

ระบบการประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบ่งชี้ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร

นางสาววรรณภา วิจิตรจรรยา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยี และการจัดการนวัตกรรม (สหสาขาวิชา)  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2555  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EVALUATION SYSTEM  
FOR ORGANIZATIONAL INNOVATIVE CAPABILITY INDICATION

Miss Wannapa Wichitchanya

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Technopreneurship and Innovation Management  
(Interdisciplinary Program) Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ระบบการประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อป้องกัน ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร
โดย	นางสาววรรณภา วิจิตรจรรยา
สาขาวิชา	ธุรกิจเทคโนโลยี และการจัดการนวัตกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล ดุรงค์วัฒนา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ ดร.ศุภกานต์ พิมลธเรศ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมร เพชรสม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภวรรณ ตันตยานนท์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล ดุรงค์วัฒนา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ดร.ศุภกานต์ พิมลธเรศ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิเชตเศิ เจษฎาฉัตร)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ อนันต์วณิชย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ศิริพานิช)

วรรณภา วิจิตรจรรยา : ระบบการประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบ่งชี้  
ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
EVALUATION SYSTEM FOR ORGANIZATIONAL INNOVATIVE CAPABILITY  
INDICATION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.ดร.สุพล ดุรงค์วัฒนา, อ.ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.พัชร์พวง วัฒนสินธุ์, ดร.ศุภกานต์ พิมลธเรศ, 286 หน้า.

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิด  
นวัตกรรมในองค์กร และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม รวมทั้งศึกษาแนวทางการ  
ดำเนินงานกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม และ พัฒนาระบบ  
ประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบ ผสม โดยการศึกษาเชิงคุณภาพจะสัมภาษณ์ผู้จัดการในองค์กร  
นวัตกรรม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ส่วนการศึกษาเชิงปริมาณจะรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการ  
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทประเภทการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 557 บริษัท โดยใช้  
แบบสอบถาม ซึ่งส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ได้แบบสอบถามส่งคืน จำนวน 408  
ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 73.25 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ  
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการศึกษพบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทขนาดใหญ่ เป็นบริษัทร่วมทุนไทย- ต่างชาติ มีอายุองค์กร  
ระหว่าง 11-15 ปี และมีการกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม จัดกิจกรรมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และ กระตุ้น  
ความคิดสร้างสรรค์ แต่ยังไม่มีความพร้อมที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม ซึ่งในแต่ละแผนกจะมีผู้รับผิดชอบโดยตรง  
ที่ทำงานควบคู่ไปกับหน้าที่งานอื่น นอกจากนี้บริษัทยังมีการจัดตั้งทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน และทีมงาน  
ภายนอกกับผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา และ ผู้ใช้งาน แต่ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้าน  
นวัตกรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งในการทดสอบความสัมพันธ์พบว่าการจัดการองค์กรนวัตกรรมมีความสัมพันธ์  
ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตลอดจนพบว่าองค์กรคัดเลือกพนักงาน  
ให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การมอบอำนาจให้พนักงาน ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ และการจัดการสายอาชีพ  
เป็นตัวแปรพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน

ในส่วนของการพัฒนา แบบ ประเมิน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์  
องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แบบประเมินจำนวน 32 ข้อ หลังจากนั้นนำข้อมูล จากการศึกษามาพัฒนาระบบ  
ประเมินและทดลองใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าผู้ใช้งานมีความพึงพอใจระบบประเมินโดยรวมในระดับมาก  
สาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม ลายมือชื่อ.....  
ปีการศึกษา...2555..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

# # 5287815120 : MAJOR TECHNOPRENEURSHIP AND INNOVATION

KEYWORDS : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT / INNOVATIVE CAPABILITY / INNOVATION / INNOVATIVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE / INNOVATIVE ORGANIZATION

WANNAPA WICHITCHANYA: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EVALUATION

SYSTEM FOR ORGANIZATIONAL INNOVATIVE CAPABILITY INDICATION. ADVISOR:

ASST.PROF SUPOL DURONGWATANA, Ph.D. CO-ADVISOR: ASST.PROF

PAKPACHONG VADHANASINDHU, D.B.A., SUPHAKANT PIMOLTARAT, Ph.D., 286 pp.

The study aimed to explore the human resource management activities that affected innovation, and the relationships among corporate management, human resource management, innovative capability, and organizational innovative performance. Moreover, the study aimed to explore human resource management solutions that support innovation and develop human resource management evaluation systems for organizational innovative capability indication.

The mixed method was used for gathering the data, which can be categorized into two parts. The qualitative consisted of interviews with the manager of leading companies and content analysis was used to analyze the data. In the quantitative part, the data were gathered from 557 human resource managers at medium and large manufacturing firms and the questionnaires were sent by mail. The 408 questionnaires were returned (73.25 percent), and data analysis employed frequency, percentage, standard deviation, Pearson Product Moment Correlation, and Multiple Regression analysis through the use of a statistical program.

The findings showed that most companies were large joint venture companies, and had been in operation existed from 11 to 15 years. The companies set innovation strategies and staff activities that promoted creativity. Meanwhile, the companies not set the department unit that responsible for innovation, but assigned key individuals that were responsible for innovation. The companies had established cross-functional teams and external networking with distributors and users. However, the companies established unclear innovation criteria for assessing individual performance. The relationship between corporate management and human resource management was positive, and the factors that could predict financial innovation performance were competency fit, empowerment, the incentive system, and career management.

Assessment development used Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis. The final assessments consisted of 32 items and the opinion survey of system implementing revealed that the users were satisfied.

Field of Study: Technopreneurship and Innovation Management

Academic Year : 2012

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

## กิติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร.สุพล ดุรงค์วัฒนา รองศาสตราจารย์ ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ ดร.ศุภกานต์ พิมลธเรศ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ที่ให้การสนับสนุน แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึก ทราบซึ่งเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ศิริพานิช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิษณศ เจษฎาจันทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงศ์พันธ์ อนันต์วรณิษฐ์ ที่กรุณาเป็นกรรมการ และให้ ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนมีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภวรรณ ตันตยานนท์ ผู้อำนวยการ หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยี และการจัดการนวัตกรรม ที่คอยชี้แนะและตั้งคำถามที่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัย มีความมานะพยายาม

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.อัฉรา จันทรฉาย ที่กรุณาให้คำปรึกษา การทำวิทยานิพนธ์ ตั้งแต่ครั้งเรียนรายวิชาสัมมนาดุสิตบัณฑิต จน กระทั่งงาน วิทยานิพนธ์เสร็จ สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของ แบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์ คณะบดีคณะกรรมการ และการท่องเที่ยว และเพื่อนคณาจารย์ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ และการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ที่เป็นกำลังใจ แนะนำแนวทาง ในการทำงาน และ ประสานงานด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณ ผู้จัดการ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ทุกแห่งที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า และให้ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงคุณรัตติกิต พล ศิริวิชัย และเพื่อนๆ หลักสูตร การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการ พัฒนางานครั้งนี้ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ หลักสูตรธุรกิจ เทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม ที่ช่วย ประสานงาน และอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่ข้าพเจ้าด้วยดีเสมอมา ตลอดจน คุณธีรพงศ์ ลือกิตินันท์ และเพื่อนปริญญาเอกทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ

ทั้งนี้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้อาจไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ หากปราศจากการ สนับสนุนและความช่วยเหลือจากคุณพ่อสมพร และคุณแม่สุภัทรา วิจิตรจรรยา และสมาชิกทุกคน ในครอบครัว คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณของบิดา มารดา รวมถึงอาจารย์ และผู้มีพระคุณของข้าพเจ้าทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ช่องว่างในการศึกษา (Research Gap).....	4
1.3 คำถามในการวิจัย.....	6
1.4 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	6
1.5 ขอบเขตในการวิจัย.....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.7 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	8
1.8 คำจำกัดความ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	15
2.1.1 นิยามและประเภทของนวัตกรรม.....	15
2.1.2 กระบวนการนวัตกรรม.....	21
2.1.3 ความสามารถทางนวัตกรรม.....	23
2.1.4 นวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร.....	26
2.1.5 การวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร.....	29
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรนวัตกรรม.....	35
2.3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	43
2.3.1 ความหมายและหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	46
2.3.2 บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	51

	หน้า
2.3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร.....	52
2.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม.....	54
2.3.5 กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม.....	70
บทที่ 3 การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ และการพัฒนาสมมติฐานในการวิจัย.....	87
3.1 การพัฒนาแบบจำลอง.....	87
3.1.1 การนำเสนอแบบจำลอง.....	87
3.1.2 ตัวแปร.....	89
3.2. การพัฒนาสมมติฐาน.....	111
3.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรมและการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	111
3.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถ ทางนวัตกรรม.....	112
3.2.3 ความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ องค์กร.....	117
3.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมขององค์กร.....	118
บทที่ 4 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	123
4.1 การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร และการพัฒนาแนวทางกิจกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร.....	124
4.1.1 การออกแบบการวิจัย.....	124
4.1.2. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	124
4.1.3. การสุ่มตัวอย่าง.....	126
4.1.4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	127
4.1.5. การรวบรวมข้อมูล.....	132
4.1.6. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
4.2 การพัฒนาแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	134



4.3 การพัฒนาระบบประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ	
พยากรณ์ความสามารถทางนวัตกรรม.....	136
4.3.1 การพัฒนาระบบประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	
เพื่อพยากรณ์ความสามารถทางนวัตกรรม.....	136
4.3.2 การประเมินความพึงพอใจผู้ใช้ระบบ.....	136
บทที่ 5 ผลการศึกษา.....	137
5.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	137
5.2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ.....	138
5.2.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง.....	138
5.2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การนวัตกรรม การจัดการ	
ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของ	
องค์กรด้านนวัตกรรม.....	155
5.3 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ.....	165
บทที่ 6 การอภิปรายผล.....	170
6.1 การสรุปผลการวิจัย.....	170
6.1.1 ข้อมูลทั่วไปและลักษณะการจัดการองค์การของกลุ่มตัวอย่าง.....	172
6.1.2 การทดสอบสมมติฐาน.....	176
6.1.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้แทนขององค์กรนวัตกรรม.....	179
6.2 การอภิปรายผล.....	181
6.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การนวัตกรรม และการจัดการ	
ทรัพยากรมนุษย์.....	181
6.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถ	
ทางนวัตกรรม.....	182
6.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนิน	
งานขององค์กรด้านนวัตกรรม.....	186
6.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนิน	
งานขององค์กรด้านนวัตกรรม.....	187

6.2.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน.....	190
6.2.6 แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรม	191
6.3 ข้อเสนอแนะ.....	199
6.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา.....	199
6.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	203
บทที่ 7 การพัฒนาแบบประเมินและเกณฑ์การประเมิน.....	204
7.1 การพัฒนาแบบประเมิน.....	204
7.1.1 การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบประเมิน.....	204
7.1.2 การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมิน.....	215
7.2 การสร้างเกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติ.....	216
7.3 การกำหนดจุดตัดของคะแนนมาตรฐานในการประเมิน.....	220
7.4 การทดสอบค่าความสอดคล้องของแบบประเมิน.....	224
บทที่ 8 การพัฒนาและนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization).....	225
8.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์.....	225
8.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการพัฒนาเชิงพาณิชย์.....	231
บทที่ 9 การสรุปผล.....	237
9.1 การสรุปผลการศึกษา.....	238
9.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์.....	239
รายการอ้างอิง.....	240
ภาคผนวก.....	255
ภาคผนวก ก ข้อมูลบริษัท และการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง.....	256
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง และค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม	263
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม.....	269
ภาคผนวก ง การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ	279
ภาคผนวก ง การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ	279
ภาคผนวก จ แบบสอบถามผู้ใช้งานระบบ.....	283
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	286

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1	สรุปช่องว่างของงานวิจัย..... 5
1-2	วิธีการดำเนินการจำแนกตามวัตถุประสงค์เป็นรายชื่อ..... 10
2-1	สรุปความหมายของความสามารถทางนวัตกรรม..... 24
2-2	การศึกษานวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร..... 27
2-3	นิยามและองค์ประกอบของปัจจัยในการจัดการองค์กรนวัตกรรม..... 44
2-4	ความหมายและการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์..... 48
2-5	นิยามและผลลัพธ์ของบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์..... 52
2-6	สรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) ที่ผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 55
2-7	ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ..... 62
2-8	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) ที่ส่งต่อการเกิดนวัตกรรม..... 65
2-9	นิยามและองค์ประกอบของตัวชี้วัดนำของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)..... 72
2-10	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และตัวชี้วัดนำของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator) ..... 76
3-1	สรุปความหมายและการวัดการจัดการองค์กรนวัตกรรม..... 91
3-2	สรุปความหมายและการวัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์..... 100
3-3	สรุปความหมายและการวัดความสามารถทางนวัตกรรม..... 107
3-4	สรุปความหมายและการวัดผลดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร..... 108
4-1	การจำแนกขนาดบริษัทตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม..... 125
4-2	การคำนวณสัดส่วนของบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 127
5-1	สรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง..... 139
5-2	การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมในองค์กร..... 139
5-3	การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม จำแนกตามขนาดองค์กร..... 140

ตารางที่	หน้า
5-4 การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม จำแนกตามความเป็นเจ้าของ.....	140
5-5 การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม จำแนกตามอายุองค์กร.....	141
5-6 วิธีการแจ้งกลยุทธ์นวัตกรรมกับพนักงาน (n = 408).....	142
5-7 จำนวนระดับชั้นของการบังคับบัญชา.....	142
5-8 วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (n = 408).....	143
5-9 ความถี่เฉลี่ยของพนักงานส่วนใหญ่ในการแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรในทุก ช่องทาง.....	144
5-10 การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กร.....	145
5-11 การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กรจำแนกตามขนาด องค์กร.....	145
5-12 การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กรจำแนกตามความเป็น เจ้าของ.....	146
5-13 การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กร จำแนกตามอายุ องค์กร.....	147
5-14 ด้านผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม.....	148
5-15 ด้านการสร้างทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงานในองค์กร.....	149
5-16 การสร้างทีมงานเพื่อสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก (n = 408).....	150
5-17 การสนับสนุนของผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร.....	151
5-18 การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรม (n = 408).....	151
5-19 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน.....	152
5-20 ผู้ที่มีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (n = 408).....	153
5-21 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการจัดการองค์กรนวัตกรรม ด้านการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงาน ขององค์กรด้านนวัตกรรม ในภาพรวม.....	154
5-22 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์	156
5-23 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถทางนวัตกรรม	157
5-24 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านนวัตกรรม.....	158

ตารางที่	หน้า
5-25 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านนวัตกรรมโดยรวม.....	159
5-26 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลผลิตที่จับต้องได้.....	160
5-27 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลผลิตที่จับต้องไม่ได้.....	161
5-28 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน.....	162
5-29 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน.....	163
5-30 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน.....	164
5-31 การพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	164
7-1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 1 การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ.....	205
7-2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 2 การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ.....	205
7-3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 3 การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน.....	207
7-4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 4 การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน.....	207
7-5 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 5 ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ.....	207
7-6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 6 การจัดการสายอาชีพ.....	208
7-7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 7 การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ	209
7-8 ค่าอำนาจจำแนก.....	214
7-9 ค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (ที่หักคะแนนข้อนั้นออก).....	215
7-10 ความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายในแบบประเมิน.....	215
7-11 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินทั้งฉบับ.....	216
7-12 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	217
7-13 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ.....	217
7-14 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับ พนักงาน.....	218
7-15 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน.....	218
7-16 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ	219
7-17 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการจัดการสายอาชีพ.....	219

ตารางที่	หน้า
7-18 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการประเมินแบบ 360 องศาและ การให้ข้อมูลย้อนกลับ.....	220
7-19 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินทั้งฉบับ.....	220
7-20 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	221
7-21 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม กับสมรรถนะ.....	221
7-22 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับ พนักงาน.....	222
7-23 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน.....	222
7-24 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ	223
7-25 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการจัดการสายอาชีพ.....	223
7-26 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการประเมินแบบ 360 องศาและ การให้ข้อมูลย้อนกลับ.....	226
7-27 ค่าความสอดคล้องของแบบประเมิน.....	226
8-1 ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบประเมิน (N=10) .....	230
8-2 ความคิดเห็นในการพัฒนาระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์.....	231
8-3 บริษัทผู้ผลิตระบบสารสนเทศการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ในประเทศไทย	233
8-4 การพิจารณาข้อดีข้อเสียในการดำเนินการแต่ละทางเลือก.....	234
8-5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) .....	236
8-6 ประเมินการขยายตัวของทางเลือกที่ 3.....	236
ก-1 สรุปลำดับบริษัทจำแนกตามขนาด.....	257
ก-2 สรุปรายได้มากที่สุด และรายได้น้อยที่สุดของประชากร.....	259
ข-1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร.....	264
ข-2 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร.....	265
ข-3 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของแบบสอบถามส่วนที่ 4 ด้านความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร.....	266

ตารางที่	หน้า
ข-4 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของแบบสอบถามส่วนที่ 5 ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม.....	267
ข-5 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านการจัดการองค์กร.....	267
ข-6 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านกิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	268
ข-7 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามส่วนที่ 4 ด้านความสามารถทาง นวัตกรรมขององค์กร.....	268
ข-8 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามส่วนที่ 5 ด้านผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านนวัตกรรม.....	268
ง-1 การตรวจสอบค่า Outlier.....	281
ง-2 ค่า Tolerance และ VIF.....	282

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในเบื้องต้น.....	9
2-1 ห่วงโซ่คุณค่านวัตกรรม (Innovation Value Chain).....	17
2-2 การจำแนกนวัตกรรม (Domain of Innovation).....	18
2-3 ประเภทของนวัตกรรม.....	20
2-4 กระบวนการนวัตกรรมที่เกิดจากการผลักดันทางด้านเทคโนโลยี (Technology Push).....	21
2-5 กระบวนการนวัตกรรมที่ใช้ความต้องการของลูกค้า หรือตลาดเป็นตัวนำ (Need Pull or Market Pull).....	21
2-6 กระบวนการนวัตกรรมแบบผสม (Coupling Model).....	22
2-7 กระบวนการนวัตกรรมแบบบูรณาการ (Integrated Model).....	23
2-8 กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามแนวคิดของ Stam.....	25
2-9 บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์การเพื่อการแข่งขัน.....	51
2-10 แบบจำลองกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี (Model of HRM Strategy for Technological Innovation).....	64
2-11 กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมตามช่วงเวลา.....	84
3-1 แบบจำลองในการศึกษา.....	88
4-1 ขั้นตอนในการดำเนินงานทั้งหมด.....	123
4-2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	133
4-3 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์.....	136
7-1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ.....	210
7-2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ.....	211
7-3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน	211
7-4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน.....	212
7-5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ.....	212
7-6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการจัดการสายอาชีพ.....	213



ภาพที่	หน้า
7-7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ ข้อมูลย้อนกลับ.....	214
8-1 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์.....	225
8-2 แผนภาพกระแสข้อมูลของระบบ.....	227
8-3 องค์ประกอบของทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี.....	229
8-4 แผนการพัฒนากระบวนการประเมินฯ ต่อในอนาคต.....	235
ง-1 การกระจายตัวของค่าความคลาดเคลื่อน (e) .....	280
ง-2 ความสัมพันธ์ระหว่างค่า Regression Studentized Residual และค่า Regression Standardized Predicted Value.....	281

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยนั้น อุตสาหกรรม การผลิต ถือว่ามีบทบาทสำคัญ ต่อการพัฒนา ประเทศ เป็นอย่างมาก โดยในปี พ.ศ. 2552 อุตสาหกรรมภาคการผลิตมีมูลค่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) รวมจำนวนทั้งสิ้น 3.09 ล้านล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 34.15 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม ในประเทศทั้งหมด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , 2554) และจากรายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทยปี พ.ศ.2553 ระบุว่าภาคอุตสาหกรรมการผลิต มีดัชนีผลผลิต อุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 17.5 โดยมีอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ อุตสาหกรรมยานยนต์ และ อุตสาหกรรม ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอุตสาหกรรมหลักที่ ทำให้ดัชนีผลผลิตเพิ่มขึ้น และ ยังมีแนวโน้มว่าอุตสาหกรรมเหล่านี้จะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากอัตราการผลิตเพื่อการส่งออก และการบริโภคภายในประเทศสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับปัญหา กำลังการผลิต ปัญหาการแย่งชิงเพื่อเป็นผู้นำตลาด ปัญหาการย้ายฐานการผลิตไปประเทศ ที่มีค่าจ้าง แรงงานต่ำกว่า เช่น จีน เวียดนาม และอินเดีย และปัญหาด้าน ศักยภาพในการรองรับเทคโนโลยี การผลิตขั้นสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย จะอาศัยความได้เปรียบ จากการใช้แรงงานที่มีค่าแรงต่ำ และขาดการพัฒนา ศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (สำนัก ยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2554)

ทั้งนี้ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การแข่งขันด้วยความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ประเทศไทย จึงจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม การผลิต ด้วยการปรับ โครงสร้างอุตสาหกรรม โดยต้องให้ความสำคัญกับการค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และ เชื่อมโยงความต้องการ ของตลาด โลกให้สอดคล้องกับศักยภาพหลักของ ประเทศไทย (Core Competency) เพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ (2550) ได้กำหนด กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน อุตสาหกรรมที่สำคัญ คือ การพัฒนา องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับทิศทางการปรับโครงสร้าง อุตสาหกรรม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ และการส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจ และเครือข่ายนวัตกรรม (Innovation Clusters) เช่นเดียวกับ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ที่กำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาของคลังสตาร์ทอัพอุตสาหกรรม

การผลิตและบริการ ระหว่างปี พ.ศ. 2554 – 2559 โดยเน้นไปที่ อุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ อุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศและเครื่องทำความเย็น อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรม ที่มีศักยภาพในการแข่งขัน และมีความ จำเป็น ที่จะต้องนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (วทน.) ไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรม

โดยใน ส่วนของ การบริหารจัดการ นวัตกรรมในองค์กร ที่ประสบความสำเร็จ นั้น องค์กร จะต้องพยายามเรียนรู้วิธีการ บริหารจัดการ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจาก คนถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร (Fitz-enz, 2009) และเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญใน การสร้างนวัตกรรมใน องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนการปรับปรุง พฤติกรรมการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Galbraith, 1984) และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยยังพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มี ผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morison, 2009: 175-179) โดยการสรรหาและคัดเลือก จะมีผลต่อการคุณภาพของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาจะมีผลต่อ ศักยภาพการทำงานของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการพิจารณาโอกาสก้าวหน้าใน เส้นทางสายอาชีพจะมีผลต่อการใ้มน้ำใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (Uysal, 2008: 77-83)

ซึ่งการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี นั้น จะส่งผลกระทบต่อทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนมนุษย์ขององค์กร (Choudhury and Mishra, 2010; Youndt and Snell, 2004: 337) อีกทั้งกลยุทธ์และนโยบายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ยังเป็นแรงขับเคลื่อน ที่สำคัญในการกระตุ้น พนักงาน ให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ และสร้าง นวัตกรรม ในองค์กร (Gupta and Singhal, 1993: 41-48; Veersma, 2000: 9-11) โดยกลยุทธ์ ระยะสั้น จะต้องเตรียมความพร้อม และสนับสนุนให้พนักงานสามารถนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปปฏิบัติได้ (Implementation) ส่วนกลยุทธ์ระยะยาวจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม และพัฒนาพนักงานให้สามารถ ใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาเทคโนโลยี ใหม่ (Utilization) (Kozlowski, 1987: 69-79) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างสรรคนวัตกรรมจะต้องเป็น การทำงานเชิงรุก มีการปรับวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับลักษณะของนวัตกรรม และมุ่งเน้นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แต่ในทางปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังคงเน้นเฉพาะการทำงาน ด้านเอกสารและการแก้ไขปัญหาประจำวัน ไม่ได้คำนึง ถึงการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Youndt and

Snell, 2004: 337) ตลอดจนไม่มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ระหว่าง กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร (Weiss and Finn, 2005: 33-38) ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเหมือนกับฝ่ายงานอื่นๆ เช่น ฝ่ายงานด้านการตลาด การผลิต การเงิน ซึ่ง Fitz-Entz (2010) กล่าวว่าองค์กรต้อง ให้ความสำคัญกับ การคาดการณ์อนาคตเพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนงาน โดยผนวกการวัดผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในองค์กร การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่เชื่อมกิจกรรมระดับองค์กรกับกิจกรรมระดับหน้าที่ และความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ตลอดจนพัฒนาตัวชี้วัดและรูปแบบของการวิเคราะห์ (Analytic Model) ที่เหมาะสม (Lawler III, Levenson, and Boudreau, 2004: 27-35; Lawler III, 2005: 165-169) เช่นเดียวกับ Young (2005: 24-27) ที่กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องเชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และผนวกตัวชี้วัดการจัดการทุนมนุษย์ให้เข้าสู่กระบวนการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งแนวคิดการวัดผลเช่นนี้จะส่งผลให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

และจากที่กล่าวมาข้างต้นได้แสดงให้เห็นว่า หากฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องการปรับบทบาทการทำงานเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมนั้น ผู้ปฏิบัติงาน ต้องเปลี่ยน วิธีการคิด และเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กร กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรม และผลการดำเนินงาน (Jamrong and Overholt, 2005: 3) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม โดยเลือก ศึกษาเฉพาะกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร เนื่องจากเป็นการสร้างรายได้ ความมั่นคง และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morison, 2009: 175-194) นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายในการพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม ในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินการดำเนินงานขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมผลิต และเนื่องจากปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่ มีแนวโน้มการใช้ระบบสารสนเทศด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ มากขึ้น (Kanthawongs, 2004: 104-109) จึงจะจัดทำระบบประเมินในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อความสะดวกในการใช้งานและประมวผล ทั้งนี้การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่

เชื่อมโยงกับการตัดสินใจทางธุรกิจ จะช่วยลดความเสี่ยง (Risk) และป้องกันความผิดพลาดและความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร (Olson and Courtney, Jr., 1997)

## 1.2 ช่องว่างในการศึกษา (Research Gap)

ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าเมื่อองค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะส่งผลต่อการอัตราการลาออก ที่ลดลง และทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และมีความมุ่งมั่นของพนักงานในการทำงาน มากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจ ต่อองค์กร (Uysal, 2008: 77-83) และถึงแม้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นปัจจัยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร แต่ก็ยังพบว่า ขาดการบูรณาการความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ระหว่าง กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Barrette and Carrière, 2003: 452-453) ซึ่งสอดคล้องกับ Gerhart (2005: 174-185) ที่ระบุว่า ในปัจจุบัน มีทัศนะที่กล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ทว่ายังขาดหลักฐานทางวิชาการที่จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว อีกทั้งการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนใหญ่ ยังวัดเฉพาะผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน เท่านั้นเป็นสำคัญ (Shipton, Fay, West, Patterson and Birdi, 2005: 118; Gerhart, 2005: 174-185)

ส่วนการศึกษาด้านนวัตกรรม มี การศึกษาที่ระบุว่า นวัตกรรมเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่การตรรกะการศึกษาจะศึกษาเฉพาะนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology Innovation) เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรจะศึกษาตัวแปรนวัตกรรม ประเภทอื่น หรือวัดนวัตกรรมด้วยตัวแปรอื่น เช่น การวัดนวัตกรรมที่จำแนกประเภทตามระดับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Radical Innovation) และนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Incremental innovation) (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) นอกจากนี้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมพบว่า การศึกษาส่วนใหญ่จะศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมเพียง บางกิจกรรมเท่านั้น โดยแนวคิดเช่นนี้เป็น การศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบแยกส่วน ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม ตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรม ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยทางการจัดการขององค์กรด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการทำงานของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมด้วย

ตารางที่ 1-1 สรุปช่องว่างของงานวิจัย

ประเด็น	การศึกษาก่อนหน้านี้	ช่องว่างในการวิจัย	จุดมุ่งหมายในการศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรม	ส่วนใหญ่เลือกศึกษาเฉพาะบางกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ไม่ได้ศึกษากิจกรรมในระบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด	ศึกษากิจกรรมในระบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด
บทบาทของนวัตกรรมในฐานะตัวเชื่อมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร	ในการศึกษาส่วนใหญ่จะศึกษานวัตกรรมในฐานะตัวแปรตาม ซึ่งเป็นผลผลิต (Outcome) ขององค์กร	มีการศึกษาจำนวนน้อยที่ศึกษานวัตกรรมในฐานะตัวแปรกลาง	พิสูจน์ความสำคัญของนวัตกรรม ในฐานะตัวเชื่อมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร
การวัดความสามารถทางนวัตกรรม	เน้นนวัตกรรมที่จำแนกตามสัดส่วน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมเทคโนโลยี	ส่วนใหญ่การวัดความสามารถทางนวัตกรรมจะพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนวัตกรรม	ศึกษาความสามารถทางนวัตกรรมโดยพิจารณาตามขั้นตอนในกระบวนการสร้างนวัตกรรม
การวัดด้านผลการดำเนินงานขององค์กร	ในการศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ผลการดำเนินงานทางด้านตัวเงิน	- มีการศึกษาจำนวนน้อยที่จะศึกษาผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน - ผลการดำเนินงานขององค์กร บางครั้งไม่ได้เกิดจากนวัตกรรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่มีปัจจัยอื่นร่วมด้วย	- วัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน โดยแบ่งเป็นผลผลิต และผลลัพธ์ - วัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมเท่านั้น
การจัดการองค์กรนวัตกรรม	ศึกษาปัจจัยทางด้านการจัดการ เช่น วัฒนธรรม องค์กร โครงสร้างองค์กร การสื่อสาร ฯลฯ เฉพาะด้านเท่านั้น	- ศึกษาการจัดการองค์กรในฐานะตัวแปรต้นเท่านั้น - มีการศึกษาปัจจัยด้านการจัดการที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวนน้อย	- ระบุตัวแปรหลักด้านการจัดการองค์กร ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม - ศึกษาตัวแปรด้านการจัดการในฐานะตัวแปรที่ก่อให้เกิดตัวแปรอื่น (Antecedence Variable)

### 1.3 คำถามในการวิจัย

1. กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านใดบ้าง ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร
2. ความสัมพันธ์ ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ในทางบวกหรือทางลบ

3. แนวทางการดำเนินการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อ ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรเป็นอย่างไร

### 1.4 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร
2. เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม
3. เพื่อ ศึกษา แนวทางการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อ ความสามารถทางนวัตกรรม
4. เพื่อพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ พิจารณา ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร

### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

จุดมุ่งหมายของการศึกษาในครั้งนี้ คือ การพัฒนาแบบจำลอง ความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการองค์กร นวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทาง นวัตกรรม และ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม รวมทั้งการพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูป

โดยการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กร นวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม จะเป็นการเติมเต็มข้อจำกัดของการวิจัย (Research Gap Filling) ก่อนหน้านี้ ซึ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรที่ ก่อให้เกิดตัวแปรอื่น (Antecedence Variable) คือ การจัดการองค์กร นวัตกรรม ประกอบด้วยกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร และผู้นำขององค์กร

2. ตัวแปรต้น คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาผู้สมัครงานที่มีคุณภาพ การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กร การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ การจัดการสายอาชีพ และการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. ตัวแปรกลาง คือ ความสามารถทางนวัตกรรม จะวัดความสามารถทางนวัตกรรมตามแนวคิดกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) อย่างง่าย ที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ (Idea Generation) ขั้นการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ (Idea Implementation)

4. ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานที่เกิดจากนวัตกรรม ซึ่งจำแนกการวัดตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

#### **ขอบเขตด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล**

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mix-Method) ซึ่งแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาเชิงปริมาณซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรให้ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งมีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 2,387 แห่ง และคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามหลัก คือ รายได้ขององค์กร สรุปลักษณะกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 557 คน

และการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรม ที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมจากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจร่วมกับคณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 4 บริษัท และบริษัทนานาชาติ จำนวน 1 บริษัท

#### **ขอบเขตด้านระยะเวลา**

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2554 – 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555

นอกจากนี้ในส่วนของการพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม ในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูป นั้น จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Van de Ven, Angle และ Poole (1989) ที่อธิบายกระบวนการสร้างนวัตกรรมว่า มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นของแนวคิด (Idea Stage) ขั้นการออกแบบและการพัฒนา (Design or Development Stage) และขั้นนำไปประยุกต์ใช้ (Implement Stage) มา



ใช้ โดยเริ่มจากการพัฒนา แบบประเมิน กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อผล  
ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร และนำผล การศึกษา ที่ได้ มาพัฒนาระบบ จากนั้นจะ  
นำเสนอและประเมินระบบ

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

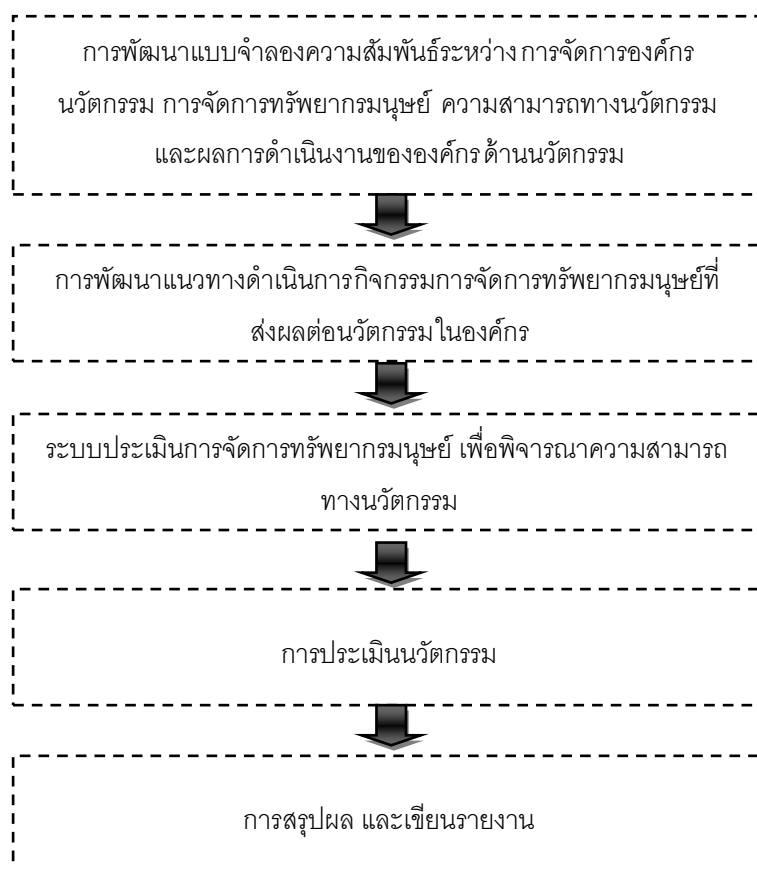
1. ผู้บริหารองค์กรและผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำ องค์ความรู้  
และแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน  
และหน่วยงาน รวมถึงสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับองค์กร
2. หน่วยงานรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปปรับใช้ในการสนับสนุน  
องค์กรธุรกิจในการสร้างความเจริญเติบโต และสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร  
อย่างยั่งยืน
3. ระบบประเมินการจัดการทรัพยากร มนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม  
ในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูปที่พัฒนาขึ้น จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กร และผู้ ปฏิบัติงาน งานด้าน  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทราบถึงระดับการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และใช้  
เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจวางแผนงาน กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมการสร้าง  
นวัตกรรมขององค์กรต่อไป

## 1.7 วิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนดำเนินการในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์  
ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และ  
ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม และการพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม รวมทั้งการประเมินผลการพัฒนาระบบประเมิน โดยมี  
ขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังภาพที่ 1-1 คือ

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัย เพื่อ  
พัฒนารอบแนวคิดเบื้องต้นในการศึกษา
2. กำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ
  - 2.1 การสำรวจเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวิเคราะห์  
ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทาง  
นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ภาพที่ 1-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในเบื้องต้น



2.2 การสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมในองค์กรนวัตกรรม

3. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

4. ออกแบบและพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูป

5. นำผลลัพธ์ที่ได้ไปทดสอบในองค์กรธุรกิจ และประเมินผลโดยสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ

ซึ่งสามารถแสดงวิธีการดำเนินการ โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์เป็นรายชื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจน ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1-2 วิธีการดำเนินการจำแนกตามวัตถุประสงค์เป็นรายชื่อ

วัตถุประสงค์ในการวิจัย	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	วิธีการศึกษา
1. เพื่อศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร	ข้อมูลทุติยภูมิ	การศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ และ งานวิจัย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กร นวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม	ข้อมูลปฐมภูมิ และ ทุติยภูมิ	- การศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ และ งานวิจัย  - การสำรวจโดยใช้ แบบสอบถามและวิเคราะห์ ผล
3. เพื่อพัฒนาแนวทางกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร	ข้อมูลปฐมภูมิ และ ทุติยภูมิ	- การศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ และ งานวิจัย  - การสัมภาษณ์
4. เพื่อพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม	ข้อมูลปฐมภูมิ และ ทุติยภูมิ	- การสำรวจโดยใช้ แบบสอบถามและวิเคราะห์ ผล  - การสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้ใช้งานตัวอย่าง และ ผู้เชี่ยวชาญ

