

กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมองค์การ: การบูรณาการแนวคิดทรัพยากร ที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

พยัต วุฒิวงศ์*

บทคัดย่อ

นวัตกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แต่ การสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การให้เกิดขึ้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย การ สร้างคุณค่าเพิ่มของการศึกษาครั้งนี้ คือ การพัฒนาตัวแปรเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้แนวคิดจากหลายมุมมอง คือ แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ (RBV) และแนวคิดองค์การแห่ง การเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งจะทำให้องค์การเข้าใจการสร้างความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมเชิงพฤติกรรม ซึ่งใน ปัจจุบันยังไม่มีมุมมองเชิงทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวในการศึกษาครั้งเดียว ผลการ ศึกษา พบว่า ตัวแปรหลักที่ควรนำมาศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม คือ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย ปัจจัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย และปัจจัยด้านการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย ผลการศึกษาครั้งนี้ช่วยให้องค์การที่ต้องการ สร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ตระหนักรึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนา เสื่อโน้ตที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของประเทศไทยต่อไป

คำสำคัญ: ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่า เฉพาะขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม

* Doctor of Public Administration (Human Resource Management),
ที่ปรึกษา สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ: โครงการจัดการนวัตกรรมทั้งองค์การ และผู้เชี่ยวชาญด้าน นวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ และการตลาด
558/18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงสามเสนนนอ กเขตห้วยขวาง 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

ບໍ່ທຳກຳ

องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันต้องพึ่งกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ความต้องการของผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ใช้บริการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการไหลเวียนของสารสนเทศและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ผลกระทบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้นักวิชาการให้ความสนใจกับนวัตกรรมในฐานะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสามารถในการทำกำไรและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ (Read, 2000) นวัตกรรมองค์การเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ใน การสร้างและปรับเปลี่ยนความคิดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้า บริการ กระบวนการ โครงสร้างหรือนโยบายที่มีความใหม่ต้ององค์การ (Nohria and Gulati, 1996) จากผลการศึกษาด้านนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมระดับองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Armour and Teece, 1978) Hult et al. (2004) พบว่า ผู้บริหารองค์กรจำนวนมากนิยมนำนวัตกรรมมาใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างความท้าทายใหม่เพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคต

ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อทุกองค์การ ซึ่ง Hurley and Hult (1998) กล่าวว่าเป็นไปได้ที่จะพบอุตสาหกรรมที่ไม่มีความจำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากธรรมชาติของอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การในทุกอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรับรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญของการสร้างความสำเร็จขององค์การ คือ การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมโดยการแนะนำกระบวนการ ศินค้าหรือความคิดใหม่ ๆ ในองค์การ ซึ่งความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Schumpeter, 1934; Burns and Stalker, 1961; Porter, 1990)

การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่า เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ อย่างไรก็ตาม Siguaw, Simpson and Enz (2006) พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้ระบุถึงรูปแบบหรือกรอบแนวคิดที่ขัดเจนสำหรับ การทำความเข้าใจโครงสร้างการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และบ่อยครั้งที่ เป็นการศึกษาแนวคิดในบริบทของหน้าที่ด้านการตลาดหรือเทคโนโลยีมากกว่าการศึกษาในระดับ ระบบองค์กรทำให้เกิดความไม่ชัดเจนของปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีความไม่คงที่ของนิยามเชิงปฏิบัติการของมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม ในการศึกษาภาพรวม ขององค์การเพื่อกำหนด จัดการและสร้างให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั่วทั้ง องค์การ Hurley and Hult (1998) สรุปไว้ว่าการสร้างนวัตกรรมต้องการการเปลี่ยนแปลง ระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Powell (1992) ที่อธิบายว่า การทำให้

การมุ่งเน้นขององค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกันเป็นที่มาของ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการวิจัยด้านนวัตกรรมที่ผ่านมาไม่ได้ให้ความสนใจกับการสร้างความเชื่อมโยงในความสามารถขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Moorman and Slotegraaf, 1999)

การสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การให้เกิดขึ้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย ซึ่งการศึกษาปัจจัยดังกล่าวที่เชื่อมโยงกันในการศึกษาหนึ่งครั้งยังไม่เกิดขึ้น การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Contribution) ของ การศึกษาครั้งนี้ คือ การสร้างกรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากแนวคิดที่สามารถอธิบายนวัตกรรมในระดับระบบองค์การที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ (Resource Based View: RBV) และแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งจะทำให้องค์การเข้าใจการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมเชิงพฤติกรรมได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีมุมมองเชิงทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวในการศึกษาครั้งเดียว

การทบทวนวรรณกรรม

ความสำคัญของแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ และแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

Garcia and Calantone (2002) ได้รวบรวมผลการวิจัยด้านนวัตกรรมจำนวนมากและสรุปว่า ยังมีความคลุมเครือในบทบาทสำคัญของความรู้ที่ทำให้นวัตกรรมองค์การสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาและดำเนินงานตามกลยุทธ์ องค์การต้องอาศัยทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะ ต่อองค์การเพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, 1991) ซึ่ง Eisenhardt and Martin (2000) และนักวิชาการในปัจจุบันให้ความสำคัญกับแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ (Resources-based View Theory: RBV) (Barney, 1991) แนวคิดดังกล่าวอธิบายว่า กระบวนการภายในองค์การสร้างกลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งถูกมองวิธีการในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Bates and Flynn, 1995) กลุ่มของทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะเป็นทรัพยากรที่เหมาะสมกับองค์การและมีเพียงทรัพยากรเหล่านี้เท่านั้นที่มีคุณค่าต่อองค์การ จากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาความสามารถขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Subramanian and Youndt, 2005)

