

บทความวิชาการ

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร

ปติมา น้อยภูต¹สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 14 มิถุนายน 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 4 กรกฎาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 9 กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ซึ่งได้รับการยอมรับจากนักวิชาการมากมายว่าทุนมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร เพราะฉะนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปในทิศทางที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรโดยการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักเพื่อบรรลุเป้าหมายการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน บทความนี้จะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร ซึ่งนวัตกรรมองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือกระบวนการบริหารงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร โดยเนื้อหาในบทความเริ่มต้นด้วยการอธิบายแนวคิดและความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร ตลอดจนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสอดแทรกกลไกเพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กรได้ โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และส่วนท้ายของบทความจะอธิบายถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กร เหล่านี้เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กร

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ทุนมนุษย์, นวัตกรรมองค์กร

¹Corresponding Author E-mail : patima.noi@mahidol.ac.th

The Role of Human Resource Management as a driver for Organizational Innovation

Patima Noikoot

Faculty of Social Sciences and Humanities Mahidol University

Received : June 14, 2019

Revised : July 4, 2019

Accepted : July 9, 2019

Abstract

The role of human resource management has evolved over the past few years. Most organizations have focused on human capital. Many scholars have recognized that human capital has influenced the success of corporate innovation. Because human resource management has to change its role in a more strategic direction. In order, to create a competitive advantage of the organization by using human capital which is a primary resource for achieving the goal of driving innovation. This article will present a literature review on human resource management to enhance organizational innovation. Organizational innovation, which involves changing the thought process that leads to organizational structure changes or various administrative processes to support or facilitate innovation in the organization. The content of this article begins by explaining the concepts and links between human resource management and organizational innovation. And the guidelines for human resource management, that can integrate mechanisms to enhance the innovation capability in the organization by various activities in the human resource management process. The end of the article will explain the importance of corporate culture. This is an important factor leading to the sustainability of corporate innovation. To reflect that human resource management plays an important role in the efficiency and sustainability of organizational innovation.

Keywords : Human Resource Management, Human Capital, Organizational Innovation

บทนำ

นวัตกรรม (Innovation) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะเทคโนโลยีและพฤติกรรมของมนุษย์ จึงส่งผลต่อแรงกดดันขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อความอยู่รอดและยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อคิดค้นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงคุณภาพของบุคลากรในองค์กร โดยนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์หรือบริการ เทคโนโลยีกระบวนการผลิต โครงสร้างหรือระบบการบริหารงาน รวมถึงโปรแกรมสำหรับสมาชิกในองค์กร เหล่านี้ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (NIA, 2006) ผลจากการสำรวจข้อมูลเชิงสถิติของผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกในปี 2011 ที่สำรวจโดย IBM สะท้อนให้เห็นว่าข้อตกลงระหว่างผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นความท้าทายทางธุรกิจอันดับหนึ่งของพวกเขา (Sharma, Vaishali & Jyotsana, 2018, p.161) เนื่องด้วยนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้หรือการสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างความร่วมมือเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและความอยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

การศึกษาวิจัยที่ผ่านมาทำให้เกิดแนวคิดในการจำแนกประเภทของนวัตกรรมที่หลากหลายและมีความซับซ้อนที่แตกต่างกัน โดยประเภทของนวัตกรรมที่ได้รับความสนใจมากที่สุดมีอยู่ 3 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มที่ 1 จำแนกตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ นวัตกรรมแบบฉับพลันและนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Radical and Incremental)

กลุ่มที่ 2 จำแนกตามเป้าหมาย ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการและนวัตกรรมกระบวนการผลิต (Product and Process) และกลุ่มที่ 3 จำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารและนวัตกรรมทางเทคนิค (Administrative and Technical) (Damanpour, 1991, p.560) แต่สำหรับบทความนี้ผู้เขียนจะมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือกระบวนการบริหารงานต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการหรือเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นจากภายในหรือการสรรหาจากภายนอกที่ได้รับการยอมรับและเป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์กร (Daft, 1982; Damanpour & Evan, 1984; Zaltman et al., 1973; Kimberly & Evanisko, 1981) โดยหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรนั้นคือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมในองค์กร (Fonseca et al., 2019, p.616)

ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการรักษาเสถียรภาพและความยั่งยืนขององค์กรท่ามกลางพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กรจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) และนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในระยะยาว โดยวิธีการสำคัญที่จะช่วยให้ นวัตกรรมองค์กรประสบผลสำเร็จได้คือการยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของทุนมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เพื่อทำหน้าที่ในการสนับสนุนและพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดและความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับนวัตกรรมองค์กร