## 1.8 คำจำกัดความ

นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ หรือมีผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ซึ่งเมื่อพิจารณานวัตกรรมในมิติด้านการจัดการธุรกิจ สามารถแบ่งประเภทนวัตกรรมตามผลผลิต (Output) ได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง สินค้าหรือบริการใหม่ที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับผู้ผลิต หรือองค์กร

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง กระบวนการผลิต วิธีการดำเนินงาน หรือแนวทางการดำเนินงานที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งช่วยสนับสนุนและยกระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร

3. นวัตกรรมทางการจัดการ (Administrative Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร วิธีการทำงาน และกระบวนการจัดการองค์กรที่ส่งต่อการจัดการองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร หรือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานในองค์กร เช่น นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมการบัญชี นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทของนวัตกรรม ตามระดับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม ได้แก่

1. นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง (Incremental Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งอาจมีการพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอดมาจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว

2. นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่อง เป็นการเกิดขึ้น หรืออุบัติขึ้นของสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในอุตสาหกรรมนั้น หรือไม่เคยมีมาก่อนในตลาดสินค้า

กระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย ขั้นตอนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ (Idea Generation) และการนำความคิดไปประยุกต์ใช้ (Idea Implementation) สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม (Organizational Innovation Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นนวัตกรรมขององค์กรทั้งหมด ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรโดยตรง เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้น จำนวนการปรับปรุงวิธีการทำงาน

2. ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากนวัตกรรม เช่น ผลกำไร ยอดขาย ความพึงพอใจลูกค้า

การจัดการ หมายถึง การจัดการองค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการองค์กร ได้แก่

1. กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ซึ่งองค์กรควรมีการกำหนดกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมสถานการณ์และความเป็นไปได้ เน้น

การวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว และให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนและแจ้งให้พนักงานทราบ

2. โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ สร้างบรรยากาศให้พนักงาน เกิดเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็น มีบุคคล และหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะ เน้นการสร้างเครือข่ายกับภายนอกองค์กร ทั้งนี้การทำงานควรระดับขั้นของการ ควบคุมน้อย และกระจายอำนาจให้กับพนักงาน

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากร และสามารถสั่งการ ซึ่งอาจเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ หรือผู้นำที่เกิดขึ้นเองตามชาติ แต่มีลักษณะที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม กล้าเสี่ยง เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็น สามารถโน้มน้าวและ กระตุ้นให้พนักงานคิดสิ่ง ใหม่ โดยผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างนวัตกรรม และสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเป็นระหว่างพนักงาน ทีมงาน และองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการพนักงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยองค์กรควรมีการดำเนินกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างสรรคนวัตกรรม ดังนี้

1. การสรรหาผู้สมัครงานที่มีคุณภาพ (High Potential Pool) หมายถึง การที่องค์กร ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีทักษะและความรู้เฉพาะด้านตามที่องค์กรต้องการ เน้นการสรรหาพนักงานที่มีความโดดเด่น (Talents) มีมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงให้ความสำคัญกับการสรรหาผู้สมัครที่มีทักษะหลายด้าน (Multiple-skill) มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะ และมีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ตลอดจนต้องสร้างความสมดุลระหว่างการสรรหาพนักงานจากภายนอกและภายใน

2. การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กร (Competency Fit) หมายถึง การที่องค์กรระบุสมรรถนะหลักของพนักงาน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับงาน และเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครงาน ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง ความไม่ย่อท้อต่อความไม่แน่นอนและความไม่ชัดเจน มีความคิดเปิดกว้าง ความชอบในการแสวงหาประสบการณ์ใหม่ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหา อีกทั้งยังต้อง คำนึงถึงศักยภาพ ในการทำงานในอนาคตของผู้สมัคร และความหลากหลายของบุคคลในองค์กร เนื่องจากความ แตกต่างหลากหลายของพนักงานจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้

3. การขยายความรับผิดชอบ ให้กับพนักงาน (Empowerment) หมายถึง การกระจายอำนาจให้พนักงานสามารถคิด แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานของตนเอง โดยองค์กรต้อง อนุญาตให้พนักงานมีเวลาว่างที่จะคิดงานใหม่ และให้ทุนสนับสนุน รวมทั้ง หัวหน้างานจะต้องเปลี่ยนสถานะจากการควบคุมมาเป็นการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนพนักงาน เช่น การให้ความสำคัญ ของความคิดเห็นของพนักงาน การให้รางวัล และปกป้องพนักงานไม่ให้กลัวความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งในการสร้างทีมงานนวัตกรรม พนักงานต้องมีโอกาสในการเลือกทีมงานในการทำงาน ของตนเอง เน้นความสมัครใจในการทำงาน

4. การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation) หมายถึง การโยกย้ายพนักงานให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ที่หลากหลายตาม ช่วงเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้ในงานให้ใกล้เคียงกับงานเดิม เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน ใหม่ๆ ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเข้าใจและทราบถึงกระบวนการทำงานของหน้าที่งานอื่น ซึ่งมี ผลต่อความคิดริเริ่ม วิธีการทำงาน เทคนิคการดำเนินงานขององค์กรใหม่ ทั้งนี้อาจจะเป็นการ หมุนเวียนงานในหน่วยงาน นอกหน่วยงาน หรือนอกองค์กร

5. การให้ค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive System) หมายถึง การให้ค่าตอบแทนกับพนักงาน เพิ่มเติม นอกเหนือจากการให้ค่าตอบแทนที่องค์กรให้กับพนักงานเป็นประจำ เพื่อกระตุ้นให้ พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือนำเสนอความคิดเห็นใหม่ โดยจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และ ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งการจ่ายผลตอบแทน ต้องมีความเชื่อมโยงกับ ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงต้องสร้าง ความสมดุลระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนแบบกลุ่มและรายบุคคล

6. การจัดการสายอาชีพ (Career Management) หมายถึง กระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งเน้น พัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้องค์กรต้องส่งเสริมให้พนักงานสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของตนเอง จัดกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ในด้านทักษะที่จำเป็นใน การทำงานและทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรม เน้นการฝึกอบรม อย่างเป็นทางการและการ เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ให้ทันสมัย และมีความ หลากหลาย ตลอดจน หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร และกระตุ้นให้พนักงานคำนึงถึงผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะ ยาว ตลอดจน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานโดยการแนะแนวทาง แบ่งปันข้อมูล ประสบการณ์การทำงานระหว่างพนักงาน

7. การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (360 Degree and Feedback System) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ โดยให้มีผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานเป็นผู้ประเมิน เน้นการ การประเมินด้านกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน (Process) มากกว่า การประเมินด้านผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานยังต้องประเมินแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม ในส่วนของการให้ข้อมูลย้อนกลับพนักงาน ต้องมุ่งเน้นพฤติกรรมที่คาดหวังในอนาคตมากกว่าตำหนิพฤติกรรมที่ผ่านมาแล้วหรือลงโทษ รวมถึงต้องมีการอภิปรายผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสร้างสรรค์ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและกล้าทดลองทำสิ่งใหม่

## บทที่ 2

### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ซึ่งใช้ในการกำหนดกรอบในการวิจัยเบื้องต้น โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรนวัตกรรม และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

##### 2.1.1 นิยามและประเภทของนวัตกรรม

ภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจในยุคเศรษฐกิจใหม่ นวัตกรรมถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจ เนื่องจากจะทำให้องค์กร ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างผลกำไรในระยะสั้นและในระยะยาว (Hsueh and Tu, 2004: 99-113; Santos-Rodrigues, Dorrego and Jardon, 2010: 53-63) ตลอดจนเป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) ของสินค้า ซึ่งนโยบายนวัตกรรมนี้จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้้องค์กรสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรม (Firm Innovativeness) และปรับปรุงสินค้าและบริการผ่านพฤติกรรมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ของพนักงานในทุกระดับ (Dobni, 2008: 43-50; Santos-Rodrigues, Dorrego and Jardon, 2010: 53-63) จึงทำให้ในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งพยายาม เริ่มนโยบาย สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม (Hewitt-Dundas, 2006: 257-277)

##### นิยาม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ จำนวนมาก โดย Roger (1995: 11) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นการนำความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งของใหม่ๆ ไปใช้ส่วนบุคคลหรือหน่วยงาน ส่วน Freeman และ Soete (1997: 1) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นการนำเอากระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ผลิต ต้ขึ้น ออกสู่ตลาดในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก และ Roos (1997: 39) ให้นิยามว่า นวัตกรรม หมายถึง ทู่นทางปัญญาที่มีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ หรือนำเอาความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่มาผสมผสานกัน ใกล้เคียงกับ DTI (2004: 5) ที่ให้ความหมายว่า เป็นการนำความคิดไปประยุกต์ใช้จนเกิดความสำเร้จ ส่วน Francis และ Bessant (2005: 171-183) อธิบายนวัตกรรมใน



มิติด้านของความเปลี่ยนแปลงที่ที่บริษัทนำเสนอต่อโลก (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ / นวัตกรรมบริการ ) และวิธีการสร้างสรรค์และส่งมอบ (นวัตกรรมกระบวนการ)

นอกจากนี้ Burton and White (2007) ได้สรุปความหมายของนวัตกรรมในภาพกว้างว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ วัสดุดิบใหม่ หรือปรับปรุงจากของเดิม และถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นไปสู่ตลาด โดยในทัศนะของ Druker (1994) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการธุรกิจ กล่าวว่า นวัตกรรมจะเป็นเครื่องมือของผู้ประกอบการในการสร้างความมั่งคั่งและผลกำไรให้กับธุรกิจ เป็นการสร้างศักยภาพใหม่ให้กับองค์กร ทั้งนี้นวัตกรรมอาจจะมี ความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือไม่ก็ได้ แต่นวัตกรรมต้องส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมส่วนรวม เช่น การเกิดขึ้นของหนังสือพิมพ์ การเกิดขึ้นของธุรกิจประกัน เป็นต้น

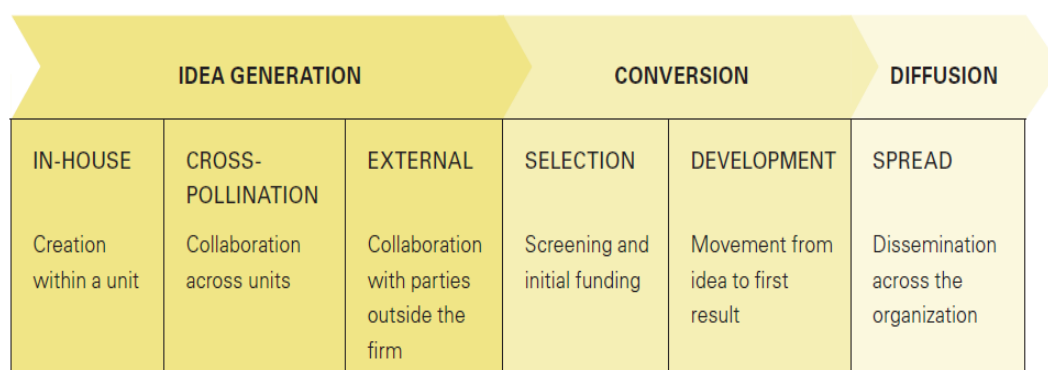
จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีผู้ให้ความหมายของนวัตกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งในบางความหมายก็ให้นิยามว่า นวัตกรรมหมายถึงความคิดใหม่ (New Idea) หรือบางความหมายก็หมายถึงสิ่งใหม่ (New Thing) แต่อย่างไรก็ตามนวัตกรรมต้องมีการนำไปประยุกต์และใช้ประโยชน์ (Exploit and Apply) ซึ่งในความหมายทางธุรกิจนั้นอาจหมายถึงการนำไปสู่การค้าเชิงพาณิชย์ (Commercialization) จึงเป็นที่มาของการทำให้นิยามของคำว่านวัตกรรม (Innovation) แตกต่างกับประดิษฐ์กรรม (Invention) (Smith, 2006) ซึ่ง Hansen และ Birkinshaw (2007: 121-130) สรุปประเด็นหลักของนวัตกรรม ว่าประกอบไปด้วยการสร้างความคิด การนำความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้หรือการปฏิบัติ และการกระจายไปสู่สังคมในวงกว้างด้วย ดัง ภาพที่ 2-1 กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบห่วงโซ่คุณค่า (Innovation Value Chain) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่

1. การสร้างความคิด (Idea Generation) เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนวัตกรรม โดยความคิดที่เกิดขึ้น อาจเป็นความคิดที่เกิด จากพนักงาน ในองค์กร หรือ เป็นความคิดที่มาจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ

2. การเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Conversion) คือ ขั้นตอนของการคัดเลือกความคิด และพัฒนาความคิดให้เป็นผลิตภัณฑ์

3. การแพร่กระจาย (Diffusion) เป็นการนำนวัตกรรมที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง หรือเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อตลาดสินค้าเพื่อการพาณิชย์

ภาพที่ 2-1 ห่วงโซ่คุณค่านวัตกรรม (Innovation Value Chain)



ที่มา: Hansen and Birkinshaw (2007: 124)

นอกจากนี้ Jain (2010: 81-109) ได้กล่าวถึงระดับของนวัตกรรมในองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับองค์กร (Organization Level) ซึ่งหากมีปัจจัยมากระทบการสร้างนวัตกรรมในระดับใดระดับหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมในระดับอื่นตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น หากมีปัจจัยมากระทบการสร้างนวัตกรรมระดับบุคคล ก็จะส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมในระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทั้งนี้นวัตกรรมระดับบุคคลจะมุ่งเน้นไปที่บทบาทของบุคคล ได้แก่ การนำเสนอความคิด กระบวนการ หรือแนวทางในการทำงานใหม่ และการนำไปประยุกต์ใช้ ส่วนนวัตกรรมระดับกลุ่มเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นโดยใช้แนวคิดใหม่ ที่เป็นมติของกลุ่มและนำไปประยุกต์ใช้ โดยสมาชิกในกลุ่มจะอภิปรายแนวคิดเพื่อหาความคิดใหม่ร่วมกัน ทำให้มีการซึมซับความรู้ (Asorbitive) ภายในกลุ่ม และสุดท้ายคือ นวัตกรรมระดับองค์กร ซึ่งเป็นผลกระทบของ นวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ได้แก่ ระบบ (System) นโยบาย กระบวนการ ผลผลิต หรือบริการขององค์กร

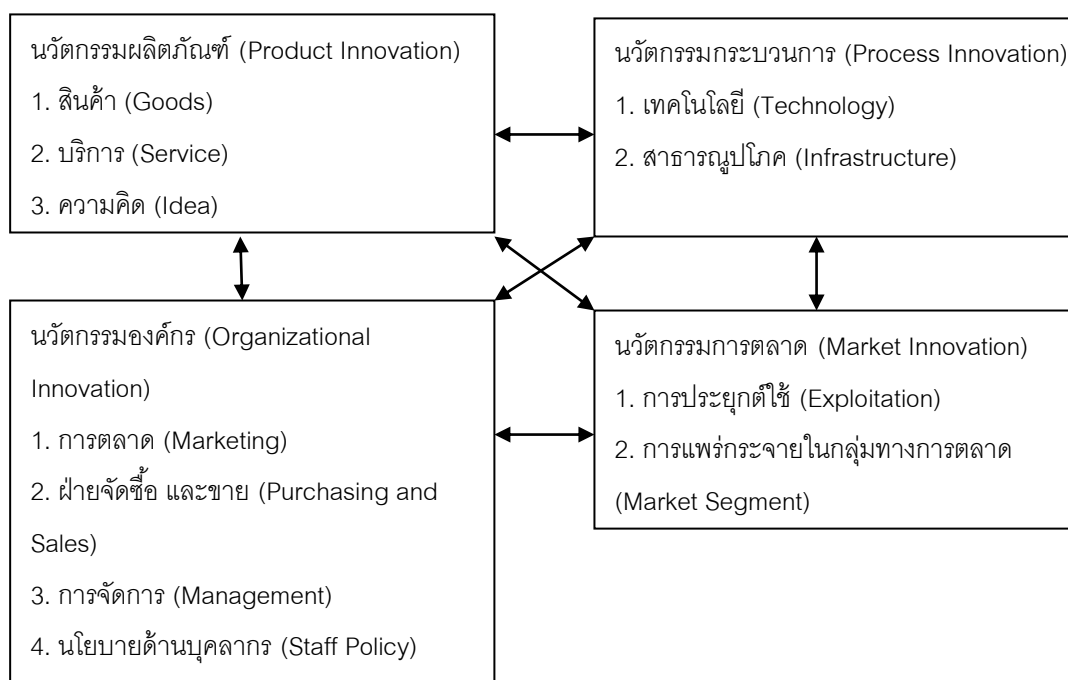
#### ประเภทของนวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรมนั้น มีผู้ที่ให้ความหมาย และจำแนกประเภทของนวัตกรรมที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการแบ่งประเภทของ นวัตกรรม โดยทั่วไปจะมีการแบ่งนวัตกรรมตาม ผลผลิตจากกระบวนการผลิต เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) อันหมายถึง สินค้าหรือบริการที่ใหม่ที่ส่งมอบให้กับลูกค้า และเป็นการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับผู้ผลิตหรือองค์กร ในส่วนของนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง กระบวนการผลิต วิธีการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะมาสนับสนุนและช่วยยกระดับการดำเนินงานขององค์กร และในบางที่ก็อาจจะแยกนวัตกรรมบริการ (Service

Innovation) ออกมาจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ดังเช่น Avermaete, Viaene, Morgam และ Crewford (2003) ได้จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท (ดูภาพที่ 2-2) ได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ประกอบไปด้วยสินค้า บริการ และความคิด
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง เทคโนโลยี และโครงสร้างสาธารณูปโภคขององค์กร
3. นวัตกรรมทางการตลาด (Market Innovation) หมายถึง การประยุกต์ใช้ (Exploitation) และการแพร่กระจายในกลุ่มทางการตลาด (Market Segment)
4. นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) หมายถึง การตลาด การซื้อและการขาย การบริหาร การจัดการ และนโยบายขององค์กร

ภาพที่ 2-2 การจำแนกนวัตกรรม (Domain of Innovation)



ที่มา: Avermaete and et al (2003: 13)

ส่วน Ling และ Nasurdin (2010: 105-115) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมในองค์กร (Organizational Innovation) เป็น 2 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technical or Technological Innovation) ประกอบไปด้วย

1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาจจะเป็นการพัฒนาสิ่งใหม่ หรือพัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ เป็นกระบวนการปรับปรุงกระบวนการผลิต ผ่านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระบวนการทำงานขององค์กร หรือนำเอาอุปกรณ์เครื่องมือใหม่มาใช้

2. นวัตกรรมทางการจัดการ (Administrative Innovation) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการ เช่น ระบบสารสนเทศและการให้รางวัล กิจกรรมต่างๆ ที่ส่งต่อการจัดการขององค์กรโดยตรง

แต่ Francis และ Bessant (2005: 171-183) กล่าวว่า การจำแนกนวัตกรรมออกเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ นั้นยังไม่ชัดเจน แต่ต้องมองไปถึง ตำแหน่งของสินค้าในตลาด (Market Position) และโมเดลทางธุรกิจ (Business Model) ทั้งนี้ องค์กรแต่ละองค์กรจะมีศักยภาพ ทางนวัตกรรม (Innovative Capacity) ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ องค์กรจะมีการกำหนดประเภทของนวัตกรรมที่ต้องการจะ พัฒนา หลังจากนั้น จะใช้วิธีการ สนับสนุน หรือใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานที่ต่างกัน ดังนั้นในมุมมองนี้จึงเป็นการจำแนก นวัตกรรมตามเป้าหมายในการพัฒนา (Marketing Innovation) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) – ในที่นี้หมายถึงรวมถึงนวัตกรรมบริการด้วย ซึ่งองค์กรอาจวางแผน พัฒนาผลิตภัณฑ์ตลอดช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์นั้น

2. กระบวนการ (Process) – หมายถึง กระบวนการในการทำงาน ที่ทำให้ระบบการทำงาน ขององค์กร

3. ตำแหน่งทางการตลาด (Position) – มีความเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และตราสินค้า (Brand) โดยตรง เป็นมุมมองของผลิตภัณฑ์ในสายตาของผู้บริโภค

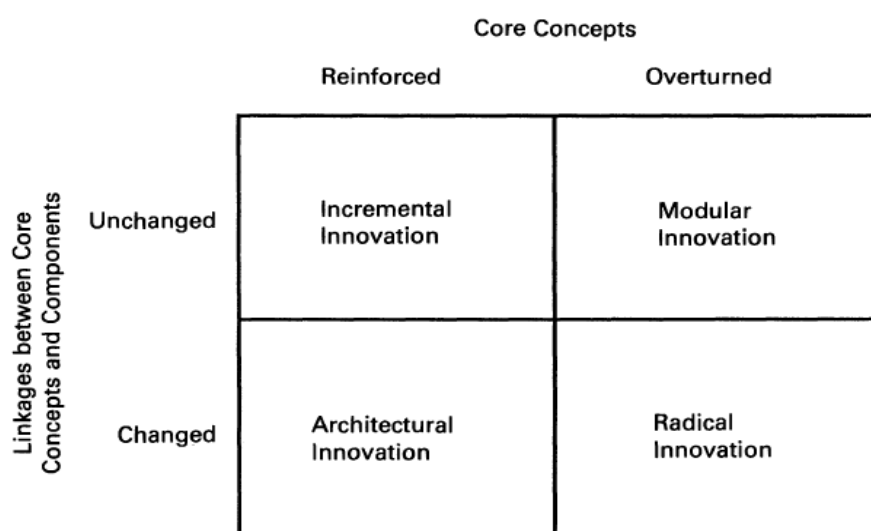
4. กระบวนทัศน์ (Paradigm) – การเปลี่ยนกรอบคิด (Reframing) ของผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการ และบริบททางการตลาดขององค์กร ทั้งนี้อาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้าน จิตใจ กระบวนการคิด (Mental Model) ของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่โอกาสและความท้าทายใหม่

หรือในการจำแนกประเภทนวัตกรรม อาจมีการแบ่งประเภทตามระดับการเปลี่ยนแปลง ก็ได้ เช่น นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) คือเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ไม่เคยมี มาก่อน นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง (Incremental Innovation) คือเป็นนวัตกรรมที่มีการพัฒนาต่อ

ยอดมาจากสิ่งเดิมที่มีมาก่อน โดย Handerson และ Clark (1990: 9-30) ใช้ความรู้เกี่ยวกับ ส่วนประกอบ (Component) และระบบ (System) ในการจำแนกประเภทของนวัตกรรม ซึ่งแบ่ง นวัตกรรมเป็น 4 ประเภท (ดูภาพที่ 2-3) ได้แก่

1. นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง (Incremental Innovation) เป็นการปรับปรุงส่วนประกอบทีละ เล็กทีละน้อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของระบบ แต่ระบบการทำงานในภาพรวมไม่เปลี่ยน เช่น การปรับปรุงมอเตอร์ของเครื่องซักผ้าใหม่ เพื่อให้เครื่องซักผ้าทำงานเร็วขึ้น
2. นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) เป็นการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ โดย เปลี่ยนส่วนประกอบ และระบบการทำงาน ซึ่งเป็นการแทนที่สิ่งเดิมที่มีอยู่
3. นวัตกรรม (Modular Innovation) เป็นการเปลี่ยนส่วนประกอบ แต่ใช้ระบบการทำงาน แบบเดิม เช่น การเปลี่ยนแหล่งพลังงานในวิทยุ จากถ่านเป็นการใช้ไฟฟ้า
4. นวัตกรรมโครงสร้าง (Architectural Innovation) เป็นการปรับปรุงส่วนประกอบ ซึ่งทำ ให้ต้องเปลี่ยนระบบ การทำงาน หรือเรียกว่าเป็นการออกแบบการใช้งานใหม่ (Re-design) เช่น ความต้องการออกแบบลำโพงให้มีขนาดเล็ก จนทำให้เกิดหูฟัง ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงระบบการ ทำงาน และวิธีการใช้งาน

ภาพที่ 2-3 ประเภทของนวัตกรรม



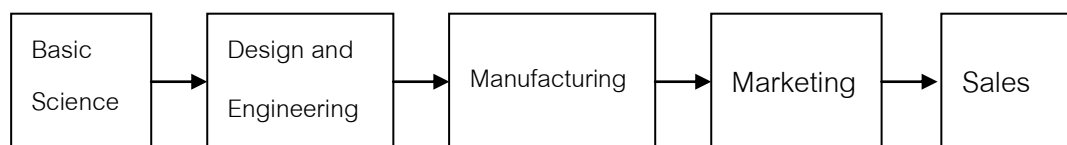
ที่มา: Handerson and Clark (1990:14)

### 2.1.2 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)

กระบวนการนวัตกรรมนั้นมีมากมายหลายรูปแบบ แต่กระบวนการนวัตกรรมซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มี 5 กระบวนการ ซึ่งเกิดขึ้นตามลำดับช่วงเวลา (Rothwell, 1997) ดังนี้

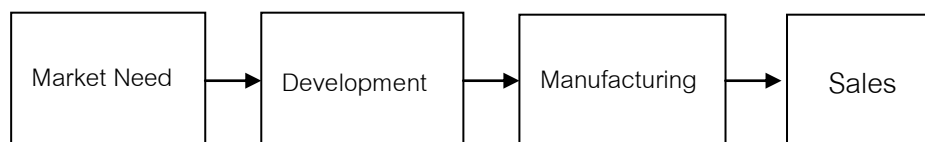
1. ยุคที่ 1 กระบวนการนวัตกรรมที่เกิดจากแรงผลักดันทางด้านเทคโนโลยี (Technology Push) เริ่มตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1950 ถึงช่วงกลางทศวรรษที่ 1960 โดยการเกิดขึ้นของนวัตกรรมนั้นเริ่มจากการค้นพบองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ จากนั้นจะเข้าสู่ขั้นการพัฒนาวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (Applied Science) และเทคโนโลยี ขั้นการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ขั้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาด และขั้นการขายสินค้า ตามลำดับ โดยกระบวนการนวัตกรรมตามแนวคิด นี้มีสมมติฐานว่า ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ ที่เกิดขึ้น เท่ากับจำนวนนวัตกรรมที่นำเสนอต่อตลาด ซึ่งลักษณะของกระบวนการนวัตกรรมมีการเกิดขึ้น จะดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน (Linear Model) ดังภาพที่ 2-4

ภาพที่ 2-4 กระบวนการนวัตกรรมที่เกิดจากแรงผลักดันทางด้านเทคโนโลยี (Technology Push)



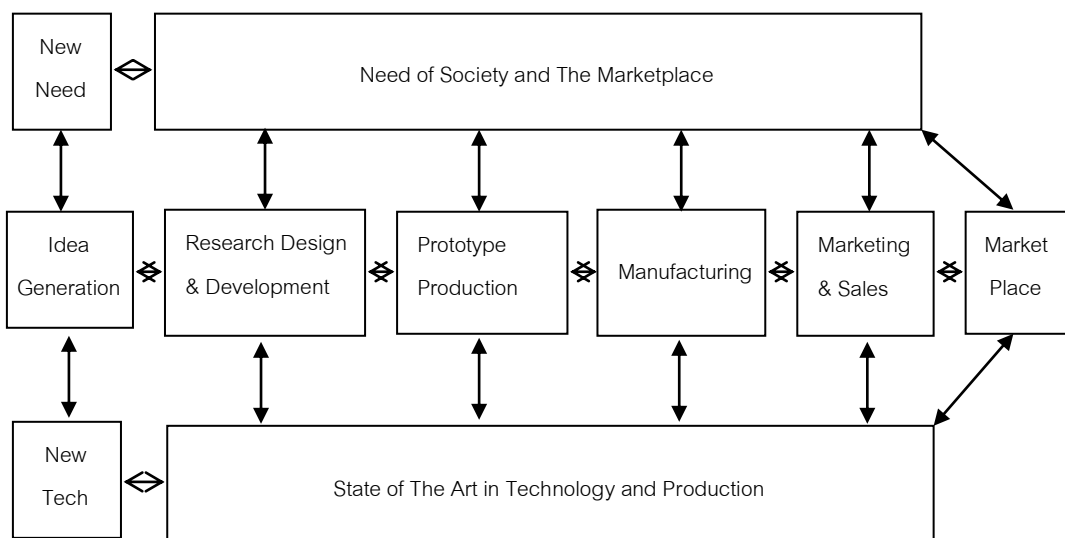
2. ยุคที่ 2 กระบวนการนวัตกรรมที่ใช้ความต้องการของลูกค้า หรือตลาดเป็นตัวนำ (Need Pull or Market Pull) เริ่มตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 ถึงช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ซึ่งเป็นช่วงของการแข่งขันทางอุตสาหกรรม ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตลาดสินค้า และความต้องการของลูกค้า จึงเป็น ที่มาของกระบวนการนวัตกรรมรูปแบบนี้ ซึ่งลักษณะของกระบวนการจะดำเนินการเป็นตามลำดับขั้นตอน (Linear Model) โดยต้องทราบถึงความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจนก่อน และถือว่าตลาดสินค้าหรือลูกค้าเป็นแหล่งที่มาของความคิด (Source of Ideas) ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดังภาพที่ 2-5

ภาพที่ 2-5 กระบวนการนวัตกรรมที่ใช้ความต้องการของลูกค้า หรือตลาดเป็นตัวนำ (Need Pull or Market Pull)



3. ยุคที่ 3 กระบวนการนวัตกรรมแบบผสม (Coupling Model) เกิดขึ้นในระหว่างช่วงทศวรรษที่ 1970 ซึ่งให้ความสำคัญกับแนวคิดเชิงระบบ และมองว่ากระบวนการนวัตกรรมที่เกิดจากแรงผลักดันด้านเทคโนโลยี (Technology Push) และกระบวนการนำ ตกรรรมที่ใช้ความต้องการของลูกค้า หรือตลาดเป็นตัวนำ (Need Pull or Market Pull) เป็นกระบวนการนวัตกรรมแบบสุดโต่งเกินไป ไม่มีความสมดุล ดังนั้นจึงเกิดกระบวนการนวัตกรรมที่ผสมระหว่างวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และความต้องการของลูกค้าในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม โดยในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา หน่วยงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะมีปฏิสัมพันธ์กันตลอดเวลา ซึ่งกระบวนการนวัตกรรมในรูปแบบนี้จะมีความซับซ้อนขึ้น ดังภาพที่ 2-6

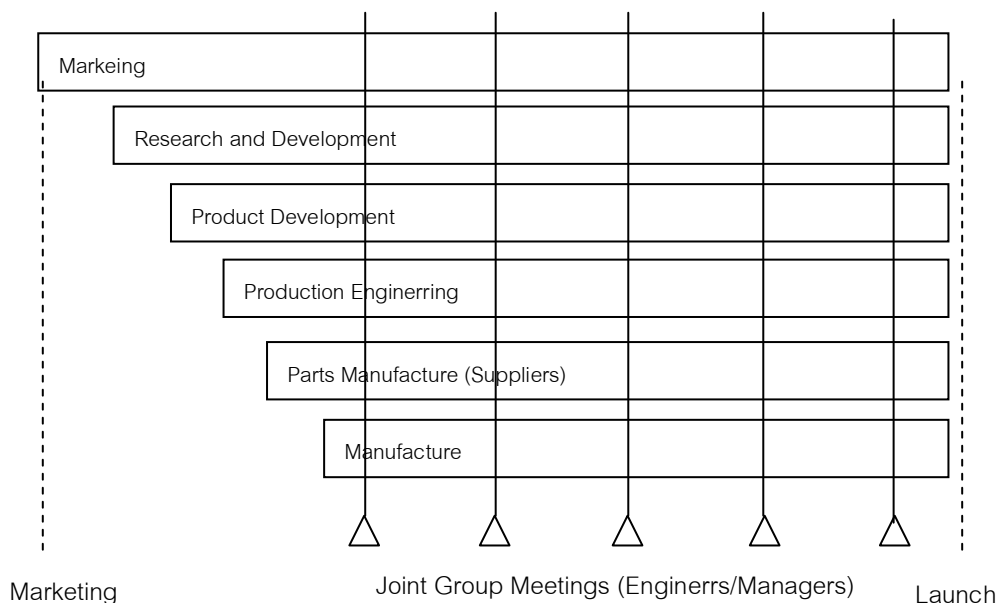
ภาพที่ 2-6 กระบวนการนวัตกรรมแบบผสม (Coupling Model)



4. ยุคที่ 4 กระบวนการนวัตกรรมแบบบูรณาการ (Integrated Model) ในขณะที่กระบวนการนวัตกรรมในยุคที่ 3 ให้ความสำคัญกับการดำเนินการแบบเป็นลำดับขั้น (Linear Model) และให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลย้อนกลับมากขึ้น ช่วงกลางทศวรรษที่ 1980 ถึงทศวรรษที่ 1990 อุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์ในประเทศญี่ปุ่น ได้คิดกระบวนการนวัตกรรม ซึ่งแผนก หรือหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรดำเนินงานเพื่อสร้างนวัตกรรมควบคู่กันไป (Parallel Model) ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการพัฒนานวัตกรรม อย่างมีประสิทธิภาพ

และรวดเร็ว เนื่องจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบทันที (Real Time) จึงทำให้องค์กรญี่ปุ่นมีความแข็งแกร่งในการแข่งขันทางเศรษฐกิจมากขึ้น ดังภาพที่ 2-7

ภาพที่ 2-7 กระบวนการนวัตกรรมแบบบูรณาการ (Integrated Model)



5. ยุคที่ 5 กระบวนการนวัตกรรมแบบเครือข่าย (Networking) ระหว่างทศวรรษที่ 1980 กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรในการดำเนินงาน (Strategic Alliance Strategy) และการประสานความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้นองค์กร หลายแห่งจึงพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) โดยเฉพาะในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะพยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กรขนาดใหญ่ และบริษัทอื่นๆ เพื่อช่วยลดระยะเวลาและต้นทุนในการวิจัยและพัฒนา ซึ่งกระบวนการนวัตกรรมรูปแบบนี้ จะสร้างประสิทธิภาพให้กับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร และช่วยยกระดับประสิทธิภาพของระบบนวัตกรรม (Innovation System) ทั้งระบบด้วย

### 2.1.3 ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovative Capability)

#### นิยาม

ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovative Capability) มีผู้ให้คำนิยามที่แตกต่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับการกำหนดนิยามด้านนวัตกรรมขององค์กรแต่ละแห่ง ซึ่ง Salavou (2004: 33-44) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม และสรุปความหมายของความสามารถทางนวัตกรรมไว้ 3 แนวทาง ดังตารางที่ 2-1



ตารางที่ 2-1 สรุปความหมายของความสามารถทางนวัตกรรม

แนวทาง	ความหมาย	รายการอ้างอิง
ด้านเทคโนโลยี (Technology- Related)	ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ ดังนั้น จึงเป็นการปรับปรุง เพื่อหาโอกาสใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจาก เดิม	Kitchell (1995)
ด้านพฤติกรรม (Behavior- Related)	การระบุพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของพนักงาน หรืออาจ หมายถึงระดับของการนำเอาความคิดใหม่มาปรับใช้ก่อน พนักงานคนอื่นในองค์กร  ความสามารถในการสร้างแนวความคิดใหม่ และการ ผสมผสานสิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดความคิดใหม่	Roger (1983)  Stalk et al (1992); Hurley and Hult (1998)
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product-Related)	ความสามารถขององค์กรในการจัดซื้อผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ใหม่	Foxall (1984)

ที่มา: Salavou (2004: 33-44)

ส่วน Santos-Rodrigues, Dorrego และ Jordan (2010) จะพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร โดยพิจารณาศักยภาพขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร และยังสรุปความสามารถทางนวัตกรรมอย่างแคบว่า เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ ที่มีอยู่ในการสร้างความรู้ใหม่ ดังนั้นความสามารถขององค์กร จึงอาจหมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ และการปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดเป็นความคิดใหม่ ซึ่งใกล้เคียงกับ Shahin (2010) ความสามารถทางนวัตกรรม หมายถึง การพัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) ขององค์กร โดยจะต้องระบุความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวความคิดใหม่ หรือการนำเอาความคิดใหม่ไปใช้ ตลอดจนสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งความสามารถทางนวัตกรรมจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และการยกระดับการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้ง Lin, Peng และ Kao (2008: 752-772) กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรม หมายถึง วัฒนธรรมขององค์กรด้านการเปิดกว้างในความคิดเห็นใหม่

ทั้งนี้ Jaakson, Tamm และ Hämmäl (2011) สรุปองค์ประกอบของความสามารถทางนวัตกรรม ได้แก่

1. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (Strategic Orientation to Innovation)
2. กระบวนการสนับสนุนด้านทรัพยากร (Processes related to Resource Allocation)
3. กระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Processes related to Work Organization)
4. พฤติกรรมการริเริ่มด้านนวัตกรรม (Behavior related to Innovation Initiation)
5. พฤติกรรมการนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ ((Behavior related to Innovation Implement)

และจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม และกระบวนการนวัตกรรมข้างต้น จะพบว่าจุดเริ่มต้นหรือแหล่งที่มาของนวัตกรรมที่สำคัญที่สุด คือ ความคิด (Idea) และการที่บุคคลสามารถนำความคิดไปพัฒนา ปรับปรุง หรือนำไปใช้ในขั้นตอนต่างๆ (Van de Ven, 1986: 592) เช่นเดียวกับ Stamm (2008) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นผลมาจากความคิดสร้างสรรค์ และการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องมีการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ที่ดี หากมีแต่ความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว ไม่มีการนำไปใช้หรือทำให้เกิดประโยชน์ ก็ยังไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม เพราะไม่ส่งผลกระทบต่อในเชิงสังคม หรือสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ดังภาพที่ 2-8

ภาพที่ 2-8 กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามแนวคิดของ Stamm

<b>นวัตกรรม</b> (Innovation)	=	<b>ความคิดสร้างสรรค์</b> (Creativity)	+	<b>การนำไปปฏิบัติ</b> (Implementation)
---------------------------------	---	--	---	---

สอดคล้องกับ Desmond (2009: 321-325) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องสร้างระบบนวัตกรรม ซึ่งหมายถึงระบบที่จะกระตุ้นพนักงานทุกระดับขององค์กรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยองค์กรต้องสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และที่สำคัญคือ ต้องมีแนวทาง หรือขั้นตอนในการนำความคิดไปพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

ดังนั้นในการศึกษาคำนี้ ความสามารถทางนวัตกรรมจะหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ (Idea Generation) คือ การเกิดขึ้นของความคิด (Idea) ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จะนำไปสู่นวัตกรรม

2. การนำเอาความคิดไปประยุกต์ใช้ (Idea Implementation) จะเป็นในส่วนของ การนำความคิดในขั้นแรกไปสู่การปฏิบัติ หรือใช้ประโยชน์ (Exploitation)

#### 2.1.4 นวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

โดยทั่วไปมักพบว่ามีการใช้คำว่านวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรใน ความหมายเดียวกัน คือเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจา การดำเนินงานขององค์กร แต่ Jiménez –Jiménez and Sanz-Valle (2008: 1208-1221) กล่าวว่านวัตกรรม (Innovation) และ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) แตกต่างกัน ซึ่งนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับผล การดำเนินงานขององค์กรในทางบวก กล่าวคือ นวัตกรรมจะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานของ องค์กร โดยจะพิจารณานวัตกรรมในมุมมองของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการจัดการ ซึ่ง Hsueh and Tu (2004: 99-113) ระบุว่านวัตกรรมในองค์กรจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรโดยรวม ได้แก่ ผลกำไร (Profit) และอัตราของยอดขายที่เพิ่มขึ้น (Sale Growth) ทั้งนี้ Chalhoub, S.M. (2010: 240-245) ยังกล่าวว่าผลการดำเนินงานทางธุรกิจจะเพิ่มขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้จัดการในการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงการ สนับสนุน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานก็ส่งผลต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของ องค์กรเหมือนกัน (Craig and Dibrell, 2006: 275-288) นอกจากนี้กลยุทธ์นวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ มีผลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงินโดยตรง ซึ่งจะทำให้ลูกค้า เกิดความพึงพอใจ ความจงรักภักดี เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย และผลกำไร เนื่องจาก กลยุทธ์จะทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การสร้าง บุคคลากรที่มีศักยภาพ การควบคุมคุณภาพ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Wattanasupachoke, 2009: 245-251) ซึ่งการศึกษาด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานนั้น ส่วนใหญ่มาจากการให้ทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ และการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) มี การศึกษาในเชิงประจักษ์จำนวนน้อยเท่านั้นที่แสดงถึงความเชื่อมโยงของนวัตกรรมอย่างชัดเจน ทั้งนี้ผลการศึกษาทางวิชาการที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของ องค์กร ปรากฏดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 การศึกษานวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	ประเภทนวัตกรรมที่ใช้
Tsai and Tsai (2010: 80-103)	- ศึกษาเฉพาะบริษัท ในอุทยาน วิทยาศาสตร์ประเทศ ไต้หวัน - เชิงปริมาณ	บริษัทในอุทยาน วิทยาศาสตร์ ประเทศไต้หวัน จำนวน 300 บริษัท	ตัวแปรอิสระ คือ นวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรม ทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการ บริหาร ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของ องค์กร ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ ภายในองค์กร การเรียนรู้และการเติบโต	นวัตกรรมทั้ง 2 ประเภท ส่งผลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรในทางบวก	นวัตกรรมทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการ บริหาร
Wright, Palmer and Perkin (2005: 33-44)	- ศึกษาบริษัทใน ประเทศอเมริกา - เชิงปริมาณ	บริษัทขนาดเล็กใน ประเทศอเมริกา จำนวน 178 แห่ง ในอุตสาหกรรม ประเภทต่างๆ	ตัวแปรอิสระ คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ตาม ระดับการเปลี่ยนแปลง (Degree of Change) และการพัฒนาสายการผลิต สินค้าใหม่ (New Line Product Developed) ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานด้าน การเงิน	นวัตกรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กร	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	ประเภทนวัตกรรมที่ใช้
Huang, Chen and Han (2011: 29-36)	- ศึกษาในประเทศอเมริกา - เชิงปริมาณ	- ศึกษาบริษัทที่นำ ISO 9001 มาใช้ใน ประเทศอเมริกา จำนวน 445 คน	ตัวแปรอิสระ คือ ISO ,นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ อัตราการเติบโตของ ยอดขายทั้งหมด	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และ นำเอานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ จะ ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น	นวัตกรรมทางเทคโนโลยี
He and Nie (2008: 205-209)	- ศึกษาในประเทศจีน - เชิงปริมาณ	- บริษัท อุตสาหกรรม อิเลคทรอนิกส์ใน ประเทศจีน จำนวน 238 บริษัท	ตัวแปรอิสระ คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านการเงิน โดยวัดจากอัตรา ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และ ผลกำไร (Profitability) ตัวแปรควบคุม คือ ขนาดองค์กร ประเภทขององค์กร	นวัตกรรมมีผลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร และตำแหน่งทางการแข่งขันที่ ได้เปรียบ (Position Advantage)	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ
Otero-Neira, Lindman and Fernández (2009: 216-232)	- ศึกษาอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ - เชิงคุณภาพ ใช้การ สัมภาษณ์	- บริษัทเฟอร์นิเจอร์ ในอิตาลี ฟินแลนด์ และสเปน จำนวน 6 บริษัท		- นวัตกรรมมีผลต่อผลการดำเนินงาน โดยตรง - ประเภทของนวัตกรรมที่ต่าง ส่งผลต่อ ระดับของผลการดำเนินงานขององค์กร	

## 2.1.5 การวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร (Organizational Innovation Performance)

### ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม หากต้องการให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง จำเป็นจะต้องมีการวางแผนงานและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งในศาสตร์ของการบริหารธุรกิจนั้น การวางแผนงานและการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร อย่างชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงาน และพนักงานขององค์กรทั้งหมด โดยในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร และต้องกำหนดผลการดำเนินงานที่ต้องการ เพื่อเป็นตัวบ่งชี้การดำเนินงาน เช่น ผลกำไร ต้นทุนที่ลดได้ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น โดย Ruckert and Walker (1987) ได้ประเมินผลการดำเนินการทางธุรกิจในมิติของประสิทธิผล (Effectiveness) โดยวัดจากการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดจากการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) และการปรับตัว (Adaptability) วัดจากการปรับตัวเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาของ March และ Sulton (1997: 698-706) พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรในงานวิจัยส่วนใหญ่ จะนำผลการดำเนินงานขององค์กรมาศึกษาในฐานะของตัวแปรตามเป็นจำนวนมาก โดยจะการศึกษาเพื่อหาความเชื่อมโยง หรือความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทางการบริหารธุรกิจ เช่น การตลาด การผลิต และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้น แต่ไม่มีการกำหนดหรือศึกษาเกี่ยวกับนิยามความหมายของผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Richard, Devinnet, Yip และ Johnson (2009: 718-804) ที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับนิยามและการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ระหว่างปี ค.ศ.2005-2007 จากวารสารทางด้านบริหารธุรกิจชั้นนำ ได้แก่ Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Journal of Management และ Strategic Management Journal จำนวน 213 ฉบับ พบว่า องค์กรมีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป โดยผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) นั้นมีความแตกต่างกับประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) ซึ่งความหมายของประสิทธิผลตามทฤษฎีองค์กร คือ เป้าหมายในการดำเนินงานอย่างหนึ่ง และเป็นการพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นการดำเนินงานภายในองค์กรกับการประเมินคุณค่าทางเศรษฐกิจจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้จัดการ ส่วนผลการดำเนินงานของ

องค์กรเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดจากการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผลการดำเนินงานที่เป็นเงิน (Financial Performance) เช่น ผลกำไร (Profit) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets)
2. ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Product Market Performance) เช่น ยอดขาย (Sales) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)
3. ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Shareholder Return) เช่น ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด (Total Shareholder Return) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added)

#### การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

Brown และ Kelly (2006: 22-25) กล่าวว่า “ถ้าเราสามารถวัดสิ่งใดได้ ก็สามารถจัดการสิ่งนั้นได้ด้วยเหมือนกัน (If you can measure it, you can manage it)” ซึ่งในงานวิจัยของ Sharabati และ Jawad (2010: 105-131) จะวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 3 ด้าน คือ ผลผลิต (Productivity) ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น (Profitability) มูลค่าทางการตลาด (Market Valuation) ส่วนการศึกษาของ Flamholtz (2009: 105-117) วัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งไปที่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance) โดยวัดกำไรเบื้องต้น (Gross Margin) รายได้ก่อนการหักดอกเบี้ยและภาษี (Earnings before interest and taxes: EBIT) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) เช่นเดียวกับ Barbosa และ Louri (2005: 73-102) ที่กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะวัดผลิตภาพ (Productivity) การเพิ่มผลกำไร (Profitability) ความเจริญเติบโต (Growth) หรือความพึงพอใจของลูกค้า (Customer's Satisfaction) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ ถ้าผลิตภาพเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อความเติบโตขององค์กร ซึ่งแตกต่างกับการศึกษาของ Dimba (2010: 128-137) ที่วัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Performance) โดยวัดด้านคุณภาพของสินค้า (Quality of Goods) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Company Image) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) และ Chow และ Liu (2007: 47-55) วัดผลการดำเนินงานขององค์กรจากผลิตภาพขององค์กร (Productivity) ศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Capability) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Products and Services Quality) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)

Kouhy และคณะ (2009: 245-263) วัดผลการดำเนินงานทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจาก กระแสเงินสด (Cash Flow) การเพิ่มผลกำไร (Profitability) ความเติบโต (Growth) การปรับปรุง (Improvement) ส่วนการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Measure) ไม่ได้ระบุว่าจะวัดจากสิ่งใด ใกล้เคียง กับการศึกษาของ Wang และ Zang (2005: 481) ที่วัดผลการดำเนินงานขององค์กร จากผลการดำเนินงานทางการตลาด (Market Performance) ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น (Profitability) ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ความสำเร็จของงาน (Accomplishment) อัตราการลาออกของพนักงาน (Personel Turnover) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Innovation Performance)

อย่างไรก็ตาม Richard และคณะ (2009: 718-804) แบ่งประเภทของ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็น 2 ประเภท คือ การวัดผลแบบปรนัย (Objective) และการวัดผลแบบอัตนัย (Subjective) ซึ่งจะเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นเงิน ผลการดำเนินงานด้านการตลาด และผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผลการดำเนินงานขององค์กร

1. การวัดผลแบบปรนัย (Objective) เป็นการวัดผลการดำเนินงานตามเหตุการณ์ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง มีหลักฐานที่จะอธิบายผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เช่น ข้อมูลที่เป็นตัวเลข

1.1 การวัดทางบัญชี (Accounting Measures) เป็นการวัดที่นิยมใช้มากที่สุด แต่เป็นการวัดหรือมองเฉพาะข้อมูลที่เกิดขึ้นมาแล้ว จึงไม่สามารถใช้คาดคะเนผลการดำเนินงานในอนาคตได้ดี เช่น การวัดกระแสเงินสดในการผลิต (Cash Flow from Operation) รายได้ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (Earnings before interest and Tax) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets) เป็นต้น และยังรวมถึงการวัดผลทางด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)

1.2 การวัดทางการเงิน (Financial Market Measures) เป็นการมองถึงมูลค่าของสินทรัพย์ที่สามารถจับต้องได้ และไม่สามารถจับต้องได้ในอนาคต แต่เป็นการพิจารณาภาพรวมของการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งการวัดผลตามวิธีนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านตลาดเงินและผู้ถือหุ้น เช่น การประเมินราคาหุ้น (Stock Price) ผลตอบแทนทั้งหมดของผู้ถือหุ้น (Total Shareholder Return)

1.3 การวัดแบบผสมทางการบัญชี และการเงิน (Mixed Accounting/ Financial Market Measures) เป็นการวัดที่เน้นความสมดุลระหว่างการดำเนินงานการผลิตขององค์กร และตลาดสินค้า ซึ่งต้องการลดความเสี่ยงในองค์กร เช่น มูลค่าสุทธิในปัจจุบัน (Net Present Value:



NPV) ผลตอบแทนทั้งหมดของธุรกิจ (Total Business Return) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added) อัตราผลตอบแทนจากโครงการ (Internal Rate of Return: IRR)

1.4 ความอยู่รอดขององค์กร (Survival) ส่วนใหญ่เป็นการวัดสภาพการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงขององค์กรในมิติทางด้านสังคม และการคงอยู่ของสถานประกอบการ มีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านตัวเงินอย่างใกล้ชิด ซึ่งในการวัดผลด้านนี้ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่องค์กรจะตั้งขึ้นมา เช่น ความสามารถในการชำระเงินกู้

2. การวัดผลแบบอัตนัย (Subjective) เป็นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยการตีความ การใช้ความคิดเห็น หรือความรู้สึก

2.1 การวัดผลแบบอัตนัยเต็มรูป (Fully Subjective Measure) เป็นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงสังคม คือใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งอาจจะสัมภาษณ์ เพื่อนำความคิดเห็นมาตีความผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผลจากการวัดด้วยวิธีนี้ จึงอาจมีอคติ ไม่สามารถเป็นตัวแทน หรือใช้ในการอ้างอิงได้ดี

2.2 การวัดกึ่งปรนัย (Quasi-Objective Measure) เป็นการวัดที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ ร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณ หรือหลักฐานที่ได้จากการวัดแบบปรนัย เช่น การทำรายงานผลการดำเนินงานส่วนบุคคล (Self Report) การถามพนักงานเกี่ยวกับยอดขายที่เพิ่มขึ้น

#### *แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balance Scorecard)*

ในยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรภาคธุรกิจ และรัฐบาลมีความจำเป็นจะต้องปรับตัวในการดำเนินงาน พร้อมกับสร้างศักยภาพให้กับองค์กร ซึ่ง Kaplan and Norton (1996) ได้เสนอ แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balance Scorecard) ซึ่งเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ และวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกมิติ ตลอดจนมุ่งเน้นผลการดำเนินงานในระยะสั้น ควบคู่ไปกับผลการดำเนินงานในระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานในปัจจุบัน และปรับปรุง ผลการดำเนินงานในอนาคต ทั้งนี้ยังคงให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินการที่เป็นตัวเงินเช่นในอดีตที่ผ่านมา แต่ขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่เกิดจากลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และกระบวนการต่างๆ ในองค์กร เช่น เทคโนโลยี นวัตกรรม จึงเป็นที่มาของการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล ที่เน้นการวัดผลที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โดยจะวัดผลในมิติต่างๆ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) การตั้งเป้าหมายผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับวงจรธุรกิจ (Business Life Cycle) ประเภทอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเป้าหมายด้านตัวเงินจะมีความเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลกำไร (Profitability) ผลตอบแทนสินทรัพย์ (Assets Returns) การยกระดับรายรับขององค์กร (Revenue Enhancement) เช่น อัตราการเติบโตของรายได้ (Revenue Growth) การลดต้นทุน (Cost Reduction) การปรับปรุงกระบวนการผลิต (Productivity Improvement) การใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในการวัดผลทางด้านนี้ต้องมีการตั้งเป้าหมายและแบ่งกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจน เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานด้านนี้ถือว่าเป็นตัวแทนการตลาด โลจิสติกส์ และกระบวนการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงานด้านนี้ ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) การรักษาลูกค้าเดิม (Customer Retention) การหาลูกค้าใหม่เข้าองค์กร (Customer Acquisition) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) ในอดีตการวัดผลกระบวนการดำเนินงานขององค์กร จะเน้นการตรวจสอบและปรับปรุงต้นทุน คุณภาพ และเวลา แต่ในมุมมองของการวัดอย่างสมดุล (Balance Scorecard) จะให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตสินค้าและบริการใหม่ด้วย

4. มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต (Learning and Growth) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ศักยภาพของพนักงาน (Employee Capability) นิยมวัดในประเด็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การรักษานักงาน (Employee Retention) (Employee Production) การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (Employee Productivity) ส่วนศักยภาพของระบบข้อมูล (Information System Capability) จะวัดการเข้าถึงข้อมูลได้ทันที (Real time) และด้านการจูงใจ การมอบอำนาจให้กับพนักงาน ความสอดคล้อง จะวัดความสอดคล้องระหว่างพนักงาน ทีมงาน ระบบ และกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจุบันมีการนำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balance Scorecard) มาใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งก็มีการปรับเกณฑ์ในการชี้วัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับองค์กรของตน นอกจากนี้ยังมีการปรับให้เข้ากับบริบทและกระบวนการทางสังคมมากขึ้น เช่น การคำนึงทางด้านสิทธิเสรีภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืนขององค์กร เป็นต้น ซึ่งแนวคิดความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability) เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาผนวกกับ

กลยุทธ์และการวัดผลขององค์กร โดยคำนึงถึงความสมดุลขององค์กรทางด้านเศรษฐกิจ (Economics) สังคม (Society) และสิ่งแวดล้อม (Environmental) แม้แต่กระทั่งมีการนำแนวคิดความยั่งยืนมาผนวกกับการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balance Scorecard) ซึ่ง Figg และคณะ (2002: 269-284) ได้นำแนวคิดความยั่งยืนมาผนวกกับการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล โดยเพิ่มมุมมองด้านที่ 5 คือมุมมองที่ไม่ใช่การตลาด (Non-Market Perspective) เข้ามาในการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล โดยจะวัดมิติด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม เช่น ต้นทุนทางด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้แก่ ของเสียจากการผลิต จำนวนมลภาวะที่ปล่อยออกมา ในส่วนของสังคมจะวัดข้อร้องเรียนจากคนกลุ่มต่างๆ

เช่นเดียวกับ Woerd และ Brink (2004: 173-186) ได้นำเสนอ การวัดผลทางธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsive Business Scorecard: RBS) เน้นการสร้างสมดุลระหว่างผลกำไร (Profit) คน (People) และโลก (Planet) ซึ่งแนวคิดนี้พัฒนามาจากแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balance Scorecard) และแนวคิดความยั่งยืนขององค์กร โดยประเด็นหลักและกระบวนการวัดผลการดำเนินงานยังคงเหมือนกับการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balance Scorecard) แต่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) มากขึ้น ทั้งนี้จะวัดผลการดำเนินงาน 5 ด้าน ดังนี้

1. ลูกค้าและผู้จำหน่าย ยวัตถุติบ (Customer and Supplier) การวัดผลด้านนี้จะให้ความสำคัญกับการตลาด เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) การรักษาลูกค้า (Customer Retention) ความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction) การประเมินความสำคัญของผู้จำหน่ายยวัตถุติบ (Supplier Assessment)
2. ผู้ลงทุนและเจ้าของ (Financier and Owner) เป็นมุมมองทางการเงิน โดยวัดผลเหมือนการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balance Scorecard) แบบเดิม แต่เพิ่มประเด็นทางการตระหนักในตราสินค้าและฉลากสินค้า (Brand and Level Recognition) และทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)
3. สังคมและโลก (Society and Planet) จะให้ความสำคัญด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Efficiency) การแยกของเสียและการนำกลับมาใช้ใหม่ (Waste Separation and Recycling) การประยุกต์ใช้แนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Application of eco Design)
4. กระบวนการภายในองค์กร (Internal Process) เป็นมุมมองด้านกระบวนการผลิตในองค์กร เช่น การควบคุมคุณภาพ การจัดการข้อมูลด้านการจัดการที่ดี กระบวนการผลิตที่มี

ประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา (R&D Expense) การจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Environment Management) และการประสานงานของหน่วยงานภายในองค์กร (Synergy between Business Unit)

5. พนักงานและการเรียนรู้ (Employee and Learning) ยังคงวัดความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training) และเพิ่มอัตราการเติบโตของพนักงานไปเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Professional Growth)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรนวัตกรรม

ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม และพยายามเรียนรู้วิธีการจัดการองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และการจัดการคน เพื่อการสร้างนวัตกรรมที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้การจัดการองค์กรนวัตกรรมถือว่าเป็นความท้าทายในการจัดการในยุคปัจจุบัน เนื่องจากการสร้างทัศนคติ และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ตลอดจนการสร้างสิ่งแวดล้อม กระบวนการที่จะแปลงแนวความคิด (Idea) ไปสู่การลงมือปฏิบัติ หรือการประดิษฐ์คิดค้น (Invention) ให้เกิดขึ้นจริงก็ทำได้ยากเช่นกัน (Drucker, 2007; Tidd and Bessant, 2009: 100) ทั้งนี้การเกิดขึ้นของนวัตกรรมส่วนใหญ่ จะเกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา และมีการจัดเก็บความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบ ดังนั้นการบริหารจัดการบริบทและสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ดี จะทำให้เกิดนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Smith, 2009: 229-249) เช่นเดียวกับ Rosenfeld (2008: 13) ที่กล่าวว่าในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องทำความเข้าใจก่อนว่า คนที่สร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นต้องมีทักษะที่หลากหลาย และต้องเข้าใจเกี่ยวกับการกระตุ้นและดึงดูดบุคคลากรให้ทำงาน ขณะเดียวกันต้องสร้างโครงสร้างพื้นฐาน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หาบุคคลที่จะเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Champion) ตลอดจนสร้างให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลากร ที่มงาน และองค์กร

Fairtlough (1994: 325-335) ระบุว่าในการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม องค์กรต้องทำความเข้าใจลักษณะของนวัตกรรมก่อนว่า นวัตกรรมนั้นมาจากความคิดสร้างสรรค์ หรือความคิดใหม่ ดังนั้นการจัดการต้องมีระดับการควบคุมน้อย เพื่อกระตุ้นให้พนักงานระดับล่างริเริ่ม แสดงความคิดเห็น และมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งพนักงาน ต้องการข้อมูล ที่หลากหลายจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสร้างความคิดใหม่ ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับ การแลกเปลี่ยน

ข้อมูลระหว่างแผนก โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงวิทยาศาสตร์ องค์ประกอบขององค์กร นวัตกรรมประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) ความคิดสร้างสรรค์มักเกิดในองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบบ หลวมๆ ไม่เคร่งครัด (Loose Structure) ซึ่งจะทำให้มีการประสานงานระหว่างบุคคลได้ง่าย และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน บางครั้งโครงสร้างองค์กรอาจเป็นแบบ เมทริกซ์ (Matrix Structure) ที่มีพนักงานจากแผนกต่างๆ เช่น การตลาด การผลิต วิศวกร บัญชี ฯลฯ มาทำงาน ร่วมกันเป็นทีมในช่วงเวลาหนึ่ง ในขณะที่พนักงานนั้นก็ยังคงสังกัดในหน่วยงานเดิมอยู่ วิธีการนี้จะทำให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ในสายงานต่างๆ ระหว่างกัน หรือการดำเนินงานในองค์กรอาจมี ลักษณะแบบแบนราบ (Flat Organization) ซึ่งทำให้ พนักงานสามารถที่จะรายงานข้อมูลต่อ ผู้จัดการได้โดยตรง หรือการจัดการแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

2. ระบบ (System) องค์กรต้องมีระบบเพื่อสนับสนุนด้านข้อมูล หรือจัดการกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร

3. การวางแผน (Planning) การวางแผนงานต้องเน้นการมองไปยังอนาคต และแผนงาน ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และความเป็นไปได้

4. คน (People) องค์กรนวัตกรรมต้องการบุคคล 5 ประเภท คือ ผู้คิดแนวคิดใหม่ (Idea Generator) ผู้นำเสนอ (Entrepreneur of Champion) หัวหน้าโครงการ (Project Leader) ผู้คัด กรอง (Gatekeeper) ผู้สนับสนุน หรือให้คำปรึกษา (Sponsor/Coach) องค์กรต้องดึงดูดบุคคล เหล่านี้ให้มาร่วมงาน พัฒนาคนให้มีความรู้ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ และ ช่วยพัฒนาพนักงานตามสายอาชีพ รวมถึงการ ให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจ (Empowerment)

5. ทักษะ (Skill) องค์กรต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นไปที่การสร้าง คุณค่าร่วม การคิดเชิงระบบ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และทักษะด้านเทคนิค

6. วัฒนธรรม (Culture) มีวัฒนธรรมการทำงานแบบเปิด ใจกว้าง และมีการควบคุมน้อย กล้าเสี่ยง และผู้นำเป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน กระตุ้นและเป็นแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน

7. การประสาน งาน (Coordination) ในองค์กรต้อง มีการประสานงานอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะระหว่างฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต และการตลาด

สอดคล้องกับการศึกษาของ Pavitt (1994: 357-365) ที่กล่าวว่า ลักษณะขององค์กร นวัตกรรมขนาดใหญ่จะเน้นการสื่อสารที่เปิดกว้าง พนักงานแผนกต่างๆ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Professionals) รวมทั้งสร้างเครือข่ายกับ

ผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร เช่น ผู้ใช้ (User) และผู้เชี่ยวชาญภายนอก แต่ต้องพึงระวังเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างการจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) กับกระจายอำนาจ (Decentralization) เนื่องจากการจัดการที่รวมศูนย์อำนาจมากเกินไป จะทำให้พนักงานไม่มีความคิดสร้างสรรค์ แต่หากมีการกระจายอำนาจมากเกินไป จะทำให้องค์กรไร้ระเบียบ ตลอดจนองค์กร ต้อง มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedbacks) เพื่อพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ ของพนักงาน และต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจนว่าจะเป็นผู้นำตลาด (Leader) หรือผู้ตามตลาด (Follower) จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product) หรือกระบวนการ (Process)

Tidd และ Bessant (2009) กล่าวว่าองค์กรนวัตกรรม นั้นไม่ได้หมายถึงโครงสร้างขององค์กร แต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึงองค์ประกอบอื่น และสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ได้แก่

1. วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (Shared Vision and Leadership) องค์กรต้องเข้าใจว่านวัตกรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง มีความเสี่ยง และมีต้นทุนในการดำเนินงาน ดังนั้นในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมจึงต้องการบุคคลที่กล้าเสี่ยง ชอบความท้าทายในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม มองในระยะยาว ไม่มองเพียงแต่ผลตอบแทนจากการลงทุนเท่านั้น แต่มองไปถึงตลาดและการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต ซึ่งลักษณะของผู้นำในองค์กรนวัตกรรมควรเป็นแบบผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformation Leadership) คือ กล้าเสี่ยง มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สามารถกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้พนักงานมีพฤติกรรมถาวรในการสร้างนวัตกรรม

2. โครงสร้างองค์กร (Appropriate Organization Structure) เน้นการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function) มีการประสานงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปันข้อมูล โครงสร้างในการทำงานมีความยืดหยุ่น

3. บุคคลสำคัญ (Key Individuals) องค์กรต้องมีบุคคลหลักที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนนวัตกรรม เช่น ผู้สนับสนุน (Promoter) ผู้นำเสนอความคิด (Champion) ผู้คัดกรองนวัตกรรม (Gatekeeper)

4. ความมุ่งมั่นในนวัตกรรม (High Involvement in innovation) พนักงานมีความมุ่งมั่น และมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้ในช่วงแรกอาจเน้นไปที่การพัฒนาแบบค่อย

เป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย (Incremental Innovation) เพื่อหล่อหลอม หรือ เป็นการสร้างนวัตกรรมขององค์กร จากนั้นจึงเริ่มพัฒนาให้พนักงานคำนึงถึงผลในระยะยาว และ สร้างนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical innovation)

5. การทำงานเป็นทีม (Effective Team Working) มีการทำงานเป็นทีมในแผนกเดียวกัน การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Function) การทำงานระหว่างองค์กร (Inter-Organizational)

6. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) เน้นสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเสรี เช่น การสร้างความไว้วางใจ (Trust) การเปิดกว้างทางความคิด (Openness) การมีส่วนร่วม (Involvement) การสนับสนุนแนวคิดของพนักงาน (Support Ideas) ให้ความอิสระในการทำงาน (Freedom)

7. การสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก (External Focus) หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายในการทำงาน (Networking) ร่วมกับองค์กรภายนอก เพื่อการแก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการพัฒนาความรู้ขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก

โดย Rothwell (1994: 33-53) ได้ระบุถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรม ได้แก่

1. การสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Good Internal and External Communication) มีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การยอมรับแนวคิดจากภายนอกมาใช้ในองค์กร

2. การประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Functional Integration) องค์กรต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการสร้างนวัตกรรม

3. การสนับสนุนทรัพยากรและการประเมินโครงการ (Committing Resource and Appraisal)

4. การพัฒนาการทำงานและการผลิตที่มีคุณภาพสูง และทันสมัย (Work Development and High Quality Production)

5. การใช้ตลาดเป็นตัวนำ (Strong Market Orientation) ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า

6. การให้บริการลูกค้า (Service to Customer) และยังหมายรวมถึงการให้ความรู้กับลูกค้าด้วย

7. การมีบุคคลที่รับผิดชอบหลัก (Key Individual) หมายถึง ผู้นำเสนอความคิด (Champion) ผู้คัดกรองนวัตกรรม (Gatekeeper)

8. การจัดการที่มีคุณภาพ (High Quality Management) ในที่นี้หมายถึง ผู้นำที่มีใจเปิดกว้าง การตั้งดูดและการรักษาผู้จัดการ นักวิจัยที่มีความสามารถ รวมทั้งการพัฒนาทุนมนุษย์

นอกจากปัจจัยข้างต้นที่องค์กรควร คำนึงถึง ระหว่างสร้างนวัตกรรมแล้ว องค์กรควรให้ความสำคัญการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรมยั่งยืน คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Top Management Commitment) โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนนวัตกรรมอย่างเต็มที่ มีการกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมในระยะยาว (Long Term Strategy) และการมุ่งมั่นการดำเนินงานในอนาคต (Long Term Commitment) ซึ่งควรคำนึงถึงตลาดและความเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต

Smith (2006) กล่าวว่า นวัตกรรมสามารถ เกิดขึ้นได้ ในองค์กรทุกขนาด แต่บริบทขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์กรนวัตกรรมต่างกันนั้นมี 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หมายถึง วิธีการ แนวทางการทำงานของคนในองค์กร ทศนคติในการทำงาน การใช้อำนาจ การตัดสินใจ ซึ่งการกลมกลืนกลมกล่อมวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อกระบวนการในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วยค่านิยมร่วมและความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols) สิ่งต่างๆที่สามารถจับต้องได้ (Physical Objects) ทั้งนี้วัฒนธรรมในองค์กรนวัตกรรมส่วนใหญ่มีลักษณะดังนี้ 1) มองไปยังอนาคต และยอมรับความคิดใหม่ทั้ง จากภายในและภายนอก 2) สนับสนุนการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับการสื่อสารกับภายนอกองค์กร 3) เปิดรับความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นใหม่ 4) กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ และนำความคิดเหล่านั้นไปปฏิบัติ 5) ยอมรับและเรียนรู้จากความล้มเหลว 6) มีการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินงาน

2. โครงสร้างองค์กร (Architecture of Innovation) โครงสร้างองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรมเช่นเดียวกัน โดยลักษณะของโครงสร้างองค์กรนวัตกรรม คือ 1) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) ซึ่งพนักงานจากแผนกต่างๆ มาทำงานร่วมกันแบบชั่วคราว เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความยืดหยุ่นและมีการประสานงานสูง ตลอดจนมีการสื่อสารในระดับเดียวกัน เป็นลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา จึงทำให้การทำงานแบบนี้มีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก 2) โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) เป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรภายนอก เพื่อทำงานร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 3) พันธมิตรทางธุรกิจ



(Strategic Alliances) เป็นการร่วมมือกัน แบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ระหว่างหน่วยงาน หรือองค์กร ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4) การสนับสนุนระดับองค์กร (Corporate Venturing) เป็นการลงทุนของ องค์กรขนาดใหญ่ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรขนาดเล็ก ทางด้านการให้เงินทุน และทรัพยากร

3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles) หมายถึงบทบาทของบุคคลในอง ค์กรที่ ช่วยสนับสนุนนวัตกรรม อาจมีบทบาทอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการ ทางการ ได้แก่

1) ผู้นำโครงการ (Project Leader) หมายถึงเจ้าของโครงการ มีหน้าที่รับผิดชอบ นวัตกรรม

2) ผู้นำเสนอผลิตภัณฑ์ (Product Champion) เป็นผู้นำเสนอแนวคิด เพื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติ

3) ผู้คัดกรอง (Gatekeeper) เป็นผู้คัดกรอง หรือตัดสินใจในการเลือกแนวความคิดไปสู่ การปฏิบัติ มีความรู้ความเชี่ยวชาญ

4) ผู้มีอิทธิพล (Godfather) เป็นผู้ที่สามารถให้การสนับสนุนนวัตกรรม แต่อาจจะไม่ แสดงตัว เช่น ผู้จัดการอาวุโส

ส่วน Galbraith (1999) กล่าวว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กรและ กระบวนการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยต้องพิจารณาปัจจัยที่ส่งผล ต่อการสร้างและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในเชิงปฏิบัติ ได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม และการ จัดรูปแบบของหน่วยนวัตกรรมในองค์กร โดยบุคคลที่มีบทบาทในการสร้างนวัตกรรม คือ

1) ผู้นำเสนอความคิด (Idea Champion) ผู้นำเสนอความคิด ส่วนมากจะมาจาก ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากใกล้ชิดกับปัญหา หรือบุคคลที่เพิ่งเริ่มทำงานในตำแหน่งใหม่ เนื่องจากจะมี ความคิดใหม่ที่ต่างไปจากเดิม

2) ผู้สนับสนุน (Sponsor) เป็นผู้มีอำนาจ ทรัพยากร และสามารถที่จะนำแนวคิดไปสู่ การทดสอบ โดยในขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีผู้สนับสนุนในทุกขั้นตอน

3) ผู้นำขององค์กร (Leader of Organization) ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดใน การสร้างนวัตกรรม

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงโครงสร้างในการจัดตั้งหน่วยนวัตกรรม โดยการสร้างหน่วย นวัตกรรม ควรแยกออกจากระบบการจัดการองค์กรที่ดำเนินการผลิตสินค้าเป็นประจำ ซึ่งวิธีการ แยกหน่วยงานออกจากองค์กรแบบเดิม มี 4 วิธี คือ

1) การแยกทางกายภาพ (Physical) เป็นการแยกบุคคลที่ทำงานออกจากกัน เพื่อกระตุ้นพนักงานให้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม

2) การแยกทางโครงสร้าง (Structural) การแยกการสร้างนวัตกรรมออกจากกระบวนการผลิต เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมต้องกระบวนการ วิธีการที่ต่างจากการผลิตแบบเดิม ดังนั้นการแยกกระบวนการผลิตนี้ จะทำให้พนักงานรู้สึกอิสระในการคิด

3) การแยกด้านงบประมาณ (Funding) การสร้างนวัตกรรมนั้นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ใช้ระยะเวลานานในการสร้างสรรค์และระยะเวลาในการทำให้ตลาดยอมรับ ดังนั้นจึงต้องแยกงบการเงิน งบประมาณต่างๆ ออกจากการผลิตสินค้าทั่วไปขององค์กร เพื่อป้องกันปัญหาด้านการวัดผลด้านกำไร-ขาดทุน จากการสร้างนวัตกรรมในบัญชีการเงินขององค์กร แต่ทั้งนี้ในการวัดผลในการสร้างนวัตกรรมก็ยังต้องคำนึงถึง โดยกำหนดเป้าหมายงานให้ทีมงานนวัตกรรมเป็นรายไตรมาส หรือประจำปี

4) การแยกระบบการควบคุม (Control System) เนื่องจากลักษณะของการสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดความล้มเหลว หรือความผิดพลาดได้ตลอดเวลา เป็นการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก แต่การผลิตขององค์กรโดยทั่วไป จะมุ่งไปที่การป้องกันความผิดพลาดในการกระบวนการผลิต ดังนั้นจึงควรแยกระบบการควบคุมออกจากกัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อนวัตกรรมประสบผลสำเร็จ ต้องรวมการสร้างนวัตกรรมนั้นเข้าไปสู่การผลิตสินค้าแบบเดิม