นอกจากนี้ Hargadon and Sutton (2000) สนับสนุนให้มีการศึกษาด้านนวัตกรรมในทุกมุมมอง ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและทัศนคติของคนในองค์การ ซึ่งความรู้และการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต้องมีความสามารถที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ (King and Tucci, 2002) แต่ในการศึกษาที่ผ่านมาของ Subramanian and Youndt (2005) พบว่า การศึกษาหลายฉบับไม่ได้อธิบายว่า การเรียนรู้และความรู้ภายในองค์การเกิดการสะสมและเพิ่มอย่างกับความสามารถด้านนวัตกรรมได้อย่างไร ทั้งนี้การมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม (Innovation Orientation) เป็นโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การที่ตระหนักรถึงความเปลี่ยนแปลง การค้นหาความต้องการของลูกค้าและการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ในการพัฒนาระบวนการที่ต้องการ (Siguaw et al., 2006) อย่างไรก็ตาม ความรู้เกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์หรือคนในองค์การ ที่สนับสนุนนวัตกรรมมองค์การยังค่อนข้างหายาก (Shipton et al., 2006) ซึ่งแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงความรู้ การเรียนรู้ของคนในองค์การเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

จากการบททวนผลการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า องค์การที่มีนวัตกรรมสินค้าหรือบริการ เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการสร้างความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว แต่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความเชื่อและการยอมรับของคนในองค์การ และทำให้แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นในทุกระดับและทุกหน้าที่ งานซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Siguaw et al., 2006) การทำให้คนในองค์การมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น องค์การ จำเป็นต้องปรับระบบขององค์การทั้งหมดให้สอดคล้องกันเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเกิดการวิจัยและพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการเรียนรู้และเชื่อมโยงกับความรู้และการเรียนรู้ของคนในองค์การด้วย ทั้งนี้ ทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้และความรู้เกี่ยวกับลูกค้าถือเป็น ทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การที่ไม่สามารถอเลียนแบปได้ (Barney, 1991) แต่การวิจัย จำนวนไม่มากที่มีการประเมินความล้มเหลวระหว่างการเรียนรู้ขององค์การและทรัพยากรที่มีคุณค่า เฉพาะที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์การในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและทำให้นวัตกรรม เหล่านั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมต่อการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การ

แนวคิดด้านนวัตกรรม

“นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในองค์การ ในประเทศไทย หรือในโลก และต้องสามารถ นำมาใช้ได้จริงเพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม” (พยัต วุฒิวงศ์, 2553) ซึ่ง นวัตกรรมเกิดจากการรวมกันของทรัพยากรและทักษะที่มีอยู่เพื่อสร้างสิ่งใหม่ ใน การสนับสนุนการ สร้างสรรค์นวัตกรรม องค์การต้องสร้างระบบการทำงานประจำที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อสร้าง ให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายโอนสารสนเทศและทักษะในองค์การ (Paladino, 2006) ซึ่งความสามารถ ดังกล่าวถูกเรียกว่า ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

ระบบการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การเพื่อพัฒนาให้เกิดลิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นลินค้าใหม่ การบริการรูปแบบใหม่ กระบวนการทำงานแบบใหม่ หรือรูปแบบการทำธุรกิจแบบใหม่เพื่อก้าวสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การเสนอว่า การเลือกและการสะสมทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจภายในองค์การและปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในออกและภายในองค์การ ทางเลือกในการจัดการถูกกดดันจากสภาพเศรษฐกิจและความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความสามารถในการทำกำไร (Conner, 1991) ส่วนอิทธิพลภายนอกเป็นปัจจัยด้านอุตสาหกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีผลกระทำต่อองค์การ รวมถึงอำนาจของผู้ซื้อและผู้จัดหารัตถดิบ ความรุนแรงของ การแข่งขันและโครงสร้างสินค้าและอุตสาหกรรม ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลให้องค์การต้องตั้งคำถามว่า จะเลือกทรัพยากรอะไรและอย่างไร แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างองค์กรไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับองค์การ แต่ลิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การรวมทรัพยากรหรือความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัว โดยการหาสารสนเทศจากภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำกลับมาใช้ในองค์กรและปรับแนวทางการดำเนินงาน (Siripong Preutthipan, 1999) องค์กรที่มีระบบและโครงสร้างที่เหนือกว่า มีความสามารถในการทำกำไรที่เหนือกว่า ไม่ใช่เนื่องจากองค์กรมีการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่ป้องกันการเข้ามาขององค์กรอื่น แต่เกิดจากองค์การทำให้ตันทุนต่ำลงหรือเสนอคุณภาพหรือผลผลิตของลินค้าที่สูงขึ้น

แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กรให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในการอธิบายว่า ทำไมองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานได้ดีกว่าองค์กรอื่น และค้นหากระบวนการภายในองค์การเพื่อสร้างการรวมกันของทรัพยากร (Resource Bundles) เป็นวิธีการในการสร้างและทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Bates and Flynn, 1995) และให้ความสนใจว่า ทรัพยากรขององค์กรขับเคลื่อนผลการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันรุนแรงได้อย่างไร (Collis and Montgomery, 1995) ซึ่งวัตถุประสงค์สุดท้ายของแนวคิดนี้ คือ การสร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าปกติและคุณค่าของทรัพยากรที่เหนือกว่าขององค์กรโดยการพัฒนาเกลื่อนของทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะและต้องใช้เวลานานในการลอกเลียนแบบเพื่อสร้างอุปสรรคต่อคู่แข่งขัน (Teece et al., 1997)

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะขององค์กรที่มีกิจกรรมอย่างกว้างขวางในการสร้างและใช้ความรู้เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการได้รับและแลกเปลี่ยนสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านตลาดและผลการดำเนินงานของคู่แข่งขัน ซึ่งนำไป

