

5 สุดยอดองค์การแห่งนวัตกรรมของไทย: ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พยัต วุฒิสงค์*

บทคัดย่อ

นวัตกรรมองค์การได้รับความสนใจจากองค์การต่าง ๆ เพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงกดดันให้องค์การต้องพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและสอดคล้องประสานกันเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น หากองค์การใดมีการใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน องค์การนั้นจะมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมลดลง บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การแห่งนวัตกรรมของไทย ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์การที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า องค์การแห่งนวัตกรรมของไทยมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมที่ชัดเจน รวมถึงมีการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตามสถานการณ์ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ภายใต้ความคล้ายคลึงดังกล่าว องค์การแห่งนวัตกรรมของไทยมีกระบวนการในวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แตกต่างกันภายใต้กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้รางวัลตามสถานการณ์ ดังนั้น ก่อนที่องค์การจะเริ่มต้นการมุ่งสู่องค์การแห่งนวัตกรรม องค์การต้องปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และลักษณะขององค์การ

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งนวัตกรรม นวัตกรรม

* รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารทรัพยากรมนุษย์), ที่ปรึกษา สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน): โครงการการจัดการนวัตกรรมทั้งองค์การ, เลขที่ 23/418 ถนนสุทธิสารวินิจฉัย แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
E-mail: dr_phayat@hotmail.com

Five Innovative Organizations of Thailand: The Differences in Similarity of Human Resource Management

Phayat Wutthirong*

Abstract

Innovation is the key factor for the success of organizations. The environment forces organizations to develop new products to create a sustainable competitive advantage. However, creating an innovative organization requires the alignment between Human Resource Management (HRM) and innovation strategy, and this alignment will support employees' innovativeness. HRM is the key factor for organizational innovativeness in terms of responding the customers' needs. If the organization does not use the suitable human resource practice, it will be less innovative. This article presents a new aspect of HRM for the creation of innovativeness and studies the differences in similarity of HRM in five innovative organizations of Thailand. The results show that these organizations have a clear innovation and HRM policy, and continuously invest in human resources. Training and development, performance appraisal, and contingency rewards will have a positive effect on the success of innovation. However, innovative Thai organizations exhibit different processes of HRM practices, such as induction,

* Doctor of Public Administration (Human Resource Management), Consultant of National Innovation Agency - NIA (Public Organization): Project Total Innovation Management (TIM) 23/418 Suthisarnvinichai Road, Samsen-Nai, Phayathai, Bangkok 10400 THAILAND
E-mail: dr_phayat@hotmail.com

training and development, performance, and rewards. Every organization should study suitable HRM practices before implementing innovation policy and aligning human resource management with organizational strategies and types in order to create competitiveness.

Keywords: *Human Resource Management, Innovative Organization, Innovation*

องค์การต่าง ๆ พยายามค้นหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หลายองค์การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้ ทัศนคติทางด้านนวัตกรรมถือว่า นวัตกรรม องค์การนำไปสู่การสร้างโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง และมีอิทธิพลสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว (Hitt et al., 1997) อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการด้านนวัตกรรมจำนวนไม่มากที่สามารถหาคำตอบได้อย่างชัดเจนว่า แท้จริงแล้วนวัตกรรมเกิดจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านใด (Damanpour and Gopalakrishnan, 1998) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง (Induction) ประเภทของการฝึกอบรม (Training) การประเมินผลและควบคุมพนักงานในองค์การ (Performance and Control) และการสร้างสิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงที่ลงทุนด้านนวัตกรรมส่วนใหญ่ต้องการความแน่ใจว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้มีผลทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้นและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Phayat Wutthirong and Chetsada Noknoi, 2008) ดังนั้น บทความนี้จะช่วยให้องค์การที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรมสามารถทำความเข้าใจรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นวัตกรรม

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในประเทศไทย โดยศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การแห่งนวัตกรรมของประเทศไทยใน 4 ด้าน คือ กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรม การประเมินผล และการสร้างสิ่งจูงใจ

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์การในการสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Borins, 2000; Hage, 1999) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการแก้ปัญหาขององค์การ ทั้งนี้ การแก้ปัญหาและนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดควบคู่กันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (พยัต วุฒิมรงค์, 2550) ความสำเร็จขององค์การต่าง ๆ ตั้งแต่องค์การขนาดเล็กและกลาง (SME) ไปจนถึงองค์การระดับโลกหลายแห่งที่ก้าวขึ้นมาอย่างโดดเด่นในปัจจุบันต้องผ่านประสบการณ์การแข่งขันเพื่อให้สามารถก้าวนำคู่แข่งท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โลกที่ไร้พรมแดนได้กดดันให้ผู้แข่งขันทุกรายหาแนวทางคิดค้นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งหนึ่งในความสามารถที่ว่านี้ ก็คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่

องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยองค์การแห่งนวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญ คือ (Higgins, 1995; Denton, 1999; Tidd et al., 2001; King and Anderson, 2002; Greenberg and Baron, 2002; Dundon, 2002)

1. มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมมีส่วนสำคัญต่อการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมภายในองค์การ ซึ่งความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติงานที่ขาดความชัดเจน

2. บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรคนวัตกรรมเชิงพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนระยะยาวเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การก่อนที่สภาพแวดล้อมจะกดดันให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง หรือกล่าวได้ว่า พนักงานและผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเชิงรุกและการยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการสร้างสรรคนวัตกรรม

3. มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งนี้อ้องการจำเป็นต้องทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน รวมทั้งต้องนำข่าวสารจากลูกค้าหรือคู่แข่งมาเป็นข้อมูลในการสร้างสรรคนวัตกรรม ดังนั้น ความเป็นอิสระของการได้ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดใหม่และนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม้องการ ความสำเร็จของการสร้างสรรคนวัตกรรมไม่ได้เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน้องการ แต่เกิดจากความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ของคนใน้องการที่มีเป้าหมายเดียวกัน และพนักงานเปิดใจรับฟังและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน้องการเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลวจากการสร้างสรรคนวัตกรรม

4. มีลักษณะสภาพแวดล้อมของ้องการที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างสรรคนวัตกรรม ได้แก่ การจัดการหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดโครงสร้าง้องการให้มีความยืดหยุ่นทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรคนวัตกรรม ้องการที่มีการสร้างสรรคนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นใน้องการอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์้องการทำให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

5. ้องการต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และสร้างสรรคนวัตกรรมโดยการให้ความสำคัญกับคนใน้องการ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ เข้าไปใน้องการ มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ๆ มีการสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม รวมทั้งมีระบบการประเมินผลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของนวัตกรรม แต่ต้องให้ความสำคัญ

กับกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อไม่ทำให้พนักงานเกิดความกดดันในความล้มเหลวในการนำเสนอความคิดใหม่

การมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม องค์การต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมที่มีความแตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) องค์การจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เป็นวงจรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมพนักงานจะทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (พัชต์วุฒิมรงค์, 2551ก) ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของพนักงาน ต้องสร้างให้พนักงานมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง ซึ่งไม่สามารถใช้การให้แรงจูงใจ หรือการกำหนดตัวชี้วัดแบบปกติได้ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมจึงต้องมีวิธีการหรือกระบวนการที่สอดคล้องกับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม บางองค์การอาจให้ความรู้ หรือให้พนักงานเข้าโปรแกรมการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดในเชิงนวัตกรรมมากขึ้น หรือบางองค์การได้จัดตั้งโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมให้กับพนักงาน เช่น จัดตั้งเป็นปีแห่งนวัตกรรมหรือจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้พนักงานที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในองค์การ

นวัตกรรมขององค์การเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และเป็นหนทางที่จำเป็นของการพัฒนาองค์การ นวัตกรรมสร้างพนักงานให้มีผลผลิตมากขึ้นและทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Dougherty and Hardy, 1996; Lawless and Anderson, 1996) ดังนั้น นวัตกรรมสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การได้ (Dougherty and Hardy, 1996) Guest (1997) พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันในด้านการฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและความมั่นคงในการทำงาน จะสร้างคำมั่นสัญญาของพนักงานและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่สูงขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างนวัตกรรมทำให้ผลผลิตและคุณภาพดีขึ้นและนำไปสู่กำไรและผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า องค์การต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมองค์การ โดยใช้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practice) เช่น กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การให้สิ่งจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Huselid, 1995, Schuler and Jackson, 1999)

ประการแรก พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านทางการฝึกอบรม (Chi et al., 1989)

ประการที่สอง แรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์การ ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันตามนักวิจัย (Amabile et al., 1986; Hennessey and Amabile, 1998; Eisenberger and Cameron, 1996)

ประการที่สาม เนื่องจากนวัตกรรมองค์การเป็นกระบวนการที่มาพร้อมกับความเสี่ยงในระดับสูง ดังนั้น จำเป็นที่ต้องใช้การควบคุมที่มีประสิทธิผลเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น การควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 2 ประเภทที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การควบคุมผลลัพธ์ (Outcome Control) และการควบคุมกระบวนการ (Process Control) (Li et al., 2005) การควบคุมผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายและเป็นเกณฑ์ด้านเป้าหมายที่ต้องการ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เพื่อประเมินนวัตกรรม (Hitt et al., 1996) ในขณะที่การควบคุมกระบวนการเกี่ยวข้องกับเกณฑ์นามธรรม (Subjective) และบางครั้งเป็นเกณฑ์ที่ใช้สัญญาณในการประเมินและเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์การในระยะยาว (Gupta, 1987) ประเภทการควบคุมที่แตกต่างจะขึ้นอยู่กับวิธีการจูงใจที่เปลี่ยนแปลงไป (Relative Incentive) หรือกล่าวได้ว่า ความแตกต่างของวิธีการจูงใจมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การในการเลือกประเภทการควบคุมภายในที่แตกต่างกันเนื่องจาก แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับเป้าหมาย (Objective Outcome) โดยมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและการควบคุมผลลัพธ์ (Li et al., 2006) ผลงานวิจัยบางฉบับระบุว่า ความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีเทคโนโลยีสูงและองค์การแบบดั้งเดิม คือ การมีพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงและการมีเปอร์เซ็นต์การใช้พนักงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคนิคต่อจำนวนการจ้างงานทั้งหมดที่สูงกว่า (Riche et al., 1983) องค์การที่มีเทคโนโลยีสูง พนักงานแต่ละคนจะใส่ใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเองมากกว่า เนื่องจากพนักงานในองค์การที่มีเทคโนโลยีสูงมีระดับความรู้ที่สูงกว่าและมีอิสระมากกว่า พนักงานเหล่านี้จึงชอบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหัวหน้างาน (Mumford, 2000) ดังนั้น ควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและการประเมินและควบคุมกระบวนการ

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งให้ข้อมูลในเชิงลึกและมีรายละเอียดที่ชัดเจนผ่านการสัมภาษณ์โดยตรงและสามารถอธิบายโปรแกรม เหตุการณ์ คน การโต้ตอบและเห็นพฤติกรรมของผู้ตอบ (Patton, 1987) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ได้รับรางวัลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้อ่านของหนังสือพิมพ์วอลล์สตรีทเจอร์นัลเอเชียเพื่อจัดอันดับบริษัทที่น่าชื่นชมมากที่สุดในเอเชียจำนวน 200 บริษัทในปี พ.ศ. 2550 โดยคัดเลือกองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในอันดับสูงสุด 5 อันดับแรก เพื่อให้ความคิดเห็น

เกี่ยวกับการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร (Wall Street Journal Asia, 2008)

การสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ต้องสัมภาษณ์จากผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบหรือทราบข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมเท่านั้น จากการติดต่อขอสัมภาษณ์เชิงลึกโดยวิธีการทำหนังสือขอสัมภาษณ์ส่งให้แก่กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร บริษัทแอดวานซ์ อินโฟเซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทโทเทิล แอคเซส คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน) และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า บริษัททั้ง 5 แห่งให้การตอบรับโดยขอให้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบหรือทราบข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่

1. องค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมอันดับ 1 คือ บมจ.ทรู คอร์ปอเรชั่น (TRUE) ให้สัมภาษณ์โดย Customer Management Director
2. องค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมอันดับ 2 คือ บมจ.ซีพี ออลล์ (CPALL) ให้สัมภาษณ์โดย Vice President: Business Policy Division
3. องค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมอันดับ 3 คือ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟเซอร์วิส (AIS) ให้สัมภาษณ์โดย Human Development System Design Manager: Human Resource Development
4. องค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมอันดับ 4 คือ บมจ.โทเทิล แอคเซส คอมมูนิเคชั่นส์ (DTAC) ให้สัมภาษณ์โดย Senior Vice President: Commercial Corporate Business Division
5. องค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมอันดับ 5 คือ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย (KBANK) ให้สัมภาษณ์โดย First Vice President: Corporate Strategy Management Division

การสัมภาษณ์เชิงลึกใช้ระยะเวลาประมาณ 1.30 ถึง 2.30 ชั่วโมงต่อผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน ผู้บริหารเหล่านี้มีความเข้าใจรายละเอียดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับภาพรวมของโครงสร้างองค์กร นโยบายด้านนวัตกรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ สิ่งที่ผู้บริหารตอบในการสัมภาษณ์เป็นสิ่งที่สามารถอธิบายภาพรวมขององค์กรได้ สำหรับกรอบเวลาการดำเนินการสัมภาษณ์ระหว่างเดือนมีนาคม-มิถุนายน พ.ศ. 2552 โดยทำการสัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์

ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมจะเห็นได้ถึง ความคล้ายคลึงและความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสามารถในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมของแต่ละองค์กรโดยสามารถทำการเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปข้อมูลพื้นฐานแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: สรุปข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

องค์กรแห่งนวัตกรรม	การจัดอันดับ ด้านนวัตกรรม	หมวดธุรกิจ	ลักษณะองค์กร
บมจ.ทรู คอร์ปอเรชั่น หรือ TRUE	อันดับ 1	เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร	องค์กรที่เป็นผู้นำเทคโนโลยีด้าน เคเบิลทีวี โทรศัพท์พื้นฐาน และ โทรศัพท์เคลื่อนที่
บมจ.ซีพี ออลล์ หรือ CPALL	อันดับ 2	พาณิชย์	องค์กรที่เป็นผู้นำในการขยาย ร้านค้าสะดวกซื้อ
บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส หรือ AIS	อันดับ 3	เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร	องค์กรที่ให้บริการโทรศัพท์ เคลื่อนที่สามารถรักษาความเป็น ผู้นำในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม อย่างต่อเนื่อง
บมจ.โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น หรือ DTAC	อันดับ 4	เทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร	องค์กรที่ให้บริการโทรศัพท์ เคลื่อนที่โดยการสร้างความ แตกต่างเพื่อสร้างรายได้เปรียบ ในการแข่งขัน
บมจ.ธนาคารกสิกรไทย หรือ KBANK	อันดับ 5	ธนาคาร	ธนาคารที่มุ่งเน้นการตอบสนอง ความต้องการผู้ใช้บริการด้าน การเงิน

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า องค์การภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมจากการสำรวจของ Wall Street Journal Asia ในอันดับ 1 ถึง 5 อยู่ในหมวดธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยี 3 องค์การ หมวดธุรกิจพาณิชย์ กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ 1 องค์การ และหมวดธุรกิจธนาคาร กลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน 1 องค์การ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ต้องให้ความสำคัญกับการบริการและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดยมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก มีการให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าหรือก้าวนำคู่แข่งไปข้างหน้าเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การให้ความสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม

ผลการศึกษาในด้าน การให้ความสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมแสดงตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2: การให้ความสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม

ปัจจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง					ผลการศึกษา
	TRUE	CPALL	DTAC	AIS	KBANK	
การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ - การให้ความสำคัญกับพนักงาน - การเพิ่มขึ้นของการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓	ดำเนินการและส่งผล
การกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรม - ความชัดเจนของนโยบายด้านนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	ดำเนินการและส่งผล
การปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	ดำเนินการและส่งผล