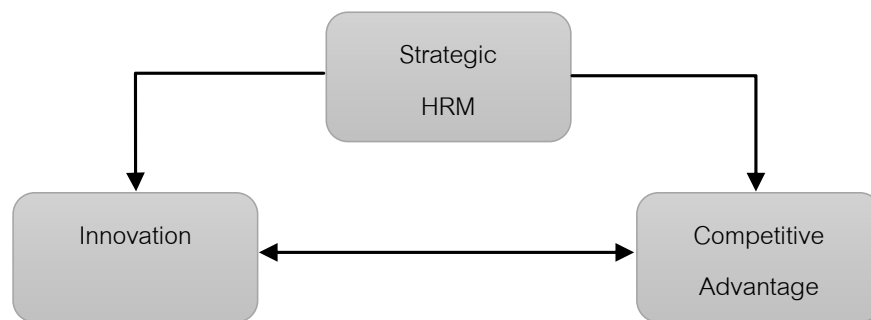
แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกระบวนการบริหารบุคลากรหรือ “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การประเมินผลและการรักษามูลค่าบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมถึงการบูรณาการทักษะของบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ในช่วงสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในมิติที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic Management) ส่งผลให้องค์กรต่างๆ นำเอากลยุทธ์ในการบริหารจัดการเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนิยามความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) โดย Wright & McMahan (1992, p.298) ได้กล่าวไว้ว่าเป็น “รูปแบบของการวางแผนการปรับใช้ทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมเพื่อมุ่งหวังให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมาย” นอกจากนี้ Wright (1998, pp.187-188) ยังได้ขยายความต่ออีกว่าทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรนั้นสามารถเป็นประโยชน์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรได้โดยการมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่สอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่าแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นคือกระบวนการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ในการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายองค์กร

ในขณะที่นวัตกรรมองค์กรเป็นวิธีหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอก (Damanpour, 1991) เนื่องด้วยนวัตกรรมองค์กรนั้นสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อการเจริญเติบโต

ขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น หากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมขององค์กรมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมอำนาจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน องค์กรจึงต้องเน้นนวัตกรรมที่เป็นประชาธิปไตยโดยให้พนักงานได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร แม้ว่าปัจจุบันยังไม่พบคำจำกัดความที่ชัดเจนของนวัตกรรมองค์กร แต่ก็ได้รับความสนใจจากนักวิชาการจำนวนมากในการศึกษาวิจัยเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยนวัตกรรมองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดบริบทและโครงสร้างขององค์กรเพื่อการคิดค้นกระบวนการในการพัฒนาองค์กรท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998; Farooq et al., 2015) หากจะนิยามความหมายของนวัตกรรมองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ผู้เขียนขออ้างอิงคำนิยามที่กำหนดโดย Sharma, Vaishali & Jyotsana (2018, p.160) ซึ่งกล่าวว่า “นวัตกรรมองค์กรเป็นวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันของการแข่งขันท่ามกลางความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ โดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” กล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมองค์กรคือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือกระบวนการบริหารงานต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการรักษาเสถียรภาพและความยั่งยืน พร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

การศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร โดย Brockbank (1999, p.340) ได้นำเสนอการเปรียบเทียบเชิงทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าการปฏิบัติของ HR ในมิติที่เป็นเชิงรุกหรือกลยุทธ์ (Strategic) นั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวได้มากกว่ามิติของการดำเนินงานโดยทั่วไป (Operational) เช่นเดียวกับ Arulrajah (2014, pp.59-60) ที่เสนอว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนา และรักษาศักยภาพด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร โดยผลจากการสำรวจของเขาพบว่าบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรนั้นมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) และนวัตกรรม (Innovation) โดย Zehir, Üzmez, & Yildiz (2016, p.797) ที่พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กรเช่นเดียวกัน นอกจากนี้การสำรวจจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดย Munteanu (2015, pp.105-107) พบว่าคำจำกัดความส่วนใหญ่มีการอ้างถึงการมีส่วนร่วมเพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พร้อมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมขององค์กร และผลการวิเคราะห์ยังพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่เป็นเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลกระทบเชิงบวกต่อกระบวนการนวัตกรรมองค์กร โดยแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ดัดแปลงจาก: Munteanu, 2015, p.107)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กร อีกทั้งยังช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว ดังนั้น องค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่เป็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) มากขึ้น เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Searle & Ball, 2003, p.50) พร้อมทั้งการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นประเด็นที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กร ภายใต้รูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นเชิงรุกหรือกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maruyama & Braga (2014, p.713) ที่เสนอว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยมีความเชื่อว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ดีกว่ารูปแบบอื่นๆ ด้วยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์เช่นเดียวกับพฤติกรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนได้จากผลการวิจัยของ Becker & Gerhart (1996, p.780) ที่พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กร ดังที่ Ulrich (1997) ได้ยืนยันมาอย่างยาวนานว่าผู้นำฝ่าย HR ควรมีบทบาทสำคัญในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่างานทั่วๆ ไปในชีวิตประจำวันเช่น นโยบายเงินเดือนหรือกิจกรรมการสังสรรค์ และ Ulrich et al. (2009) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าผู้นำฝ่าย HR ควรมีความมุ่งมั่นในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและการเพิ่มขีดความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ

ในการแข่งขันและเกิดการลอกเลียนแบบได้ยาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gupta & Singhal (1993) และ Huselid (1995) ที่พบว่าองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนความร่วมมือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรสามารถช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ให้กับองค์กรเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ผลการศึกษาวิจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรนั้นจำเป็นต้องเน้นการลงทุนในทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เพื่อบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร เพราะฉะนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กร หากองค์กรมุ่งเน้นแสวงหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่การสร้างแรงจูงใจหรือความพึงพอใจให้แก่บุคลากร แต่ยังกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ และมีกระบวนการนำไปปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จขององค์กร จะเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมองค์กรนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือการใช้ประโยชน์จากทักษะหรือความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และแสวงหาแนวทางเพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร จึงต้องปรับเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรมในการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้นเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กร

การศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในปัจจุบันทำให้ค้นพบบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรไว้หลากหลายประเด็น สำหรับบทความนี้ผู้เขียนจะนำเสนอ 6 ประเด็นหลักๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าสามารถสอดแทรกกลไกเพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กรได้ โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การสรรหาคัดเลือก (Recruitment & Selection) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 4) การจัดการอาชีพ (Career Management) 5) ระบบการให้รางวัล (Reward System) และ 6) การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Engagement)

1) การสรรหาคัดเลือก (Recruitment & Selection)

เนื่องด้วยอัตราการเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่เปิดกว้างมากขึ้นทำให้ตลาดแรงงานมีการแข่งขันที่สูงขึ้นในการสรรหาคนเข้าทำงาน อีกทั้งยังต้องเผชิญกับพลวัตที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยี โครงสร้างประชากรและสังคม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ดังที่ Schuler & Jackson (1994, p.211) ได้เน้นย้ำว่าการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับองค์กรเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในทุกๆ ระดับ โดยการรับสมัครงานนั้นเปรียบเสมือนการสร้างแหล่งศูนย์รวมของผู้ที่มีความสามารถเพื่อให้สมัครงานกับองค์กร หากองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการจ้างงานและการคัดเลือกบุคคลที่มีพฤติกรรมหรือแนวโน้มในการสร้างสรรค์ความคิดที่หลากหลายและมีความ

มุ่งเน้นในการพัฒนาด้านนวัตกรรม (Chen & Huang, 2009, p.105) โดยใช้กระบวนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้บุคลากรที่เป็นแหล่งความคิดใหม่ๆ ที่สำคัญต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร (Brockbank, 1999) ผลการศึกษาวิจัยของ McEntire & Greene-Shortridge (2011) สะท้อนให้เห็นว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีขององค์กร โดยกระบวนการสรรหาจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางความเชื่อมโยงระหว่างผู้สมัครงานและวัฒนธรรมองค์กร เนื่องด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันจึงทำให้กระบวนการสรรหาบุคลากรสามารถกระทำได้ในหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ที่เอื้ออำนวยในการเข้าถึงบุคลากรที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรม รวมถึงการให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาแบบบูรณาการ ซึ่งนอกจากจะได้วิธีที่ดีที่สุดแล้วยังสามารถสร้างความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กรได้อีกด้วย นอกจากนี้การนำเสนอรูปแบบของสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับเมื่อเข้าสู่องค์กร เช่น หลักสูตรการเรียนรู้และพัฒนา สิทธิประโยชน์หรือผลตอบแทนต่างๆ รวมถึงการนำเอาพนักงานที่มีผลงานหรือความสามารถมาเป็นตัวแทนองค์กร เหล่านี้เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะสามารถช่วยในการดึงดูดคนให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรได้

ตัวอย่างแนวทางการสรรหาคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรม โดย McEntire & Greene-Shortridge (2011, pp.274-275) ได้นำเสนอแนวทางใน 3 ประเด็นคือ 1) การเฟ้นหาบุคลากรปัจจุบันที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรมเพื่ออ้างอิงเพื่อนของพวกเขา 2) การใช้สื่อเครือข่ายสังคมออนไลน์และเว็บไซต์เพื่อค้นหาผู้มีศักยภาพด้านนวัตกรรมและประสบการณ์ที่สำคัญสำหรับองค์กร และ 3) การเป็นสมาชิกเครือข่ายสังคมของพนักงานในองค์กรตั้งแต่ระดับกลางถึงระดับสูงเพื่อขยายเครือข่ายของผู้มีศักยภาพด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ องค์กรยังต้อง

ให้ความสำคัญกับการลงทุนในเครื่องมือการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการประเมินที่มีลักษณะ 3 ประการดังนี้ 1) การประเมินพฤติกรรมหรือจิตวิทยา (Behavioral and Psychological Assessments) เช่น การทดสอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ 2) การใช้แบบประเมินความเหมาะสมกับองค์กร (Person-Organization Fit Assessments) เพื่อช่วยในการค้นหาผู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จผ่านนวัตกรรม และ 3) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behaviorally Based Interviews) ซึ่งสามารถปรับแต่งให้เหมาะสมกับองค์กรและลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงได้ โดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมและความเป็นไปได้มากที่สุด

2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development)

การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรมีทักษะความรู้และความสามารถที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนได้จากงานวิจัยของ Tan & Nasurdin (2011, pp.155) และ Roffe (1999, p.224) ที่มีความสอดคล้องกันว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมองค์กร และยังสามารถช่วยในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรได้ โดยการฝึกอบรมและพัฒนามีส่วนช่วยให้พนักงานมีทักษะความรู้และความสามารถที่จะนำไปสู่นวัตกรรมในแง่ของผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการปฏิบัติงานประจำวันได้ (Schuler & Jackson, 1987) อีกทั้งยังส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติด้านนวัตกรรมและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ดังที่ Searle & Ball (2003, p.51) ได้เสนอแนะว่าการส่งเสริมการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคลากรโดยเฉพาะศักยภาพเชิงนวัตกรรมเป็นวิธีที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นนวัตกรรมได้มากขึ้น และนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบูรณาการแนวคิด ความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ของกลุ่ม

บุคคลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรอีกด้วย

เนื่องด้วยนวัตกรรมองค์กรนั้นเกิดจากความคิดที่ถูกสร้างขึ้นโดยบุคคลซึ่งได้รับอิทธิพลจากทุนมนุษย์และทุนทางจิตวิทยา (Human & Psychological Capital) ไม่ว่าจะเป็นทักษะความรู้และความสามารถ (OECD, 2011) การรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความหวังและความยืดหยุ่น ฯลฯ ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยการฝึกฝนและพัฒนา ทั้งนี้ การศึกษาวิจัยของ Tan & Nasurdin (2010) ยังพบว่าการศึกษาที่องค์กรจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่มีความกว้างขวางมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้และการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนในกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีความสามารถ พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิผล โดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเหมาะสมและเพียงพอเพื่อการบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016, p.379)

ตัวอย่างแนวทางการสรรหาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดย Sartori et al. (2018, pp.6-8) เสนอแนะว่าองค์กรควรมุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงกับการคิดเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้เข้าด้วยกัน (ความคิดสร้างสรรค์/การคิดเชิงวิพากษ์) โดยการจัดกิจกรรมที่ไม่ได้เป็นเพียงการฝึกอบรมเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการฝึกอบรมแบบรวมกลุ่มซึ่งจะทำให้การฝึกฝนนั้นเอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันแนวคิดและการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนามูลฐานในลักษณะของการมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถสร้างความร่วมมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรได้

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถวัดหรือประเมินพฤติกรรมและความก้าวหน้าของบุคลากรตามช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Sharma, Vaishali & Jyotsana, 2018, p.163) การศึกษาวิจัยของ Tan & Nasurdin (2010) พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะทำหน้าที่เป็นแนวทางในการสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกิจกรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นและสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากร เนื่องจากพวกเขาได้รับโอกาสในการหารือเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996)