สู่การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสร้างลินค์ใหม่ที่มีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่งขัน (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 การทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นประจำเดือน ๆ น้อย ๆ ภายในองค์การ เนื่องจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นป่วยครั้ง เป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้ที่ใช้การสื่อสารเป็นตัวกลางในแลกเปลี่ยนความรู้ที่พนักงานแต่ละคนค้นพบ (Jelinik, 1979) เกี่ยวนี้องจากความคิดดังกล่าว Cohen (1991) พบว่า องค์การมีสารสนเทศที่อยู่ในกระบวนการของการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ทักษะที่มีอยู่เป็นประจำ ดังนั้น การมุ่งเน้นความทรงจำเป็นกระบวนการการย่อ喻ของการได้มาซึ่งสารสนเทศ (Information Acquisition) (Slater and Narver, 1995) การมุ่งเน้นการเรียนรู้สามารถเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับความคิดที่ว่าในการทำกิจกรรมขององค์กร สมาชิกขององค์การสามารถพัฒนาความรู้ที่มีความหมายต่อการกระทำที่ดีขึ้นในเวลาตัดไป ประสบการณ์ของสมาชิกแต่ละคนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้ขององค์การ และทำให้เกิดความเข้าใจของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบขององค์การและสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น (Kerin, Mahajan and Varadavajan, 1990)

ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การ แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การอธิบายว่า องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการครอบครองความสามารถและทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ไม่สามารถทดแทนได้ หายาก และมีคุณค่า (Barney, 1991) อย่างไรก็ตาม ไม่มีทักษะหรือทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์การต้องมีการทำลายและสร้างสมรรถนะหลักขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง เช่น การสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในการแข่งขัน (Fiol, 2001) ซึ่งแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การเกี่ยวข้องกับความสามารถด้านนวัตกรรม (Hadjimanolis, 2000)

ในขณะที่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้อธิบายว่า การพัฒนาและเคลื่อนย้ายความรู้นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาและเคลื่อนย้ายความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม เนื่องจากการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความเข้าใจและความเชื่อเกี่ยวกับนวัตกรรม เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดหรือการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ดังนั้น ความรู้ใหม่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้ององค์การ ทุนด้านความรู้

ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งองค์การทำให้องค์การเติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและหน้าที่แห่งขันโดยองค์การนั้นต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะที่ทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ภายใต้แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มาที่แท้จริงของความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การมุ่งเน้นนวัตกรรม โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้และความตั้งใจในการสร้างสมรรถนะที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ การตลาดและลูกค้า และการปฏิบัติงาน (Siguaw et al., 2006) ซึ่งความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การมีสมมติฐานพื้นฐานที่สำคัญ คือ

1. การนำนวัตกรรมมาใช้เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ นักวิชาการด้านทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เชื่อว่า สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การไม่สามารถควบคุมได้ องค์การต้องปรับตัวต่อเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเลือกกลยุทธ์องค์การที่เหมาะสมต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น โครงสร้างหรือกระบวนการ เป็นต้น (Lawrence and Lorsch, 1967)

2. การนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การเป็นผลของการเริ่มต้นเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุกโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์การ นักวิชาการด้านทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice Theory) เชื่อว่า องค์การไม่เพียงแต่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่ องค์การต้องหาแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุกที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การด้วย (Child, 1972) โดยองค์การต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. การนำนวัตกรรมมาใช้เป็นความต้องการขององค์การและคนในองค์การ นวัตกรรมสามารถสร้างพลังในการทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การสูงขึ้น (Dos Santos and Pfeffers, 1995) โดยองค์การต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้พนักงานในองค์การมีแนวทางในการดำเนินงานตามทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

4. องค์การนวัตกรรมมีลักษณะขององค์การที่ทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์การที่ไม่สร้างนวัตกรรม (Damanpour, 1987) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวแปรเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพในการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องภายใต้พื้นฐานแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและ

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างตัวแบบในการวิจัยและอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การเรียนรู้ขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ ถ้าองค์การมีทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงเหล่านี้ องค์การจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ มีผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การเป็นจำนวนมาก แต่มีการทดสอบหรือทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ต่อการศึกษาด้านนวัตกรรมค่อนข้างน้อย (Miller and Shamsie, 1995) แนวคิดดังกล่าวจะทำให้เกิดความเชื่อใจอย่างลึกซึ้งต่อความเชื่อมโยงของกลยุทธ์องค์การ (Barney, 1991) อย่างไรก็ตาม มีการวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนจำกัดที่มีการเชื่อมโยงกับนวัตกรรมองค์การ (Farjoun, 1994) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้พยายามลดช่องว่างดังกล่าวและนำเสนอมุมมองใหม่ในเชิงทฤษฎี ผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้องค์การที่ต้องการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ตระหนักรถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาเชื่อในที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของประเทศไทยต่อไป

ผลการศึกษา

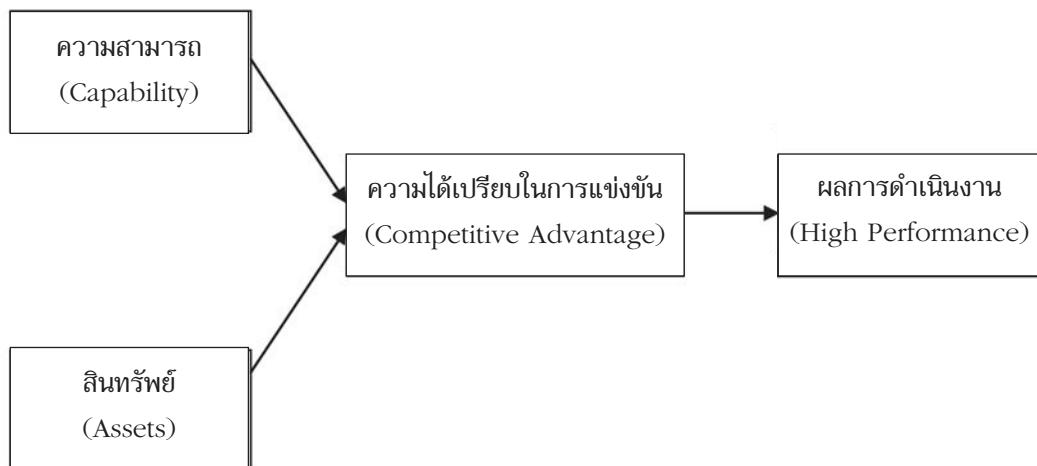
การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่ออธิบายตัวแบบ ดังกล่าว จากการศึกษาคุณค่าและการประยุกต์ใช้แนวคิดทั้ง 2 แนวคิดสามารถอธิบายได้ ดังนี้

