้น องค์การนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายในอย่างทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำและผู้บริหารระดับสูง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สั้นลงและแบนราบมากขึ้น การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานมากขึ้น การมีทรัพยากรด้านงบประมาณ เวลาและเทคโนโลยีที่เพียงพอ เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ทั้งนี้ การเรียนรู้ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ พนักงานในองค์การจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีคำมั่นสัญญาต่อการพัฒนานวัตกรรม การเปิดใจรับสิ่งใหม่อยู่เสมอ และสิ่งสำคัญคือ ต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันตลอดเวลา ซึ่งการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การคัดเลือกและเลือกสรรคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานมากขึ้น รวมถึงการให้รางวัลตามสถานการณ์ เช่น การให้รางวัลตามการพัฒนานวัตกรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นต้น หากองค์การสามารถบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว องค์การจะก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- พยับ วุฒิรงค์. (2552). 5 สุตยอต่องค์การแห่งนัตกรรมของไทย: ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ครั้งที่ 2 (The Thailand's Second National Conference on Every Aspect of Human Resources) “ศาสตร์และศิลป์ด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์การ.”* 20 พฤศจิกายน 2552. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พยับ วุฒิรงค์. (2553). นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย: ก้าวต่อไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์. *Chulalongkorn Review*, 22(86), 43-67.
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Armour, H.O., & Teece, D.J. (1978). Organizational Structure and Economic Performance: a Test of the Multi-Divisional Hypothesis. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 9, 106-22.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bates, K.A., & Flynn, E.J. (1995). Innovation History and Competitive Advantage: a Resource-based View Analysis of Manufacturing Technology Innovations. *Academy of Management Journal*, 235-239.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-24.
- Chi, M.T.H., Bassock, M., Lewis, M.U., Reitman, P., & Glaser, R. (1989). Self-explanations: how students study and use examples in learning to solve problems. *Cognitive Science*, 13, 145-82.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Cohen, Michael D. (1991). Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. *Organization Science*, 2(February), 135-139.
- Collis, D.J., & Montgomery, C.A. (1995). How Can You Create and Sustain a Profitable Strategy?: Competing on Resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, 3(July-August), 118-28.

- Conner, K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organizational Economics: Do We have a New Theory of the Firm?. *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: the Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Day, G. (1991). *Learning about Markets*. Marketing Association Report Number 91-117. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- Dixon, N.M. (1992). Organizational Learning: a Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development*, 3, 29-49.
- Dos Santos, B.L., & Pfeffers, K. (1995). Rewards to Investors in Innovative Information Technology Applications: First Movers and Early Followers in ATMs. *Organization Science*, 6, 241-2593.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-21.
- Farjoun, M. (1994). Beyond Industry Boundaries: Human Expertise Diversification and Resource-related Industry Groups. *Organization Science*, 5, 185-199.
- Fiol, C.M. (2001). Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691-9.
- Galer, G., & van der Heijden, K. (1992). The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning. *Market Intelligence Planning*, 10(6), 5-12.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: a Literature Review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-32.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1986). Modes of Foreign Entry a Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.

- Gatignon, H., & Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hadjimanolis, A. (2000). A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(2), 263-81.
- Hargadon, A, & Sutton, R.I. (2000). Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review*, 78(3), 157-65.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In Handbook of Organizational Design. P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck, eds., New York: Oxford University Press, 3-27.
- Hofer, C.W., & Schendel, D.E. (1978). Strategy Formulation Analytical Concepts. St.Paul: West.
- Hult, G.T.M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29(1), 193-216.
- Hult, G.T.M., & Ferrell, O.C. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-38.
- Hurley, R.F., & Hult, G.T. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: an Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jacobson, R. (1992). The Austrian School of Strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782-807.
- Jelinik, M. (1979). *Institutionalizing Innovation: a Study of Organizational Learning Systems*. New York: Praeger.