ตัวอย่างแนวทางในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย Sharma, Vaishali & Jyotsana (2018) เสนอแนะว่าองค์กรควรตั้งเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นไปที่การวางแผนการประเมินเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือการประเมินในรูปแบบที่เหมาะสมและครอบคลุมทั้งตัวบุคลากรและองค์กร เนื่องจากผลการประเมินเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในอนาคตอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรม จึงต้องเน้นการกระตุ้นความพยายามของบุคลากรในการปรับปรุงหรือพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง พร้อมทั้ง

การฝึกฝนความสามารถทางเทคนิคต่างๆ ซึ่งจะช่วยในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความพร้อมที่จะนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

4) การจัดการอาชีพ (Career Management)

การจัดการอาชีพเป็นกระบวนการทางนโยบาย วิธีปฏิบัติ และความช่วยเหลือที่จัดทำขึ้นโดยองค์กรเพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยการจัดการอาชีพที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลสำเร็จต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Orpen, 1994) พร้อมทั้งช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานในองค์กรได้ หากบุคลากรมีความพึงพอใจกับการจัดการอาชีพในองค์กรก็จะนำไปสู่การกระตุ้นให้พวกเขาปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996) เพราะฉะนั้น หัวใจสำคัญของการจัดการอาชีพคือการวางแผนและการกำหนดรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตัวอย่างแนวทางในการวางแผนหรือกำหนดรูปแบบจัดการอาชีพ โดยการศึกษาวิจัยของ Phathara-on, Sharif, & Majid (2014) ได้ข้อค้นพบว่าการจัดการอาชีพที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการผสมผสานร่วมกันระหว่างการจัดการอาชีพในระดับองค์กร (Organizational Career Management: OCM) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมเชิงนโยบายหรือกระบวนการในภาพรวมของการจัดการอาชีพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการจัดการอาชีพในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Career Management: ICM) ซึ่งหมายถึงการจัดการความสามารถที่มีลักษณะเฉพาะตามความจำเป็นรายบุคคล เนื่องจากการจัดการอาชีพในระดับปัจเจกบุคคลจะช่วยเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนในองค์กร พร้อมทั้งช่วยในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ebiasuode et al., 2017)

ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการตอบสนองเชิงรุกต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้น แนวทางการจัดการอาชีพเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร จึงต้องมุ่งเน้นการให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการวางแผนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และใช้ศักยภาพเชิงนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จทั้งในสายอาชีพของตัวบุคลากรและเป็นประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) ระบบการให้รางวัล (Reward System)

ระบบการให้รางวัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร และเป็นสิ่งที่แสดงถึงการตอบแทนสำหรับการมีส่วนร่วมของบุคลากรผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งการให้รางวัลนั้นสามารถกระทำได้ในหลากหลายรูปแบบ การศึกษาวิจัยของ Al-Mahdawi (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาของเขาพบว่าการให้รางวัลในระดับองค์กรสามารถทำได้ทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยในการส่งเสริมประสิทธิภาพของนวัตกรรมในองค์กร โดยระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจต่อการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แนวคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรได้ในระดับที่สูงขึ้น บทสรุปจากการศึกษาของเขาพบว่าวิธีที่ดีที่สุดในการจำแนกรูปแบบของการให้รางวัลหรือผลประโยชน์สำหรับองค์กรทุกประเภท สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบที่เป็นตัวเงิน (จับต้องได้) เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน โบนัส รวมถึงหลักสูตรการฝึกอบรม การศึกษา และการเป็นสมาชิกเครือข่ายต่างๆ และ 2) รูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน (จับต้องไม่ได้) เช่น การให้ความเพลิดเพลิน

ความพึงพอใจในตนเอง ความท้าทายในงาน และอาจรวมถึง การชื่นชมจากผู้บริหารและความสัมพันธ์ทางสังคม