คุณค่าและการประยุกต์ใช้แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

1) คุณค่าของแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การทำให้การเดิบโตและกำไรขององค์การมีความยั่งยืนและได้รับการศึกษาโดยนักวิชาการจำนวนมาก (Ricardo, 1817; Schumpeter, 1934; Penrose, 1959) ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของทรัพยากรได้เป็นอย่างดี ทรัพยากรเป็นพื้นฐานของความสามารถในการทำกำไรและเป็นแหล่งที่มาของความสามารถขององค์การ (Grant, 1991) โดยฐานคติหลักของแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ คือ เมื่องค์การมีทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงกับองค์การมากขึ้น ทรัพยากรที่มีคุณค่าเหล่านี้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนสำหรับองค์การและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นโดยรายละเอียดแสดงดังภาพที่ 1

ทรัพยากร (Resources)



ภาพที่ 1: แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

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

2) การประยุกต์ใช้แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การในการอธิบาย ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

แม้ว่ามีผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ เป็นจำนวนมาก แต่มีการทดสอบหรือทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ต่อการศึกษาด้านนวัตกรรมค่อนข้าง น้อย (Miller and Shamsie, 1995) นอกจากนี้ มีการวิจัยจำนวนจำกัดที่มีการเพื่อมโยงกับนวัตกรรม องค์การ (Farjoun, 1994) การศึกษาครั้งนี้จึงนำแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะ ขององค์การเพื่อใช้ในการอธิบายการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรในแนวคิดดังกล่าวแบ่งเป็นทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้และทรัพยากรที่ไม่สามารถ จับต้องได้ ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้เท่านั้นเพื่อให้สามารถอธิบาย ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากขึ้นเนื่องจากทรัพยากรทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) ปอยครั้งที่ไม่ได้สร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจาก เป็นทรัพยากรที่ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991)

ຄຸນຄ່າແລະການປະຢຸກຕີໃຫ້ແນວຄິດອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກ

1) ຄຸນຄ່າຂອງແນວຄິດອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກ

ແນວຄິດອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກໄດ້ຮັບການສຶກສາຈາກນັກວິຊາການມາກີ່ນ (Lukas et al., 1996) ເນື່ອງຈາກແນວຄິດດັ່ງກ່າວແສດງໃຫ້ເຫັນວິທີການປັບປຸງຄົກການໄປສູ່ອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກເພື່ອສ້າງຄວາມໄດ້ເປີຍໃນການແຫ່ງໜັນ (Hult and Ferrel, 1997) ໂດຍມີໜ້າວິຊາການທີ່ມີເຊື່ອເສີ່ງຈຳນວນມາກ ທີ່ສຶກສາເຮືອການເຮັດວຽກຂອງອອກຄົກໃນຮະດັບຕ່າງໆ ຖ້າ ນັກທຸກໆກີ່າຫລາຍທ່ານແສດງໃຫ້ເຫັນວ່າ ການເຮັດວຽກຂອງອອກຄົກໄມ້ໄດ້ເກີດຂຶ້ນໃນຮະດັບບຸກຄຸລະແກລຸມ ແຕ່ເປັນບຫາທີ່ສຳຄັນຂອງອອກຄົກ (Hedberg, 1981) ນອກຈາກນີ້ ຄວາມຮູ້ແລະການເຮັດວຽກຂອງພັກງານໃນອອກຄົກເປັນອີກໜຶ່ງປ່ອງຈັຍທີ່ສຳຄັນໃນການສ້າງສຽງສຽງ ນວັດກຣມ (Hargadon and Sutton, 2000)

2) ການປະຢຸກຕີໃຫ້ແນວຄິດອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກໃນກາຮອືບາຍຄວາມສາມາດໃນກາຮ ສ້າງສຽງສຽງ ນວັດກຣມ