2.กระบวนการ (Process) กระบวนการในที่นี้หมายถึงกระบวนการในการหาแหล่งทุนสนับสนุน (Funding) และการหาแนวความคิดใหม่และการผสมผสานความคิด (Idea Acquisition and Blending)

1) การหาแหล่งทุนสนับสนุน (Funding) เริ่มจากการที่พนักงานเสนอความคิดใหม่ แล้วผู้นำเสนอความคิด (Idea Champion) นำเอาความคิดนี้ไปแพร่กระจาย หรือนำเสนอ เพื่อหาผู้สนับสนุน (Sponsor) ทางด้านเงินทุน ดังนั้น ผู้นำเสนอความคิด (Idea Champion) ต้องมีความสามารถในการเข้าถึงผู้สนับสนุนจากหลายๆ แหล่ง

2) การหาแนวความคิดใหม่และการผสมผสานความคิด (Idea Acquisition and Blending) เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการนำเสนอแนวความคิดให้กับผู้สนับสนุน องค์กรควรจัดกิจกรรมเพื่อเป็นช่องทางให้พนักงานนำเสนอความคิดเห็น เช่น การจัดโครงการ หรือตลาดนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อนำเสนอแนวคิดภายในองค์กร (Internal Trade Fair Event) การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับลูกค้า (Lead Customer) เพื่อผสมผสานความต้องการของลูกค้ากับเทคนิค เทคโนโลยีที่องค์กรมีอยู่ หรือการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรภายนอกองค์กร

3. การให้รางวัล (Reward System) การให้ค่าตอบแทนพนักงานที่สร้างนวัตกรรม ต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างให้ค่าตอบแทนของบุคคล และทีมงาน รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนทีมงานนวัตกรรม ต้องไม่แตกต่างจากการให้ค่าตอบแทนของทีมงานผลิตทั่วไป เนื่องจากทุกคนในองค์กรต่างมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งอาจจัดการประกวด (Award) เพื่อให้รางวัลพนักงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจ

4. บุคลากร (People) องค์กรต้องสรรหา คัดเลือก และพัฒนาพนักงานให้สามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยต้องเน้นบุคคลที่มีความกล้าเสี่ยง มีความเป็นผู้ประกอบการ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในส่วนของการคัดเลือกบุคคล ควรมีคำถามที่ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ในอดีต

ทั้งนี้การจัดการองค์กรนวัตกรรมในองค์กรแต่ละแห่งนั้น อาจ会有ความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับโครงสร้าง ประเภทการดำเนินธุรกิจ สถานการณ์ขององค์กร และปรัชญาการบริหาร แต่จะมีลักษณะทั่วไปที่เหมือนกันดังนี้ (Drucker, 2007)

1. มีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของนวัตกรรม และ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม องค์กรต้องทำความเข้าใจก่อนว่า นวัตกรรมนั้นไม่ได้หมายถึงวิทยาศาสตร์หรือเทคโนโลยี หากแต่เป็นเรื่องของคุณค่าที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและสังคม และนวัตกรรมต้องเน้นไปที่การพาณิชย์เพื่อสร้างผลประโยชน์ทางธุรกิจ รวมถึงการเกิดขึ้นของนวัตกรรมไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ดังนั้นจึงไม่สามารถคาดการณ์นวัตกรรมได้อย่างแน่นอน ซึ่งบางครั้งการเกิดขึ้นของนวัตกรรมอาจจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวก็ได้ และยังขึ้นอยู่กับระยะเวลา

2. มีกลยุทธ์นวัตกรรม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวัดผลที่ต่างจากการจัดการองค์กรทั่วไป กลยุทธ์นวัตกรรมควรมุ่งไปที่การสร้างธุรกิจใหม่มากกว่าการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการเพิ่มสายการผลิตใหม่ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรมากกว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ในส่วนของการวัดผล ควรมีการจัดการงบประมาณในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ต่างจากการดำเนินงานทั่วไปขององค์กร เนื่องจากลักษณะทั่วไปของนวัตกรรม คือ ความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นความล้มเหลวในช่วงของการคิดค้นได้ตลอดเวลา ส่งผลให้ผลกำไรในการดำเนินงานในช่วงแรกขาดทุน

3. ผู้นำให้ความสำคัญกับนวัตกรรม และมีทัศนคติด้านนวัตกรรม ก่อนอื่นผู้นำต้องยอมรับความเสี่ยงด้านความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม และมุ่งมั่นในการสร้างองค์กรนวัตกรรม โดยต้องเปิดกว้าง ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน กระตุ้นให้

พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆ และสอบถามความก้าวหน้าเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกอื่นในองค์กร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การสร้างระบบการให้ข้อเสนอแนะของพนักงาน (Suggestion System) และจูงใจพนักงานด้วยการให้รางวัล จะมีส่วนช่วยให้พนักงาน ตระหนัก และมีส่วนร่วมในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้ความว่าระบบนี้จะมีส่วนช่วยให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติอย่างถาวร

4. โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม องค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมเฉพาะ และควรเป็นหน่วยงานที่แยกจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาขององค์กร มีอำนาจในการตัดสินใจที่แยกจากการจัดการขององค์กรอย่างอิสระ เน้นการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจ (Decentralization) ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบ ซึ่งทีมงานนวัตกรรมจะทำหน้าที่รายงานต่อผู้บริหารโดยตรง ในส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานต้องให้เหมาะสมดุกับ การจ่ายค่าตอบแทนแบบรายบุคคล และการจ่ายค่าตอบแทนแบบกลุ่ม เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ไม่ได้เกิดขึ้นจากคนเพียงคนเดียว แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของคนหลายคน และต้องเป็นการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ เช่น การให้หุ้นเพื่อสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ การให้โบนัสพิเศษ การให้รางวัล หรือการให้พนักงานเป็นหุ้นส่วนของบริษัทในกรณีที่สร้างธุรกิจใหม่

ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้น คือ ระบบการจัดการภายในองค์กร โดยกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร และผู้นำขององค์กร มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก ที่ส่งผลต่อการจัดการในองค์กรนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสำคัญต่อองค์กรในภาคธุรกิจ เอกชนและภาครัฐมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด การดำเนินงาน ขององค์กร ย่อม มีความ เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จนมีคำกล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่คุณภาพของคนในองค์กร หรือคนเป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรที่สำคัญ ซึ่งแต่เดิมการจัดการแรงงาน จะมุ่งแต่การใช้ประโยชน์จากคนเพียง และให้ความสำคัญกับค่าจ้างและเงินเดือนเพียงอย่างเดียว ไม่มองถึงสภาพการจ้างงานและการทำงานของแรงงาน ส่งผลทำให้เกิดปัญหาการเรียกร้องความเป็นธรรมของแรงงานที่ถูกเอาเปรียบ

ตารางที่ 2-3 นิยาม และองค์ประกอบของปัจจัยในการจัดการองค์กรนวัตกรรม

ปัจจัยในการจัดการองค์กรนวัตกรรม	นิยาม	องค์ประกอบ	รายการอ้างอิง
กลยุทธ์	แผนงานการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้กับพนักงาน ในสร้างผล การดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นการวางแผนแบบระยะยาว</li> <li>กลยุทธ์ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์</li> <li>มีการกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจน</li> <li>ต้องเน้นการสร้างสิ่งใหม่ มากกว่า การปรับปรุงสิ่งเดิมที่มีอยู่</li> </ol>	<p>Fairtlough (1994: 325-335), Rothwell (1994: 33-53)</p> <p>Fairtlough (1994: 325-335)</p> <p>Pavitt (1994: 357-365), Drucker (2007)</p> <p>Drucker (2007)</p>
โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการควบคุมในระดับน้อย กระจายอำนาจ</li> <li>มีทีมงานข้ามสายงาน</li> <li>มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงาน</li> <li>มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง</li> <li>มีหน่วยงานรับผิดชอบนวัตกรรมชัดเจน</li> </ol>	<p>Fairtlough (1994: 325-335), Pavitt (1994: 357-365), Smith (2006), Drucker (2007)</p> <p>Fairtlough (1994: 325-335), Pavitt (1994: 357-365), Smith (2006)</p> <p>Fairtlough (1994: 325-335), Pavitt (1994: 357-365), Rothwell (1994: 33-53), Smith (2006)</p> <p>Pavitt (1994: 357-365)</p> <p>Galbraith (1999), Drucker (2007)</p>

## ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ปัจจัยในการ จัดการองค์กร นวัตกรรม	นิยาม	องค์ประกอบ	รายการอ้างอิง
โครงสร้าง องค์กร (ต่อ)		6. เน้นการทำงานเป็นทีม	Pavitt (1994: 357-365), Drucker (2007)
		7. เน้นการสร้างเครือข่ายกับภายนอก	Pavitt (1994: 357-365), Rothwell (1994: 33-53), Smith (2006), Galbraith (1999)
		8. มีบุคคลรับผิดชอบด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน	Pavitt (1994: 357-365), Rothwell (1994: 33-53), Pavitt (1994: 357-365), Rothwell (1994: 33-53), Smith (2006), Galbraith (1999)
		3. มีทักษะในการสื่อสารดี สามารถจูงใจผู้อื่นได้	Pavitt (1994: 357-365), Smith (2006), Drucker (2007)
		4. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น	Rothwell (1994: 33-53), Drucker (2007)
		5. ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	Smith (2006), Drucker (2007)

## ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ปัจจัยในการจัดการองค์กร นวัตกรรม	นิยาม	องค์ประกอบ	รายการอ้างอิง
ผู้นำขององค์กร	บุคคลที่มีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากรและสั่งการภายในองค์กร ซึ่งอาจเป็นผู้นำตามธรรมชาติหรือผู้นำตามอำนาจหน้าที่ในองค์กร	1. มีความมุ่งมั่น และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	Pavitt (1994: 357-365), Rothwell (1994: 33-53), Drucker (2007)
		2. กล้าเสี่ยง	Pavitt (1994: 357-365), Drucker (2007)
		3. มีทักษะในการสื่อสารดี สามารถจูงใจผู้อื่นได้	Pavitt (1994: 357-365), Smith (2006), Drucker (2007)
		4. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น	Rothwell (1994: 33-53), Drucker (2007)
		5. ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	Smith (2006), Drucker (2007)

แต่ในปัจจุบันการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องประสานงานระหว่างแรงงานกับองค์กร และสนับสนุนการทำงานของคน รวมทั้งต้องปรับบทบาทมาทำงานเชิงรุกมากขึ้นด้วย กล่าวคือ นอกจากจะอำนวยความสะดวกด้านงานประจำของบุคลากรแล้ว ยังต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และสนับสนุนการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยหล่อหลอม พนักงานให้มีพฤติกรรมไปในทางที่จะสนับสนุนนโยบาย โครงการขององค์กร และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยหลักในการจัดการองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ผู้นำขององค์กร (ดูตารางที่ 2-3)

### 2.3.1 ความหมาย และหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Cascio (2006: 6) ให้นิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่า หมายถึง การจัดการคนที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่ ผลิตภาพขององค์กร (Productivity) คุณภาพชีวิต

การทำงานของพนักงาน (Quality of Work Life) และผลกำไร (Profit) ซึ่งใกล้เคียงกับที่ Jones and George (2009: 4) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น กิจกรรมที่ ผู้จัดการหรือผู้บริหาร ดึงดูดและรักษาพนักงาน และช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ Mondy (2010: 4) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ประโยชน์จากบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้จัดการในแต่ละระดับในองค์กรจะต้องคำนึงถึง ทั้งนี้ Noe, Hollenback, Gerhart และ Wright (2006: 6) สรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับนโยบาย การปฏิบัติ และระบบ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสรุปอย่างสั้นๆ เป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร (People Practice) ส่วนของการแบ่งหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function) พบว่า นักวิชาการแต่ละคนได้แบ่งหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้แตกต่างกัน (ดูตารางที่ 2-4) แต่โดยทั่วไปหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปฏิบัติในองค์กร คือ

1. การสรรหาพนักงาน (Recruitment) หมายถึง การดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร
2. การคัดเลือกพนักงาน (Selection) หมายถึง การคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งงาน และตรงตามที่ต้องการ
3. การจัดวางคนเข้าทำงาน หรือการบรรจุพนักงาน (Staffing) หมายถึง การจัดบุคคลให้เข้าทำงานในตำแหน่ง การกำหนดหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม
5. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development) หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การจ่ายผลประโยชน์ต่างๆ ให้กับพนักงาน อันเนื่องมาจากการทำงาน



ตารางที่ 2-4 ความหมายและการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้เขียน	ความหมาย	การปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
Cascio (2006: 6)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการคนที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรที่สำคัญ คือ ผลผลิตขององค์กร (Productivity) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Quality of Work Life) และผลกำไร (Profit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดวางคน (Staffing) หมายถึง <ul style="list-style-type: none"> <li>- การระบุคุณสมบัติในงาน จำนวนคนและทักษะที่จำเป็นในการทำงาน</li> <li>- การสรรหา (Recruitment)</li> <li>- การคัดเลือก (Selection)</li> <li>- การส่งเสริมพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Promotion)</li> </ul> </li> <li>2. การรักษาคน (Retention) หมายถึง <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้รางวัลแก่พนักงาน</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ</li> <li>- สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน</li> </ul> </li> <li>3. การพัฒนา (Development) เป็นการช่วยยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน ผ่านการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ หรือที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน</li> <li>4. การปรับปรุง (Adjustment) ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ</li> <li>5. การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Managing Change) เป็นกระบวนการที่ยกระดับความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง จากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกระดับสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>

## ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ผู้เขียน	ความหมาย	การปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
Noe, Hollenback, Gerhart and Wright (2006: 6)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติ และระบบ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในองค์กรหลายองค์กรยังให้ความหมายว่า การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคน (People Practice)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน (Job analysis and Job Design)</li> <li>2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)</li> <li>3. การสรรหาพนักงาน (Recruitment)</li> <li>4. การคัดเลือกพนักงาน (Selection)</li> <li>5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การสอนพนักงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมในการทำงานในอนาคต</li> <li>6. ค่าตอบแทน (Compensation)</li> <li>7. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>8. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม</li> </ol>
Jones and George (2009: 4)	กิจกรรมที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารดึงดูด และรักษาพนักงาน และกิจกรรมที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) - การดึงดูดและการจ้างงานพนักงานใหม่ที่มีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้</li> <li>2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) - การพัฒนาความสามารถทักษะของพนักงานที่จำเป็นต่อการทำงาน ทนต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจ</li> </ol>

## ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ผู้เขียน	ความหมาย	การปฏิบัติการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
Jones and George (2009: 4) (ต่อ)		3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Appraisal and Feedback) - การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมิน เพื่อยกระดับความสามารถในการทำงาน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับรางวัล การฝึกอบรม และการจูงใจ 4. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (pay and Benefit) 5. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) - การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และสภาพแรงงาน
Mondy (2010: 4)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากบุคคล เพื่อการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้จัดการในแต่ละระดับในองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึง	1. การจัดวางคน (Staffing) ได้แก่ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) การวางแผนและพัฒนาสายอาชีพ (Career Planning and Career Development) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การจัดการและการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal and Management) 3. ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงรางวัล หรือสิ่งที่พนักงานได้รับทั้งหมดจากการทำงาน อาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน 4. ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน (Safety and Health) 5. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้จัดการ หัวหน้างาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

### 2.3.2 บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มุ่งเน้นความ สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น และลดการดำเนินงานด้านการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานลง (Administrative Tasks) โดยให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยตนเอง ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และสารสนเทศขององค์กร เรียกว่า การบริการตนเอง (Self Service) ซึ่งในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practitioner) ก็มีความจำเป็น ต้องเปลี่ยนแปลงมาเป็นการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Noe, Hollenback, Gerhart and Wright, 2006: 9) เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าในการทำงาน (Value Added) มากกว่าการมุ่งเน้นทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม (Work Better) รวมถึงพัฒนาผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับผลการดำเนินการทางธุรกิจที่ดี โดยเฉพาะ การเพิ่มผลกำไร (Profitability) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการร่วมวางแผนงานขององค์กร

ภาพที่ 2-9 บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์กรเพื่อการแข่งขัน (Ulrich, 1997: 24)

Future/Strategic Focus			
PROCESSES	Management of Strategic Human Resources (Strategic Partner)	Management of Transformation and Change (Change Agent)	PEOPLE
	Management of Firm Infrastructure (Administrative Expert)	Management of Employee Contribution (Employee Champion)	
DAY-TO-DAY/OPERATIONAL FOCUS			

ทั้งนี้บทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ สามารถจำแนกบทบาทที่สำคัญได้ 4 บทบาท (Ulrich, 1997: 24, Noe, Hollenback, Gerhart and Wright, 2006: 9, Wang and Niu, 2010: 14) คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Partner) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การสนับสนุนพนักงาน (Employee Champion) การเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Administrative Expert) โดยการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นไปที่การดำเนินงานในอนาคต ส่วนการสนับสนุนและการเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะเน้นไปที่การทำงานประจำวัน (Day to Day) (ดูภาพที่ 2-9 และตารางที่ 2-5)

ตารางที่ 2-5 นิยามและผลลัพธ์ของบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Ulrich, 1997: 25, Noe, Hollenback, Gerhart and Wright, 2006: 9, Wang and Nie, 2010: 14)

บทบาท	นิยาม	ผลลัพธ์
การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Partner)	บทบาทเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยร่วมวางแผนงาน และประสานกับฝ่ายต่างๆ	กลยุทธ์ระดับบริหาร (ระดับองค์กร) (Executing Strategy)
การเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Administrative Expert)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบระบบและใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพในการบรรจุคน (Staffing) การฝึกอบรม (training) การประเมิน (Appraisal) การให้รางวัล (Rewarding) การเลื่อนขั้น (Promoting) และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวกับคนในองค์กร เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินการ การคิดกระบวนการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร	การสร้างโครงสร้างกระบวนการพื้นฐาน (Building an Efficient Infrastructure)
การสนับสนุนพนักงาน (Employee Champion)	การมีส่วนร่วมในแก้ไขปัญหาของพนักงาน การตระหนักถึงความต้องการและการสร้างแรงจูงใจของพนักงานในการทำงาน	ความมุ่งมั่นของพนักงาน (Commitment) และศักยภาพของพนักงาน (Capability)
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	การช่วยเหลือพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง สร้างความตระหนักและเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติของพนักงานให้เกิดความรู้สึกท้าทายในการทำงาน	การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Renewed Organization)

### 2.3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร

การดำเนินงานของ ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญมากในเศรษฐกิจฐานความรู้ เพราะส่งผลกระทบต่อคนและทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร โดยมีบทบาท สำคัญใน การดึงดูด รักษา และพัฒนาทักษะของพนักงานในการทำงาน (Harris, Cortvriend, Hyde, 2007: 448-459; Choudhury and Mishra, 2010: 181-186) ซึ่งการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อ ผลประกอบการทางธุรกิจ เช่น การปรับปรุงคุณภาพขององค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด โดยผลของการจัดการคนจะส่งผลต่อการอัตราการลาออก ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจและ

ความมุ่งมั่นของพนักงาน และเป็น ผลให้ลูกคามีความพึงพอใจ ต่อองค์กร เป็นการรักษาความสัมพันธ์ลูกค้า ตลอดจนรักษาพนักงานที่ดีมีคุณภาพไว้กับองค์กร (Uysal, 2008: 77-83) สอดคล้องกับ Dimba (2010: 128-137) ที่กล่าวว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผล และระบบการจ่ายค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร และมีผลทางอ้อมที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด

เช่นเดียวกับการศึกษาของ Roos, Fernström และ Spike (2004: 28-37) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรใน 2 มิติ คือ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมพนักงาน เช่น การทำงานของพนักงาน การลาออกของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนที่สามารถควบคุมได้ 2) การลงทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร และผลผลิตขององค์กร ที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่นเดียวกับ Ulrich และ Smallwood (2005: 137-142) ที่ระบุว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee Commitment) และจะส่งผลต่อการเพิ่มผลกำไร (Profitability) โดยองค์กรที่ลงทุนทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับผลตอบแทนด้านตัวเงิน (Financial Return) มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการลงทุน รวมทั้งยังได้รับผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Return on Intangible) อันหมายถึง คุณค่าขององค์กร (Value) ที่องค์กรได้รับ ซึ่งอาจจะเป็นด้านดี หรือไม่ดีก็ได้ (Positive or Negative Aspect)

อีกทั้งการที่กลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร และผลผลิตของแรงงานโดยตรง (Wang and Shyu, 2008: 92-110) ซึ่ง Kouhy และคณะ (2009: 245-263) ระบุว่ากลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

และหากพิจารณาความสัมพันธ์ในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับภาวะทางจิตใจ (Mental Model) กล่าวได้ว่า ก่อนที่พนักงานจะเข้ามาทำงานในองค์กรจะมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ความเป็นตัวตน ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต แต่เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ระบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) จะทำหน้าที่ในการส่งสารไปยังพนักงานเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากการทำงานของพนักงาน และส่งผลไปยังพฤติกรรมการทำงานในอนาคต (Harris, Cortvriend and Hyde, 2007: 448-459) โดย Lam และ White (1998: 351-364) กล่าวว่าองค์กรที่มี การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การดึงดูด การ

รักษา และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน จะสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถลด ต้นทุนการผลิตได้มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่มีการจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่ดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถช่วยให้องค์กร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ โดยเฉพาะเมื่อการดำเนินงานของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแนวคิดเช่นนี้มีการกล่าวถึงกันมาก แต่อย่างไร ก็ตามพบว่ามีการศึกษาที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของ องค์กร จำนวนน้อย อีกทั้งยังขาดการบูรณาการความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) กับผลประกอบการทางธุรกิจ (Business Performance) ที่ชัดเจน (Roos, Fernström and Spike, 2004: 28-37; Barrette and Carrière, 2003: 452-453, (Gerhart, 2005: 174-185; Kearns, 2005: 7; Harris, Cortvriend, Hyde, 2007: 448-459; Dimba 2010: 128-137) ตลอดจนมีหลักฐานทางวิชาการจำนวนหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่า การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวบ่งชี้อย่างหนึ่ง ที่สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) โดยเฉพาะในส่วนของ การสรรหา และการคัดเลือก การประเมิน การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร หรือ เป็น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้เกิดนวัตกรรม และยกระดับผล การดำเนินงานขององค์กร (Shipton and et al, 2005: 118) รวมถึง การวัดผลการดำเนินงานทาง ธุรกิจที่ศึกษาเน้นเฉพาะผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance) เท่านั้น ซึ่งเป็น มุมมองในเชิงแคบ และละเลยปัจจัยอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง หรือส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ทักษะของพนักงาน (Employee Attribute) ค่านิยมขององค์กร (Institute Setting) (Gerhart, 2005: 174-185) ทั้งนี้มี การศึกษายืนยันว่าหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังตาราง ที่ 2-6

#### 2.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม

ปัจจุบันองค์กรที่ต้องการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน จะ ริเริ่มนโยบายใน การ กระตุ้นนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งในการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ประการ เช่น การเงินขององค์กร การสร้างเครือข่าย กลยุทธ์ทางการตลาดในการเพิ่มยอดขาย และ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะมีผลต่อการ

ตารางที่ 2-6 สรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Uysal (2008: 77-83)	- การศึกษา ระดับประเทศ (ตุรกี) - การศึกษาเชิง ปริมาณ โดยใช้ แบบสอบถาม - ศึกษาความคิดเห็น ระดับบุคคล	พนักงานในบริษัทที่ มีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง ในประเทศตุรกี จำนวน 136 คน	ตัวแปรอิสระ คือ กิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดวางคน (Staffing) การฝึกอบรม (Training) ค่าตอบแทน (Compensation) การ ส่งเสริม เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ตัวแปรตาม คือ ผลการ ดำเนินงานขององค์กร จำแนกเป็นผลการ ดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) และผลการดำเนินงาน ทางการตลาด (Market Performance)	กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี ความสัมพันธ์เชิงบวกและมีผลต่อการ ดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) และผลการดำเนินงานทาง การตลาด (Market Performance) ซึ่งการ จัดวางคนมีผลต่อคุณภาพพนักงานเข้ามา ทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมี ศักยภาพมากขึ้น ส่วนค่าตอบแทน และการ ส่งเสริม เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ทำให้ พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน	การจัดวางคน (Staffing) การ ฝึกอบรม (Training) ค่าตอบแทน (Compensation) การส่งเสริม เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion)



## ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Wang and Shyu (2008: 92-110)	- การศึกษา ระดับประเทศ (ได้หวั่น) ใน อุตสาหกรรมการผลิต - การศึกษาเชิง ปริมาณ โดยใช้ แบบสอบถาม - ศึกษากลยุทธ์ความ สอดคล้องของ กลยุทธ์องค์กรและ กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 181 คน	ตัวแปรอิสระ คือ กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์องค์กร ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของ องค์กรโดยวัดจากผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กร ได้แก่ อัตรา การลาออก การขาดงาน และผลกำไร และประสิทธิภาพของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ ทักษะ การทำงานของพนักงาน (Employee Skill) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) การออกแบบความร่วมมือ มือในทีม (The Design of Team Cooperation) ระดับของการให้อำนาจ พนักงาน (Degree of Empowerment) กลไกการควบคุมต้นทุนแรงงาน (The Control Mechanism of Labor Cost) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน จะ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากร มนุษย์	

## ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Zheng, Grant O'Neil and Morrison (2009: 175-194)	- การศึกษาระดับภูมิภาคของประเทศจีน - ใช้การสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น - การศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 80 คน โดยแจกแบบสอบถามทางอีเมล	ตัวแปรต้น คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อเกิดนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การให้รางวัลใจ (Incentive Reward) การประเมินผลการทำงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relation) ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาด การเจริญเติบโต (Growth Potential)	- การดำเนินงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากมีผลต่อการสร้างศักยภาพของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความสามารถขององค์กร - ประเภทของเจ้าของกิจการที่ต่างกัน มีการประยุกต์ใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน โดยกิจการที่รัฐบาลเป็นเจ้าของจะมีการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่า กิจการที่คนจีนเป็นเจ้าของจะดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงระยะสั้นๆ เท่านั้น ส่วนกิจการที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศจะมีการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สูง	การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การให้รางวัลใจ (Incentive Reward) การประเมินผลการทำงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relation)

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Barrette and Carrière, (2003: 77-83)	- การศึกษา ระดับประเทศ (แคนาดา) - การศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม	พนักงานบริษัทในภาคอุตสาหกรรมและการบริการ จำนวน 177 คน	ตัวแปรอิสระ คือ กิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน ได้แก่ การจ้างคน (Staffing) ค่าตอบแทน (Remuration) การฝึกอบรม (Training) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) ค่าตอบแทน (Compensation) การส่งเสริมเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด (Competitive Positioning) การเข้าถึงของลูกค้าหรือการเจริญเติบโตขององค์กร (Client Acquisition/Growth) ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร (Productivity/Efficiency)	การจ้างคน (Staffing) ค่าตอบแทน (Remuration) การฝึกอบรม (Training) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด	การจ้างคน (Staffing) การฝึกอบรม (Training) ค่าตอบแทน (Compensation) การส่งเสริมเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

## ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Dimba (2010: 128-137)	- ศึกษาในประเทศ เคนยา - ศึกษาเฉพาะ กิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดผลการ ดำเนินงานสูง ไม่ได้ ศึกษาหน้าที่การ จัดการทรัพยากร มนุษย์ทั้งระบบ	ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการขั้นต้น (ในฝ่ายการตลาด และการผลิต) บริษัทข้ามชาติ ขนาดใหญ่ จำนวน 50 แห่ง	ตัวแปรอิสระ คือ กิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและ การจ้างงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการจ่าย ค่าตอบแทน การจัดการงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work Arrangement) ตัวแปรตาม คือ คุณภาพสินค้า ภาพลักษณ์องค์กร ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ตัวแปรกลาง คือ แรงจูงใจของพนักงาน	- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถ ทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรได้ คือ การฝึกอบรมและพัฒนา และระบบการจ่าย ค่าตอบแทน - การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผลต่อผล การดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและ ทางอ้อม	การฝึกอบรมและ พัฒนา และระบบ การจ่ายค่าตอบแทน
Boohene (2011: 266-272)	- ศึกษาเฉพาะบริษัท เพียงบริษัทเดียว ใน ประเทศแคนาดา - ศึกษาหน้าที่การ จัดการทรัพยากร มนุษย์เพียง 4 หน้าที่ เท่านั้น	หัวหน้าพนักงานใน บริษัท จำนวน 100 คน	ตัวแปรอิสระ คือ การจัดการทรัพยากร มนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการ ค่าตอบแทนของพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของ องค์กร (ไม่ได้ระบุว่าวัดจากอะไร)	การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจัดการค่าตอบแทนของ พนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา มี อิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	การสรรหาและการ คัดเลือก การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การ จัดการค่าตอบแทน ของพนักงาน การ ฝึกอบรมและพัฒนา

## ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Chow and Liu (2007: 47-55)	- ศึกษาเฉพาะ อุตสาหกรรม เทคโนโลยีใน ประเทศจีน	บริษัทใน อุตสาหกรรม เทคโนโลยี จำนวน 132 แห่ง	ตัวแปรอิสระ คือ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการมีส่วนร่วมในองค์กร ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของ องค์กร ได้แก่ ผลิตภาพ คุณภาพของ สินค้าและบริการ ส่วนแบ่งทางการตลาด ตัวแปรกลาง คือ วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบควบคุม (Bureaucratic) แบบนวัตกรรม (Innovation) แบบสนับสนุน (Supportive) ตัวแปรตาม คือ ผลการ ดำเนินงานขององค์กร	- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของ องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดย กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี อิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทั้งหมดของ องค์กร เนื่องจากส่งผลต่อการสร้างทักษะ และทัศนคติของพนักงาน ตลอดจนการ จ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive) และการ พัฒนาศักยภาพของพนักงาน รวมถึงการ จัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถพยากรณ์ ผลการดำเนินงานขององค์กรได้	การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและ พัฒนา การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การจ่าย ค่าตอบแทนตามผล การปฏิบัติงาน

## ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Panayotopoulou and Papalexandris (2004: 499-520)	- ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานขององค์กร ในประเทศกรีซ	บริษัทในประเทศกรีซ จำนวน 229 แห่ง	ตัวแปรต้น คือ กลยุทธ์ (โมเดล) ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Human Relations) ระบบเปิด (Open System) การเน้นกระบวนการภายใน (Internal Process) การเน้นเป้าหมายที่สอดคล้อง (Rational Goal) ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ อัตราการเติบโต การตลาด องค์กร และการเงิน ตัวแปรควบคุม คือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กลยุทธ์การแข่งขัน ขนาดขององค์กร	การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงาน ด้านอัตราการเติบโต (Growth) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน	

เข้าถึงข้อมูล การเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน จึงทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันโดยตรง อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องเริ่มจากการเข้าแหล่งของทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ และมีความตั้งใจในการทำงาน (Hawitt- dundas, 2006: 257-277) ในส่วนของการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากร มนุษย์ และนวัตกรรม ของ Veersma (2000: 151) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม มีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรมีการ กำหนดนโยบายที่ชัดเจน และสร้างระบบการให้รางวัล (Reward System) เนื่องจากจะส่งผลต่อ การปรับปรุงและการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการดำเนินงาน

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม ดังตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรม ตามทัศนะของ ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เขียน	รายละเอียด
Gupta and Singhal (1993: 41-48)	คนถือเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญในองค์กรนวัตกรรม องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะ เรียนรู้วิธีการจัดการ การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นแรง ขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็น การระบุความต้องการกำลังคนและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพในองค์กร การสรรหาและ คัดเลือกคนเข้ามาในองค์กรให้ถูกต้อง 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องเชื่อมโยงกับ นวัตกรรมและผลกำไรขององค์กร 3. ระบบการให้รางวัล (Reward System) เป็นระบบที่ใช้ ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน 4. การจัดการสายอาชีพ จะมีความเชื่อมโยงกับการ ฝึกอบรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
Edwards (2004: 12-13)	การจะทำให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้ ต้องเริ่มจากผู้บริหาร แนวทาง และนโยบาย และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการภายในทางด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน จะต้องดึงดูดใจพนักงาน และ บุคคลที่มีความสามารถ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกต้องมีความเที่ยงตรงและ เชื่อถือได้ว่ารับคนคุณภาพเข้ามาทำงาน รวมไปถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรที่ จะส่งผลให้บุคคลที่มีศักยภาพ (Talent) สนใจมาร่วมงานกับองค์กร

## ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

ผู้เขียน	รายละเอียด
Kim and Bae. (2005: 1277)	ระบบแรงงานสัมพันธ์ (ER System) และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR System) ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การแบ่งปันข้อมูล (Sharing Information system) การเลื่อนตำแหน่งตามผลการดำเนินงาน (Merit-based Promotion) ระบบการให้ค่าตอบแทน จูงใจ (Incentive System) และการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรม และผลประกอบการที่สูงขององค์กร
Heritage (2006: 24-27)	ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมได้ จะต้องหาเครื่องมือใน การบริหารงานที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร เพื่อที่จะสนับสนุนการทำงานของพนักงาน ดึงดูดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการเข้ามาทำงานกับองค์กร ตลอดจนการพัฒนา พนักงานและการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพ (Talent Management) ตระหนักถึง แนวทางในการสร้างนวัตกรรม โดยการสร้างสถานที่ในการทำงานให้สะดวกสบาย การ สร้างค่านิยม และการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ทั้งนี้ต้องมีการนำแนวคิดการสร้างนวัตกรรม ไปประยุกต์ใช้ด้วย เริ่มจากกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน อันจะ ส่งผลต่อความมั่นใจในการรับบุคลากรที่ถูกต้องเข้าทำงาน (Right People) จนสามารถ ยกระดับการทำงานขององค์กรได้

นอกจากนี้ Kozlowski (1987: 69-79) กล่าวว่าการที่องค์กรจะสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี จะต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เช่น ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ซึ่งเรียกอย่างย่อว่า KSA ที่เหมาะสม โดยองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนนวัตกรรม เทคโนโลยีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงสอดคล้องกับระดับของเทคโนโลยีด้วย (ภาพที่ 2-10) ซึ่งในระยะยาวองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Utilization) ส่วนในระยะสั้นต้องเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลง สลับ สนับสนุนช่วยเหลือให้พนักงานสามารถนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปปฏิบัติงานได้ (Implementation)



ภาพที่ 2-10 แบบจำลองกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี

<b>Time Frame</b>	Long-term	1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Common, flexible vision of the future</li> <li>• Preparation for continuous, unanticipated change</li> <li>• Recognition of opportunities</li> </ul>	2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limited, rigid vision of the future</li> <li>• Preparation for specific change - danger of poor fidelity</li> <li>• Lost opportunities</li> </ul>
	Short-term	3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactive training</li> <li>• Poor fidelity between KSAs and job requirements</li> <li>• Ineffective utilization</li> </ul>	4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactive training</li> <li>• Targeted KSAs</li> <li>• Effective utilization</li> </ul>
		Low	<b>Level of Specificity</b>		High

ที่มา: Kozlowski (1987: 69-79)

ทั้งนี้ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital) กับความเจริญเติบโต (Growth) และกระบวนการนวัตกรรม (Process of Innovation) (Simonen and McCann, 2008: 181-194) ซึ่งยืนยันความสัมพันธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกับนวัตกรรมในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามหลักฐานทางวิชาการที่ระบุถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวยังมีจำนวนน้อย และบางงานวิจัยจะเลือกศึกษาเฉพาะ กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์บางกิจกรรมเท่านั้น ซึ่งการศึกษาในลักษณะเช่นนี้เป็นการพิจารณาการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบแยกส่วน ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (Youndt and Snell, 2004: 337)

และจากการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมดังตารางที่ 2-8 พบว่าหน้าที่งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่

1. การสรรหา (Wang and Zang, 2005: 544-559; Jiménez-Jiménez and Valle, 2005: 364-381)
2. การจัดคนเข้าทำงาน (Wang and Zang, 2005: 544-559)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Wang and Zang, 2005: 544-559; Jiménez-Jiménez and Valle, 2005: 364-381; Ling and Nasurdin, 2010: 105-115)

ตารางที่ 2-8 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) ที่ส่งต่อการเกิดนวัตกรรม

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Wang and Zang (2005: 544-559)	- หน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (นวัตกรรมเป็นหนึ่งในตัวแปรของผลการดำเนินงานขององค์กร) - ระดับประเทศ (จีน)	ผู้จัดการ จำนวน 358 คน จากบริษัท ท้องถิ่น และบริษัท ร่วมทุนต่างชาติ (Joint Venture)	ตัวแปรอิสระ คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) หน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Functional HR) ได้แก่ การสรรหาและการจัดวางตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการจ่าย การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HR) ได้แก่ การวางแผนสายอาชีพ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การควบคุมคุณภาพการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ การจัดการทีม วัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไร ความสามารถทางการแข่งขัน ความสำเร็จของงาน อัตราการลาออก ความพึงพอใจของพนักงาน นวัตกรรม	- องค์กรแต่ละประเภท (บริษัทท้องถิ่น และบริษัทร่วมทุนต่างชาติ) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน - หน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Functional HR) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HR) มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และนวัตกรรมขององค์กร	การสรรหาและการจัดวางตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการจ่าย การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การวางแผนสายอาชีพ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

## ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Jiménez- Jiménez and Valle (2005: 364-381)	- ความสัมพันธ์ ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และ นวัตกรรม  - ระดับภูมิภาค (สเปนตอนใต้)  เฉพาะ อุตสาหกรรม และ บริการ	บริษัทที่มีพนักงาน มากกว่า 25 คนขึ้นไป ไปใน Murcia จำนวน 376 บริษัท	ตัวแปรอิสระ คือ การจัดการทรัพยากร มนุษย์ ได้แก่ การสรรหาพนักงาน ลักษณะของการว่าจ้าง การฝึกอบรม การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โอกาส ก้าวหน้าในองค์กร การมีส่วนร่วม และ การจ่ายค่าตอบแทน ตัวแปรตาม ได้แก่ นวัตกรรม ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาด อายุขององค์กร ประเภทธุรกิจ	บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นวัตกรรมในการ ดำเนินงาน จะใช้การสรรหาพนักงานจาก ภายนอก ทำให้ความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานสูง การฝึกอบรมและพัฒนา เน้นการสร้างโอกาสก้าวหน้าในองค์กร การ ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่าย ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ และการให้พนักงาน มีส่วนร่วม	การสรรหาพนักงาน การฝึกอบรมและ พัฒนา ความมั่นคง ในการทำงาน โอกาส ก้าวหน้า การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การจ่าย ค่าตอบแทน
Li, Zhao and Liu (2006: 679-697)	- การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่มี ผลต่อการเกิด นวัตกรรม ซึ่งส่งผล การดำเนินการของ องค์กร  - ระดับประเทศ (8 จังหวัด ของประเทศ จีน)	ผู้จัดการ ในบริษัทที่ ใช้เทคโนโลยีในการ ดำเนินการ จำนวน 194 บริษัท	ตัวแปรอิสระที่ใช้ คือ การฝึกอบรม พนักงาน สิ่งจูงใจที่จับต้องได้ (Material Incentive) สิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non - Material Incentive) การประเมิน กระบวนการและควบคุม การประเมิน ผลลัพธ์และการควบคุม ตัวแปรกลาง คือ นวัตกรรมเทคโนโลยี ตัวแปรตาม คือ ผล การดำเนินงานของบริษัท	- การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการ เกิดนวัตกรรมเทคโนโลยี และนำไปสู่ผลการ ประกอบการขององค์กรที่ดี  - การฝึกอบรมพนักงานมีผลโดยตรงกับการ เกิดนวัตกรรมเทคโนโลยี  - สิ่งจูงใจที่จับต้องได้มีความสัมพันธ์ในเชิง ลบกับนวัตกรรมเทคโนโลยี ในขณะที่ สิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ มีความสัมพันธ์เชิง บวกกับนวัตกรรมเทคโนโลยี	สิ่งจูงใจที่จับต้อง ไม่ได้ (Non - Material incentive)  การฝึกอบรม พนักงาน (Training)

## ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Li, Zhao and Liu (2006: 679-697) (ต่อ)				- การประเมินกระบวนการและควบคุม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมเทคโนโลยี แต่การประเมินผลลัพธ์และการควบคุมมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับนวัตกรรมเทคโนโลยี - นวัตกรรมเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท	
Ling and Nasurdin. (2010: 105-115)	- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร - ระดับประเทศ (มาเลเซีย) เฉพาะอุตสาหกรรมการผลิต	บริษัทที่มีนวัตกรรมสูง จำนวน 674 บริษัท ใน 6 รัฐของมาเลเซีย	ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล และการสรรหาพนักงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ นวัตกรรมองค์กร จำแนกเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหาร	- การฝึกอบรม มีผลกระทบโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กรทั้ง 3 ประเภท - การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อนวัตกรรมการบริหาร	การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Lau and Ngo (2004: 685-703)	- ศึกษา ความสัมพันธ์ของ การจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่มีต่อการเกิด นวัตกรรม โดยมี วัฒนธรรมองค์กร เป็นกลาง - การศึกษา ระดับประเทศ (ฮ่องกง)	สำรวจโดยการส่ง อีเมลไปยังบริษัทชั้น นำในฮ่องกง จำนวน 1,700 บริษัท ได้ แบบสอบถาม กลับคืน จำนวน 332 บริษัท	ตัวแปรอิสระ คือ การฝึกอบรม พนักงาน (Training) การให้รางวัล ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-base Reward) การ พัฒนาทีม (Team Development) ตัวแปรกลาง คือ วัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรตาม คือ นวัตกรรม (ในที่นี้ หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่) ตัวแปรควบคุม คือ ประเภท อุตสาหกรรม (การผลิต) ขนาดของ บริษัท (จำนวนพนักงาน) แหล่งที่มา ของเงินทุน (จีนและสหรัฐอเมริกา)	- วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทเป็นตัวเชื่อม ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ นวัตกรรมองค์กร - เมื่อศึกษาเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรกับ นวัตกรรม พบว่า การพัฒนาวัฒนธรรม องค์กรเป็นผลทำให้เกิดการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ - ส่วนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ฝึกอบรมพนักงาน การให้รางวัลตามผล การปฏิบัติงาน และการพัฒนาทีม มีผลต่อ การเกิดนวัตกรรม โดยองค์กรต้องมีการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อสร้าง ทีมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี สร้าง ทุนมนุษย์ที่มีทักษะความรู้	การฝึกอบรม พนักงาน การให้รางวัล พนักงาน

## ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

ผู้เขียน	ขอบเขตการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	การวัด	ผลการศึกษา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง
Chen and Huang (2009: 104-114)	- ศึกษาในประเทศ ไต้หวัน	ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 146 บริษัท	ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วมของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน ตัวแปรตาม ได้แก่ นวัตกรรมการบริหาร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตัวแปรกลาง ได้แก่ การจัดการความรู้ ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดขององค์กร และอายุองค์กร	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลต่อการเกิดนวัตกรรมทั้งทางตรง และทางอ้อมโดยผ่านศักยภาพการจัดการความรู้	การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วมของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Wang and Zang, 2005: 544-559; Jiménez-Jiménez and Valle, 2005: 364-381; Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697; Lau and Ngo, 2004: 685-703)

5. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Wang and Zang, 2005: 544-559; Jiménez-Jiménez and Valle, 2005: 364-381; Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697; Ling and Nasuridin, 2010: 105-115; Lau and Ngo, 2004: 685-703)

6. การวางแผนสายอาชีพ (Zhongming Wang and Zhi Zang, 2005: 554-559)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า ในงานวิจัยเหล่านี้ไม่ได้กล่าวถึงการคัดเลือกพนักงานที่มีผลต่อนวัตกรรม ซึ่งมี นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ หลายคนกล่าว ว่า การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมเช่นกัน โดยกระบวนการคัดเลือกพนักงานต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ว่ารับคนคุณภาพ มีศักยภาพ (Talent) มาร่วมงานกับองค์กร และสร้างความมั่นใจ ให้กับองค์กรในการรับบุคลากรที่ถูกต้องเข้าทำงาน (Right people) จนสามารถยกระดับการทำงานและนวัตกรรมขององค์กรได้ (Edwards, 2004: 12-13; Heritage, 2006: 24-27) สอดคล้องกับการศึกษาของ Zheng, O'Neill และ Morrison, (2009: 175-194) ที่กล่าวว่าตัวแปรด้านการคัดเลือกส่งผลกระทบท่อนวัตกรรม

### 2.3.5 กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งหวังศึกษาหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบที่ส่งผลต่อนวัตกรรม ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การจัดคนเข้าทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การจัดการสายอาชีพ โดยพิจารณาไปที่กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ตามแนวคิดตัวบ่งชี้ นำ (Leading Indicators) ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตได้ โดยมีลักษณะเป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ (Intangible) เป็นการมองถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผล เช่น ความพร้อม (Readiness) ศักยภาพ (Capability) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) วัฒนธรรม (Culture) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ความผูกพัน (Engagement) นวัตกรรม (Innovation) (Fitz-Enz, 2010)

ทั้งนี้ สอดคล้องกับ Yong (2005: 24-27) ที่กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรไปสู่การจัดการทุนมนุษย์ 10 ประการ ซึ่งในองค์กรควรมีการสร้างตัว บ่งชี้ นำ (Leading indicator) ที่สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตได้ ตลอดจน Weiss และ Finn (2005: 33-38) ได้กล่าวถึงตัว บ่งชี้ที่สามารถทำนาย

ศักยภาพในอนาคตได้ ได้แก่ ภาวะผู้นำและศักยภาพของทีมงาน (Leadership and Team Capability) ผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ (Return on Investment on Human Capital) สมรรถนะของพนักงาน (Employee competency) ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Effective of Change Programe) แรงจูงใจของพนักงาน (Employee Motivation) ประสิทธิภาพของหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Function effectiveness) จำนวนของพนักงานที่มีการเลื่อนตำแหน่ง (Number of Internal Career Move) ตลอดจนพิจารณาตามแนวคิดพนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent) และความยั่งยืนในการดำเนินงานด้วย (Sustainability) เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ปรากฏขึ้นในปัจจุบัน และส่งต่อการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

โดยในที่นี้ได้พิจารณาตัวบ่งชี้ (Leading Indicators) ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว และสามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ความยั่งยืน (Sustainability) พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเรียนรู้ (Learning) ความทุ่มเทของพนักงาน (Employee Advocate) โดยแสดงความหมายและองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2-9

และเมื่อพิจารณากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดตัวบ่งชี้ที่สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต พบว่ามีกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลทำให้เกิดผล การดำเนินงาน ตามตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพสูง (High Potential Pool) การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency fit) การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment) การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation) การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ ข้อมูลย้อนกลับ (360 Degree Assessment and Feedback System) ระบบการจ่ายเงินจูงใจ (Incentive System) การจัดการ สายอาชีพ (Career Management) ดังตารางที่ 2-10 และกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละกิจกรรม สามารถอธิบายความหมายได้ ดังนี้

**การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ (High Potential Pool)** หมายถึง แหล่งที่มีผู้สมัครงานที่มีคุณภาพ มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และมีจำนวนมากพอที่องค์กรจะสามารถคัดเลือกได้ (Fong and Kleiner, 2002: 48-57; Connerley, Carlson and Mecham III, 2003: 22-39) ซึ่งในการสรรหาพนักงานจะมีต้นทุนในการสรรหา จึงต้องคำนึงถึง ต้นทุน ค่าใช้จ่าย



ตารางที่ 2-9 นิยามและองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ นำของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)

ตัวบ่งชี้ นำของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)	นิยาม	องค์ประกอบ	รายการอ้างอิง
ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)	ความตั้งใจในการทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จ รักในงานที่ทำ และภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Job Satisfaction)</li> <li>ระดับความมุ่งมั่นในการทำงาน (Employee Commitment)</li> <li>ระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)</li> <li>ระดับ การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement)</li> <li>ระดับความพยายามในการทำงานของพนักงาน (Discretionary Effort)</li> <li>ระดับความตั้งใจลาออก (Intention to Leave)</li> </ol>	Markos (2010: 89-96), Little and Little (2006: 111-120), Saks (2006: 600-619); Heger (2007: 121-233)
วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)	ค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ แบบแผนพฤติกรรมต่างๆ ที่ ปฏิบัติสืบเนื่องต่อกันมาในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกร ทำงานของพนักงาน มีลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระดับของการปรับตัว</li> <li>ระดับของความสำเร็จของงาน</li> <li>ระดับของความสัมพันธ์ในองค์กร</li> </ol>	Behery and Paton (2008: 34-49), Bunch (2007: 142-163)

## ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ นำของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)	นิยาม	องค์ประกอบ	รายการอ้างอิง
ความยั่งยืน (Sustainability)	ความสามารถขององค์กรในการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ในระยะสั้นและระยะยาว โดย คำนึงถึงความสมดุลระหว่างสังคม สิ่งแวดล้อม และ เศรษฐกิจ (ตามทฤษฎี Triple Bottom Line)	1. ระดับการยอมรับความแตกต่างหลากหลาย 2. ระดับการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในและนอกองค์กร 3. ระดับการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น สังคม	Wirtenberg and et al (2007: 10-20), Sroufe, Liebowitz and Sivasubramaniam (2010: 34-42)
พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent)	พนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูง ( High potential worker) พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance worker) พนักงานที่มีทักษะสูง ซึ่งเป็นที่ ต้องการในตลาดแรงงาน	1. ระดับความรู้ 2. ระดับทักษะ 3. ระดับความสามารถ 4. ระดับความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ประสบการณ์	Piansoongnern (2010: 280-302), Ingham (2006: 20- 23)
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change)	ทัศนคติและพฤติกรรมทางบวกที่ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับ กระบวนการคิด (Cognitive)	1. ระดับการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2. ระดับความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ 3. ระดับความสามารถในการยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น	Jones and et al (2008: 294-316), Alas and Sun (2007: 225-242)

## ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้หน้าของการจัดการ	ทรัพยากรมนุษย์	นิยาม	องค์ประกอบ	รายการอ้างอิง
(HR Leading Indicator)				
ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความคิดและพฤติกรรมที่มีลักษณะแตกต่างออกไปจากการดำเนินงานที่ทำเป็นประจำ ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาทางเลือก (Solution) ใหม่ ๆ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในองค์กร จนทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมในองค์กร		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับความเข้าใจบริบทของงานและสภาพแวดล้อม</li> <li>2. ระดับความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น</li> <li>3. ระดับความสามารถในการคิดพัฒนาทางเลือกและลงมือปฏิบัติ</li> <li>4. ระดับความสามารถในการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น</li> <li>5. ระดับการยอมรับจากบุคคลอื่น</li> </ol>	Stamm (2008: 1-7)
การเรียนรู้ (Learning)	การพัฒนาความรู้ใหม่ และเพิ่มพูนประสบการณ์ของพนักงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับความสามารถในการแสวงหาความรู้และข้อมูล (Acquisition) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>2. ระดับความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่ (Distribution)</li> <li>3. ระดับความสามารถในการตีความ (Interpretation)</li> <li>4. ระดับความสามารถในการเก็บความรู้ (Storing)</li> </ol>	Shahin (2010: 187-203), López, Peón and Ordás (2005: 227-245)

ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ <sup>1</sup> นำของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)	นิยาม	องค์ประกอบ	รายการอ้างอิง
ความทุ่มเทของพนักงาน (Employee Advocate)	พฤติกรรมที่แสดงถึงความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน และมีความมุ่งมั่นที่จะเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้มีความสัมพันธ์กับอัตลักษณ์ของบุคคลแต่ละคน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับของความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยน ระหว่างพนักงานกับองค์กร</li> <li>2. ระดับความเชื่อใจในความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร</li> <li>3. ระยะเวลาในการทำงาน</li> <li>4. ระดับความพยายามในการทำงาน</li> </ol>	Gill (2008: 98-103), Gill and Mathur (2007: 328-334)

ตารางที่ 2-10 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และตัวบ่งชี้นำของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice)	กิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HR Activity)	ตัวบ่งชี้นำของการปฏิบัติงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)	รายการอ้างอิง
การสรรหา (Recruitment)	การสรรหาพนักงานที่มี คุณภาพสูง (High Potential Pool)	ความยั่งยืน (Sustainability) พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent) Creativity	Heinen and Colleen O'Neil (2004: 67-82), Liebowitz (2010: 50-57)
การคัดเลือก (Selection)	การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม กับสมรรถนะ (Competency fit)	ความยั่งยืน (Sustainability) พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent) ความ พร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	Alas and Sun (2007: 225- 242), Buckingham (2001: 17-23), Heinen and Colleen O'Neil (2004: 67-82), Chatterjee (2009: 147-154), McCauley and Wakefield (2006: 4-7)
การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)	การขยายความรับผิดชอบให้กับ พนักงาน (Empowerment)	ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ความยั่งยืน (Sustainability), ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change) การเรียนรู้ (Learning)	Heinen and Colleen O'Neil (2004: 67-82), Liebowitz (2010: 50-57), McBain (2007: 16-19), Hyuna (2008: 39-47), Shahin (2010 : 187-203)

## ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice)	กิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HR Activity)	ตัวบ่งชี้หน้าของการปฏิบัติงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)	รายการอ้างอิง
การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) (ต่อ)	การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation)	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent) การ เรียนรู้ (Learning)	Gupta and Singhal (1993: 41- 48), Ingham (2006: 20-23), Mavondo, Chimhanzi and Stewart (2005 : 1235-1256) Shahin (2010 : 187-203)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	การประเมินแบบ 360 องศา และ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (360 Degree Assessment and Feedback System)	ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ความยั่งยืน (Sustainability) พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	Buckingham (2001: 17-23), Liebowitz (2010: 50-57), Chatterjee (2009: 147-154), Heinen and Colleen O'Neil (2004: 67-82), McBain (2007: 16-19), Trahant (2009: 54-58), Hyuna (2008: 39-47), McCauley (2006: 4-7)

## ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice)	กิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HR Activity)	ตัวบ่งชี้หน้าของการปฏิบัติงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Leading Indicator)	รายการอ้างอิง
การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation System)	ระบบการจ่ายเงินจูงใจ (Incentive System)	ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ความยั่งยืน (Sustainability) พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเรียนรู้ (Learning)	Alas and Sun (2007: 225-242), Buckingham (2001: 17-23), Heinen and Colleen O'Neil (2004: 67-82), Hyuna (2008: 39-47), Chatterjee (2009: 147-154), Mavondo, Chimhanzi and Stewart (2005 : 1235-1256) Shahin (2010 : 187-203)
การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)	การจัดการสายอาชีพ (Career Management)	ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ความยั่งยืน (Sustainability) พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talent) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเรียนรู้ (Learning)	Heinen and Colleen O'Neil (2004: 67-82), Liebowitz (2010: 50-57), Trahan (2009: 54-58), Mavondo, Chimhanzi and Stewart (2005 : 1235-1256) Shahin (2010 : 187-203)

ในแต่ละแหล่งที่มาของพนักงานด้วย (Scholle and et al, 2000: 220-227) ซึ่ง Haroon (2010: 216-233) ศึกษาพบว่า การสรรหาแบบไม่เป็นทางการ เช่น การอ้างอิงจากพนักงาน (Employee Referral) การจ้างงานซ้ำ (Rehire) และการสมัครงานด้วยตนเอง (Walk in) มีผลต่อความอยู่รอดของงาน (Job Survival) และได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานถูกต้อง (Accurate Job Information) มากกว่าการสรรหาที่เป็นทางการ เช่น การโฆษณาทางหนังสือพิมพ์และวิทยุ การตีตประกาศ

Saks (1994: 225-244) พบว่า การสรรหาพนักงานภายในองค์กร (Internal Recruitment Source) ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจ และความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) มากกว่าการสรรหาพนักงาน จากภายนอกองค์กร (External Recruitment Source) เนื่องจากพนักงานมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ความคาดหวังขององค์กร และลักษณะของงาน โดยแหล่งสรรหาที่มีคุณภาพ ได้แก่ ตัวแทนจัดหางาน (Employment Agencies) บริษัทค้นหาผู้บริหารระดับสูง (Executive Search Firm) การโฆษณา (Advertising) การตีตประกาศ (Job Posting) การสรรหาตามสถาบันการศึกษา (On Campus Recruiting) (Fong and Kleiner, 2002: 48-57) แต่อย่างไรก็ตามลักษณะของแหล่งสรรหาที่มีคุณภาพยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของพนักงาน ตำแหน่งงาน ช่วงเวลาที่องค์กรต้องการ (Fong and Kleiner, 2002: 48-57; Connerley, Carlson and Mecham III, 2003: 22-39)

ดังนั้นหากเงื่อนไขคุณสมบัติของพนักงาน ตำแหน่งงาน และช่วงเวลาที่องค์กรต้องการต่างกัน จะต้องใช้แหล่งสรรหาต่างกัน ซึ่งแหล่งสรรหาจากสถาบันการศึกษาถือเป็นแหล่งที่มีคุณภาพมากที่สุด เนื่องจากมีต้นทุนในการสรรหาต่ำ แต่ได้จำนวนผู้สมัครจำนวนมากเพียงพอที่จะคัดเลือกได้ และสามารถระบุช่วงเวลาในการทำงานได้แน่นอน รวมทั้งผู้สมัครยังได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทและตำแหน่งงานอย่างเพียงพอ ทั้งนี้การสรรหาพนักงานนั้นมีผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากบุคคลที่มีคุณภาพ จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วขึ้น (Gupta and Singhal, 1993: 41-48)

**การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency Fit)** หมายถึง การที่องค์กรระบุความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) หลัก รวมถึงคุณสมบัติอื่นของพนักงานในแต่ละตำแหน่งภายในองค์กร เช่น ทักษะคนดี บุคลิกภาพ ฯลฯ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับงานและเป้าหมายขององค์กร (Grigoryev, 2006: 16-18) และใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติของผู้สมัครที่เหมาะสม และสามารถทำงานได้ดี (özeelik and Ferman, 2006: 72-91) รวมถึงการ นำสมรรถนะขององค์กร ที่กำหนด มา ผสมเข้ากับกระบวนการคัดเลือกทุกขั้นตอน รวมทั้งในการคัดเลือกยังต้องใช้เครื่องมือในการคัดเลือกหลายๆ ประเภท ไม่



ควรใช้เฉพาะกับการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว ตลอดจนการตัดสินใจคัดเลือกต้องปฏิบัติตามคู่มือขั้นตอน มากกว่าการใช้ประสบการณ์ ความคิดเห็น และสัญชาตญาณความรู้สึกส่วนตัว (Martin and Pope, 2008: 81-86) ทั้งนี้การคัดเลือกพนักงานในองค์กรนวัตกรรมต้องคำนึงถึงบุคคลที่มีทักษะหลากหลาย และคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะต่างๆ กันเข้ามาไว้ในองค์กร ซึ่งการคัดเลือกและการจ้างพนักงานพนักงานนั้นมีผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว เพราะการที่มีบุคคลหลากหลายประเภทจะทำให้เกิดการประสานความคิด การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน จนสามารถทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48)

**การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment)** หมายถึง การกระจายอำนาจของผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน (Greasley and et al, 2005: 354-368) เป็นการจูงใจภายในให้กับพนักงาน (Intrinsic Motivation) เพราะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เป็นเจ้าของผลงานโดยผู้บังคับบัญชาจะไม่ ควบคุมและสร้างอำนาจในการทำงานที่เหนือกว่า แต่จะเปลี่ยนสถานะมาทำงานร่วมกัน และสนับสนุนพนักงานมากขึ้น (Chan, Taylor and Markham, 2008: 444-422)

ซึ่งลักษณะของการขยายความรับผิดชอบให้พนักงานประกอบด้วย การรับรู้ถึงคุณค่าในงาน (Meaningfulness) การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในงาน (Competence) ความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination) และการทำงานนั้นจะส่งผลต่อองค์กร (Impact) (Greasley and et al, 2005: 354-368; Chan, Taylor and Markham, 2008: 444-467; Boudrias and et al, 2009: 625-638) โดย Boudrias และคณะ (2009: 625-638) กล่าวว่า การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา (Supervisor's empowerment Practice) จะส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน (Psychological Empowerment) และการแสดงพฤติกรรม (Behavior Empowerment) ได้แก่ การมอบอำนาจหรือแบ่งอำนาจให้กับพนักงานที่เหมาะสม การผลักดันให้เกิดการพัฒนาทักษะ การสื่อสาร แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน การตระหนักและให้รางวัลตามผลงาน การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม

ทั้งนี้สามารถแบ่งความหมายของการขยายความรับผิดชอบให้พนักงานนั้นแบ่งมุมมองเป็น 2 ด้าน คือ ด้านจิตวิทยา (Psychological Approach) ที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ การตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน และบริบทของงาน และด้านความสัมพันธ์ (Rational Approach) ที่เป็นการแลกเปลี่ยนอำนาจทางสังคม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง (Greasley and et al, 2005: 354-

368; Chan, Taylor and Markham, 2008: 444-467) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร และปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Davison and Martinsons, 2002: 42-59) โดยการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน นี่ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรแต่ละองค์กรมี ผลการดำเนินงานที่ต่างกัน (Dobni, 2008: 43-50)

**การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation)** หมายถึง การทำงาน (Tasks) หรือดำรงตำแหน่งงาน (Position) ที่ต่างไปจากเดิม ในช่วงเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่ต้องใช้ในงานนั้นให้ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับงานเดิม (Laterals Move) เพราะการที่หมุนเวียนงานไปให้กับพนักงานที่ไม่มีทักษะจะทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสี่ยงในการดำเนินงาน และอุบัติเหตุ (Triggs and King, 2000: 32-34) ซึ่งการหมุนเวียน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และเป็นการช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน (Triggs and King, 2000: 32-34) เนื่องจากจะทำให้พนักงานเห็นถึงการทำงานของหน้าที่งานอื่นๆ เห็นภาพรวมของการทำงานในองค์กร เพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานสามารถทำงานในกระบวนการนวัตกรรมที่มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่หลากหลายมากขึ้น (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่ง Kaymaz (2010: 69-85) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน เพิ่มทักษะความรู้ให้กับ และทำให้แน่ใจว่าตำแหน่งงานนั้นมีความเหมาะสมกับพนักงาน ลดความเบื่อหน่ายในการทำงานเดิมๆ ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ควรจะต้องให้ความสำคัญกับนโยบายการหมุนเวียนงานด้วย (Job Rotation Policy) (Ortega, 2001: 1361-1370) เพราะการหมุนเวียนงานที่มีความถี่เกินไป จะทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน

**ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive System)** หมายถึง การให้ค่าตอบแทนหรือรางวัลให้กับพนักงานเพิ่มเติม ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่องค์กรให้เป็นประจำ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ซึ่งมีผลทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่อยากจะร่วมงานกับองค์กร ทำงานเพื่อองค์กร และคงอยู่กับองค์กร โดยค่าตอบแทนจูงใจ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท (Bau and Dowling, 2007: 160-175) ได้แก่ ค่าตอบแทนจูงใจที่ได้รับจากงาน (Work Incentive) เช่น ความก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทนจูงใจที่ได้รับสังคม (Social Incentive) เช่น ปฏิสัมพันธ์การสื่อสาร ค่าตอบแทนจูงใจที่เป็นเงินโดยตรง (Direct Financial Incentive) ค่าตอบแทนจูงใจที่เป็นเงินทางอ้อม (Indirect Financial Incentive) และค่าตอบแทนจูงใจที่ได้รับจากองค์กร (Organizational Incentive) หมายถึง ค่าตอบแทนทั้งหมดในภาพรวมที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งค่าตอบแทนเป็นการชี้ให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่ต้องการให้พนักงานสร้างสรรค์ให้กับองค์กร (Chalhoub, 2010: 240-245)

ทั้งนี้ Swiss (2005: 592-602) กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทนจูงใจจะไม่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กรในระยะสั้น แต่มีผลต่อองค์กรในระยะยาว เพราะการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจมีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและหล่อหลอมพฤติกรรมพนักงาน

**การจัดการสายอาชีพ (Career Management)** หมายถึง กระบวนการในการช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะใหม่ หรือปรับปรุงการทำงาน และการเตรียมความพร้อมพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจะต้องมีการสื่อสารคุณค่า หรือสิ่งที่พนักงานพึงได้รับ และให้ความช่วยเหลือพนักงานในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย ซึ่งการจัดการสายอาชีพในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Schnake, Williams and Fredenberger, 2007: 53-64) แบ่งการจัดการสายอาชีพ ออกเป็น 2 ประเภท คือ การจัดการสายอาชีพโดยองค์กร (Organization Career Development) ถือว่าเป็นแนวคิดการจัดการสายอาชีพแบบดั้งเดิม และการจัดการสายอาชีพโดยพนักงาน (Individual Career Development) ซึ่งในปัจจุบันถือว่าการจัดการสายอาชีพเป็นหน้าที่รับผิดชอบเบื้องต้นของพนักงาน แต่ยังคงต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ (Atkinson, 2002: 14-23; Baruch, 2003: 231-251) โดยองค์กรต้องทำหน้าที่ในการวางแผนร่วมกับพนักงาน (Planning) และมีส่วนช่วยสนับสนุนในการพัฒนาพนักงานตามสายอาชีพด้านต่างๆ (Development) เป็นสร้างความสมดุลระหว่างการตระหนักถึงสายอาชีพของพนักงานเอง และการช่วยเหลือขององค์กร (Atkinson, 2002: 14-23)

**การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (360 Degree Assessment and Feedback System)** หมายถึง การประเมินแบบให้ค่าคะแนน (Rating) โดยมีผู้ทำหน้าที่ในการประเมินหลายคน (Multi Rater) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ายของแผนก ผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินตนเองของพนักงาน (Self Assessment) (London and Beatty, 1993: 353-372; Gillespie, 2005: 361-382; Atwater and Brett, 2006: 578-600) ซึ่งผลในการประเมินและข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพจะนำไปใช้ในหน้าที่งานอื่นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดคนเข้าทำงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Gillespie, 2005: 361-382) โดยการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ จะเป็นการลดอคติของผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบเดิม และยังคงส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานโดยตรง ซึ่งองค์กรควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินให้สอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน เพราะบุคคลที่ถูกประเมิน

อาจจะเห็นว่าการประเมินเป็นการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานได้ (Chalhoub, 2010: 240-245) ทั้งนี้ Li, Zhao และ Liu (2006: 679-697) กล่าวว่า การประเมินและการควบคุมผลการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้น และการประเมินผลการปฏิบัติ งานจะมีประสิทธิภาพ เมื่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการดำเนินงานไม่ซับซ้อน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

และเมื่อพิจารณากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม ตามระดับช่วงระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กร และระดับของการเกิดนวัตกรรมในองค์กร พบความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2-11 คือ

1. กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมในระดับต่ำ และในระยะสั้น ได้แก่ การสรรหา พนักงาน ที่มีคุณภาพ การคัดเลือก พนักงาน ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ และการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน

2. กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมในระดับสูง และในระยะสั้น ได้แก่ การสรรหา พนักงาน ที่มีคุณภาพ การคัดเลือก พนักงาน ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ และการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน และระบบการประเมิน 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมในระดับต่ำ และในระยะยาว ได้แก่ การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ การคัดเลือก พนักงาน ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ

4. กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมในระดับสูง และในระยะยาว ได้แก่ การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ การคัดเลือก พนักงาน ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ การ ขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ และการจัดการสายอาชีพ

ทั้งนี้ Werner และ DeSimone (2009: 8) ยังกล่าวว่าหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ (Primary Functions) ประกอบด้วย การจัดหาพนักงาน (Obtaining) การรักษาพนักงาน (Maintaining) และการพัฒนาพนักงาน (Developing)

โดยการจัดหาพนักงาน (Obtaining) เป็นหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลำดับแรก เนื่องจากเป็นการจัดสรรบุคลากรให้มีจำนวน (Quantity) และคุณสมบัติ (Quality) ที่เหมาะสม

ภาพที่ 2-11 กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อระดับของนวัตกรรมตามช่วงเวลา

Time	Short	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ</li> <li>- การคัดเลือก พนักงาน ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ</li> <li>- การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ</li> <li>- การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ</li> <li>- การหมุนเวียน ผู้ปฏิบัติงาน- ระบบการประเมิน 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ</li> </ul>	
	Long	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ</li> <li>- การคัดเลือก พนักงาน ที่เหมาะสมกับสมรรถนะ</li> <li>- การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน</li> <li>- ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ</li> <li>- การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ</li> <li>- การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน</li> <li>- ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ</li> <li>- การจัดการสายอาชีพ</li> </ul>	
		Low	Level of Innovation	High

ตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับการจัดวางคนเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งประกอบไปด้วย กิจกรรมการสรรหาพนักงาน (Recruitment) การคัดเลือกพนักงาน (Selection) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเคลื่อนย้ายพนักงานภายในองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่งพนักงานไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น (Promotion) การโยกย้ายพนักงานในระดับเดียวกัน (Transfer) และการจ้างงานพนักงานขององค์กร (Employment) (Heneman III และ Judge, 2006)

และเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว องค์กรมีความจำเป็นต้องรักษาพนักงาน (Maintaining) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและเหมาะสมกับองค์กร ลดอัตราการลาออกของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ สามารถทำงานได้ดี ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้สวัสดิการ การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

รวมทั้งองค์กรยังต้องคำนึงถึงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing) เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งองค์กรต้องมั่นใจว่าพนักงานขององค์กรมี

ความสามารถอย่างเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ และควรฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถในการดำเนินงานของพนักงานด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การให้คำปรึกษา พนักงาน (Counseling) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ปัญหาสุขภาพ และปัญหาส่วนบุคคล หรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ศักยภาพของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

ซึ่งเมื่อนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลักดังกล่าว มาอธิบาย กิจกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม ทั้ง 7 กิจกรรมที่ได้ศึกษาข้างต้น พบว่า การจัดหาพนักงาน (Obtaining) หมายถึง การจัดวางคนในที่ทำงาน ประกอบไปด้วย แหล่งการสรรหาที่มีคุณภาพ (High Potential Pool) การคัดเลือกที่เหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency fit) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลำดับแรกที่มีความสำคัญขององค์กร องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลระหว่างปริมาณแรงงานจากภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร กล่าวคือ ต้องสร้างความสมดุลระหว่างการจ้างงานพนักงานภายในองค์กร และการจ้างพนักงานภายนอก เพื่อให้องค์กรมีพนักงานที่มีจำนวนตรงกับความต้องการ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (KSAs) ซึ่งจะส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การปรับตัว ความกล้าเสี่ยง (Take Risk) เพราะหากองค์กรสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากภายใน (Internal Recruitment and Selection) เพียงอย่างเดียว จะทำให้องค์กรขาดแนวคิดใหม่ๆ (New Idea) ที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม หรือหากองค์กรสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากภายนอก (External Recruitment and Selection) เพียงอย่างเดียว จะทำให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรอาจไม่ต่อเนื่อง เพราะต้องมีการสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ส่วนการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานเป็นการเคลื่อนย้ายพนักงานภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่งานอื่น เข้าใจกระบวนการไหลของงาน (Process Flow Chart) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น และทำให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์วิธีการทำงาน ตลอดจนเทคนิคการดำเนินงานขององค์กรใหม่ๆ ได้

การรักษาพนักงาน (Maintaining) ซึ่งคำที่มีความหมายเหมือนกัน และใช้ในสาขา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือคำว่า การธำรงรักษาพนักงาน (Retention) โดยองค์กร ต้องดูแลพนักงานที่ทำงานในองค์กรให้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน และการจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร มีความมุ่งมั่น ในการทำงาน (Comitment) ให้สอดคล้องไปกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการคำนึงถึง สภาพการจ้างงานที่เป็นธรรมและ เท่าเทียม ซึ่ง

ประกอบไปด้วย ระบบการให้รางวัล จูงใจ (Incentive System) การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (360 Degree Assessment and Feedback System) ซึ่งการให้รางวัล จูงใจพนักงานถือว่าเป็น การกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานในทางบวก (Positive Reinforcement) สามารถทำงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งการนำระบบให้รางวัล จูงใจพนักงานมาใช้ ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยขัดเกลาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร โดยพนักงานจะเปลี่ยนพฤติกรรมที่อาศัยแรงกระตุ้นจากภายนอก (Extrinsic Motivation) ไปเป็นพฤติกรรมที่อาศัยแรงกระตุ้นจากภายใน (Intrinsic Motivation) ได้ ส่วนการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้พนักงานทราบถึงพฤติกรรม และวิธีการดำเนินงานของตนเองว่ามีความถูกต้อง เหมาะสมในระดับใด พนักงานจะได้ทราบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยในการประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องกระตุ้นให้พนักงานเชื่อมั่นในศักยภาพการทำงานของตนเอง ให้ข้อคิดเห็นการปฏิบัติงานอย่างเป็นกลาง ยกย่องชมเชยพนักงานในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และควรชี้แนะวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าการที่ข้อบกพร่องในการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา และควรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เป้าหมายการดำเนินงานในอนาคต เรียกว่าวิธีการเช่นนี้ว่า การให้ข้อมูลอนาคต (Feedforward) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงานมากกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบดั้งเดิม (Kluger and Nir, 2009: 235-246)

การพัฒนา พนักงาน (Developing) หมายถึงการเพิ่มพูนทักษะให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การขยายความรับผิดชอบ ให้พนักงาน (Empowerment) การจัดการสายอาชีพ (Career Management) โดยการขยายความรับผิดชอบ ให้พนักงาน จะช่วยให้พนักงานสามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ วางแผน และลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีการดำเนินงานใหม่ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น อันเป็นจุดเริ่มต้นของการนำกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ส่วนการจัดการสายอาชีพ (Career Management) จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานกำหนดทิศทางเป้าหมายในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง พนักงานสามารถที่จะกำหนดวิธีการพัฒนาตนเองร่วมกับองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงาน และการสร้างนวัตกรรม