ตัวอย่างแนวทางในการออกแบบระบบการให้รางวัล ที่มีความโดดเด่นและได้รับความนิยมสำหรับองค์กรที่ มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมองค์กร คือการให้รางวัลใน รูปแบบที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น โดยการให้รางวัล หรือผลตอบแทนที่มีความผันแปรไปตามประสิทธิภาพในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานหรืออัตราของนวัตกรรมที่ประสบ ผลสำเร็จ (Nacinovic et al., 2009, p.377) ดังนั้น องค์กร จึงต้องออกแบบระบบการให้รางวัลในลักษณะที่มีโครงสร้าง หรือเงื่อนไขที่เหมาะสมจึงจะสามารถช่วยในการกระตุ้นให้ บุคลากรมีความพยายามที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ประสบผลสำเร็จได้ (Gupta & Singhal, 1993) อย่างไรก็ตาม ระบบการให้รางวัลยังมีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและ นวัตกรรมองค์กรยังต้องการการขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มี แรงจูงใจสูง ซึ่งหากองค์กรมีระบบการให้รางวัลที่สามารถ สร้างแรงจูงใจของบุคลากรได้ก็จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6) การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของ บุคลากร (Employee Engagement)

การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน การศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้ความผูกพันของบุคลากรได้รับความสนใจจากนักวิชาการอย่างมาก โดยเฉพาะการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในพื้นฐานของทฤษฎี การมีส่วนร่วมขององค์กร (Rao, 2016, pp.3-4) โดยแนวคิด ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรคือการควบคุม บทบาทของสมาชิกองค์กรต่อกระบวนการทำงานของพวกเขา (Kahn, 1990) ผลการศึกษาของ Bakker & Demerouti (2009) พบว่าการมีส่วนร่วมเป็นสภาพจิตใจเชิงบวกที่นำไปสู่ ความพยายามด้วยจิตใจที่มีความมุ่งมั่นและความทุ่มเท ในการทำงาน ซึ่งบุคลากรที่มีลักษณะเหล่านี้มักจะสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และการจัดการที่นำไปสู่นวัตกรรมองค์กรที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น สะท้อนได้จากการศึกษาวิจัยของ Rao (2016) ที่พบว่าการสร้างความผูกพันหรือการมีส่วนร่วมของ บุคลากรและนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดย บุคลากรที่มีส่วนร่วมกับองค์กรในระดับสูงจะรู้สึกว่าเขา มีประโยชน์ที่แท้จริงกับองค์กร จึงทำให้เกิดความพยายาม ในการแสวงหาวิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงคุณภาพหรือการสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรม นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Uslu (2015, p.1469) ยังพบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรจะส่งผลต่อระดับ ความพึงพอใจของพวกเขา และบุคลากรที่มีความพึงพอใจ ในองค์กรก็จะมีแรงกระตุ้นในการสร้างสรรค์ความคิด เชิงเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ตัวอย่างแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันและการ มีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อผลสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร โดยการศึกษาวิจัยของ Sheehan et al. (2014) พบว่าการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถช่วย ในการสนับสนุนกิจกรรมเชิงนวัตกรรมขององค์กรได้ โดยการ สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการพัฒนาทุน ทางสังคม (Social Capital Development) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ สามารถเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พร้อมทั้งช่วยในการเสริมสร้างความผูกพันและกระตุ้นการ มีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควร เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง โดยบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ ในการสนับสนุนความสามารถขององค์กรในการจัดหา สิ่งอำนวยความสะดวกหรือเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยในการ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร พร้อมทั้ง การปลูกฝังพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมแก่บุคลากรให้เ็นไปตาม ทิศทางเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรคือปัจจัยสู่ความยั่งยืน ของนวัตกรรมองค์กร

ความท้าทายของการแข่งขันระดับโลกในศตวรรษที่ 21 ผูกพันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต้องการมากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการค้นพบสิ่งใหม่ องค์กรชั้นนำส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มาตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 (Beyerlein et al., 2017, p.25) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทรงพลังที่สุดในการขับเคลื่อนทุนมนุษย์ในองค์กร สะท้อนได้จากผลการศึกษาของ Szczepańska-Woszczy (2014) และ Sharma, Vaishali & Jyotsana (2018) ที่มีความสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสื่อกลางสำคัญระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร (Bowen & Ostroff, 2004) โดยบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำหน้าที่ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กรได้ โดยการเชื่อมโยงกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Brockbank, 1999, p.337) สำหรับแนวคิดในการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถูกนำเสนอโดย Peter Senge ในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่บุคลากรมีการเพิ่มพูนทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างอนาคตที่ต้องการในองค์กร และอาจรวมถึงคุณลักษณะหรือความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนหรือเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและเป็นระบบความคิดภายใต้แบบจำลองเชิงวิสัยทัศน์ (Maruyama & Braga, 2014, p.716) ดังนั้น

จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างวัฒนธรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กรได้ในระยะยาว

ตัวอย่างบริษัทชั้นนำด้านนวัตกรรมอย่าง McKinsey & Company ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จและมีความยั่งยืน โดย Barsh et al. (2008, pp.40-45) ได้กำหนดขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมไว้ 3 ขั้นตอนหลักๆ คือ 1) การกำหนดประเภทของนวัตกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) การกำหนดให้วัฒนธรรมเป็นวาระการประชุมอย่างเป็นทางการ และ 3) การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและเป้าหมายของนวัตกรรม โดยทั้งสามขั้นตอนเหล่านี้แม้เป็นวิธีการเชิงบังคับแต่ก็มีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การส่งเสริมวัฒนธรรมของบุคลากร โดยการทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ภายใต้เป้าหมายเดียวกันคือการมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งวิธีการนี้ผู้บริหารจะต้องยอมรับในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญ และมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์โดยบุคลากรในองค์กร ดังที่ Claver et al. (1998, p.60) ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ นั้นต้องการความสามารถของผู้บริหารในการรับมือกับความเสี่ยงและการให้กำลังใจในความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร พร้อมทั้งการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความสนใจและได้ใช้ศักยภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรได้มีความรู้สึกว่าการงานของพวกเขามีความหมายและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนของนวัตกรรม 'Culture is key to sustainable

innovation’ (Bolton, 2013, p.3) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กรได้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งจะเป็นพลังในการต่ออายุและการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยวิธีที่ดีที่สุดคือการบูรณาการแนวทางปฏิบัติร่วมกันในองค์กร ซึ่งนอกจากจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรแล้วยังช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Panigrahy & Pradhan, 2015, p.12)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

นวัตกรรมองค์กรซึ่งเกิดจากทุนมนุษย์นั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งล้วนต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมนุษย์ ปัจจัยเหล่านี้สร้างแรงกดดันในการปรับตัวขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนท่ามกลางพลวัตของสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ การนำเอาแนวคิดเชิงนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ในองค์กรจึงเป็นทางเลือกที่ชาญฉลาดในการรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กรเพื่อคิดค้นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย และบางองค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีความเชื่อมั่นว่าสามารถเป็นประโยชน์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเติบโตทางเศรษฐกิจและ

สังคม คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่านวัตกรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่หลายคนอาจมองว่าเป็นเรื่องไกลตัว เนื่องจากองค์กรภาครัฐมีเป้าหมายหลักคือการส่งมอบบริการสาธารณะและการให้บริการแก่ประชาชนโดยมิได้มุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไรอย่างองค์กรภาคเอกชน แต่ด้วยความกดดันในการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุคปัจจุบัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรภาครัฐจะต้องมุ่งเน้นการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กรเพื่อการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการบริหารงานต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

เนื่องด้วยความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์หรือความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำหน้าที่ในการยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของทุนมนุษย์ในองค์กร บทความนี้ผู้เขียนจึงได้พยายามรวบรวมแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กร โดยบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ด้วยลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ที่มีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นประเด็นที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร ซึ่งสามารถสอดแทรกได้ในหลายกิจกรรมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการ

อาชีพ ระบบการให้รางวัล และการสร้างความผูกพันหรือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังที่ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างไว้ข้างต้น โดยกระบวนการเหล่านี้ต้องอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อ ให้เกิดประสิทธิภาพและความอย่างยั่งยืนของนวัตกรรม องค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดรูปแบบของกิจกรรม หรือกระบวนการเหล่านี้ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน อีกทั้ง สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงสามารถออกแบบหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบให้ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร ได้ ซึ่งที่ผู้เขียนได้นำเสนอมาในบทความนี้เป็นเพียงตัวอย่าง กรอบแนวคิด โดยการนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กรนั้น ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กรและปัจจัยแวดล้อม อื่นๆ ประกอบการพิจารณาาร่วมด้วยเพื่อความเหมาะสมและ สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพและ ความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กรนั้นต้องมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ในลักษณะที่มีการเชื่อมโยงองค์ความรู้ในการ สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแบ่งปันประสบการณ์ ร่วมกัน พร้อมทั้งมุ่งเน้นการแสวงหาแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่การสร้างแรงจูงใจหรือความ พึงพอใจให้แก่บุคลากรเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงการ ออกแบบกิจกรรมที่ช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจหรือการ กระตุ้นให้บุคลากรได้มีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ และมี กระบวนการนำไปปฏิบัติร่วมกันอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้ **A**