ຜລກາຮືກສາຂອງ Subramanian and Youndt (2005) ພົບວ່າ ກາຮືກສາຫລາຍລັບໄມ້ໄດ້ອືບາຍວ່າ ການເຮັດວຽກແລະຄວາມຮູ້ກາຍໃນອອກຄົກການເກີດການສະສມແລະເຂື່ອມໂຍງກັບຄວາມສາມາດຕ້ານນວັດກຣມໄດ້ຢ່າງໄຮ ດັ່ງນັ້ນ ກາຮືກສາຄັ້ງນີ້ຈຶ່ງປະຢຸກຕີໃຫ້ແນວຄິດອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກເພື່ອອືບາຍຄວາມສາມາດໃນກາຮສ້າງສຽງສຽງ ນວັດກຣມອອກຄົກຈົ່ງແນວຄິດອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກໃຫ້ແນວຄິດອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກໄດ້ຮັບຄວາມນີຍມາກີ່ນຈາກຜລກາຮືກສາຂອງ Senge (1990) ຜົ່ງສ້າງວິນຍ 5 ປະກາງ (The Fifth Discipline) ເກີຍກັບອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກ ຄື່ອງ 1) ກາຮຄິດຍ່າງເປັນຮະບນ (Systems Thinking) 2) ກາຮມຸ່ງສູ່ຄວາມເປັນເລີສ (Personal Mastery) 3) ກາຮມີຮູບແບບວິທີກາຮຄິດແລະມຸມອອງທີ່ເປີດກວ້າງ (Mental Models) 4) ກາຮມີວິສັຍທັກນີ້ຮ່ວມກັນ (Shared Vision) ແລະ 5) ກາຮເຮັດວຽກຮ່ວມກັນເປັນທີ່ມ (Team Learning) ອ່າງໄຮກົດາມ ຄວາມໝາຍແລະແນວຄິດຂອງປັບປຸງການເຮັດວຽກແລະອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກມີຄວາມຫລາຍມາກ ຈຶ່ງອອກປະກອບຂອງອອກຄົກແຫ່ງການເຮັດວຽກທີ່ແຕກຕ່າງກັນຂຶ້ນຍູ້ກັບນັກວິຊາກາຮແລະສາຂາທີ່ສຶກສາ (Day, 1994) ສາມາດແສດງດັ່ງຕາງໆທີ່ 1

ตารางที่ 1: องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แบ่งตามนักวิชาการ

นักวิชาการ	ประเด็นที่อธิบาย	องค์ประกอบ
Day (1991,1994)	ความสามารถ ในการเรียนรู้ (Learning Capability)	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)	1. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) 2. การเปิดใจ (Openness) 3. การมีอิสระในการหาประสบการณ์ (Freedom to Experience) 4. การมีคำสั่นสัญญาในการเรียนรู้ (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)	ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skills)	1. ทักษะในการติดต่อระหว่างกัน (Interpersonal Skills) 2. ทักษะในการวิเคราะห์ (Analytical Skills) 3. ทักษะเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Skills) 4. ทักษะในการจัดการกับสภาพแวดล้อม (Ecological Skills)
Senge (1990)	วินัยในการเรียนรู้ (Learning Disciplines)	1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 2. การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
Sinkula (1994)	พื้นฐานด้าน ¹ การเรียนรู้ (Learning Foundations)	1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 2. การมีหลักในการเรียนรู้ (Learning Axioms) 3. การทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน (Cross-Functional Teamwork) 4. การเปิดใจรับฟัง (Open-Mindedness) 5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Experience Sharing)

ຕາມານທີ 1: ອົງປະກອບຂອງອົງປະກອບທີ່ການແທ່ງການເຮືອນຮູ້ແບ່ງຕາມນັກວິຊາການ (ຕ່ອ)

ນັກວິຊາການ	ປະເດີນທີ່ອີນຍາຍ	ອົງປະກອບ
Slater and Narver (1994, 1995)	ອົງປະກອບຂອງການເຮືອນຮູ້ (Learning Element)	<ol style="list-style-type: none"> ຄວາມເປັນເຈົ້າອອງ (Entrepreneurship) ກວະຜູ້ນຳທີ່ສັນນຸ່ງການ (Facilitative Leadership) ໂຄຮງສ້າງອົງປະກອບແບບສິ່ງມື້ວິທ (Organic Structure) ກາງວາງແພັນເຂີງລຸ່ອທັບແບບກະຈາຍອຳນາຈ (Decentralized Strategic Planning) ກາຮຸ່ງເໝັ້ນດ້ານຕາດ (Market Orientation)
Tobin (1993)	ພື້ນຈຸານຂອງການເຮືອນຮູ້ (Learning Foundation)	<ol style="list-style-type: none"> ການມີກວະຜູ້ນຳທີ່ໜັດເຈນ (Visible Leadership) ການມີຄວາມສາມາດໃນການຄິດ (Thinking Literacy) ການເຮືອນຮູ້ຂ້າມໜ່ວຍງານ (Functional Myopia) ກາຮັງທຶນໃນການເຮືອນຮູ້ (Learning Teams) ການໃຫ້ອໍານາຈໃນການເຮືອນຮູ້ (Manager as Enablers)
Wick and Leon (1993)	ອົງປະກອບຂອງການເຮືອນຮູ້ (Learning Elements)	<ol style="list-style-type: none"> ກາຮັດງວິສ້າຍທັກນີ້ທີ່ໜັດເຈນ (Defined Vision) ການມີແພນບປົງບັດງານທີ່ວັດໄດ້ (Measurable Action Plan) ກາຮແກປ່າຍໍ່ສາຮສະເທດ (Sharing of Information) ຄວາມສາມາດໃນການປະຕິເຂົ້າ (Inventiveness) ຄວາມສາມາດໃນການນຳໄປປົງປັບຕິ (Implementation Ability)
Hult and Ferrel (1997)	ກາຮຸ່ງເໝັ້ນການເຮືອນຮູ້ຂອງອົງປະກອບ (Organizational Learning Orientation)	<ol style="list-style-type: none"> ກາຮຸ່ງເໝັ້ນການທຳມະນຸດເປັນທຶນ (Team Orientation) ກາຮຸ່ງເໝັ້ນການທຳມະນຸດອ່າງເປັນຮະບນ (System Orientation) ກາຮຸ່ງເໝັ້ນການເຮືອນຮູ້ (Learning Orientation) ກາຮຸ່ງເໝັ້ນການເກີບຮັກຂາດວິທີ (Memory Orientation)
Marquardt (2002)	ຮະບນຍ່ອຍໃນການເຮືອນຮູ້ (Learning Subsystem)	<ol style="list-style-type: none"> ການຄິດອ່າງເປັນຮະບນ (Systems Thinking) ການມີຮູບແບບວິທີການຄິດແລະມຸມອອງທີ່ເປີດກວ້າງ (Mental Models) ກາຮຸ່ງສູ່ຄວາມເປັນເລີສ (Personal Mastery) ການເຮືອນຮູ້ດ້ວຍດົນເອງ (Self-Directed Learning) ການປັບປຸງສັນພັນຮ່ວ່າງກັນອ່າຍາງມີປະສິທິກາພ (Dialogue)