### บทที่ 3

## การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ และการพัฒนาสมมติฐานในการวิจัย

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอแบบจำลอง และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งนำเสนอสมมติฐานที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ องค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถทางนวัตกรรม 3) ความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

### 3.1 การพัฒนาแบบจำลอง

#### 3.1.1 การนำเสนอแบบจำลอง

ในการศึกษานี้จะนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการ องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทาง นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะศึกษาปัจจัยหลักด้านการจัดการที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรม และสนับสนุนการเกิดนวัตกรรมขององค์กร

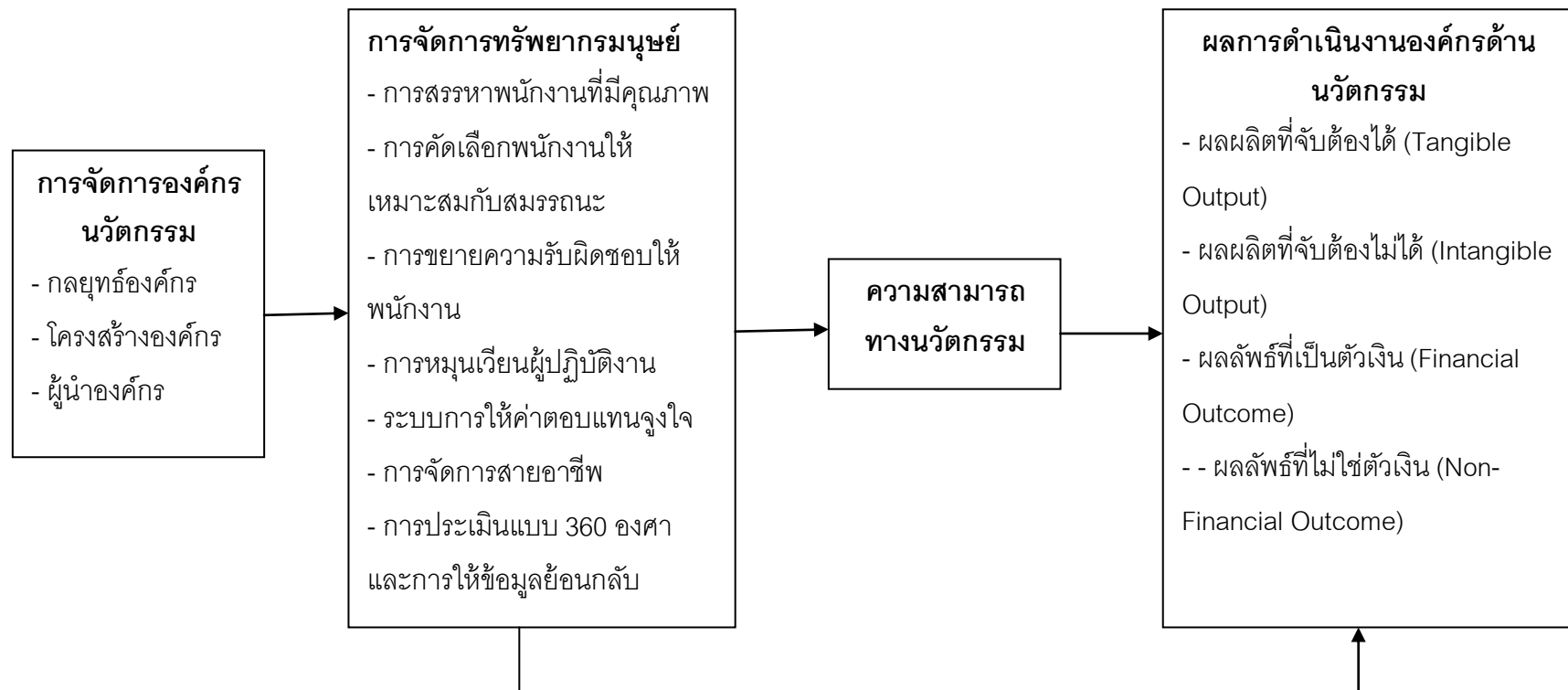
ส่วนการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม ซึ่งกิจกรรมที่ศึกษานั้น เป็นกิจกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ที่สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตได้ และศึกษา กิจกรรมในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การจัดวางคน การขยายความ รับผิดชอบให้กับพนักงาน การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้ค่าตอบแทน

การศึกษาด้านความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร จะศึกษาความสามารถในกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) อย่างง่าย ซึ่งกระบวนการนวัตกรรมมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการสร้างแนวคิด (Idea Generation) ขั้นตอนนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ (Idea Implementation)

และการศึกษาตัวแปรด้านผลการดำเนินงานขององค์กร จะศึกษา ผลการดำเนินงานขององค์กร เฉพาะผลการดำเนินงานที่เกิดจากนวัตกรรมเท่านั้น เพื่อป้องกันปัจจัยแทรกซ้อนที่อาจส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน บนพื้นฐานของ การวัดนวัตกรรมตาม ผลผลิต (Output) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมทางการจัดการ รวมถึงการวัดนวัตกรรมตามระดับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง (Incremental Innovation) และนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) ซึ่งจำแนกผลการดำเนินงาน เป็น 2 ประเภท คือ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)



ภาพที่ 3-1 แบบจำลองในการศึกษา



### 3.1.2 ตัวแปร

#### ตัวแปรเริ่มต้น (Antecedence Variables) (การจัดการองค์การนวัตกรรม)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กรนั้นมีหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานนั้น คือ ระบบการจัดการภายในองค์กร โดยในการ ศึกษาครั้งนี้วัดการจัดการองค์กร จากกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร และผู้นำขององค์กร เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจและนวัตกรรมได้ให้ความคิดเห็นตรงกันในประเด็นนี้

1) กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้กับพนักงานในสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ในองค์กรนวัตกรรม ต้อง มีการระบุกลยุทธ์ทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน เนื่องจากจะมีผลต่อการกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจ ข้อจำกัดในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Hoholm and Strönen, 2011: 345-363) ตลอดจนมีเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมอย่างชัดเจน โดยกลยุทธ์ขององค์กรนวัตกรรมต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (Fairtlough, 1994: 325-335) มุ่งเน้นการมองไปยังอนาคต และผลประกอบการในระยะยาว (Fairtlough, 1994: 325-335; Rothwell, 1994: 33-53) โดย Drucker (2007) กล่าวว่าองค์กรเน้นไปที่การสร้างธุรกิจใหม่มากกว่าการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรมากกว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมอย่างชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานรับทราบ (Pavitt, 1994: 357-365; Drucker, 2007)

2) โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร โดยโครงสร้างในองค์กรนวัตกรรมควรมีความยืดหยุ่น มีลำดับชั้นหรือสายการบังคับบัญชาจำนวนน้อย และต้องเป็นโครงสร้างแบบกระจายอำนาจให้กับพนักงาน (Fairtlough, 1994: 325-335; Pavitt, 1994: 357-365; Smith, 2006; Drucker, 2007) เพื่อให้ พนักงานสามารถที่จะติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการผสมผสานความคิดในหลากหลายแง่มุม และจะทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Fairtlough, 1994, 325-335; Pavitt, 1994, 357-365; Rothwell, 1994, 33-53; Smith, 2006) ตลอดจนอาจมีการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ ที่มีสมาชิกเป็นพนักงานที่มาจากแผนต่างๆ ที่เรียกว่า ทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เพื่อหาแนวทาง

ใหม่ๆ ร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานขององค์กร (Fairtlough, 1994, 325-335; Pavitt, 1994, 357-365; Smith, 2006)

ทั้งนี้ Pavitt (1994: 357-365) ยังได้เสนอว่า การสื่อสารภายในองค์กรนวัตกรรม ควรเป็น การสื่อสารที่เปิดกว้าง (Open Communication) และมีการสร้างเครือข่ายกับภายนอก (Pavitt, 1994: 357-365; Rothwell, 1994: 33-53; Smith, 2006; Galbraith, 1999) เช่น ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่ง สถาบันการศึกษา หน่วยงานของรัฐ สถาบันวิจัย ฯลฯ (Simonen and McCann, 2008: 181-194) เพื่อจะได้ความคิดเห็นจากภายนอกมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดย Maurer (2010: 629-637) กล่าวว่า การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในทีมงานระหว่างองค์กร (Inter-Organizational Team) จะมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ขององค์กร ตลอดจน การสร้างนวัตกรรมในองค์กรควรมีหน่วยงานด้าน นวัตกรรม (Galbraith, 1999; Drucker, 2007) และบุคคลรับผิดชอบด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน (Pavitt, 1994: 357-365; Rothwell, 1994: 33-53; Pavitt, 1994: 357-365; Rothwell, 1994: 33-53; Smith, 2006; Galbraith, 1999)

3) ผู้นำขององค์กร หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากร และสั่งการใน องค์กร ซึ่งอาจเป็นผู้นำตามธรรมชาติ หรือเป็นผู้นำที่เกิดจากอำนาจหน้าที่ โดยผู้นำในองค์กร นวัตกรรมจะต้องมีความมุ่งมั่น และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม อย่างเต็มที่ (Pavitt, 1994: 357-365; Rothwell, 1994: 33-53; Drucker, 2007) รวมทั้งมีลักษณะ กล้าเสี่ยง (Pavitt, 1994: 357-365; Drucker, 2007) มีทักษะในการสื่อสารดี สามารถจูงใจ และกระตุ้นพนักงานให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ และเกิดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม (Pavitt, 1994: 357-365; Smith, 2006; Drucker, 2007) ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น (Rothwell, 1994: 33-53; Drucker, 2007) และยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น (Smith, 2006; Drucker, 2007) เช่นเดียวกับ McCillan (2010: 11-22) ที่กล่าวว่าองค์กรที่มีผู้นำที่เข้าใจกระบวนการนวัตกรรม จะทำให้องค์กร สร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่มีลักษณะที่ดี คือ ต้องเข้าใจถึงความสามารถ หลักขององค์กร รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นและนำมาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ เรียนรู้จากความ ล้มเหลวและเรียนรู้ความคิดใหม่จากหลายๆ แหล่ง มีนโยบายในการขับเคลื่อนองค์กรที่ดี เช่น มี การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจให้กับพนักงาน

ตารางที่ 3-1 สรุปความหมายและการวัดการจัดการองค์การนวัตกรรม

ตัวแปร	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ซึ่งองค์กรควรมีการกำหนดกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสม กับสถานการณ์และความเป็นไปได้ เน้นไปที่การสร้างธุรกิจใหม่มากกว่าการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรมากกว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และควรวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว การมองไปยังอนาคต ให้มีความสำคัญกับลูกค้า ซึ่ง องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และแจ้งให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) องค์กรกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และแจ้งให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน</li> <li>2) มุ่งเน้นกลยุทธ์ในระยะยาว การมองไปยังอนาคต และให้ความสำคัญกับความต้องกรของลูกค้า</li> <li>3) มุ่งเน้นการสร้างธุรกิจใหม่มากกว่าการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเพิ่มสายการผลิตใหม่</li> <li>4) มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร มากกว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงาน</li> <li>5) กลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และความเป็นไปได้</li> </ol>	<p>Drucker (2007);</p> <p>Rothwell (1994);</p> <p>Fairtlough (1994)</p> <p>Drucker (2007)</p> <p>Drucker (2007)</p> <p>Fairtlough (1994)</p>
โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็น มีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะ เน้นการสร้างเครือข่ายกับภายนอกองค์กรและนำเอาความคิดจากภายนอกมาใช้ ทั้งนี้การทำงานควรเป็นแบบยืดหยุ่น มีระดับชั้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) องค์กรมีทรัพยากรที่เพียงพอ</li> <li>2) องค์กรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง</li> </ol>	<p>Rothwell (1994);</p> <p>Galbraith (1999);</p> <p>Smith, D. (2006)</p> <p>Drucker (2007);</p> <p>Fairtlough (1994);</p> <p>Pavitt (1994)</p>

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
โครงสร้างองค์กร (ต่อ)	ของการควบคุมน้อย และกระจายอำนาจให้กับพนักงาน ซึ่งพนักงานสามารถรายงานผลการทำงานกับผู้จัดการได้โดยตรง ตลอดจนมีการสื่อสารที่ดีในองค์กร เพื่อให้สามารถประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลได้	3) องค์กรจัดตั้งหน่วยงาน หรือบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม	Drucker (2007); Rothwell (1994); Fairtlough (1994); Galbraith (1999); Smith (2006); Tidd and Bessant (2009)
		4) องค์กรมีวัฒนธรรมแบบเน้นนวัตกรรม	Fairtlough (1994); Smith (2006)
		5) การสร้างเครือข่าย (Networking) กับภายนอกองค์กร การนำเอาความคิดจากภายนอกมาใช้	Rothwell (1994); Fairtlough (1994); Pavitt (1994); Smith (2006); Tidd and Bessant (2009)
		6) มีการสื่อสารที่ดีในองค์กร เพื่อให้สามารถประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลได้	Rothwell (1994); Fairtlough (1994); Pavitt (1994); Smith (2006); Tidd and Bessant (2009)
		7) มีการทำงานแบบยืดหยุ่น มีการควบคุมน้อย มีการกระจายอำนาจพนักงานสามารถรายงานผลการทำงานกับผู้จัดการได้โดยตรง	Fairtlough (1994); Pavitt (1994); Smith (2006); Tidd and Bessant (2009)

## ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
โครงสร้างองค์กร (ต่อ)		8) การจัดกิจกรรมเพื่อการเสนอความคิดเห็นและแนวความคิด เช่น การสร้างระบบการให้ข้อเสนอแนะของพนักงาน (Suggestion System) การจัดโครงการหรือตลาดนวัตกรรมในองค์กร	Drucker (2007); Galbraith (1999); Tidd and Bessant (2009)
ผู้นำ	ผู้นำในองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม สามารถยอมรับความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมได้ เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็น โน้มน้าว กระตุ้นให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆ ซึ่งองค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกอื่นในองค์กร โดยผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างนวัตกรรม และสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเป็นระหว่างพนักงาน ทีมงาน และองค์กร	1) ผู้นำมีความมุ่งมั่นในนวัตกรรม สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มที่ 2) ผู้นำสามารถยอมรับความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมได้ 3) ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น 4) สร้างความเชื่อใจ และกระตุ้นพนักงานในการสร้างนวัตกรรม	Drucker (2007); Rothwell (1994); Tidd and Bessant (2009) Drucker (2007); Fairtlough (1994); Tidd and Bessant (2009) Drucker (2007); Rothwell (1994); Tidd and Bessant (2009) Drucker (2007); Tidd and Bessant (2009)

## ตัวแปรอิสระ (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมิใช่ให้นิยามความหมายไว้แตกต่างกัน แต่กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการพนักงานในองค์กร การสนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข ตลอดจนหมายถึงการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของพนักงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับองค์กร ซึ่ง การศึกษา นี้จะศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดย วัตถุประสงค์จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 8 กิจกรรม ดังนี้

1) การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ (High Potential Pool) บุคคลที่มีคุณภาพ จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วขึ้น (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) และยังมีผลต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กร โดย การสรรหาพนักงาน นั้น ต้องดึงดูพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีทักษะและความรู้ตามที่องค์กรต้องการ และสรรหาพนักงานที่มีความโดดเด่น (Talents) เป็นพนักงานที่มีความมุ่งมั่น ในการสร้างนวัตกรรม (Ling and Nasuridin, 2010: 105-115) มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย (Multiple-Skills) (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) โดยแหล่งของการสรรหาพนักงาน (Source of Labour) ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม อาจสรรหาพนักงานจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือต่างอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีในการผลิตสูง การสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย หรือการสรรหาจากพนักงานฝึกงาน (Simonnen and McCann, 2008: 181-194)

2) การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency Fit) การคัดเลือกพนักงานในองค์กรนวัตกรรมต้องคำนึงถึงการคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะ บุคลิกภาพ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเข้ามาทำงานในองค์กร (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) และให้ความสำคัญกับความแตกต่างหลากหลายของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ภูมิหลัง เป็นต้น รวมทั้งต้องคำนึงถึงลักษณะของบุคคล คือ ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) (Jensen and Beckmann, 2007: 468-479; Chen and Huang, 2009: 104-114)) ความคิดสร้างสรรค์ ความอดกลั้นต่อความไม่แน่นอน และความไม่ชัดเจน (Tolerant of uncertainty and Ambiguity) (Chen and Huang, 2009: 104-114; Gupta and Singhal, 1993: 41-48) เน้นบุคคลที่มีความคิดเปิดกว้าง และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ต้องการปฏิบัติ ติงงานให้ประสบความสำเร็จ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่งลักษณะเหล่านี้ องค์กรต้องกำหนดไว้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน ตลอดจน การคัดเลือก ยังควร คำนึงถึงศักยภาพด้านนวัตกรรมในอนาคต (Future Potential) ซึ่งการคัดเลือกและการจ้างพนักงาน ในลักษณะนี้ จะทำให้เกิดการประสานความคิด การถ่ายทอด ความรู้ระหว่างกัน จนสามารถทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้

(Gupta and Singhal, 1993: 41-48) โดยต้องพัฒนารูปแบบ /กระบวนการของการคัดเลือกพนักงานที่แสดงให้เห็นถึงความสนใจและทัศนคติ และต้องสอดคล้องกับสมรรถนะ

(Scarebrough, 2003: 501-516)

**3) การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment)** การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน นี้จะทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร เพราะ การให้อิสระพนักงานในการทำงานตามความคิด และความสนใจ ของตัวเอง จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในกระบวนการนวัตกรรม (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697; Dobni, 2008: 43-50) และในกระบวนการนวัตกรรม องค์กรต้อง อนุญาตให้พนักงานมีเวลาว่างที่จะคิดงานโครงการในการดำเนินงานใหม่ และให้ทุนสนับสนุนการดำเนินการของพนักงาน โดยผู้จัดการ มีหน้าที่ ปกป้องพนักงานไม่กลัวความล้มเหลวในการทำงาน สอนให้พนักงานเรียนรู้และนำความล้มเหลวมาใช้เป็นบทเรียนในการปฏิบัติงาน และ ต้องลดระดับความสัมพันธ์แบบสายการบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้จัดการใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้น รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงาน เลือกทีมงานในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรม ด้วยความสมัครใจ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) เนื่องจากการเลือกพนักงานเข้าทีมงานตามความสมัครใจ จะทำให้การทำงานภายในกลุ่มมีความยืดหยุ่น ลดความขัดแย้งในการทำงาน (McComb, Green and Compton, 2007: 293-313) และการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน (Voice of the Employees) (Chen and Huang, 2009: 104-114) ดังนั้นการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรแต่ละองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ต่างกัน (Dobni, 2008: 43-50)

**4) การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation)** หมายถึง การทำงาน (Tasks) หรือ ตำแหน่งงาน (Position) ที่ต่างไปจากเดิม ในช่วงเวลาที่ กำหนด โดยคำนึงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่ต้องใช้ในงานนั้นให้ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับงานเดิม (Laterals Move) เพราะการที่หมุนเวียนงานไปให้กับพนักงานที่ไม่มีทักษะจะทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสี่ยงในการดำเนินงาน และอุบัติเหตุ (Triggs and King, 2000: 32-34) โดยการหมุนเวียนงานในองค์กรนวัตกรรมนั้นควรกระตุ้นให้พนักงานทำงานในตำแหน่ง งานที่หลากหลาย หรือนอกแผนกของตน รวมทั้งการให้พนักงานหมุนเวียนไปปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นถึงการทำงานของหน้าที่งานอื่นๆ เห็นภาพรวมของการทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานสามารถทำงานในกระบวนการนวัตกรรมที่มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่หลากหลายมากขึ้น (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) เช่นเดียวกับ Bourgeon (2007: 413-422) ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างโครงการ



พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้หน้าที่งานอื่นและเป็นการส่งเสริมความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรม แต่องค์กรต้องมั่นใจก่อนว่าการถ่ายทอดความรู้ระหว่าง การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในประเด็นดังกล่าว

5) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive System) ขององค์กรนวัตกรรมต้องจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานในส่วนที่เป็นตัวเงิน เช่น การให้โบนัส และไม่เป็นตัวเงิน เช่น การตระหนักถึง (Recognition) และสถานภาพ (Status) (Gupta and Singhal,1993: 41-48; Scarebrough, 2003: 501-516) ซึ่งการเพิ่มเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินมีบทบาทสำคัญมาก โดยการจ่ายค่าตอบแทน ให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องเพียงพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์งานใหม่ แต่ก็ไม่ควรจ่ายค่าตอบแทนมากเกินไป จนทำให้พนักงานอื่นไม่พอใจ ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนต้องจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่จ่ายตามลำดับความอาวุโส (Seniority) (Gupta and Singhal,1993: 41-48) สอดคล้องกับ Lau and Ngo (2004: 685-703) ที่กล่าวว่า ควรให้รางวัล พนักงานเมื่อมีการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน หรือเมื่อพนักงานนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และต้อง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือการจ่ายค่าตอบแทน ตามระดับของผลประโยชน์ขององค์กร (Gain Sharing) หรือองค์กรอาจจัดค่าตอบแทนเป็นชุดของค่าตอบแทน (Cafeteria Compensation) เพื่อให้พนักงานเลือก เช่นเดียวกับการศึกษาของ Chen และ Huang (2009: 104-114) ที่กล่าวว่า การให้รางวัล เป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic) และรางวัลทางด้านจิตใจ (Intrinsic) จะกระตุ้นพนักงานให้สร้างความคิดใหม่ออกมา โดยสามารถวัดระดับของการจ่ายค่าตอบแทน จากการจ่ายค่าตอบแทน ตามระดับผลกำไรขององค์กร (Profit Sharing) และการจ่ายที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ Drucker (2007) ยังระบุว่า การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานต้องให้ความสมดุลกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบรายบุคคล และการจ่ายค่าตอบแทนแบบกลุ่ม เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ไม่ได้เกิดขึ้นจากคนเพียงคนเดียว แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของคนหลายคน และเน้นการให้ค่าตอบแทนจูงใจ เช่น การให้หุ้นเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ การให้โบนัสพิเศษ การให้รางวัล หรือการให้พนักงานเป็นหุ้นส่วนของบริษัทในกรณีที่สร้างธุรกิจใหม่ เช่นเดียวกับ Galbraith (1999) ที่กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทนพนักงานที่สร้างนวัตกรรม ต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างให้ค่าตอบแทนของบุคคล และทีมงาน รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนทีมงานนวัตกรรม ต้องไม่แตกต่างจากการให้ค่าตอบแทนของทีมงานผลิตทั่วไป เนื่องจากทุกคนในองค์กรต่างมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งอาจจัดการประกวด

(Award) เพื่อให้รางวัลพนักงานและทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากเป็นการทำให้พนักงานทราบว่าองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานในกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Gupta and Singhal, 1993: 41-48)

**6) การจัดการสายอาชีพ (Career Management)** หมายถึง กระบวนการในการช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะใหม่ หรือปรับปรุงการทำงาน และการเตรียมความพร้อมพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งในส่วนของพัฒนาสายอาชีพของพนักงานนั้น องค์กรต้องพัฒนาความรู้ใหม่ และทักษะใหม่ เพื่อใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีให้กับ พนักงาน ซึ่งทำให้พนักงาน มีความเข้าใจในกระบวนการนวัตกรรม และมีความ ริเริ่มใหม่ ๆ มากขึ้น (Ling and Nasurdin, 2010: 105-115) โดยมีการศึกษาพบว่าบุคคลที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญมาก นั้น จะสามารถสร้างนวัตกรรมได้มาก (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) ดังนั้นต้องพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Professional) และเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญแบบระบบสายอาชีพคู่ขนาน (Dual Career System) (Scarborough: 501-516) กระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านหลักสูตรที่องค์กรจัดให้อย่างเป็น ระบบ (Systematic Course) และการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) ทั้งในส่วนของการจัดฝึกอบรมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และองค์กรต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในทุกระดับ (Chen and Huang, 2009: 104-114) ตลอดจนการพัฒนาพนักงานนั้น ไม่ควรพัฒนาเฉพาะพัฒนาด้านเทคนิคในการทำงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้น แต่ ต้องฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม (Lau and Ngo, 2004: 685-703; Wang, 2005: 481-487) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Ability) (Chen and Huang, 2009: 104-114) ทักษะการเป็นผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) เพื่อใช้ในการทำงานข้ามสายงาน หรือทำงานข้ามวัฒนธรรม (Wang, 2005: 481-487) สอดคล้องกับ Warner (1994: 348-353) ที่ระบุว่า การฝึกอบรมพนักงานเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม คือ การพัฒนาทักษะ ที่เรียกว่า ทักษะผสม (Hybrid Skill) ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Learning) เช่นเดียวกับการพัฒนาประสบการณ์ในที่ทำงาน ซึ่งในการพัฒนาจะต้องพัฒนาทักษะทั่วไป (General Skills) และทักษะเฉพาะของแผนก (Function-Specific) ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางธุรกิจ (Business Skill) ทักษะทางสังคม (Social Skill)

ในส่วนของ การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ควรเลื่อนตำแหน่งพนักงาน จากภายใน เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานตามสายอาชีพ (Gupta and Singhal,

1993: 41-48; Wang and Zang, 2005: 544-606) รวมถึงในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ทำงานด้านนวัตกรรมต้องถามความสมัครใจของพนักงานด้วย เนื่องจากพนักงานบางคนมีความต้องการทำงานด้านนวัตกรรมมากกว่าที่จะก้าวขึ้นไปทำงานในเชิงบริหาร (Gupta and Singhal, 1993: 41-48)

7) การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (360 Degree Assessment and Feedback System) หมายถึง การประเมินที่มีผู้ทำหน้าที่ในการประเมินพนักงานหลายคน โดยผู้ประเมินแต่ละคนจะมีความเกี่ยวข้องกับการทำงาน of พนักงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำของแผนก ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ตัวพนักงาน (Self Assessment) (London and Beatty, 1993: 353-372; Gillespie, 2005: 361-382; Atwater and Brett, 2006: 578-600) โดยการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นการลดอคติของผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบเดิม และยังส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานโดยตรง

Li, Zhao and Liu (2006: 679-697) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพ เมื่อมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ทั้งนี้ในการ การประเมินพนักงาน ควรให้ความสำคัญกับการประเมินด้านกระบวนการทำงาน (Process) มากกว่าการให้ความสำคัญการประเมินด้านผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) จากการทำงาน เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ บางครั้งอาจเกิดความผิดพลาด ล้มเหลว ใช้เวลาในการดำเนินการนาน หากประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้ผลลัพธ์เป็นเกณฑ์ในการประเมิน จะทำให้พนักงานไม่กล้าเสี่ยงในการทดลองทำสิ่งใหม่ กลัวความผิดพลาด และยุติความสนใจในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนมาตรฐานในการประเมินยังขึ้นอยู่กับประเภทของงาน และประเภทของนวัตกรรม นอกจากนี้การประเมินกระบวนการยังช่วยให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงมากขึ้น (Risk Taking) โดยวัดจากการอนุญาตให้พนักงานเกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ เช่นเดียวกับ Gupta and Singhal (1993: 41-48) การประเมินพนักงานในองค์กรนวัตกรรม จะไม่ถือว่าความผิดพลาดของพนักงานเป็นความล้มเหลวในการทำงาน แต่แสดงถึงความกล้าเสี่ยงในการดำเนินงาน และ ต้องกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานต่อไป ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน (Peer Review) ด้วย ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแบบรายบุคคล และแบบทีม กระตุ้นพนักงานให้สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง (Self-Motivated) การประเมินพนักงาน ไม่ใช่การหาพนักงานที่ทำงานดีที่สุด หรือลงโทษพนักงานที่ทำผิดพลาด โดยควรมี การประเมินพนักงานอย่าง

น้อย ปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้พนักงานปรับปรุงการทำงาน ทั้งนี้การประเมินผลการดำเนินงาน ของพนักงานที่ดี จะสร้างความรู้สึกท้าทายในการทำงาน และกระตุ้นให้พนักงานอยากประสบความสำเร็จ หรือดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยองค์กรควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินพนักงานอย่างชัดเจน โดยวัดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Chen and Huang, 2009: 104-114; Ling and Nasuridin, 2010: 105-115) รวมถึงในการให้ข้อมูลย้อนกลับพนักงาน จะช่วยให้พนักงานปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งแนะนำพนักงานให้มั่นใจในพฤติกรรมการทำงาน และกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร เน้นการให้พนักงานมีส่วนร่วม และสื่อสารแบบสองทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรายบุคคล เช่นเดียวกับการประเมินแบบกลุ่ม (Ling and Nasuridin, 2010: 105-115)

#### **ตัวแปรกลาง (ความสามารถทางนวัตกรรม)**

ความสามารถทางนวัตกรรมหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งในส่วนของการวัดความสามารถทาง นวัตกรรมนั้นไม่มีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่าสามารถวัดได้ อย่างไร ขึ้นอยู่กับผู้ประเมินว่าจะใช้เกณฑ์อะไรในการวัด เช่น การวัดโดยแบ่งตามประเภทของ นวัตกรรม การวัดจากจำนวนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร การวัดในด้าน ความประสบความสำเร็จและการตอบรับจากตลาดผู้บริโภค หรืออาจจะวัดเกี่ยวจำนวนความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น และในบางครั้งการวัดนวัตกรรมยังขึ้นอยู่กับเกณฑ์การจำแนกประเภทของ นวัตกรรมด้วย เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หรือ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้วัดว่าต้องการประเมินนวัตกรรมในรูปแบบใด ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาการวัดความสามารถทางนวัตกรรม ตามแนวคิดกระบวนการสร้างสรรค์ นวัตกรรม (Innovation Process) อย่างง่าย โดยประกอบด้วย

1. การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ (Idea Generation) คือ การเกิดขึ้นของความคิด (Idea) ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จะนำไปสู่นวัตกรรม

2. การนำความคิดไปประยุกต์ใช้ (Idea Implementation) จะเป็นในส่วนของ การนำความคิดในขั้นแรกไปสู่การปฏิบัติ หรือใช้ประโยชน์ (Exploitation)

ซึ่งสามารถสรุปตัวชี้วัดที่ใช้วัดในกระบวนการนวัตกรรม ได้ดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-2 สรุปความหมายและการวัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรม	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
การสรรหาพนักงาน งานที่มีคุณภาพ (High Potential Pool)	การที่องค์กรดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีทักษะ และความรู้เฉพาะด้านตามที่องค์กรต้องการ เน้นการสรรหา พนักงานที่มีความโดดเด่น (Talents) มีมุ่งมั่นในการสร้าง นวัตกรรม รวมถึงเน้นการสรรหาผู้สมัครที่มีทักษะหลายด้าน (Multiple-skill) มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และมีประสบการณ์ใน การทำงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนต้องสร้างความสมดุลระหว่างการสรรหาพนักงานจาก ภายนอกและภายใน	1) ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีทักษะและความรู้ เฉพาะด้านตามที่องค์กรต้องการ 2) องค์กรเน้นการสรรหาพนักงานที่มีความโดดเด่น 3) องค์กรเน้นการสรรหาพนักงานที่มีมุ่งมั่นในการสร้าง นวัตกรรม 4) องค์กรสรรหาผู้สมัครที่มีทักษะหลากหลาย (Multiple-skill) มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และมีประสบการณ์ในการทำงาน 5) สร้างความสมดุลระหว่างการสรรหาพนักงานจากภายนอก และภายใน	Wang, Z. and Zang, Z. (2005) Ling, T.C. and Nasurdin, A.M. (2010) Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993) Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993); Saks (1994: 225-244); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)
การคัดเลือก พนักงานที่ เหมาะสมกับ สมรรถนะ (Competency Fit)	การระบุสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งมี ความเชื่อมโยงกับงาน และเป้าหมายด้านนวัตกรรม เพื่อใช้เป็น เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครงาน โดยเน้นการคัดเลือก คนที่มีทักษะหลากหลาย คำนึงถึงศักยภาพในการทำงานใน อนาคต และมีบุคลิกลักษณะของนวัตกรรม	1) องค์กรระบุสมรรถนะหลักของพนักงานซึ่งมีความเชื่อมโยง กับงาน และเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร 2) การคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะ ความกล้าเสี่ยง การ อภิปราย ออกล้นต่อความไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน ความคิด เปิดกว้าง และมีทักษะในการแก้ไขปัญหา	Grigoryev (2006) Jensen, M.B. and Beckmann, S.U. (2007); Chen, C. and Huang, J. (2009); Gupta, A.K. and

## ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

กิจกรรม	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์กร (Competency Fit) (ต่อ)		4) การคัดเลือกพนักงานที่คำนึงถึงศักยภาพในการทำงานในอนาคต (Future Potential) ของผู้สมัคร 5) การคัดเลือกพนักงานที่คำนึงถึงความหลากหลายของบุคคลในองค์กร	Singhal, A. (1993); Galbraith, J.R. (1999) Chen, C. and Huang, J. (2009) Jensen, M.B. and Beckmann, S.U. (2007); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)
การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment)	การกระจายอำนาจให้พนักงานสามารถคิด แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานของตนเอง โดยองค์กรต้องอนุญาตให้พนักงานมีเวลาว่างที่จะคิดงานโครงการในการดำเนินงานใหม่ และให้ทุนสนับสนุน รวมทั้งหัวหน้างานจะต้องเปลี่ยนสถานะจากการควบคุมมาเป็นการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนพนักงาน เช่น การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน การให้รางวัล และปกป้องพนักงานไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งในการสร้างทีมงานนวัตกรรม พนักงานมีโอกาสในการเลือกที่มงานในการทำงานของตนเอง เน้นความสมัครใจใน	1) องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานคิด แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานของตนเอง 2) องค์กรต้องอนุญาตให้พนักงานมีเวลาว่างที่จะคิดงานโครงการในการดำเนินงานใหม่ และให้ทุนสนับสนุน 3) หัวหน้างานและพนักงานมีการทำงานร่วมกัน เช่น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกัน 4) หัวหน้างานให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน	Dobni (2008); Li Y., Zhao Y. and Liu, Y. (2006); Chen, C. and Huang, J. (2009) Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993) Boudrias and et al (2009: 625-638) Chen, C. and Huang, J.