รายการอ้างอิง

- Al-Mahdawi, Badeel R. M. (2016). *Understanding the impact of rewards on employees' creativity and Innovation: A literature review study*. MSc. Thesis, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Arulrajah, A. (2014). Human resource management practices and innovation: A review of literature, 11th *International Conference on Business Management* (pp. 55-67). Sri Lanka: Eastern University Press.
- Bakker, A. B., Demerouti E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236.
- Barsh, J., Capozzi, M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation, *The McKinsey Quarterly*, 2008(1), 37-47. McKinsey & Company.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beyerlein, M., Collins, R., Jeong, S., Phillips, C., Sunalai, S., & Xie, L. (2017). Knowledge Management Strategies and Applications, Chapter 2: Knowledge sharing and human resource development in innovative organizations (pp.26-45). IntechOpen.
- Bolton, R. (2013). HR as a driver for organizational innovation, *KPMG HR Transformation*.
- Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "Strength" of HRM system. *Academy of Management*, 29(2), 203-221.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Chen, C., Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998), Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.
- Daft, R. L. 1982. Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*, 1, 129-166. Greenwich, CT: JAI Press.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, 15(1), 1-24.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Ebiasuode, A., Onuoha B.C., & Nwede I.G.N. (2017). Human resource management practices and organisational innovation in Banks in Bayelsa State. *International Journal of Advanced Academic Research, Social & Management Sciences*, 3(8), 82-107.
- Farooq, M., Ullah, I., Hameed, R. M. (2015). HR practices and organizational innovation: The mediating role of knowledge management effectiveness. *Journal of Resources Development and Management*, 13, 48-62.
- Fonseca, T., D' Faria, P., & Lima, F. (2019). Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure, *Research Policy*, 48(2019), 616-627.
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Maruyama, U. G., & Braga, M. A. (2014). Human resources strategic practices, innovation performance & knowledge management: Proposal for Brazilian organizations, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, 5(3), 710-732.
- McEntire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and selecting leaders for Innovation: How to find the right leader. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 266-278.
- Munteanu, A.-L. (2015). Exists a relationship between strategic human resources management: Innovation and competitive advantage?. *Ecoforum*, 4(1/6), 105-110.
- Nacinovic, I., Galetic, L., & Cavlek, N. (2009). Corporate culture and innovation: Implications for reward systems. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 3(5), 376-381.
- NIA. (2006). Innovation dynamics. Bangkok: National Innovation Agency, Ministry of Science and Technology.
- OECD (2011). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011: Innovation and Growth in Knowledge Economies. Paris: OECD.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.

- Panigrahy, N. P., & Pradhan, R. K. (2015). Creativity and innovation: Exploring the Role of HR Practices at Workplace (pp.1-17), *Presentation of Paper at National Conference organized by Ravenshaw B-School*, Cuttack, India.
- Phathara-on W., Sharif, M. Y., & Majid, A. (2014). A review of organizational and individual career management: A dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 101-113.
- Rao, V. (2016). Innovation through employee engagement (pp.1-9), *Second Asia Pacific Conference on Advanced Research* (APCAR, Melbourne).
- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organisations: A review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 224-241.
- Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A., & Tommasi, F. (2018). How do you manage change in organizations? training, development, innovation, and their relationships. *Frontiers in Psychology*, 9(313), 1-11.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Searle, R. H., & Ball, K. S. (2003). Supporting innovation through HR policy: Evidence from the UK. *Creativity & Innovation Management*, 12(1), 50-62.
- Sharma, Vaishali & Jyotsana. (2018). Organisational Innovation through HR Practices: A review based analysis. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(1), 159-166.
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2014). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 2-14.
- Szczepańska-Woszczyńska, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 27-39.
- Tan, C. L. & Nasurdin, A. M (2010). Human resource management practices and organizational innovations: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105-115.
- Tan, C. L. & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions, the next agenda for adding value and delivering Results*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People & Strategy*, 32(1), 24-31.
- Uslu, T. (2015). Innovation culture and strategic human resource management in public and private sector within the framework of employee ownership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(2015), 1463-1470.

- Wright, P. M. (1998). Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8, 187-191.
- Wright, P. M., & McMahan G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial prientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 372-381.
- Zehir, C., Üzmez, A., & Yıldız, H. (2016). The effect of SHRM practices on innovation performance: The mediating role of global capabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 797-806.