✓ หมายถึง สิ่งที่องค์การดำเนินการและส่งผลต่อนวัตกรรม

ตามตารางที่ 2 องค์การแห่งนวัตกรรมทั้ง 5 แห่งมีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ระบุถึงการให้ความสำคัญกับพนักงาน รวมถึงมีการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนและมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจากวิธีปฏิบัติแบบดั้งเดิมก่อนนำกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมมาใช้ เช่น มีการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรมเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดย AIS กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “AIS เป็นผู้นำสร้างสรรค์รูปแบบตลาดการสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทยด้วยการเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ การมอบประสบการณ์ดี ๆ ให้กับลูกค้า คุณภาพเครือข่ายและวัฒนธรรมการทำงาน” ในขณะที่ KBANK กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เครือข่ายการบริการไทย มุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า” นอกจากนี้ องค์การแห่งนวัตกรรมมีการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น CPALL มีการระบุว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมี (Need) เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยหนึ่งในภาวะผู้นำ ประกอบด้วย “การมีใจเปิดกว้าง” ที่หมายถึง การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกับลูกน้องและผู้ร่วมงานในทุกระดับ พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกัน ยินดีที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สัมพันธ์กับความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งยอมรับความสามารถที่อาจจะเหนือกว่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ละอายที่จะขอโทษเมื่อทำผิดและแก้ไขโดยที่ไม่กลัวเสียหน้า สามารถรองรับปัญหาและอารมณ์ของลูกน้องและเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ ของโลก

จากองค์ประกอบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การก้าวสู่องค์การแห่งนวัตกรรมจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การควบคู่กับการปรับเปลี่ยนคนโดยใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิม

วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ผลการศึกษาเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ปัจจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง					ผล การศึกษา
	TRUE	CPALL	DTAC	AIS	KBANK	
กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง	-	-	✓	✓	-	ไม่ส่งผล
การฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓	-	✓	-	ส่งผล
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	-	ส่งผล
การให้รางวัลตามสถานการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	ส่งผล

✓ หมายถึง สิ่งที่ต้องการดำเนินการและส่งผลต่อนวัตกรรม

จากตารางที่ 3 ผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรมทุกแห่งมีความคิดเห็นตรงกันว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ แก่พนักงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรม เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องการสิ่งกระตุ้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารจาก AIS มีความคิดเห็นว่า รางวัลที่ให้กับพนักงานไม่จำเป็นต้องมากแต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความสนุก สร้างความกระตือรือร้นให้แก่พนักงาน โดยเป็นรางวัลที่ให้ร่วมกันระหว่างรางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินหรือการสร้างความภาคภูมิใจ มีการรับรางวัลจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารจาก DTAC ที่มีความคิดเห็นว่า รางวัลไม่จำเป็นต้องมีค่ามากแต่ต้องเป็นสิ่งที่พนักงานมีส่วนร่วมและเป็นสิ่งที่สร้างความภาคภูมิใจหรือพนักงานไม่สามารถทำขึ้นเองได้ เช่น การเช่ารถมินิให้พนักงานที่ชนะเลิศและมีที่จอดรถประจำให้ 1 เดือน ซึ่งรางวัลดังกล่าวไม่ได้มีค่ามากมาย แต่เป็นความภาคภูมิใจและพนักงานสามารถนำไปบอกต่อและเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ในขณะที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์การจำเป็นต้องนำพฤติกรรมด้านนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลเพื่อทำให้สิ่งที่พนักงานแสดงออกสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน เช่น พฤติกรรมการมีใจเปิดกว้างของ CPALL หรือ “วิถีแห่ง DTAC” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นการรวมตัวกันระหว่างความมุ่งมั่น ความเรียบง่าย มนุษยสัมพันธ์ และการถ่อมตัว รวมไปถึงการพูดจริงทำจริง นอกเหนือจากลักษณะนิสัยดังกล่าวภายใต้ “วิถีแห่ง DTAC” DTAC ยังมุ่งเน้นด้านศักยภาพในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ โดย DTAC มุ่งเน้นในการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกคน นอกจากนี้ DTAC ยังจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาทักษะในงานที่มีความหลากหลายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายเพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมนวัตกรรมเหล่านี้จะถูกนำมาประเมินผลเพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับองค์การ อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้มีความแตกต่างจากแนวคิดของผู้บริหารจาก KBANK ที่เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินในสิ่งที่พนักงานทำเป็นประจำมากกว่า แต่สิ่งที่ได้จากนวัตกรรมควรเป็นรางวัลส่วนเพิ่มที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราว ทั้งนี้ผลลัพธ์ในด้านยอดขายที่เกิดจากนวัตกรรมที่ดี พนักงานจะได้รับการประเมินผลงานที่ดีด้วย

วิธีปฏิบัติด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรมส่วนใหญ่มีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมนวัตกรรม เช่น การคิดนอกกรอบหรือการคิดที่แตกต่างในพนักงานทุกระดับโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วย โดยผู้บริหารดังกล่าวมีการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาดังกล่าว พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อการสร้างพฤติกรรมนวัตกรรม ในขณะที่ผู้บริหารจาก DTAC และ KBANK มีการฝึกอบรมดังกล่าวแต่ยังไม่แน่ใจว่าการฝึกอบรมต่าง ๆ ทำให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้นหรือไม่

เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นเรื่องของพฤติกรรม การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้

สำหรับกระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่งมีเพียงผู้บริหารจาก AIS และ DTAC ที่นำเรื่องความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาให้คนเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับสาขาที่จบการศึกษามาก เนื่องจากความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือการคิดสิ่งใหม่เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักขององค์การทั้งสองและผู้บริหารองค์การทั้งสองมีความคิดว่า ความสามารถในการสร้างสรรค์จำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งของตัวพนักงานและมีผลต่อการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง ส่วนประเด็นสาขาที่จบการศึกษาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่ผู้บริหารองค์การแห่งนวัตกรรมส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจว่าการพิจารณาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรับคนเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีผลต่อความสำเร็จด้านนวัตกรรมหรือไม่

กระบวนการในวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ผลการศึกษากระบวนการในวิธีปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสามารถนำมาเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าวตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4: กระบวนการในวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างสรค์นวัดกรรม

ปัจจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง: สัดส่วนวิธีปฏิบัติที่องค์กรนำมาใช้					ผล การศึกษา
	TRUE	CPALL	DTAC	AIS	KBANK	
กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง						
- อาวุโส	30%	40%	30%	35%	30%	33%
- ผลการปฏิบัติงาน	30%	40%	40%	35%	35%	36%
- สมรรถนะ (Competency)	40%	20%	30%	30%	35%	31%
การฝึกอบรมและพัฒนา						
- การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom)	20%	10%	25%	30%	20%	21%
- การฝึกปฏิบัติจริง (On the Job Training)	50%	40%	25%	30%	40%	37%
- การทำโครงการ (Project Assignment)	30%	50%	50%	40%	40%	42%
การประเมินผลการปฏิบัติงาน						
- การประเมินและควบคุม กระบวนการ	70%	60%	80%	60%	70%	68%
- การประเมินและควบคุมผลลัพธ์	30%	40%	20%	40%	30%	32%
การให้รางวัลตามสถานการณ์						
- รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน	70%	70%	80%	70%	60%	70%
- รางวัลที่เป็นตัวเงิน	30%	30%	20%	30%	40%	30%

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงองค์กรแห่งนวัดกรรม พบว่า องค์กรแห่งนวัดกรรมมีกระบวนการรับคนดำรงตำแหน่งโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ความอาวุโส และสมรรถนะของพนักงานตามลำดับ TRUE นำสมรรถนะของพนักงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่งมากที่สุด DTAC มีการพิจารณาการรับคนเข้าดำรงตำแหน่งจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด ในขณะที่ CPALL พิจารณาการรับคนเข้าดำรงตำแหน่งจากความอาวุโสและผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สมรรถนะของพนักงานเป็นส่วนประกอบ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรแห่งนวัดกรรมให้ความสำคัญกับการมอบหมายโครงการให้พนักงานมากที่สุด รองลงมา คือ การฝึกปฏิบัติจริง และการฝึกอบรมในห้องเรียน

ทุกองคการมุ่งไปสูการทําโครงการและการฝกจากการปฏิบัติจริงมากกว่าการฝกอบรมในห้องเรียน ซึ่งมีความแตกต่างจากองคการแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญกับการฝกอบรมในห้องเรียนเป็นส่วนใหญ่

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน องคการแท่งนวัตกรรรมทุกองคการให้ความสำคัญกับการประเมินและควบคุมกระบวนการมากกว่าการประเมินและควบคุมผลลัพธ ซึ่งแตกต่างจากองคการแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญกับการประเมินและควบคุมผลลัพธมากกว่า การใช้การประเมินและควบคุมผลลัพธเพียงอย่างเดียวในองคการที่มุ่งเน้นนวัตกรรมจะทำให้พนักงานเกิดความกลัวในการเริ่มต้นสิ่งใหม่และกลัวความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ทำให้นวัตกรรมไม่ประสบความสำเร็จ

สำหรับด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ องคการแท่งนวัตกรรรมทุกองคการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งแตกต่างจากองคการแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญกับรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่า สาเหตุเนื่องจากรางวัลที่เป็นตัวเงินเหมาะสมสำหรับกระตุ้นการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจนและมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด แต่นวัตกรรมเป็นการพัฒนาสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การใช้รางวัลที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่วัฒนธรรมนวัตกรรม

วิจารณ์และข้อเสนอแนะ

ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองคการเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น องคการที่ต้องการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Align) กับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (พยิต วุฒิสงค, 2551ข) บางครั้งองคการต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรมแต่มีการใช้แรงจูงใจและการควบคุมที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานก็ไม่สามารถทำให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดีได้ หรือองคการมีการฝกอบรมจำนวนหลายวันทำงาน แต่ไม่ทำให้เกิดพฤติกรรมและวัฒนธรรมนวัตกรรม สิ่งใหม่ในองคการก็ไม่เกิดขึ้น

ผลการศึกษาครั้งนี้ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมองคการ ผลจากการศึกษาองคการที่ได้รับการยอมรับด้านนวัตกรรมจำนวน 5 แห่งของประเทศไทยแสดงให้เห็นว่า

1) องคการแท่งนวัตกรรรมของไทยมีลักษณะที่ความคล้ายคลึงกัน คือ เป็นองคการที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากและมีการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีนโยบายและทิศทางของนวัตกรรมที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายขององคการและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับคนในองคการ ปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งในการนำไปสู่ความสำเร็จขององคการ

2) องค์การแห่งนวัตกรรมของไทยมีวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิม คือ องค์การแห่งนวัตกรรมมีการผสมผสานระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และภายใต้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ความคล้ายคลึงกัน องค์การแห่งนวัตกรรมแต่ละแห่งให้ความสำคัญกับวิธีการในกระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ ดังนี้

กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง

องค์การแห่งนวัตกรรมของไทยมีกระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่งที่พิจารณาจากความอาวุโส ผลการปฏิบัติงาน และการนำสมรรถนะของพนักงานที่ตรงตามสมรรถนะขององค์การ (Organizational Competency) มาใช้เพื่อให้กระบวนการในการคัดเลือกพนักงานเข้าดำรงตำแหน่งมีความชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายขององค์การมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการดังกล่าวยังไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่ามีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือไม่ ซึ่งต้องศึกษาต่อไป

การฝึกอบรมและพัฒนา

องค์การแห่งนวัตกรรมของไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานจากการทำโครงการหรือการปฏิบัติงานจริงมากกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียน เนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่มีความแตกต่างจากสิ่งที่มีองค์การ อุตสาหกรรมหรือประเทศต่าง ๆ ในโลกดำเนินการอยู่ ดังนั้น การสร้างสิ่งใหม่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเพียงจุดเริ่มต้นที่ทำให้พนักงานรู้จักวิธีการ แต่การพัฒนาต้องเกิดจากการมอบหมายโครงการหรือการฝึกจากการปฏิบัติงานจริงที่มีการรวมกลุ่มของพนักงาน

แม้ว่าจะมีความคล้ายคลึงกันในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา แต่องค์การแห่งนวัตกรรมแต่ละองค์การมีการให้ความสำคัญกับวิธีการที่แตกต่าง บางองค์การให้ความสำคัญกับการมอบหมายโครงการด้านนวัตกรรมให้กับพนักงานโดยจัดตั้งเป็นทีมย่อยตามสายงานหรือข้ามสายงาน บางองค์การให้ความสำคัญกับการฝึกจากการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้พนักงานเกิดการลงมือปฏิบัติมากกว่าการฝึกอบรมภายในองค์การเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความคิดนอกกรอบและพัฒนาสู่พฤติกรรมและวัฒนธรรมนวัตกรรม

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker (1964) ที่แนะนำว่า การฝึกอบรมพนักงานทำให้พนักงานได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ ในองค์การที่มีเทคโนโลยีสูง พนักงานที่มีความรู้ด้านนวัตกรรมเป็นทรัพยากรสำคัญต่อองค์การ และพนักงานเหล่านี้ต้องได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อติดตามการพัฒนาของเทคโนโลยี ทั้งนี้ การฝึกอบรมทำให้ความสามารถของพนักงานในการ

ยอมรับทักษะใหม่ ๆ และการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเกี่ยวกับนวัตกรรมดีขึ้น ซึ่งนวัตกรรมรวมถึง การสร้างความคิดใหม่ ๆ หรือความคิดที่สามารถใช้แก้ปัญหาที่นวัตกรรมที่แตกต่างจะให้ความสำคัญ กับกระบวนการที่แตกต่างกันและกำหนดความต้องการที่แตกต่างกัน (Basadur, 1997; Brophy, 1998) ผลจากการฝึกอบรมทำให้พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ได้รวดเร็วมากขึ้น และเพิ่มความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Chi et al., 1989) นอกจากนี้ พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและ มีความรู้ที่กว้างขึ้นจะสร้างนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีได้มากขึ้น (Mumford, 2000)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การแห่งนวัตกรรมของไทยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของ กระบวนการมีความจำเป็นต่อองค์การที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรม สาเหตุเนื่องมาจากนวัตกรรม มีความเสี่ยง ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ เพียงอย่างเดียวจะทำให้พนักงานกลัวความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมและส่งผล เชิงลบต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การ

จากทฤษฎีการควบคุมองค์การ (Organizational Control Theory) แสดงให้เห็นว่า การควบคุมสามารถทำให้แน่ใจได้ว่า กิจกรรมขององค์การสามารถทำให้สำเร็จได้ตามแผน และ กิจกรรมเหล่านี้นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Robbins, 2001) องค์การสามารถ ทำหน้าที่ได้ดีโดยการใช้วิธีการควบคุมที่เหมาะสม เนื่องจากการประเมินและควบคุมผลลัพธ์เป็น การวัดผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นและใช้เกณฑ์เป้าหมาย เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) และผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) แนวคิดนี้สามารถประยุกต์ ใช้ได้ดีขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมไม่ซับซ้อนและเกณฑ์การประเมินมีความเฉพาะเจาะจงสูง ในทาง ตรงกันข้าม การประเมินและควบคุมกระบวนการจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล ภายในองค์การเพื่อพัฒนาการประเมินผลแบบนามธรรมโดยใช้เกณฑ์เชิงกลยุทธ์ (Hitt et al., 1996; Li et al., 2005)

นวัตกรรมเป็นกระบวนการของการรวบรวมและเปลี่ยนโครงสร้างความรู้เพื่อสร้าง ความคิดใหม่ เมื่อองค์การต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ องค์การ นั้นต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนอย่างสูง ถ้าองค์การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากเกินไป องค์การ ก็จะพัฒนานวัตกรรมในระดับต่ำ (Mumford, 2000)

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพสภาพแวดล้อมทางตลาดที่มีความไม่แน่นอน องค์การต่าง ๆ ที่เน้นการดำเนินงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีต้องการที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการ ที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมเป็นอย่างมากเพื่อสร้างความแตกต่างที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับในกรณีนี้ การควบคุมผลลัพธ์ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนนวัตกรรม ที่มีประสิทธิผลในองค์การที่มีเทคโนโลยีสูงเหล่านี้ ในขณะที่การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของ

นวัตกรรมมากเกินไปทำให้หัวหน้างานและพนักงานให้ความสนใจกับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในนวัตกรรมและสูญเสียความมั่นใจในการดำเนินงาน พนักงานจึงละทิ้งนวัตกรรมที่มีความเสี่ยงในระดับสูงและไม่เกิดนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Mehr and Shaver (1996) ที่พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างวัตถุประสงค์ด้านผลการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงกับนวัตกรรม ในทางตรงกันข้าม การประเมินและควบคุมกระบวนการ หัวหน้างานและพนักงานจะไม่รู้สึกกลัวความล้มเหลวต่อนวัตกรรมซึ่งเกิดจากความสูญเสียผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการยอมรับทางสังคม พนักงานจะกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม มาตรฐานของการประเมินผลที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับประเภทการทำงานที่แตกต่างกันภายใต้บริบทของนวัตกรรมที่แตกต่างกัน (Brophy, 1998) Hitt et al. (1996) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการควบคุมกระบวนการเชิงกลยุทธ์กับนวัตกรรม การทำงานด้านนวัตกรรมถูกจัดการได้ดีขึ้นโดยการกำหนดกระบวนการและแนวคิดมากกว่าการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างเฉพาะเจาะจงเพียงอย่างเดียว (Scott, 1995)

อย่างไรก็ตาม การมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างให้เกิดนวัตกรรมได้ องค์การแห่งนวัตกรรมยังคงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผลลัพธ์ควบคู่กันด้วย โดยองค์การแต่ละแห่งมีสัดส่วนการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสองประเภทในสัดส่วนที่ต่างกัน องค์การที่เริ่มต้นก้าวสู่องค์การแห่งนวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับการให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ช่วยผลักดันให้พนักงานเริ่มต้นคิดสิ่งใหม่ทีมนอกกรอบหรือทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนมากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ในขณะที่องค์การที่ดำเนินการด้านนวัตกรรมเป็นระยะเวลาหนึ่งจะเริ่มมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการลดลงและมีการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น

การให้รางวัลตามสถานการณ์

องค์การแห่งนวัตกรรมของไทยมีการสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินที่ส่งเสริมให้พนักงานแสดงออกถึงวัฒนธรรมนวัตกรรมมากกว่าการใช้แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน นวัตกรรมไม่ใช่กระบวนการที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดเหมือนกระบวนการอื่น ๆ แต่นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ก้าวผ่านกระบวนการในการลอกเลียนแบบที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การใช้แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินทำให้พนักงานมุ่งหวังการพัฒนาเพียงชั่วคราวเท่านั้นแต่ไม่ได้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์การต้องให้รางวัลที่เป็นตัวเงินที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อจูงใจพนักงาน ในขณะที่แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินทำให้เกิดความมุ่งมั่นและความภูมิใจจากการทำงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินจะมีความสำคัญต่อนวัตกรรม แต่แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินยังคงเป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นให้

พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยองค์การสามารถให้แรงจูงใจประเภทนี้ในรูปแบบตัวเงินที่ไม่สูงแต่สร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่พนักงาน เช่น การให้รถยนต์เพื่อขับฟรี 2 เดือนในช่วงเทศกาลต่าง ๆ หรือการให้ค่าโทรศัพท์ฟรีทั่วโลกในระยะเวลา 1 เดือน เป็นต้น

พนักงานภายในองค์การต้องการสิ่งกระตุ้นเพื่อทำให้กระบวนการทางด้านนวัตกรรมดีขึ้น พฤติกรรมของคนที่สามารถอธิบายได้ 2 ลักษณะ คือ การได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และการได้รับการยอมรับทางสังคม (Harsanyi, 1969) ทั้งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และการยอมรับทางสังคมต่างก็ช่วยสร้างแรงกระตุ้นให้กับพนักงาน ดังนั้น สิ่งกระตุ้นสำหรับพนักงานสามารถแบ่งเป็น สิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน (Material Incentive) คือ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสิ่งกระตุ้นที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Material Incentive) คือ การยอมรับทางสังคม โดยแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันในกิจกรรมทางนวัตกรรม (Li, et al., 2006) ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Borins (2001) อธิบายว่า เงินรางวัลที่ตอบแทนให้กับพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมโดยอาจให้ผลตอบแทนเป็นทีมหรือบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม และผลการศึกษาของ Amabile และคณะ (Amabile et al., 1986; Hennessey and Amabile, 1998) แสดงให้เห็นว่า รางวัลที่มาจากภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งเป็นรางวัลที่เป็นรูปธรรม เช่น โบนัส การเพิ่มค่าจ้าง รางวัลก่อให้เกิดความเสียหายต่อนวัตกรรม รางวัลที่จ่ายบนพื้นฐานของผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ทำให้ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมลดลง (Mehr and Shaver, 1996) ทั้งนี้ เป็นการยากที่จะใช้สิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงินในการสนับสนุนพนักงานส่วนใหญ่ที่มีระดับเงินเดือนที่สูงขึ้นในการทำกิจกรรมนวัตกรรมที่มีระยะเวลานานและมีความเสี่ยงสูง นอกจากนี้ เนื่องจากระดับความรู้ของพนักงานในองค์การที่มีเทคโนโลยีสูงจะมีมากกว่าพนักงานในองค์การแบบดั้งเดิม พนักงานที่มีส่วนร่วมในนวัตกรรมต้องการการตระหนักถึงตนเอง (Self-Actualization) (Mumford, 2000) ดังนั้น พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะทำตามความคิดและความสนใจของตนเอง (Gruber, 1996) ดังนั้น สิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงินอาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความกระตือรือร้นของพนักงาน ในขณะที่สิ่งกระตุ้นที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถตอบสนองความต้องการด้านการตระหนักถึงตนเอง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม สัดส่วนของการนำแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมาใช้ในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน องค์การที่มีพนักงานในระดับปฏิบัติการเป็นจำนวนมากและต้องการผลักดันให้พนักงานในระดับนี้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น องค์การอาจต้องมีสัดส่วนของการให้แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์การที่ต้องการผลักดันนวัตกรรมผ่านพนักงานในระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร สาเหตุเนื่องจากพนักงานในแต่ละระดับมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์การแต่ละแห่งจำเป็นต้องศึกษาผลของแรงจูงใจในแต่ละประเภทที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

จากผลการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ก่อนที่องค์การใดจะเริ่มต้นน่านโยบายด้านนวัตกรรมมาใช้ องค์การนั้นจำเป็นต้องศึกษาวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์การ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานองค์การที่สูงขึ้น ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แม้ว่าผู้บริหารพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การหรือประกาศนโยบายด้านนวัตกรรมเพียงไรก็ตาม หากไม่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์การนั้นก็ไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นได้

ผลการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงขององค์การภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม คือ บมจ.ทรูคอร์ปอเรชั่น บมจ.ซี.พี.โอลด์ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟเซอรวิส บมจ.โทเทิล แอคเซ็สคอมมูนิเคชั่นส์ และบมจ.กลีรไทย เพื่ออธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ ความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละองค์การเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนบุคคล ไม่ใช่ตัวแทนทั้งหมดขององค์การ และการศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของแนวคิดการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย ดังนั้น จึงควรศึกษาโดยใช้วิจัยเชิงปริมาณเพื่อนำไปสู่การนำเสนอผลการศึกษาขององค์การแห่งนวัตกรรมในภาพรวมต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- พยัต วุฒิรงค์. (2550). นวัตกรรม: แนวทางสู่กระบวนการแก้ปัญหา. *Chulalongkorn Review*, 20(77), 36-51.
- พยัต วุฒิรงค์. (2551ก). การบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาในองค์การภาครัฐ. *Chulalongkorn Review*, 20 (78), 25-45.
- พยัต วุฒิรงค์. (2551ข). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กรณีศึกษา: เครือซิเมนต์ไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 31(12), 43-59.
- Amabile, T.M., Hennessey, B.A., & Grossman, B.S. (1986). Social influences on creativity: the effects of contracted-for-reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 14-23.
- Basadur, M. (1997). Organization development interventions for enhancing creativity in the work place. *Journal of Creative Behavior*, 31: 54-73.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. Chicago: Chicago University.
- Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders?: Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-508.

- Borins, S. (2001). Encouraging Innovation in the Public Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- Brophy, D.R. (1998). Understanding, measuring, and enhancing individual creative problem solving efforts. *Creativity Research Journal*, 11: 123-50.
- 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.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation. *Journal of Engineering & Technology Management*, 15(1), 1-24.
- Denton, D.K. (1999). *The Toolbox for the mind: Finding and implementing creative solution in the workplace*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39, 1120-54.
- Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: AMACOM.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: reality or myth?. *American Psychologist*, 51, 1153-66.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2002). *Behavior in organizations: Understanding and managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gruber, H.E. (1996). The life space of a scientist: the visionary function and other aspects of Jean Piaget's thinking. *Creativity Research Journal*, 9, 251-65.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Gupta, A. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.
- Hage, J.T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Harsanyi, J. (1969). Rational choice models of political behavior vs functionalist and conformist theories. *World Politics*, 21, 513-38.

- Hennessey, B.A., & Amabile T.M. (1998). Reward, intrinsic motivation, and creativity. *American Psychologist*, 53, 674-5.
- Higgins, J.M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test and improve your organizations IQ – Its innovation quotient*. New York: New Management.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A., & Moesel, D.D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39, 1084-119.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Kim, H. (1997). International diversification effects on innovation and firm performance in product diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40, 767-98.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-72.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: a Critical Guide for Organization (2nd ed)*. Cornwall: Thomson.
- Lawless, M.W., & Anderson, P.C. (1996). Generational technological change: effects of innovation and local rivalry on performance. *Academy of Management Journal*, 39, 1185-217.
- Li, Y., Li, L., Liu, Y., & Wang, L. (2005). Linking management control system with product development and process decisions to cope with environment complexity. *International Journal of Production Research*, 43: 2577-91.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-96.
- Mehr, D.G., & Shaver, P.R. (1996). Goal structures in creating motivation. *Journal of Creative Behavior*, 30, 77-104.
- Mumford, M.D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-51.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. California: Sage Publications.
- Phayat Wutthirong, & Chetsada Noknoi. (2008). Creating organizational competitive advantage through human resource strategy. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(2), 195-209.

- Riche, R.W., Hecker, D.H., & Burgan, J.V. (1983). High technology today and tomorrow: a small slice of the employment pie. *Monthly Labor Review*, November, 50.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1999). *Strategic human resource management: A reader*. London: Blackwell.
- Scott, R.K. (1995). Creative employees: a challenge to managers. *Journal of Creative Behavior*, 29, 64-71.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.
- Wall Street Journal Asia. (2008, May 23). Asia's 200 Most-Admired Companies --- Reader Survey. *Wall Street Journal Asia*, pp. 29-30.