ตารางที่ 3-2 สรุปความหมายและการวัดกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

กิจกรรม	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
การขยายความ รับผิดชอบให้กับ พนักงาน (Empowerment) (ต่อ)	การทำงาน	การให้รางวัล และปกป้องพนักงานไม่ให้เกิดความล้มเหลวใน การทำงาน 5) พนักงานมีโอกาสในการเลือกทีมงานในการทำงานของ ตนเอง เน้นความสมัครใจในการทำงาน	(2009); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993) Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)
การหมุนเวียน ผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation)	การโยกย้ายพนักงานให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ หลากหลายตามเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้ในงานให้ใกล้เคียงกับงานเดิม เพื่อ เสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่ๆ ให้กับพนักงาน ทำ ให้พนักงานเข้าใจและทราบถึงกระบวนการทำงานของหน้าที่ งานอื่น ซึ่งมีผลต่อความคิดริเริ่ม วิธีการทำงาน เทคนิคการ ดำเนินงานขององค์กรใหม่ ทั้งนี้อาจจะเป็นการหมุนเวียนงาน ในหน่วยงาน นอกหน่วยงาน หรือนอกองค์กร	1) องค์กรพิจารณาค่าบรรยายลักษณะงาน และ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน ก่อนที่จะวางแผนหมุนเวียนงาน 2) องค์กรมีการจัดทำตารางหมุนเวียนงาน และแจ้งให้ พนักงานทราบถึงตารางหมุนเวียนงาน และเหตุผลในการ หมุนเวียนอย่างชัดเจน 3) ก่อนการหมุนเวียนงานจะมีการฝึกอบรมพนักงานก่อน เพื่อ พนักงานเข้าใจ คุ่นเคย และมั่นใจในการปฏิบัติงานใหม่ 4) มีการติดตามผล หลังจากที่พนักงานเข้าไปทำงานในหน้าที่ งานใหม่ 5) องค์กรมีการหมุนเวียนงานในหน่วยงาน นอกหน่วยงาน หรือนอกองค์กร	Triggs and King, 2000: 32- 34 Triggs and King, 2000: 32- 34 Triggs and King, 2000: 32- 34 Triggs and King, 2000: 32- 34 Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

กิจกรรม	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
ระบบการให้ ค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive System)	การให้ค่าตอบแทนกับพนักงานเพิ่มเติม นอกเหนือจากการให้ ค่าตอบแทนที่องค์กรให้กับพนักงานเป็นประจำ เพื่อกระตุ้นให้ พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือนำเสนอความคิดเห็นใหม่ โดย จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งการจ่าย ผลตอบแทนนี้มีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน รวมถึง ต้องสร้างความสมดุลระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนแบบกลุ่ม และรายบุคคล	<p>1) องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินโบนัส การจ่ายค่าตอบแทนตามระดับผลกำไรขององค์กร (Profit Sharing) หรือการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับผลประโยชน์ของ องค์กร (Gain Sharing)</p> <p>2) องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้อิสระ ในการทำงาน</p> <p>3) องค์กรมีการกำหนดเกณฑ์ในการจ่ายที่เชื่อมโยงกับงาน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และแผนการเลื่อนตำแหน่ง</p> <p>4) องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานทั้งแบบกลุ่มและ รายบุคคล</p>	<p>Li Y., Zhao Y. and Liu, Y. (2006); Chen, C. and Huang, J. (2009); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)</p> <p>Li Y., Zhao Y. and Liu, Y. (2006); Chen, C. and Huang, J. (2009); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)</p> <p>Chen, C. and Huang, J. (2009); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)</p> <p>Drucker, P.F. (2007); Fairtlough, G. (1994); Galbraith, J.R. (1999)</p>



ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

กิจกรรม	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
ระบบการให้ ค่าตอบแทนใจ (Incentive System) (ต่อ)		5) องค์กรมีการจัดการประกวด (Awards) ให้รางวัลกับทีมงาน และสมาชิกในทีมที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น	Galbraith, J.R. (1999); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)
		6) ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ โดยการให้หุ้น หรือการให้ พนักงานเป็นหุ้นส่วนของบริษัทในกรณีที่สร้างธุรกิจใหม่	Drucker, P.F. (2007)
การจัดการสายอาชีพ (Career Management)	กระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ ให้กับพนักงาน เพื่อเตรียม ความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดย มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ต้องส่งเสริมให้ พนักงานสร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเอง จัดกิจกรรม การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งทักษะที่ จำเป็นในการทำงาน ทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรม เช่น การทำงานเป็นทีม มนุษยสัมพันธ์ เน้นการฝึกอบรมที่เป็น ทางการและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ให้ทันสมัย และ มีความหลากหลาย ตลอดจนหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร และ กระตุ้นให้พนักงานคำนึงถึงผลการดำเนินงานขององค์กรใน ระยะยาว	1) มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ  2) ส่งเสริมพนักงานให้สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือสร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเอง  3) จัดกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงทักษะความรู้ให้ทันสมัย เข้าใจการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยี  4) การฝึกอบรมที่เป็นทางการ และการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	Li Y., Zhao Y. and Liu, Y. (2006); Chen, C. and Huang, J. (2009)  Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)  Warner, M.(1994); Pavitt, K. (1994); Kozlowski, Steve W.J. (1987); Li Y., Zhao Y. and Liu, Y. (2006)  Warner, M.(1994); Li Y., Zhao Y. and Liu, Y. (2006);

## ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

กิจกรรม	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
การจัดการสายอาชีพ (Career Management) (ต่อ)			Chen, C. and Huang, J. (2009); Lau, C. and Ngo, H. (2004)
		5) เน้นการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการทำงาน และทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรม เช่น การทำงานเป็นทีม มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการแก้ปัญหา	Warner, M.(1994); Li Y., Zhao Y. and Liu, Y. (2006); Chen, C. and Huang, J. (2009) Wang, Z. (2005); Lau, C. and Ngo, H. (2004)
		6) หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร และกระตุ้นให้พนักงานคำนึงถึงผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว	Tidd, J. and Bessant, J. (2009)
		7) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานต้องสอบถามความสมัครใจของพนักงาน และควรเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานระดับสูงจากภายใน	Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993)

## ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

กิจกรรม	นิยามเชิงทฤษฎี	นิยามเชิงปฏิบัติการ	รายการอ้างอิง
การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (360 Degree and Feedback System)	การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ โดยให้มีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานเป็นผู้ประเมิน โดยเน้นการประเมินด้านกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน (Process) มากกว่าการประเมินด้านผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานยังต้องประเมินแบบรายบุคคล และแบบกลุ่ม ในส่วนของการให้ข้อมูลย้อนกลับพนักงาน ต้องมุ่งเน้นพฤติกรรมที่คาดหวังในอนาคตมากกว่าตำหนิพฤติกรรมที่ผ่านมาแล้ว หรือลงโทษ และต้องมีการอภิปรายผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสร้างสรรค์ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและกล้าทดลองทำสิ่งใหม่	<p>1) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องทำอย่างเป็นทางการ</p> <p>2) องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานของพนักงานมีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>3) การอนุญาตให้พนักงานเกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ ไม่ถือว่าเป็นความผิด</p> <p>4) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องประเมินแบบรายบุคคล และกลุ่ม และกำหนดเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน</p> <p>5) ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรเน้นเป้าหมายในการทำงานของในอนาคต มากกว่าตำหนิของพฤติกรรมการทำงานในอดีต หรือลงโทษ</p>	<p>Chen, C. and Huang, J. (2009); Ling, T.C. and Nasurdin, A.M. (2010). London and Beatty (1993); Gillespie (2005); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993) Li Y., Zhao Y. and Liu, Y. (2006); Gupta, A.K. and Singhal, A. (1993) Ling, T.C. and Nasurdin, A.M. (2010); Wang, Z. and Zang, Z. (2005) Kluger, N.A. and Nir, D. (2009); Chalhoub, M.S. (2010)</p>

ตารางที่ 3-3 สรุปความหมายและการวัดความสามารถทางนวัตกรรม

ตัวแปร	นิยาม	การวัด	ผู้เขียน
การสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ (Idea Generation)	การเกิดขึ้นของ	- จำนวนวัตถุประสงค์หรือ	Ong, Wan and Chng (2003)
	ความคิด (Idea) ได้แก่	เป้าหมายใหม่ในการสร้าง	
	ความคิดสร้างสรรค์	นวัตกรรม	
	ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ	- จำนวนวิธีการที่จะทำให้	Ong, Wan and Chng (2003)
ต่างๆ ที่จะนำไปสู่ นวัตกรรม		องค์กรบรรลุเป้าหมาย	
		- จำนวนความคิดใหม่ของผู้	Ong, Wan and Chng (2003)
		พนักงานที่เกิดขึ้น	
		- จำนวนความคิดใหม่ที่มา	O'Sullivan and Dooley (2009)
		จากภายนอก	
		- ร้อยละของพนักงานที่มี	
		ส่วนร่วมในการคิด หรือ	O'Sullivan and Dooley (2009)
		แก้ไขปัญหา	
การนำความคิด ไปประยุกต์ใช้ (Idea Implementation)	การนำความคิดในขั้น	- จำนวนของตัวชี้วัด หรือ	Ong, Wan and Chng (2003)
	แรกไปสู่การปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ไม่ได้ดำเนินการ	
	หรือใช้ประโยชน์	- จำนวนการดำเนินงานที่	Ong, Wan and Chng (2003)
	(Exploitation)	เป็นไปตามแผนงานที่	
		กำหนด	
		- จำนวนแนวคิดและการ	O'Sullivan and Dooley
		ดำเนินงานที่ละทิ้ง ระหว่าง	(2009)
		กระบวนการสร้าง	
		นวัตกรรม	
		- จำนวนความคิดที่นำมา	
		ประยุกต์ใช้ในการ	O'Sullivan and Dooley
		ผลิตภัณฑ์	(2009)
			Oke (2007)

**ตัวแปรตาม (ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร)**

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ใดๆ ก็ตามที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานขององค์กร ในที่นี้รวมถึงผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) การเพิ่มผลกำไร (Profitability) และความ

เจริญเติบโต (Growth) ขององค์กร ในที่นี้จะวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เฉพาะด้านที่เป็นผลมาจากนวัตกรรมของ องค์กร เท่านั้น โดยแบ่งผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรเป็น ผลผลิตจากนวัตกรรม (Output) และผลลัพธ์จากนวัตกรรม (Outcome) โดยวัดผลการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมขององค์กรจากตัวชี้วัด ดังตารางที่ 3-4

ตารางที่ 3-4 สรุปความหมายและการวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

ประเภทการวัด	นิยาม	การวัด	ผู้เขียน
ผลผลิตจาก นวัตกรรม (Output)	ผลที่เกิดจาก	- จำนวนโครงการนวัตกรรม ทั้งหมดต่อพนักงาน	O'Sullivan and Dooley (2009)
	กระบวนการสร้าง นวัตกรรมโดยตรง	- จำนวนผลิตภัณฑ์และบริการ ใหม่ที่จำหน่ายสู่ตลาดเป็นครั้ง แรก	Oke (2007); Salavou (2004); Donate and Guadamillas (2011)
		- จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีการ ปรับปรุง	Wong and Chin (2007); Ong, Wan and Chng (2003); Bastic and Leskovar-Spacapan (2006); Donate and Guadamillas (2011)
		- จำนวนการปรับปรุง กระบวนการ	Wong and Chin (2007); Ong, Wan and Chng (2003); Bastic and Leskovar-Spacapan (2006); Donate and Guadamillas (2011)
		- จำนวนกระบวนการดำเนินงาน แบบใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ	Wong and Chin (2007); Bastic and Leskovar- Spacapan (2006); Donate and Guadamillas (2011)

## ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

ประเภทการวัด	นิยาม	การวัด	ผู้เขียน
ผลผลิตจาก นวัตกรรม (Output) (ต่อ)		- จำนวนวิธีการทำงานหรือ เทคนิคในการทำงานแบบใหม่	Ong, Wan and Chng (2003); Donate and Guadamillas (2011)
		- จำนวนการปรับปรุงวิธีการ ทำงานหรือเทคนิคในการทำงาน	ปรับเพิ่มจาก Ong, Wan and Chng (2003); Donate and Guadamillas (2011)
		- จำนวนสิทธิบัตร	Wong and Chin (2007)
		- ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและ พัฒนา (R&D) ต่อยอดขาย	Wong and Chin (2007)
		- ร้อยละของรายได้ที่ได้รับจาก นวัตกรรมทั้งหมด	O'Sullivan and Dooley (2009)
		- จำนวนยอดขายที่เกิดขึ้นจาก นวัตกรรม ต่อยอดขายทั้งหมด	ปรับจาก Wong and Chin (2007); Salavou (2004)
	ผลลัพธ์จาก นวัตกรรม (Outcome)	ผลที่เกิดจาก นวัตกรรมขององค์กร	- จำนวนกำไรที่เกิดขึ้นจาก นวัตกรรม ต่อผลกำไรทั้งหมด
		- สัดส่วนในการนำของเสีย กลับมาใช้ใหม่ (Recycle)	O'Sullivan and Dooley (2009)
		- จำนวนสินค้าคงคลังลดลง	O'Sullivan and Dooley (2009)
		- จำนวนความผิดพลาดที่หน้า งานลดลง	O'Sullivan and Dooley (2009)
		- ความพึงพอใจลูกค้าใน นวัตกรรม	Oke (2007)

## ตัวแปรควบคุม

1) **ขนาดขององค์กร (Firm Size)** องค์กรที่มีขนาดต่างกัน จะมีการสร้างนวัตกรรมที่ต่างกัน ตลอดจนมีโครงสร้างในการบริหารจัดการ ทรัพยากร กลยุทธ์และปัจจัยทางธุรกิจที่ต่างกัน (Chen and Huang, 2009: 104-114) ซึ่ง Simonen และ McCann (2008: 181-194) กล่าวว่า บริษัทที่มีขนาดเล็กจะสร้างนวัตกรรมได้มากกว่าบริษัทขนาดใหญ่ ในส่วนของการวัดผลการ

ดำเนินงาน องค์กรที่มีขนาดต่างกัันนั้น ก็มีความพึงพอใจและต้อง การผลการดำเนินงานที่ต่างกััน (Wright, Palmer and Perkins, 2005: 33-44) รวมทั้งยังมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ต่างกััน (Craig and Dibrell, 2006: 275-288) ดังนั้นในการวัดผลการดำเนินงานจึงต่างกััน ในที่นี้จะศึกษา เฉพาะบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากมีการจัดการภายในองค์กรและการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยจะยึดตามเกณฑ์การพิจารณาขนาดขององค์กรของสำนักงาน ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเทศไทย ซึ่งจะใช้ทุนจดทะเบียนในการจำแนก ขนาดระหว่างองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยองค์กรขนาดใหญ่จะมีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 200 ล้านบาทขึ้นไป ส่วนองค์กรขนาดกลางจะมีทุนจดทะเบียนระหว่าง 51-200 ล้านบาท

**2) ความเป็นเจ้าของ (Ownership)** ความเป็นเจ้าของที่แตกต่างกััน มีผลต่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร กิจกรรมที่รัฐบาลเป็นเจ้าของจะมี ความยืดหยุ่นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าบริษัทเอกชน (Chow and Liu, 2007: 47-55) สอดคล้องกับการศึกษาของ Barbosa และ Louri (2005: 73-102) ที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และความเป็นเจ้าของ ซึ่งสรุปว่าองค์กรที่มีเจ้าของแตกต่างกััน จะมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกััน โดยที่นี้แบ่งประเภทของความเป็นเจ้าของ เป็น 3 ประเภท คือ

- 2.1) องค์กรที่เป็นของคนไทย หมายถึง องค์กรที่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยทั้งหมด
- 2.2) องค์กรที่เป็นของต่างชาติ หมายถึง องค์กรที่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นเป็นคนต่างชาติ ทั้งหมด
- 2.3) องค์กรที่เป็นบริษัทร่วมทุนไทยและต่างชาติ หมายถึง องค์กรที่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น เป็นทั้งคนไทยและคนต่างชาติ

**3) อายุขององค์กร (Firm Age)** ในการศึกษาที่ผ่านมาได้ใช้อายุขององค์กรเป็นตัวแปร ควบคุม (Danneels, 2002) เนื่องจากอายุขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความอยู่รอด (Survival) (Chow and Liu, 2007: 47-55) และมีความสัมพันธ์กับการส่งมอบสินค้า และประสบการณ์ต่างๆ ไปยังลูกค้า ตลอดจนมีลักษณะองค์กร และทรัพยากรที่ต่างกััน เช่น โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรใน องค์กร และกลยุทธ์ (Chen and Wuang, 2009: 104-114) ดังนั้นอายุขององค์กรที่แตกต่างกัันจะ ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ต่างกััน โดยในที่นี้แบ่งอายุขององค์กรเป็น 6 กลุ่มตามวัฏจักรการ ดำเนินงานธุรกิจ (Business Life Cycle) ได้แก่ อายุน้อยกว่า 3 ปี อายุ 3-5 ปี อายุ 6-10 ปี อายุ 11-15 ปี อายุ 16-20 ปี และอายุมากกว่า 20 ปี

## 3.2 การพัฒนาสมมติฐาน

### 3.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Smith (2006) กล่าวว่า นวัตกรรมสามารถ เกิดขึ้นได้ ในองค์กรทุกขนาด แต่บริบทขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Vassalou (2005: 342) ที่พบว่า ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และคุณลักษณะของพนักงาน ในองค์กร ซึ่งหมายถึงการจัดการในองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร ตลอดจน Galbraith (1999) กล่าวว่ากระบวนการจัดการด้านต่างๆ ในองค์กรนั้น ต้องสอดคล้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เช่น ในด้านการเงิน ควรมีแยกงบประมาณในการสร้างนวัตกรรมออกจากงบประมาณการเงินประจำปี เพื่อป้องกันปัญหาด้านการวัดผลกำไรขาดทุน เนื่องจากนวัตกรรมมีความเสี่ยงในการลงทุน หรือในส่วนของจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการจัด แบ่งกลุ่มพนักงานระหว่างพนักงานที่สร้างนวัตกรรม กับพนักงานที่ปฏิบัติ ติงงานประจำวัน เพราะส่งผลต่อการจัดการ ค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งการแยกการสร้างนวัตกรรม ออกจากกระบวนการผลิตสินค้า และผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ทำเป็นประจำ จะทำให้พนักงานรู้สึกมีอิสระในการคิด และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากทัศนะข้างต้น จึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### กลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Young (2005: 24-27) กล่าวถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงการจัดการแรงงานบุคคลไปสู่ การจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรว่า ปัจจัยที่สำคัญ อย่างหนึ่ง และมีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ใน องค์กร คือ มีการวางแผน กลยุทธ์องค์กร เพื่อมาสนับสนุน ซึ่งใกล้เคียงกับ Gerhart (2005: 174-185) ที่กล่าวถึงว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น กลยุทธ์ทางธุรกิจ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และค่านิยมขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Wang and Shyu (2008: 92-110) ที่พบว่า กลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพต่อการจัดการแรงงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับ (Scarborough, 2003: 501-516) กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกัน จะส่งผลต่อ การจัดการความรู้และนวัตกรรม ซึ่งจากทัศนะข้างต้น จึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 กลยุทธ์องค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์



### โครงสร้างองค์การกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Tidd และ Bessant (2009: 100) กล่าวว่า การออกแบบงาน (Job Design) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) และการสร้างทีมงาน (Team Building) มีผลต่อการเกิดนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีความเชื่อมโยงกับการจัดการบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการบรรจุคนให้เข้าทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ อีกทั้งการหล่อหลอมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน ก็ต้องอาศัยการฝึกอบรม หรือการให้คำตอบแทน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ดังที่ Harris, Cortvriend และ Hyde (2007: 448-459) กล่าวว่า ก่อนที่พนักงานจะเข้ามาทำงานในองค์กรจะมี ค่านิยม ความ คิด ความเชื่อ ความเป็นตัวตน อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต แต่เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ระบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะทำหน้าที่ในการส่งสารไปยังพนักงานเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานในอนาคต ซึ่งจากทัศนะข้างต้น จึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.2 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### ผู้นำองค์การกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Edwards (2004: 12-13) การจะทำให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้นั้น ต้องเริ่มจากตัวผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางและ นโยบาย รวมทั้ง Rosenfeld (2008: 13) กล่าวว่า ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องทำความเข้าใจก่อนว่า คนที่สร้างสรรค่นวัตกรรมนั้นต้องมีทักษะที่หลากหลาย และต้องเข้าใจเกี่ยวกับการกระตุ้นและดึงดูดบุคลากรให้ทำงาน เช่นเดียวกับ Rothwell (1994: 33-53) ที่ว่าการจัดการที่มีคุณภาพ ผู้นำต้องมึใจเปิดกว้าง ต้องดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กร และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้น ซึ่งจากทัศนะข้างต้น จึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้นำองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### 3.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถทางนวัตกรรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะมีผลต่อการเข้าถึงข้อมูล การเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ส่งผลทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันโดยตรง ซึ่งในการศึกษาของ Veersma (2000: 151) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการสร้างสรรค่นวัตกรรม เช่นเดียวกับ Tidd และ Bessant

(2009: 100) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการนวัตกรรมในมิติของการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดย Kozlowski (1987: 69-79) กล่าวว่า การที่องค์กรจะสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ซึ่ง Simonen และ McCann (2008) ระบุว่า การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) มีผลต่อความเจริญเติบโต (Growth) และกระบวนการนวัตกรรม รวมถึง Wang และ Zang (2005: 544-559) ยังระบุว่า หน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Functional HR) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HR) มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และนวัตกรรมขององค์กร สอดคล้องกับ Chen และ Huang (2009: 104-114) ที่ระบุว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลต่อการเกิดนวัตกรรมทั้งทางตรง และทางอ้อมโดยผ่านศักยภาพการจัดการความรู้ ส่วน Li, Zhao และ Liu (2006: 679-697) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการเกิดนวัตกรรมเทคโนโลยี และนำไปสู่ผลการประกอบการขององค์กรที่ดี ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม

#### **การสรรหาพนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพและความสามารถทางนวัตกรรม**

การที่จะทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมได้ ต้องเริ่มจากกระบวนการสรรหา (Heritage, 2006: 22-27) ซึ่งบริษัทที่ใช้กลยุทธ์นวัตกรรมในการดำเนินงาน จะใช้การสรรหาจากภายนอก (Jiménez-Jiménez and Valle, 2005: 364-381) เพื่อให้มีความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร รวมทั้งองค์กรต้องมีวิธีการสรรหาที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ทำให้บุคคลที่มีศักยภาพ (Talent) สนใจที่จะเข้ามาสมัครงานกับองค์กร (Edwards, 2004: 12-13) โดยบุคคลเหล่านี้ จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วขึ้น (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่งมีความต่อความสามารถทางนวัตกรรม ขององค์กร ในที่สุด ดังนั้นองค์กร จึงจำเป็นต้องดึงดูดพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีทักษะและความรู้ตามที่องค์กรต้องการ และมุ่งเน้นการ สรรหาพนักงานที่มีความโดดเด่น (Talents) มีความมุ่งมั่น ในการสร้างนวัตกรรม (Ling and Nasurdin, 2010: 105-115) มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย (Multiple-Skills) (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 การสรรหา พนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม

### การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะและความสามารถทางนวัตกรรม

ในการศึกษาของ Zheng, O'Neill และ Morrison, (2009: 175-194) กล่าวว่า การคัดเลือก จะส่งผลกระทบต่อนวัตกรรม องค์กรต้องมี คัดเลือกคนเข้ามาในองค์กรให้ถูกต้อง (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ทั้งนี้ในการคัดเลือกพนักงานที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมนั้น ต้องสร้างความมั่นใจในการรับบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน (Right People) เพื่อยกระดับการทำงาน และนวัตกรรมขององค์กร (Edwards, 2004: 12-13; Heritage, 2006: 24-27) โดยการคัดเลือกพนักงานต้องคำนึงถึงการคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะ บุคลิกภาพ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเข้ามาทำงานในองค์กร (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) และให้ความสำคัญกับความแตกต่าง หลากหลายของบุคคล (Diversity) รวมทั้ง ลักษณะของบุคคลด้าน ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) (Jensen and Beckmann, 2007: 468-479; Chen and Huang, 2009: 104-114) ความคิดสร้างสรรค์ ความอดกลั้นต่อความไม่แน่นอน และความไม่ชัดเจน (Tolerant of uncertainty and Ambiguity) (Chen and Huang, 2009: 104-114; Gupta and Singhal, 1993: 41-48) เน้นบุคคลที่มีความคิดเปิดกว้าง มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่งการคัดเลือกและการจ้างพนักงาน ในลักษณะนี้ จะทำให้เกิดการ ประสานความคิด การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่งจาก ทักษะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.2 การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับ ความสามารถทางนวัตกรรม

### การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงานกับความสามารถทางนวัตกรรม

การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงานนี้จะทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร เพราะเป็นการ ให้อิสระพนักงานในการทำงานตามความคิด และความสนใจ ของตัวเอง และเป็นแรงจูงใจในการ ทำงานของพนักงานในกระบวนการนวัตกรรม (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697; Dobni, 2008: 43-50) องค์กรต้องอนุญาตให้พนักงานมีเวลาว่างที่จะคิดงานโครงการในการดำเนินงานใหม่ และ ให้อิสระสนับสนุนการดำเนินการของพนักงาน โดยผู้จัดการ มีหน้าที่ปกป้องพนักงานไม่กลัวความ ล้มเหลวในการทำงาน สอนให้พนักงานเรียนรู้จากความล้มเหลวมาใช้เป็นบทเรียนในการปฏิบัติงาน ซึ่งการสร้างนวัตกรรมควรเน้น ความสมัครใจในการทำงาน (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) และการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน (Voice of the Employees) (Chen and Huang, 2009: 104-114) ดังนั้นการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงานนี้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำ

ให้องค์กรแต่ละองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ต่างกัน (Dobni, 2008: 43-50) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าว จึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.3 การขยายความรับผิดชอบ ให้กับพนักงาน มีความสัมพันธ์กับ ความสามารถทางนวัตกรรม

### **การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานกับความสามารถทางนวัตกรรม**

การหมุนเวียน ผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรนวัตกรรมนั้น ควรกระตุ้นให้พนักงานทำงานใน ตำแหน่งงานที่หลากหลาย หรือนอกแผนกของตน รวมทั้งการให้พนักงาน หมุนเวียนไปปฏิบัติงาน กับบริษัทอื่น เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่ จะทำให้พนักงานทราบและเข้าใจการ ทำงานของหน้าที่งานอื่นๆ และภาพรวม ส่งผลให้พนักงานมีความคิดที่หลากหลาย และสามารถ ทำงานในกระบวนการสร้างนวัตกรรมได้ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) สอดคล้องกับ Triggs และ King (2000: 32-34) ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานมีทักษะ ในการทำงานมากขึ้น เข้าใจในการทำงานของตำแหน่งงานอื่น/หน้าที่อื่น จนสามารถนำความรู้อื่น มาผสมผสานจนเป็นความคิดใหม่ได้ แต่การหมุนเวียนงานต้องพึงระวังการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ไปให้กับพนักงานที่ไม่มีทักษะ เพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสีย ายในการดำเนินงาน และอุบัติเหตุ ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.4 การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถทาง นวัตกรรม

### **ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจกับความสามารถทางนวัตกรรม**

ในการศึกษาของ Lau และ Ngo (2004: 685-703) พบว่าการให้รางวัลตามผลการ ปฏิบัติงานมีผลต่อการเกิดนวัตกรรม ขององค์กร โดย ระบบการให้รางวัล (Reward System) เป็น การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Gupta and Singhal, 1993: 41-48; Jiménez-Jiménez and Valle, 2005: 364-381) ซึ่งในการศึกษาของ Li, Zhao and Liu (2006: 679-697) ระบุว่าสิ่งจูงใจที่ จำต้องได้มีความสัมพันธ์ ทางลบกับนวัตกรรมเทคโนโลยี ในขณะที่สิ่งจูงใจที่จำต้องไม่ได้ มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมเทคโนโลยี เช่นเดียวกับ Chen และ Huang (2009: 104-114) ที่ว่าการให้ค่าตอบแทนมีผลต่อการเกิดนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม เพราะการให้รางวัลกับ พนักงานที่เป็นการจูงใจจากภายนอก (Extrinsic) และการให้รางวัลทางด้านจิตใจ (Intrinsic) จึง กระตุ้นพนักงานให้สร้างความคิดใหม่ นอกจากนี้ Lau and Ngo (2004: 685-703) ยังกล่าวว่า องค์กรควรให้รางวัลพนักงานเมื่อมีการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน หรือเมื่ อพนักงานนำเสนอ

ความคิด และการจ่ายค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.5 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ มีความสัมพันธ์กับ ความสามารถทางนวัตกรรม

### **การจัดการสายอาชีพกับความสามารถทางนวัตกรรม**

Jiménez-Jiménez และ Valle (2005: 364-381) ระบุว่า การฝึกอบรมและพัฒนา ที่เน้นการสร้างโอกาสก้าวหน้าในองค์กร จะทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม รวมทั้ง Chen and Huang (2009) ยังระบุว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อการเกิดนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีทักษะและเข้าใจในกระบวนการนวัตกรรม (Ling and Nasuridin, 2010: 105-115) ซึ่งมีการศึกษาที่ระบุว่าบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญมากจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้มาก (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) ดังนั้นการพัฒนาบุคคลในองค์กรต้อง เน้นการฝึกอบรมพนักงาน ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Professional) กระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านหลักสูตรที่องค์กรจัดให้อย่างเป็นระบบ (Systematic Course) และการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) ในส่วนของ การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ควรเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในองค์กรก่อน เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานตามสายอาชีพ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48; Wang and Zang, 2005: 544-606) และผู้นำต้องเป็นตัวอย่างในกา รสร้างนวัตกรรม ให้กับพนักงาน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการให้พนักงานมีทักษะที่ หลากหลาย (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.6 การจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม

### **การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ กับความสามารถทางนวัตกรรม**

Ling และ Nasuridin (2010: 105-115) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อนวัตกรรมการบริหาร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องให้พนักงานมีส่วนร่วม (Jiménez-Jiménez and Valle, 2005: 364-381) เช่นเดียวกับ Chen และ Huang (2009: 104-114) ระบุว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมี ผลต่อการเกิดนวัตกรรมทั้งทางตรง และทางอ้อม นอกจากนี้ Li, Zhao และ Liu (2006: 679-697) กล่าวว่า การประเมินพนักงาน ควรให้ความสำคัญกับการประเมินด้านกระบวนการทำงาน (Process) มากกว่าการให้ความสำคัญการประเมินด้าน

ผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการทำงาน เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ บางครั้งอาจเกิดความผิดพลาด ล้มเหลว ใช้เวลาในการดำเนินการนาน สอดคล้องกับ Gupta และ Singhal (1993: 41-48) ที่กล่าวว่า การประเมินพนักงาน ในองค์กร นวัตกรรม จะไม่ถือว่าความผิดพลาดของพนักงานเป็นความล้มเหลวในการทำงาน แต่แสดงถึงความกล้าเสี่ยงในการดำเนินงาน และต้องกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้การประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานที่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกท้าทายในการทำงาน และกระตุ้นให้พนักงานอยากประสบความสำเร็จ และดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยองค์กรควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินพนักงานอย่างชัดเจน โดยวัดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Chen and Huang, 2009: 104-114; Ling and Nasurdin, 2010: 105-115) และในส่วนของ การให้ข้อมูลย้อนกลับพนักงาน จะช่วยพนักงานให้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ชี้แนะพนักงานให้มั่นใจในพฤติกรรมการทำงาน และกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Ling and Nasurdin, 2010: 105-115) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2.7** การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม

### 3.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมขององค์กร

Wright, Palmer and Perkin (2005: 33-44) นวัตกรรมในองค์กรจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมได้ แก่ ผลกำไร (Profit) และอัตราของยอดขายที่เพิ่มขึ้น (Sale Growth) (Hsueh and Tu, 2004: 99-113) ตำแหน่งทางการแข่งขันที่ได้เปรียบ (Position Advantage) (He and Nie, 2008: 205-209) สอดคล้องกับ Otero-Neira, Lindman and Fernández (2009: 216-232) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมมีผลต่อผลการดำเนินงานโดยตรง รวมถึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) เช่นเดียวกับ Chalhoub (2010: 240-245) ที่กล่าวว่าผลการดำเนินงานทางธุรกิจจะเพิ่มขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการในการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์นวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ว่าเงินโดยตรง เพราะจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ความจงรักภักดี เพิ่มส่วน

แบ่งทางการตลาด ยอดขาย และผลกำไร (Wattanasupachoke, 2009: 245-251) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปว่า

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถทางนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

### 3.2.4 ความสัมพันธ์ ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

การดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการคนจะส่งผลต่อผลประกอบการทางธุรกิจ เช่น การปรับปรุงคุณภาพขององค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่ง Dimba (2010: 128-137) กล่าวว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กรและมีผลทางอ้อมที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation) และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด เช่นเดียวกับการศึกษาของ Roos, Fernström and Spike (2004: 28-37) ที่กล่าวว่า การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรใน 2 มิติ คือ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมพนักงาน เช่น การทำงานของพนักงาน การลาออกของพนักงาน 2) การลงทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กรและผลิตภาพขององค์กร สอดคล้อง กับ Ulrich and Smallwood (2005: 137-142) ที่ระบุว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee Commitment) และจะส่งผลต่อการเพิ่มผลกำไร (Profitability) โดยองค์กรที่ลงทุนทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับผลตอบแทนด้านตัวเงิน (Financial Return) มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการลงทุน Uysal (2008: 77-83) กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) และผลการดำเนินงานทางการตลาด (Market Performance) โดยตรง เช่นเดียวกับ Zheng, Grant O'Neil and Morrison (2009: 175-194) ที่ระบุว่า การดำเนินงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากมีผลต่อการสร้างศักยภาพของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความสามารถขององค์กร ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

### **การสรรหาพนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร**

การสรรหาพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) ทั้งนี้การสรรหาพนักงานจะมีผลต่อจำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม รวมถึงประเภทและทักษะของพนักงานที่จำเป็น ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของการนำปัจจัยทางการบริหารเข้าสู่องค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการดึงดูดและจูงใจให้ผู้สมัคร (Roos, Fernstrom and Pike, 2004: 28-37; Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) โดยแหล่งที่มาของผู้สมัครที่มีคุณภาพ ต้องทำให้องค์กรมีผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่กำหนด และมีจำนวนมากพอที่องค์กรจะคัดเลือกได้ รวมถึงมีต้นทุนในการสรรหาค่า และใช้เวลาในการสรรหาน้อย แต่ได้ผู้สมัครจำนวนมาก (Fong and Kleiner, 2002: 48-57; Connerley, Carlson and Mecham III: 22-39, 2003; Scholle and et al, 2000: 220-227) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.1 การสรรหา พนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

### **การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ และ ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร**

กระบวนการคัดเลือกพนักงานในองค์กรที่น่าเชื่อถือได้ จะส่งผลต่อคุณภาพของพนักงานที่รับเข้ามาทำงานในองค์กร (Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) ทั้งนี้ผู้บริหารองค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และการปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงาน รวมถึงต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจคัดเลือกพนักงาน (Bohlander, Snell and Sherman, 2001) โดยมีการศึกษาพบว่า การคัดเลือกพนักงาน มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) ซึ่งหากองค์กรมีพนักงานที่มีทัศนคติต่อองค์กรที่ดี มีค่านิยมไปในทิศทางเดียวกัน และมีคุณสมบัติที่ดี ก็จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Farnhan and Stevens, 2000: 369-382; Grigoryev, 2006: 16-18; özeelik and Ferman, 2006: 72-91) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.2 การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร



### **การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงานกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร**

การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน หมายถึง การกระจายอำนาจจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพนักงานสามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้การสื่อสารและการแบ่งปัน ข้อมูลระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ตลอดจนการ ขยายความ รับผิดชอบให้กับพนักงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องสนับสนุนพนักงานด้วย วิธีการต่างๆ เช่น การตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ และการ ให้รางวัล (Greasley et al, 2005: 354-308; Boudrias and et al, 2009: 625-638) โดยการขยาย ความรับผิดชอบนี้จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด (Kaymaz, 2010: 69-85) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าว จึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.3 การขยายความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงาน ด้าน นวัตกรรมขององค์กร

### **การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร**

การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงาน หรือตำแหน่ง งานอื่นที่ต่างไปจากตำแหน่งเดิมของพนักงาน ซึ่งถือว่าการจัดคนเข้าทำงานอย่างหนึ่ง และมีความ เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน (Job Design) ดังนั้นองค์กรจะต้องวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และพิจารณาคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง งาน (Job Specification) ก่อนการโยกย้าย เพื่อมอบหมายหน้าที่งานให้เหมาะสมกับ ความสามารถของพนักงาน (Triggs and King, 2000: 32-34) ทั้งนี้ในการศึกษาของ Uysal (2008: 77-83) กล่าวว่า การจัดวางคนมีผลต่อคุณภาพของพนักงานที่เข้ามาทำงาน ซึ่งสอดคล้อง กับ Barrette and Carrière, (2003: 452-453) ที่ศึกษาพบว่า การจัดคนเข้าทำงาน ส่งผลต่อการ ดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด ได้แก่ ตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด การเจริญเติบโตของ องค์กร ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.4 การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานด้าน นวัตกรรมขององค์กร

### ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

การให้รางวัลจูงใจ (Incentive Reward) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011) อันได้แก่ ตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด การเจริญเติบโตขององค์กร ผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร (Barrette and Carrière, 2003: 452-453) เพราะค่าตอบแทน ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ (Uysal, 2008: 77-83) โดยเฉพาะการให้ค่าตอบแทน หรือรางวัลตามพฤติกรรมการทำงาน ((Roos, Fernstrom and Pike, 2004: 28-37) แต่ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ แนวทางในการให้ผลตอบแทนและรางวัลทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงมีการจัดทำเป็นระบบการให้รางวัลที่มีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในที่สุด (Armstrong, 2006; Waal, 2007) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่ระบุว่า การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive) สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Chow and Liu, 2007: 47-55; Dimba, 2010: 128-137) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.5 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมขององค์กร

### การจัดการสายอาชีพและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

จุดมุ่งหมาย ของการฝึกอบรมนั้น คือ การพัฒนาทักษะ ความสามารถพนักงานเพื่อ ปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร และเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของ องค์กรในอนาคต (Armstrong, 2006) รวมถึงยังการฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีศักยภาพมากขึ้น และต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร โดยองค์กรต้อง ส่งเสริมการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Uysal, 2008: 77-83) ซึ่งมีการศึกษา ที่ระบุว่า การฝึกอบรม (Training) นั้นส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ในด้าน ตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด การเจริญเติบโตขององค์กร ผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ที่เพิ่มขึ้น (Barrette and Carrière, 2003: 452-453; Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่ระบุว่า หน้าที่ทางการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรได้ คือ การฝึกอบรมและ พัฒนา (Chow and Liu, 2007: 47-55; Dimba, 2010: 128-137) รวมทั้งการจัดการสายอาชีพที่ดี จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.6 การจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

### **การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร**

Uysal (2008: 77-83) กล่าวว่า การส่งเสริม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) อันได้แก่ ตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด การเจริญเติบโตขององค์กร ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร (Barrette and Carrière, 2003: 452-453) เช่นเดียวกับ Waal (2007) ที่กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการประเมินพนักงาน (Employee Appraisal) ทั้งนี้การที่พนักงานทราบว่าองค์กรต้องการอะไร หรือคาดหวังอะไรจากพนักงาน จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความสอดคล้อง อกกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร (Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) ซึ่งจากทัศนะดังกล่าวจึงสรุปเป็นสมมติฐาน ดังนี้