- Kerin, R.A., Mahajan, V., & Varadarajan, P.R. (1990). *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Needham Heights: Allyn and Bacon.
- King, A.A., & Tucci, C.L. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches: the Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-86.
- Kundu, S.K., & Katz, J.A. (2003). Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions. *Small Business Economics*, 20(1), 25-47.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Homewood: Irwin.
- Loof, H., & Hesmati, A. (2002). Knowledge Capital and Performance Heterogeneity: a Firm-level Innovation Study. *International Journal of Production Economics*, 76(1), 61-85.
- Lukas B.A., Hult, G.T.M., & Ferrell, O.C. (1996). A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels. *Journal of Business Research*, 36(3), 233-44.
- Mairesse, J., & Mohnen, P. (2002). Accounting for Innovation and Measuring Innovativeness: an Illustrative Framework and an Application. *The American Economic Review*, 92(2), 226-30.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. 2nd ed. Palo, Alto: Davies-Black.
- McKee, D.O. (1992). An Organizational Learning Approach to Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 9(September), 232-245.
- Miller, K.D., & Shamsie, J. (1995). A Contingent Application of the Resource-based View of the Firm: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 13, 57-61.
- Mone, M.A., Mckinley, W., & Barker, V.L. (1998). Organisational Decline and Innovation: a Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 23(1): 115-32.
- Moorman, C., & Miner, A.S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academic Management Review*, 23(4), 698-723.
- Moorman, C., & Slotegraaf, R.J. (1999). The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 239-57.

- Mumford, M.D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-51.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation?. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 1245-64.
- Norman R. (1985). Developing Capabilities for Organizational Learning. In J.M. Pennings (Ed.), *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Paladino, A. (2006). Understanding the Drivers of Corporate Performance and Customer Value. In J.F., Manzoni, & M.E. Piscataway (Eds.), *Performance Measurement and Management Control: Improving Organizations and Society* (pp. 137-62). New York: Elsevier Science.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93.
- Powell, T.C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 13(February), 119-34.
- Read, A. (2000). Determinants of Successful Organizational Innovation: a Review of Current Research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.
- Ricardo, D. (1817). (Reprinted in 1960). *The Principles of Political Economy and Taxation*. London: Dent.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1999). *Strategic Human Resource Management: a Reader*. London: Blackwell.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a Predictor of Innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M., & Enz, C.A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: a Framework for Study and Integration of Innovation Research.

- Journal of Product Innovation Management*, 23, 556-574.
- Sinkula, J. (1994). Information Processing in the Learning Organization. In R. Achrol, & A. Mitchell (Eds.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Vol. 5 (pp. 442-443). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Sinkula, J., Baker, W., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Siripong Preutthipan. (1999). *The Impact of Firm-Specific Resources on Firm Performance under Different Ownership Structures*. Doctoral Dissertation, Bangkok: Chulalongkorn University.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). *Market Oriented Isn't Enough: Build a Learning Organization*. Marketing Science Institute Report Number 94-103. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Subramanian, M., & Youndt, M.A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-63.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-33.
- Tobin, D.R. (1993). *Re-Educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*. Essex Junction: Oliver Wight.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academic Management Review*, 24(1), 132-42.
- Wick, C.W., & Leon, L.S. (1993). *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. New York: McGraw-Hill.
- Woodside, A.G. (2005). Firm Orientations, Innovativeness, and Business Performance: Advancing a System Dynamics View Following a Comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 Study. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 275-9.
- Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: a Study of the Home Appliance Industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123-40.

Translated Thai References

- Wutthirong, P. (2009). Five Innovative Organizations of Thailand: The Differences in Similarity of Human Resource Management. *Proceeding, The Thailand's Second National Conference on Every Aspect of Human Resource*, 20 November 2009. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Wutthirong, P. (2010). Innovation and Competitiveness of Thailand: The Next Step to Creative Economy. *Chulalongkorn Review*, 22(86), 43-67.