ແຫ່ລ່ງທີ່ມາ: ປັບຈາກ Hult and Ferrel, 1997 ແລະ Marquadt, 2002

ການຕຶກສາຄັ້ງນີ້ໄດ້ບຸຮານການແນວຄິດອົງປະກອບທີ່ການແທ່ງການເຮືອນຮູ້ຈາກນັກວິຊາກາຮ່າຍທ່ານເພື່ອໃຫ້ອີນຍາຍຄວາມສາມາດໃນການສ້າງສຽງຄົນວັດກຽມໂດຍໃຫ້ຄວາມຄລ້າຍຄລິ້ນໃນນິຍາມແລະລັກຊະນະຂອງອົງປະກອບຂອງອົງປະກອບທີ່ການແທ່ງການເຮືອນຮູ້ ທີ່ສາມາດສຽບໄດ້ເປັນ 4 ປັຈັຍ ຕີ້ອີ້ນ ດຳມັນສັນຍາໃນການເຮືອນຮູ້

(Commitment to Learning) การมีวิสัยทัคณร่วมกัน (Shared Vision) การเปิดใจรับสิ่งใหม่ (Open-Mindedness) และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ (Intraorganizational Knowledge Sharing) แม้ว่าแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่ไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ในบทความนี้ได้รวมปัจจัยดังกล่าวเข้ามารวมด้วย เนื่องจากการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าองค์การไม่มีระบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการแลกเปลี่ยนสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ (Moorman and Miner, 1998)

การบูรณาการแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

การนำแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้มาบูรณาการกันเพื่ออธิบายการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีรายละเอียดดังตารางที่ 2 และภาพที่ 2

ตารางที่ 2: การเปรียบเทียบแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ประเด็น	แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากร	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
แนวคิดหลัก	องค์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการครอบครองความสามารถและทรัพยากรที่ไม่สามารถถูกหลอกเลียนแบบได้ ไม่สามารถทดแทนได้ หายาก และมีคุณค่า	องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง คันหาและโยกย้าย ความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง
สมมติฐานหลัก	ทรัพยากรต้องมีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ไม่สามารถถูกหลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfectly Imitable) และไม่สามารถทดแทนได้ หายากและมีคุณค่า	องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการลือสารและกระจายความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรวมถึง การสร้างบรรยายการที่ความทรงจำขององค์การพร้อมที่จะได้รับการเข้าถึงโดยต้องสร้างความพร้อมในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การ - การพัฒนาความสามารถขององค์การในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเรียนรู้สูงต้องการการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการจัดเตรียมบรรยายการขององค์การที่นำไปสู่การสร้างทักษะใหม่ ๆ

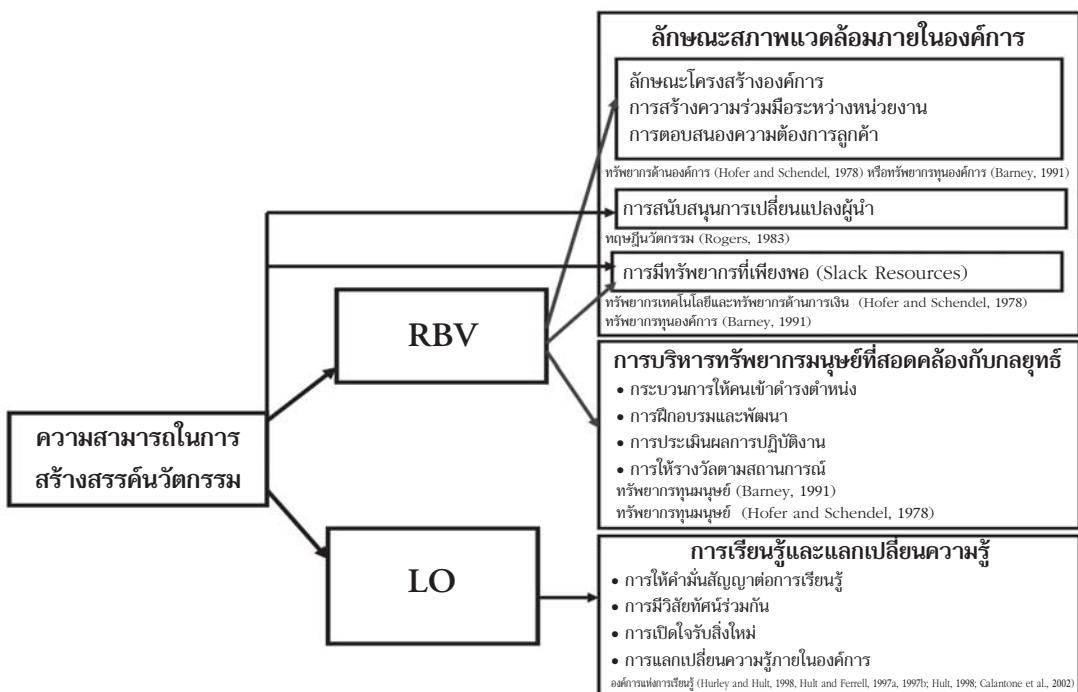
ตารางที่ 2: การเปรียบเทียบแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ต่อ)

ประเด็น	แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากร	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการทดสอบได้อย่างไม่สมบูรณ์ของทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์การแห่งการเรียนรู้แสดงถึงความสามารถขององค์การในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการได้รับ กระจายและใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ
มุ่งมองเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ภายใต้แนวคิดเชิงระบบ องค์การที่ต้องการสร้างนวัตกรรมขององค์การต้องเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้มีความสอดคล้องกันภายใต้แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากร 2. องค์การที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องมีทรัพยากรเฉพาะที่มีผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนทรัพยากรมุ่งยื่นเพื่อสร้างนวัตกรรมโดยไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่หรือตำแหน่งงานของพนักงาน และลดโครงสร้างที่มีกฎระเบียบทั้งหมดจำนวนมากในการอนุมัติโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ 3. องค์การที่มีการใช้ทรัพยากรเฉพาะที่ไม่เหมาะสมและไม่ยอมรับความเสี่ยงที่เหมาะสมจะไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยั่งยืนได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สิ่งสำคัญที่ได้จากการเรียนรู้ คือ 1) การสร้างคุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้าผ่านทางสินค้าและบริการ 2) การปรับปรุงวิธีการและกระบวนการทำงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง และ 3) การสร้างทรัพยากรที่หลากหลาย การทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้น องค์การต้องทำให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทดลองเรียนรู้และการรวมกันของทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง 2. องค์การที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การไม่ใช่เพียงแค่การตระหนักรถึงโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นด้วย องค์การที่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมผ่านทรัพยากรที่มีอยู่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างโอกาส 3. การเรียนรู้แสดงออกในรูปของความรู้ ประสบการณ์และสารสนเทศขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่งขัน ทั้งนี้ องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อองค์การมีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งขัน

ตารางที่ 2: การเปรียบเทียบแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ต่อ)

ประเด็น	แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากร	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
การบูรณาการแนวคิด	<ol style="list-style-type: none"> มุ่งมองด้านทรัพยากรขององค์การเลือกเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการปรับปรุงความสามารถขององค์การผ่านประสบการณ์และการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการหาสมรรถนะใหม่และทำให้องค์การมีความสามารถมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรในการสร้างทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะและลอกเดี่ยวนแบบยกย่องด้านทรัพยากรเที่ยวข้อกับทรัพยากรทุนขององค์การและทรัพยากรทุนมนุษย์ในขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและกระจายความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ รวมถึงการสร้างบรรยกาศในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม 	

การศึกษาครั้งนี้พัฒนาตัวแปรโดยมีพื้นฐานจากแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ (RBV) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การเรียนรู้ขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: การบูรณาการแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะและแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่ออธิบายความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากผลการศึกษา พบว่า แนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่สามารถใช้อธิบายการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสามารถนำแนวคิดดังกล่าวเพื่อสรุปเป็นปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. **ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ** ได้แก่ ลักษณะโครงการสร้างขององค์การ การร่วมมือระหว่างหน่วยงานและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การโดยถือว่าเป็นทรัพยากรด้านองค์การ (Hofer and Schendel, 1978) หรือทรัพยากรทุนองค์การ (Barney, 1991) สำหรับปัจจัยด้านการรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมาจากทฤษฎีนวัตกรรม (Rogers, 1983) ในขณะที่การมีทรัพยากรที่เพียงพอมาจากทฤษฎีนวัตกรรมและแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การโดยถือว่าเป็นทรัพยากรเทคโนโลยีและทรัพยากรด้านการเงินในความหมายของ Hofer and Schendel (1978) หรือเรียกว่า ทรัพยากรทุนองค์การในความหมายของ Barney (1991) โดยปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การถือเป็นกลุ่มของทรัพยากร (Resource Bundle) ภายในองค์การที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. **ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ซึ่งทรัพยากรทุนมนุษย์ (Barney, 1991) หรือทรัพยากรมนุษย์ (Hofer and Schendel, 1978) เป็นอีกหนึ่งทรัพยากรที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม มาจากแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ การสร้างทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ที่ประกอบด้วย กระบวนการให้คุณเข้ามาร่วมดำเนินการ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลและการให้รางวัล (Reward) เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้เท่านั้นจึงไม่ได้นำทรัพยากรทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) เข้ามาศึกษา และทรัพยากรทุนทางกายภาพ บอยครั้งที่ไม่ได้สร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเนื่องจากทรัพยากรมีความง่ายต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991)

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

ปัจจัยทั้งสามพัฒนามาจากทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์การทุกแห่งมี

องค์ประกอบของแต่ละองค์การมีปัจจัยทั้งสาม แต่ปัจจัยแต่ละประเภทมีการประสานกันที่หลากหลาย เช่น บางองค์การมีลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การและการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ที่สูงแต่มีการมุ่งเน้นการเรียนรู้ในระดับต่ำ หรือบางองค์การมีการมุ่งเน้นปัจจัยทั้งสามในระดับต่ำ ปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การที่แตกต่างกัน

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะต่อองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถพัฒนาเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจำเป็นต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ ดังนี้

4.4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (ลักษณะโครงสร้างขององค์การ การร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการมีทรัพยากรที่เพียงพอ)

Jacobson (1992) ให้ความเห็นว่า ผลกำไรจะลดลงเมื่อคู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้สำเร็จหรือเมื่อวิธีปฏิบัติและเงื่อนไขด้านตลาดเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดสามารถทำให้เกิดผลตอบแทนที่ไม่ปกติ Gatignon and Anderson (1986) ระบุว่า ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการอย่างรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำ องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในกลยุทธ์องค์การที่ทำให้องค์การสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า บริการหรือกระบวนการ องค์การที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องรวมทรัพยากร เช่น เงินทุน เครื่องมือ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้นและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างก้าวกระโดด (Radical Innovation) องค์การที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะที่มีผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การสนับสนุนของผู้นำหรือผู้บริหารแก่พนักงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่หรือตำแหน่งงานของพนักงาน และลดโครงสร้างที่มีกฎระเบียบขั้นตอนจำนวนมาก (Bureaucratic Red Tape) ในกรอบนี้มีการบูรณาการนวัตกรรมใหม่ ๆ (Loof and Heshmati, 2002) ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายในองค์การจึงมีความสัมพันธ์ต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยตรงและโดยผ่านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์

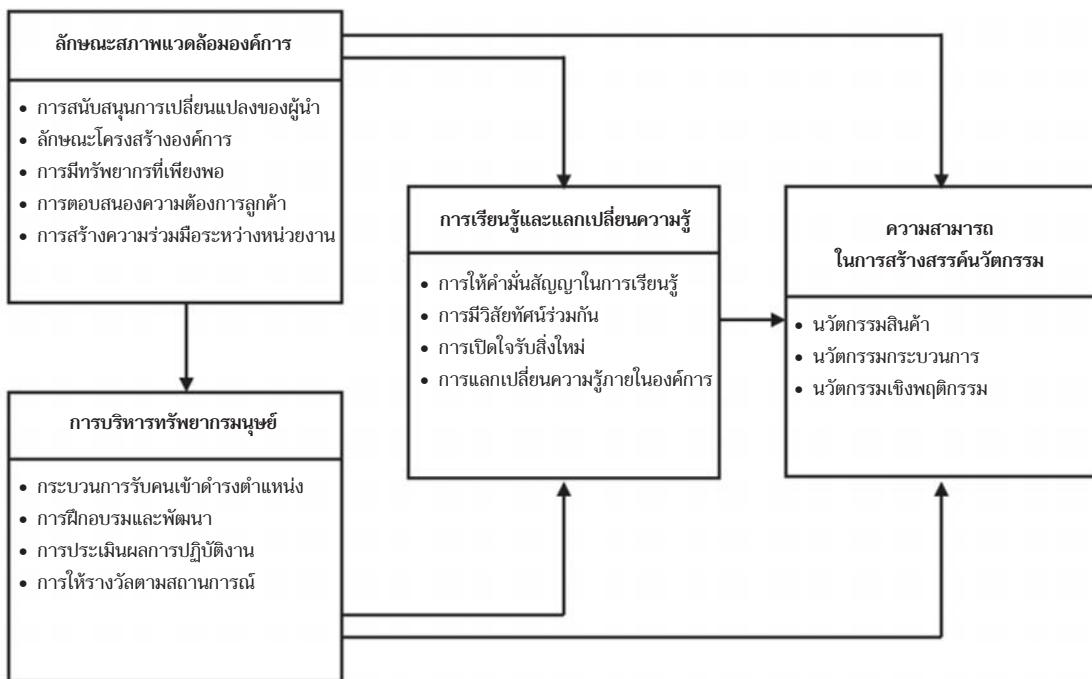
4.4.2 การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้

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

4.4.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า องค์การที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์การ วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practice) เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม (Huselid, 1995, Schuler and Jackson, 1999) ทั้งนี้ พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านทางการฝึกอบรม (Chi et al., 1989) องค์การที่เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม พนักงานแต่ละคนจะใส่ใจกับการพัฒนาตนเองและติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเองมากกว่า นอกเหนือนี้ พนักงานในองค์การที่เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม จะมีระดับความรู้ที่สูงกว่าและมีอิสระมากกว่า พนักงานเหล่านี้จึงชอบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกัน (Mumford, 2000) และทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสัมพันธ์ทางตรงกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีความสัมพันธ์ทางอ้อมผ่านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาสามารถสรุปเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยและทดสอบสมมติฐานการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ

จากการที่ 3 ลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การถูกใช้เป็นโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การโดย ประยุกต์จากแนวคิดมุ่งมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

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 องค์การที่มีทรัพยากรและการเรียนรู้ที่แตกต่างกันจะมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แตกต่างกัน (พยัต วุฒิรังค์, 2552) การบูรณาการมุ่งมองแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การ

และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เข้าด้วยกันสามารถอธิบายการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในบริบทที่แตกต่างจากมุ่งมองเดิมในปัจจุบันและสร้างมุ่งมองใหม่ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การที่ไม่ได้มองนวัตกรรมว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา หรือเป็นเรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การจะเป็นเรื่องของพนักงานทุกคนในองค์การ เป็นเรื่องของทุกหน่วยงานในองค์การ และเป็นนวัตกรรมที่สามารถเกิดขึ้นในทุกที่ ทุกเวลา จนเกิดเป็นนวัตกรรมที่มีศักยภาพ ต่อเนื่อง และยั่งยืน องค์การที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สูงขึ้น องค์การนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายในอย่างทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำและผู้บริหารระดับสูง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้ลั่นลงและแบบร้าบมากขึ้น การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานมากขึ้น การมีทรัพยากรด้านงบประมาณ เวลาและเทคโนโลยีที่เพียงพอ เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ทั้งนี้ การเรียนรู้ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ พนักงานในองค์การจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนานวัตกรรม การเปิดใจรับสิ่งใหม่อยู่เสมอ และลิ่งสำคัญคือ ต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันตลอดเวลา ซึ่งการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การคัดเลือกและเลือกสรรคนเข้ามาร่วมงาน การฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานมากขึ้น รวมถึงการให้รางวัลตามสถานการณ์ เช่น การให้รางวัลตามการพัฒนานวัตกรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นต้น หากองค์การสามารถบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว องค์การจะก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- พยัต วุฒิรังค์. (2552). 5 สุดยอดองค์การแห่งนวัตกรรมของไทย: ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึง
ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติด้านทรัพยากร
มนุษย์และองค์การ ครั้งที่ 2 (*The Thailand's Second National Conference on
Every Aspect of Human Resources*) “ศาสตร์และศิลป์ด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์การ.”
20 พฤษภาคม 2552. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พยัต วุฒิรังค์. (2553). นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย: ก้าวต่อไปสู่
เศรษฐกิจสร้างสรรค์. *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.