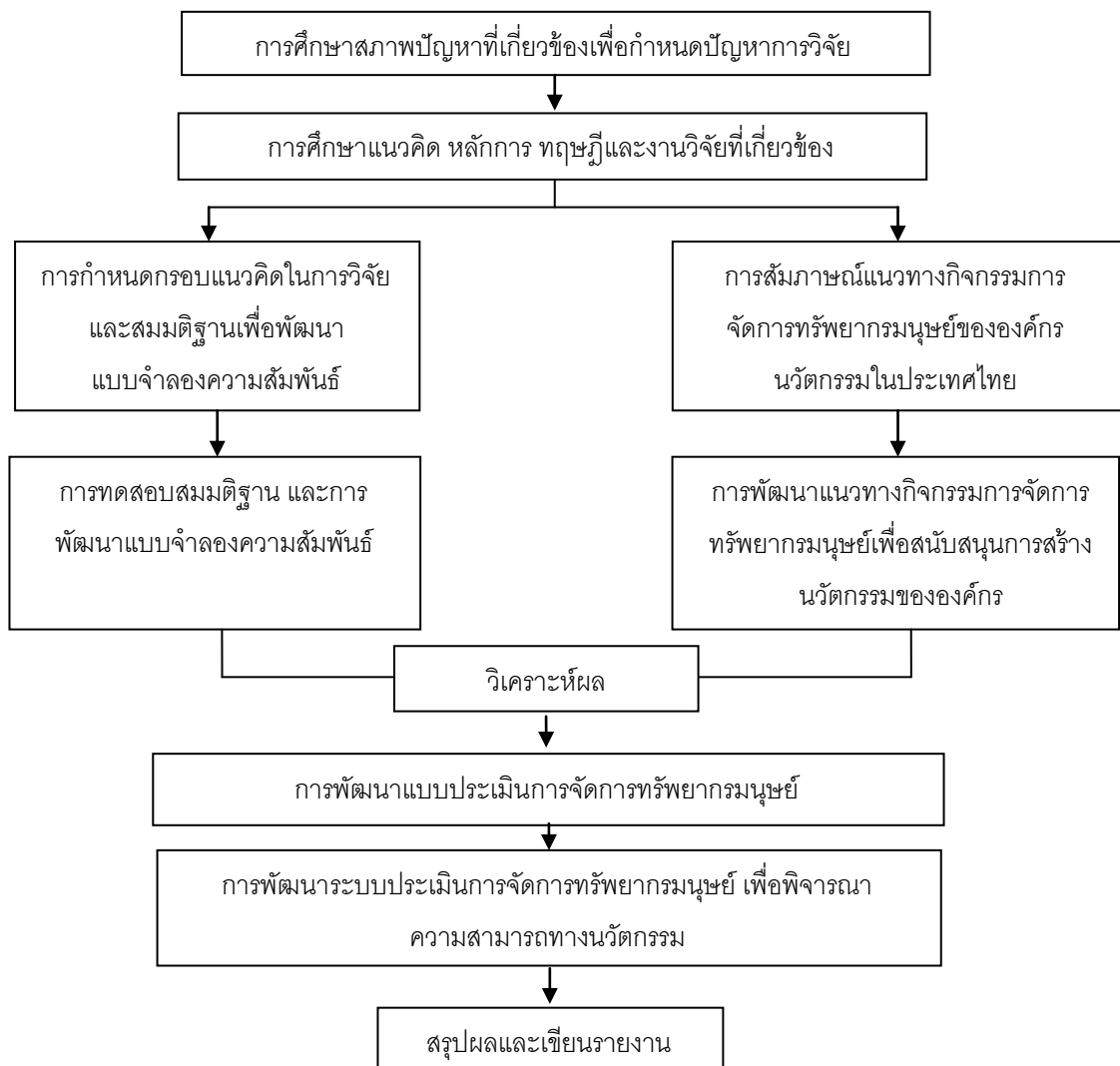
สมมติฐานที่ 4.7 การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

## บทที่ 4

### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงวิธีการศึกษา ซึ่งแบ่งขั้นตอนในการดำเนินงานออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการ องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทาง นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านนวัตกรรม และการพัฒนาแนวทางกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ส่วนที่สอง คือ การพัฒนา แบบประเมิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และส่วนสุดท้าย คือ การพัฒนาระบบประเมิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม (ดูภาพที่ 4-1)

ภาพที่ 4-1 ขั้นตอนในการดำเนินงานทั้งหมด



#### 4.1 การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร และการพัฒนาแนวทางกิจกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ในส่วนนี้จะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยในการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ และแนวทางกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยการออกแบบการวิจัย การ กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล และ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

##### 4.1.1 การออกแบบการวิจัย

การศึกษานี้เป็นเป็นการวิจัยผสม (Mixed - Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธี Concurrent Nested Strategy (Creswell, 2003: 218) ซึ่งเป็นการจัดลำดับความสำคัญ หรือให้ค่าน้ำหนักระหว่าง การศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ไม่เท่ากัน ทั้งนี้การศึกษาจะให้ความสำคัญกับการศึกษาเชิงปริมาณ รองลงมาคือการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพก่อน คือ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ และพัฒนาแบบประเมินด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งการดำเนินการศึกษาเชิงคุณภาพจะแฝงอยู่ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ของการวิจัยเชิงปริมาณ เท่านั้น โดย Creswell (2003: 218) กล่าวว่า การดำเนินการเช่นนี้จะช่วยทำให้ผู้ศึกษาเห็นแนวทางในนำทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติมากขึ้น เป็นวิธีที่ใช้ในการตอบวัตถุประสงค์หลายประการในเวลาเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามต้องนำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ร่วมกัน

##### 4.1.2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงปริมาณ และการศึกษาเชิงคุณภาพ

###### การศึกษาเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับพนักงาน ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทการผลิต (Manufacturing) ซึ่งมีรายชื่ออยู่ฐานข้อมูลของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 2,387 แห่ง โดยแบ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดย่อม ตามเกณฑ์การจำแนกขนาด ของ บริษัท ใน

พระราชบัญญัติ ส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ซึ่งในมาตรา 4 ในพระราชบัญญัติกล่าวว่า “วิสาหกิจขนาดกลางหรือวิสาหกิจขนาดย่อม ได้แก่ วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง” โดยในที่นี้ใช้ทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว สรุปการจำแนกขนาดดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 การจำแนกขนาดบริษัทตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเภท	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
กิจการการผลิต	50 ล้านบาท	51-200 ล้านบาท	201 ล้านบาทขึ้นไป
กิจการบริการ	50 ล้านบาท	51-200 ล้านบาท	201 ล้านบาทขึ้นไป
กิจการการค้า			
- ค้าปลีก	30 ล้านบาท	31-60 ล้านบาท	61 ล้านบาทขึ้นไป
- ค้าส่ง	50 ล้านบาท	51-100 ล้านบาท	101 ล้านบาทขึ้นไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบทุนจดทะเบียนของบริษัทจากฐานข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และจำแนกประเภทขนาดบริษัท ซึ่งสรุปได้ว่า บริษัทประเภทการผลิต มีทั้งหมดจำนวนทั้งสิ้น 2,387 บริษัท จำแนกเป็นบริษัทขนาดเล็ก จำนวน 966 บริษัท บริษัทขนาดกลาง จำนวน 631 บริษัท และบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 790 บริษัท

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัทประเภทการผลิต จำนวนทั้งสิ้น 557 บริษัท ซึ่งใช้สูตรในการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นการคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามหลัก ซึ่งได้แก่ รายได้ขององค์กร โดยใช้สูตรในการคำนวณ คือ

$$n_0 = \frac{(Z)^2(SD)^2}{(e)^2}$$

$n_0$	หมายถึง	ขนาดตัวอย่าง
Z	หมายถึง	ค่า Z ได้โค้งปกติ

SD	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรประชากร
e	หมายถึง	ระดับความคลาดเคลื่อน หรือความแตกต่างระหว่างค่าจริง (ค่าพารามิเตอร์) ค่าประมาณที่คาดหวัง

โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และเมื่อพิจารณาแบบสอบถามส่งคืน พบว่ามีแบบสอบถามที่ส่งคืนและมีความสมบูรณ์ จำนวน 408 ฉบับ คิดเป็นอัตราการส่งแบบสอบถามคืนร้อยละ 73.25

### การศึกษาเชิงคุณภาพ

#### ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการพัฒนาแนวทางกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรนวัตกรรม ซึ่งผ่านการคัดเลือกในโครงการ Thailand's Most Innovative Companies 2010 ที่จัดโดยหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ร่วมกับคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ.2553 ใน 10 อันดับแรกที่ได้รับการคัดเลือก แบ่งเป็นองค์กรประเภทการผลิต จำนวน 5 บริษัท และองค์กรประเภทบริการ จำนวน 5 บริษัท รวมทั้งสิ้น 10 บริษัท ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัท เดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการพัฒนาแนวทางกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนวัตกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยขอความอนุเคราะห์ไปยังบริษัทที่มีรายชื่อข้างต้น และได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ รวมทั้งบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านนวัตกรรม รวมจำนวนทั้งสิ้น 5 บริษัท

#### 4.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 การศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ ใช้วิธีการสุ่ม โดยอาศัยความน่าจะเป็น ในการสุ่มตัวอย่าง (Probability Sampling) เป็นการสุ่ม แบบแบ่ง ชั้น

(Stratified Random Sampling) เนื่องจากประชากรมีความแตกต่างกัน จึงต้องแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่ม และทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม โดยกำหนดสัดส่วนตามขนาดของบริษัท ซึ่งเป็นบริษัทขนาดกลาง 247 บริษัท และบริษัทขนาดใหญ่ 310 บริษัท

ตารางที่ 4-2 การคำนวณสัดส่วนของบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขนาดบริษัท	คิดสัดส่วน	จำนวน (บริษัท)
ขนาดกลาง	$\frac{631}{1,421} \times 557 = 247.33$	247
ขนาดใหญ่	$\frac{790}{1,421} \times 557 = 309.66$	310

กลุ่มที่ 2 การศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งพัฒนาแนวทางกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยขอความอนุเคราะห์ไปยังบริษัทที่มีรายชื่อข้างต้น และได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

#### 4.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

**แบบสอบถาม** แบบสอบถาม จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทาง นวัตกรรม และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบตัวเลือก ให้ผู้ตอบคำถามเลือกตอบ จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการองค์กร 3 ด้าน ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดด้านการองค์กรนวัตกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 14 ข้อ ได้แก่



ด้านกลยุทธ์องค์กร	ข้อที่ 1-4	รวมจำนวน 4 ข้อ
โครงสร้างองค์กร	ข้อที่ 5-8	รวมจำนวน 4 ข้อ
ด้านผู้นำองค์กร	ข้อที่ 9-14	รวมจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 8 ด้าน ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรในนวัตกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 35 ข้อ ได้แก่

ด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	ข้อที่ 1-5	รวมจำนวน 5 ข้อ
ด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ	ข้อที่ 6-11	รวมจำนวน 6 ข้อ
ด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน	ข้อที่ 12-16	รวมจำนวน 5 ข้อ
ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	ข้อที่ 17-20	รวมจำนวน 4 ข้อ
ด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	ข้อที่ 21-24	รวมจำนวน 4 ข้อ
ด้านการจัดการสายอาชีพ	ข้อที่ 25-31	รวมจำนวน 7 ข้อ
ด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ	ข้อที่ 32-35	รวมจำนวน 4 ข้อ

ซึ่งข้อคำถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายปิด และใช้มาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert Scales) เนื่องจากมาตราวัดของลิเคิร์ตนั้น สามารถสร้างได้ง่าย สะดวกในการนำไปใช้และวิเคราะห์ ผล ซึ่งแบ่งระดับค่าเป็น 5 ระดับ เนื่องจากต้องการทราบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งหากมีระดับค่ามากกว่านี้ ผู้ตอบอาจจะไม่สามารถแบ่งแยกคำตอบออกจากกันได้ หรือหากน้อยกว่านี้ การแบ่งคำตอบอาจจะหยابเกินไป (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ , 2542) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

1 คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2 คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
3 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
4 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วย
5 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความสามารถทาง นวัตกรรม ซึ่งวัดผลด้านกระบวนการสร้าง นวัตกรรม อย่างง่ายที่จำแนกขั้นตอนในกระบวนการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้าง สรรค์ความคิดใหม่ (Idea Generation) และการนำแนวคิดไป ประยุกต์ใช้ (Idea Implementation) และ

พัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดกระบวนการนวัตกรรมของ Ong, Wan และ Chng (2003), O'Sullivan และ Dooley (2009) และ Oke (2007) จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวผลการดำเนินงานขององค์กร ในที่นี้เน้นผลการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยพัฒนาและปรับปรุงจาก ตัวชี้วัด ด้านผลการดำเนินงาน ด้าน นวัตกรรม ของ O'Sullivan and Dooley (2009), Oke (2007), Salavou (2004), Donate and Guadamillas (2011), Wong and Chin (2007), Ong, Wan and Chng (2003) และ Bastic and Leskovar-Spacapan (2006) และจำแนกผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นผลผลิต (Output) ด้านนวัตกรรม และผลลัพธ์ (Outcome) ด้านนวัตกรรม จำนวน 16 ข้อ ได้แก่

ด้านผลผลิตที่จับต้องได้ (Tangible Output) ข้อที่ 1-8 รวมจำนวน 8 ข้อ

และผลผลิตที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Output)

ด้านผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial Outcome) ข้อที่ 9-16 รวมจำนวน 8 ข้อ

และผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Outcome)

ซึ่งข้อคำถามในส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 เป็นคำถามปลายปิด และใช้มาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert Scales) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

- |         |         |                                  |               |
|---------|---------|----------------------------------|---------------|
| 1 คะแนน | หมายถึง | องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการ | ร้อยละ 0-5    |
| 2 คะแนน | หมายถึง | องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการ | ร้อยละ 6-25   |
| 3 คะแนน | หมายถึง | องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการ | ร้อยละ 26-50  |
| 4 คะแนน | หมายถึง | องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการ | ร้อยละ 51-75  |
| 5 คะแนน | หมายถึง | องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการ | ร้อยละ 76-100 |

การแปลผลของคะแนน ผู้วิจัยคำนวณจากค่าพิสัย (Range) โดยใช้สูตร

$$\text{อัตราภาคขั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนขั้น}}$$

ซึ่งแบ่งคุณภาพคะแนนเป็น 3 ระดับ คือ

- |             |         |                                |
|-------------|---------|--------------------------------|
| 1.00 – 2.33 | หมายถึง | การดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ     |
| 2.34 – 3.67 | หมายถึง | การดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง |
| 3.68 – 5.00 | หมายถึง | การดำเนินงานอยู่ในระดับสูง     |

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพ โดยหาค่าความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

### 1) การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity)

1.1) การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยดัดแปลงขึ้นไปเสนอเพื่อรับการตรวจทานจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนด ว่าสามารถวัดพฤติกรรมที่ต้องการได้หรือไม่ จากนั้นนำมาปรับปรุงและแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำ

หลังจากปรับแก้ข้อความเรียบร้อยแล้ว นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาข้อคำถามอีกครั้ง และแสดงความคิดเห็นว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดพฤติกรรมได้ตรงตามเนื้อหาหรือไม่ และในส่วนของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายปิด และใช้มาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert Scales) จะหาค่าหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) โดยใช้สูตร

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเนื้อหา

R แทน คะแนนความคิดเห็นด้านบวกรวมของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นเป็นค่าคะแนน ดังนี้

ถ้าผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่า วัดได้ตรง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	+1
ถ้าผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่า วัดได้ไม่ตรง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	-1
ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่า วัดได้ตรงหรือไม่	มีค่าคะแนนเท่ากับ	0

และการแปลค่าคะแนนจากสูตร ดังนี้

ถ้าค่า  $IOC \geq 0.50$  ถือว่าคำถามนั้นสามารถใช้ได้

$IOC \leq 0.50$  ถือว่าไม่สามารถใช้คำถามนั้นได้

เมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องในแต่ละข้อย่อยแล้ว ค่า IOC ต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 จึงถือว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงตามนิยามที่กำหนด ดังนั้นข้อคำถามที่ได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จึงต้องตัดทิ้ง ซึ่งข้อคำถามในแบบสอบถาม มีค่าระหว่าง 0.66 – 1.00 จึงถือว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้

1.2) การหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ซึ่งเป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามในแบบทดสอบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานที่มีลักษณะคล้ายกับประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ชัดเจนของแบบสอบถาม โดยในที่นี้คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

จากนั้นนำคะแนนที่ได้มาคำนวณหา ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ด้วยวิธีการทดสอบค่าที ( $t$ -test) ระหว่างกลุ่มที่มีค่าคะแนนสูงกับกลุ่มที่มีค่าคะแนนต่ำ กลุ่มละ 25% เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อ และเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ซึ่งจะถือว่าเป็นข้อคำถาม มีค่าอำนาจจำแนกสูง และเป็นคำถามที่มีคุณภาพดี โดยในการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม จะวิเคราะห์เฉพาะแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายปิด และ ใช้มาตราวัดของลิเคิร์ท (Likert Scales) (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ก) โดยผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามในแบบสอบถาม ที่มีค่าไม่ถึง 1.75

## 2.) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

หลังจากหาค่าอำนาจจำแนกนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในแต่ละด้านด้วยการหาความสอดคล้องภายใน โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอน บราวน์ (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามแต่ละด้าน ครรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา มากกว่า 0.60 ขึ้นไป ทั้งนี้ผู้วิจัยสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ตั้งแต่แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 มีค่าเท่ากับ 0.98 และเมื่อพิจารณาแยกในแต่ละส่วน พบว่า แบบสอบถามด้านการจัดการองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านกลยุทธ์องค์กร	มีค่าเท่ากับ 0.70
ด้านโครงสร้างองค์กร	มีค่าเท่ากับ 0.89
ด้านผู้นำองค์กร	มีค่าเท่ากับ 0.87

แบบสอบถามด้าน กิจกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	มีค่าเท่ากับ	0.86
ด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ	มีค่าเท่ากับ	0.88
ด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน	มีค่าเท่ากับ	0.90
ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	มีค่าเท่ากับ	0.83
ด้านการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	มีค่าเท่ากับ	0.89
ด้านการให้คำปรึกษาและระบบพี่เลี้ยง	มีค่าเท่ากับ	0.93
ด้านการจัดการสายอาชีพ	มีค่าเท่ากับ	0.90
ด้านการประเมินแบบ 360 องศา	มีค่าเท่ากับ	0.92
และการให้ข้อมูลย้อนกลับ		

แบบสอบถามด้านความสามารถทางนวัตกรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 และแบบสอบถามด้านผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านผลผลิต มีค่าเท่ากับ 0.90 และด้านผลลัพธ์ มีค่าเท่ากับ 0.88

### แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยคำถามของแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยข้อความที่สอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างอิสระ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือของแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอน ดังนี้

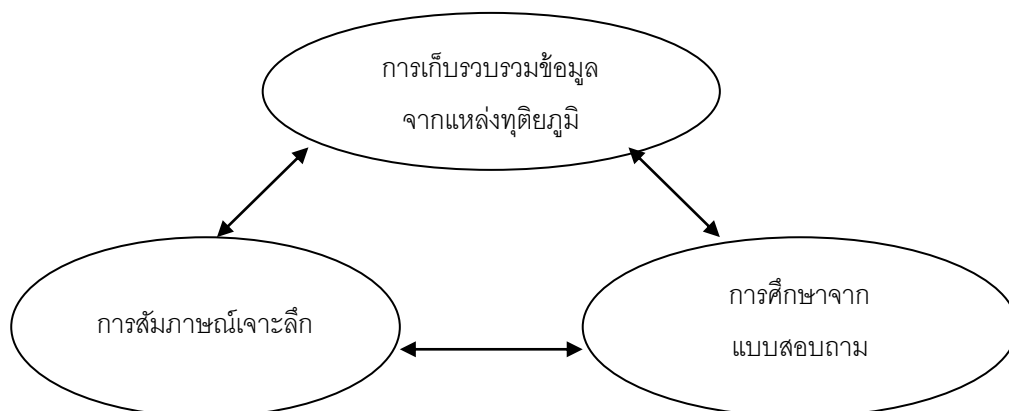
- 2.1) ความตรงตามเนื้อหา ตรวจสอบโดยให้ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบหาความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้
- 2.2) ความเที่ยง จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ซ้ำ โดยสัมภาษณ์ไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง แล้วย้อนกลับมาถามซ้ำอีกครั้ง เพื่อทวนความถูกต้องของคำตอบ และเป็นการศึกษาถึงความสอดคล้องของการตอบคำถามทั้งสองครั้ง

#### 4.1.5 การรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย 3 ลักษณะ (ดูภาพที่ 4-2) ได้แก่

- 1) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ ดังต่อไปนี้
  - 1.1) เอกสาร และหนังสือที่เกี่ยวข้อง
  - 1.2) วารสารหรือบทความ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยจากสถาบันต่าง ๆ

ภาพที่ 4-2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล



1.3) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น

2) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปศึกษากับ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ /ฝ่ายบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับพนักงาน หรือแรงงานในองค์กรในอุตสาหกรรม การผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองจดหมายเปล่าและติดดวงตราไปรษณียากรณ์ เพื่อความสะดวกของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการส่งคืนผู้วิจัย ซึ่งหลังจาก 2 สัปดาห์จะตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ส่งคืนแล้ว และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน โดยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์อีกครั้ง คำนวณหาอัตราการส่งแบบสอบถามคืน (Response Rate) ของกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีแบบสอบถามส่งคืน จำนวน 408 ฉบับ จากที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 557 ฉบับ คิดเป็นอัตราการส่งแบบสอบถามคืน ร้อยละ 73.25

3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยผู้วิจัยจะทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล และสัมภาษณ์ ข้อมูลทั้งหมดด้วยตนเอง พร้อมทั้งมีการบันทึกเสียงตอนสัมภาษณ์ (ในกรณีที่ผู้ประกอบการยินยอม) และจดบันทึกข้อมูล

#### 4.1.6 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามคืน จะตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับแล้ว และลงรหัส (Coding) ตามคู่มือลงรหัสที่ได้ทำไว้ จากนั้นจึงนำไปบันทึกและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทาง สถิติ เพื่อทำการประมวลผลต่อไป ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

*สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)*

- 1.1) หาความถี่และร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.2) หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมบุคคล และผลการดำเนินงานขององค์กร

*สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential statistic)* เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอย เชิงพหุ (Multiple Regression)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การศึกษาในเชิงคุณภาพ จะศึกษาในลักษณะของกรณีศึกษา (Case Study) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบการแยกประเภท (Categorical Aggregation) ซึ่งจะรวบรวมเหตุการณ์ต่างๆ จากข้อมูล และหาความหมายในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Creswell, 2003)

## 4.2 การพัฒนาแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนนี้จะนำเสนอวิธีการในการพัฒนาแบบประเมินกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรม โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

**การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity)**

1) การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการหาความสอดคล้องของแบบทดสอบกับเนื้อหาที่ต้องการจะวัด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 จึงถือว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงตามนิยามที่กำหนด ซึ่งการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบประเมินนี้อยู่ในส่วนของการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

2) การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ในที่นี้ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

2.1) *วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)* มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ และ สกัดตัวแปรที่ไม่มีความสำคัญออก ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 1.1 การสร้างเมตริกสหสัมพันธ์
- 1.2 การสกัดองค์ประกอบ
- 1.3 การหมุนแกน
- 1.4 การเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
- 1.5 การตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

2.2) *วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Confirmation Factor Analysis: CFA)* โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหรือยืนยันแบบทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)** เป็นการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแยกเป็นแต่ละองค์ประกอบและทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบราค ซึ่งควรมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70

**การกำหนดการแปลค่าคะแนนและ ความหมาย** ในส่วนของการกำหนดการแปลค่าคะแนนและความหมาย จะแปลความหมายของคะแนนโดยใช้การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ซึ่งจะทำให้ทราบระดับสูงและ ต่ำตามเกณฑ์ดังกล่าว ทั้งนี้การแปลความหมายในลักษณะนี้จะมีเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ คือ (ฉัตรศิริ พิมลสิทธิ์, 2548: 172-191)

- 1) เกณฑ์ที่ใช้ต้องเชื่อถือได้ มีความเหมาะสม ชัดเจน
- 2) คะแนนนั้นต้องเกิดจากการวัดคุณลักษณะต่างๆ ตามเกณฑ์เหล่านั้นอย่างแท้จริง

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ หลังจากที่พัฒนาแบบประเมินเรียบร้อยแล้ว จะนำแบบทดสอบไปหาค่าเพื่อกำหนดการแปลความหมาย โดยนำแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ฝ่ายบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรนวัตกรรม ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ก่อนหน้านี้ รวมทั้งองค์กรที่ได้รับการยอมรับด้านนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการเปรียบเทียบค่าคะแนน



#### 4.3 การพัฒนา ระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม

ในส่วนนี้จะเป็นการ พัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม และการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบฯ

##### 4.3.1. การพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม

ในส่วนนี้เป็นขั้นตอนในการนำผลจากการศึกษาที่ได้จากส่วนที่ 2 มาพัฒนานวัตกรรม ซึ่งใช้แนวคิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ Van de Ven และคณะ (1989) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นแนวคิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่อยู่กระบวนทัศน์ของการบริหารจัดการองค์กร (Management Domain) และมีความเหมาะสมกับเงื่อนไขด้านเวลาในการพัฒนา ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นของแนวคิด (Idea Stage) ขั้นการออกแบบและการพัฒนา (Design or Development Stage) และขั้นนำไปประยุกต์ใช้ (Implement Stage)

ภาพที่ 4-3 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์



##### 4.3.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ

1) นำเสนอระบบต่อองค์กรภาคอุตสาหกรรม โดยขอความอนุเคราะห์ บริษัทที่สนใจ และส่งระบบให้ทดลองใช้

2) สอบถามความพึงพอใจของผู้ใช้ โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในการใช้งานระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้มาประมวลและวิเคราะห์ โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) สอบถามความพึงพอใจของผู้ใช้โดยการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และทางโทรศัพท์

## บทที่ 5

### ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง ระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม เป็นการวิจัยผสม (Mixed-Method) ระหว่าง การวิจัยเชิง ปริมาณและ การวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นในบทนี้จะนำเสนอผลการศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง 2) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ จะเป็นแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม

#### 5.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$n$	แทน	จำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$SS$	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน
$MS$	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
$F$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F – Distribution
$t$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t – Distribution
$df$	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
$R$	แทน	ความสัมพันธ์แบบพหุคูณ
$R^2$	แทน	ผลบวกกำลังสองของความสัมพันธ์แบบพหุคูณ
$b$	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$\beta$	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E. $b$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัว พยากรณ์
SEE	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าความคลาดเคลื่อน
FINA	แทน	ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน
SELE	แทน	การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ
EMPO	แทน	การมอบอำนาจให้พนักงาน
JOBR	แทน	การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน
INCE	แทน	ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ
CARE	แทน	การจัดการสายอาชีพ
ASSE	แทน	การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

## 5.2 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

### 5.2.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นบริษัทขนาดกลาง จำนวน 119 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 29.20 และเป็นบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 289 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 70.80 รวมทั้งเป็นบริษัทไทย จำนวน 180 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.10 และเป็นบริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ จำนวน 228 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 55.90

และเมื่อพิจารณาของอายุองค์กร พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีอายุองค์กรระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 168 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.20 รองลงมา คือ 10 บริษัทที่มีอายุองค์กรระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 137 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.60 บริษัทที่ บริษัทที่มีอายุองค์กรระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 41 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.00 บริษัทที่มีอายุมากกว่า 20 ปี จำนวน 37 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.10 และบริษัทที่มีอายุองค์กรระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 25 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.10 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 สรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดองค์กร		
ขนาดกลาง	119	29.20
ขนาดใหญ่	289	70.80
ความเป็นเจ้าของ		
บริษัทไทย	180	44.10
บริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ	228	55.90
อายุองค์กร		
3-5 ปี	25	6.10
6-10 ปี	137	33.60
11-15 ปี	168	41.20
16-20 ปี	41	10.00
มากกว่า 20 ปี	37	9.10

ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บริษัทที่กำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม มีจำนวน 211 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.70 ส่วนบริษัทที่ไม่กำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม มีจำนวน 197 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.30 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-2

ตารางที่ 5-2 การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมในองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม	จำนวน	ร้อยละ
กำหนด	211	51.70
ไม่กำหนด	197	48.30
รวม	408	100.00

และเมื่อพิจารณาตามตัวแปรควบคุมด้านขนาดองค์กรพบว่า บริษัทที่กำหนดกลยุทธ์ นวัตกรรมเป็นบริษัทขนาดกลาง จำนวน 21 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.00 เป็นบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 190 บริษัท ร้อยละ 90.00 ส่วนบริษัทที่ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม เป็นบริษัทขนาด กลาง จำนวน 98 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 49.70 และเป็นบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 99 บริษัท คิด เป็นร้อยละ 50.30 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-3

ตารางที่ 5-3 การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม จำแนกตามขนาดองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม	ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กำหนด	21	10.00	190	90.00
ไม่กำหนด	98	49.70	99	50.30
รวม	119	29.20	289	70.80

และเมื่อพิจารณาตามตัวแปรควบคุมด้านความเป็นเจ้าของ พบว่าบริษัทที่กำหนดกลยุทธ์ นวัตกรรมเป็นบริษัทไทย จำนวน 74 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 35.10 และเป็นบริษัทร่วมทุนไทย- ต่างชาติ จำนวน 137 คิดร้อยละ 64.90 ส่วนบริษัทที่ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมเป็นบริษัทไทย จำนวน 106 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.80 และเป็นบริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ จำนวน 91 คิดร้อยละ 46.20 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-4

ตารางที่ 5-4 การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม จำแนกตามความเป็นเจ้าของ

การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม	บริษัทไทย		บริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กำหนด	74	35.10	137	64.90
ไม่กำหนด	106	53.80	91	46.20
รวม	180	44.10	228	55.90

และเมื่อพิจารณาตามตัวแปรควบคุมด้านอายุองค์กร พบว่า บริษัทที่ กำหนดกลยุทธ์ นวัตกรรม เป็นบริษัทที่มีอายุ 11-15 ปี จำนวน 102 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.30 รองลงมาคือ บริษัทที่มีอายุ 6-10 ปี จำนวน 55 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 26.10 บริษัทที่มีอายุ 16-20 ปี จำนวน 20 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.50 และบริษัทที่มีอายุมากกว่า 20 ปี จำนวน 21 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.00 และบริษัทที่มีอายุ 3-5 ปี มีจำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.20

ส่วนบริษัทที่ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม เป็นบริษัทที่มีอายุ 6-10 ปี จำนวน 82 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.60 รองลงมาคือ บริษัทที่มีอายุ 11-15 ปี จำนวน 66 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.50 บริษัทที่มีอายุ 16-20 ปี จำนวน 21 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.70 บริษัทที่มีอายุมากกว่า 20 ปี จำนวน 16 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.10 และบริษัทที่มีอายุ 3-5 ปี มีจำนวน 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.10 ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-5

ตารางที่ 5-5 ของการกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม จำแนกตามอายุองค์กร

การกำหนด กลยุทธ์ นวัตกรรม	3-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
กำหนด	13	6.20	55	26.10	102	48.30	20	9.50	21	10.00
ไม่กำหนด	12	6.10	82	41.60	66	33.50	21	10.70	16	8.10
รวม	25	6.10	137	33.60	168	41.20	41	10.00	37	9.10

ในส่วนของกาาา้จกกลยุทธ์นวัตกรรมกับพนักงาน พบว่า องค์กรมีการจกกลยุทธ์ นวัตกรรมกับพนักงาน โดยใช้การจกเป็นลายลักษณ์อักษรมากที่สุด จำนวน 179 บริษัท คิดเป็น ร้อยละ 43.90 รองลงมา คือ เอกสารประชาสัมพันธ์ จำนวน 135 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.10 การ จกด้วยวาจาโดยตรง จำนวน 114 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 27.90 และการจกในช่องปฐมนิเทศ พนักงาน จำนวน 92 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.50 ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-6

ตารางที่ 5-6 วิธีการแจ้งกลยุทธันวัตกรรมกับพนักงาน (n = 408)

วิธีการแจ้งกลยุทธันวัตกรรม	จำนวน	ร้อยละ
การแจ้งด้วยวาจาโดยตรง	114	27.90
การแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร	179	43.90
การแจ้งในช่วงปฐมนิเทศพนักงาน	92	22.50
เอกสารประชาสัมพันธ์	135	33.10

เมื่อพิจารณาด้านระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีระดับชั้นของการบังคับบัญชา 5 ระดับชั้น จำนวน 154 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.70 รองลงมา คือ มีระดับชั้นของการบังคับบัญชา 7 ระดับชั้น จำนวน 144 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 35.30 มีระดับชั้นของการบังคับบัญชา 4 ระดับชั้น จำนวน 79 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 19.40 มีระดับชั้นของการบังคับบัญชา 6 ระดับชั้น จำนวน 20 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.90 มีระดับชั้นของการบังคับบัญชา 8 ระดับชั้น จำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.50 และมีระดับชั้นของการบังคับบัญชา 9 ระดับชั้น จำนวน 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.20 ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-7

ตารางที่ 5-7 จำนวนระดับชั้นของการบังคับบัญชา

ระดับชั้นของการบังคับบัญชา	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
4 ชั้น	79	19.40
5 ชั้น	154	37.70
6 ชั้น	20	4.90
7 ชั้น	144	35.30
8 ชั้น	6	1.50
9 ชั้น	5	1.20
รวม	408	100.00

ทั้งนี้ในการศึกษายังพบว่า องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้างานโดยตรงมากที่สุด จำนวน 179 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมา คือ การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม จำนวน 187 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 45.80 การตั้งกล่องความคิดเห็น จำนวน 145 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 35.50 การจัดกิจกรรมพิเศษของบริษัท และให้รางวัล จำนวน 111 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 27.20 และการจัดเวทีเสวนาประจำปีจำนวน 7 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.70 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-8

ตารางที่ 5-8 วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (n = 408)

วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
การจัดเวทีเสวนาประจำปี	7	1.70
การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม	187	45.80
การแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้างานโดยตรง	208	51.00
การตั้งกล่องความคิดเห็น	145	35.50
การจัดกิจกรรมพิเศษของบริษัท และให้รางวัล	111	27.20

โดยองค์กรส่วนใหญ่มีความถี่เฉลี่ยของพนักงานในการแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกช่องทาง 1 เดือนต่อครั้ง จำนวน 141 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.60 รองลงมาคือ ไม่เคยแสดงความคิดเห็นเลย จำนวน 76 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.60 แสดงความคิดเห็น 3 เดือนต่อครั้ง จำนวน 64 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.70 แสดงความคิดเห็น 2 สัปดาห์ต่อครั้ง จำนวน 55 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 13.50 แสดงความคิดเห็น 1 สัปดาห์ต่อครั้ง จำนวน 36 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.80 แสดงความคิดเห็น 6 เดือนต่อครั้ง จำนวน 29 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 7.10 และแสดงความคิดเห็น 1 ปีต่อครั้ง จำนวน 7 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.70 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-9



ตารางที่ 5-9 ความถี่เฉลี่ยของพนักงานส่วนใหญ่ในการแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกช่องทาง

ความถี่เฉลี่ยของพนักงานส่วนใหญ่ในการแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกช่องทาง	จำนวน	ร้อยละ
1 สัปดาห์ต่อครั้ง	36	8.80
2 สัปดาห์ต่อครั้ง	55	13.50
1 เดือนต่อครั้ง	141	34.60
3 เดือนต่อครั้ง	64	15.70
6 เดือนต่อครั้ง	29	7.10
1 ปีต่อครั้ง	7	1.70
ไม่เคยเลย	76	18.60
รวม	408	100.00

ในส่วนของการจัดตั้งหน่วยงานนวัตกรรม พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม จำนวน 243 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 59.60 ส่วนบริษัทที่มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม มีจำนวน 165 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 40.40

และยังพบว่าลักษณะของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมที่จัดตั้งขึ้นจะเป็นส่วนหนึ่งของทุกแผนก จำนวน 169 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.40 รองลงมาคือ หน่วยงานนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกวิจัยและพัฒนา จำนวน 152 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.30 หน่วยงานนวัตกรรมแยกออกจากหน่วยงานอื่น จำนวน 19 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.70 และอื่นๆ จำนวน 68 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.70 ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ที่ตอบคำถามข้อนี้ ให้เหตุผลว่า บริษัทยังไม่ได้กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบนวัตกรรมอย่างชัดเจน และบริษัท ไม่ได้จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-10

ตารางที่ 5-10 การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กร

การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม	จำนวน	ร้อยละ
การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม		
มี	165	40.40
ไม่มี	243	59.60
ลักษณะของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม		
หน่วยงานนวัตกรรมแยกออกจากหน่วยงานอื่น	19	4.70
หน่วยงานนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกวิจัยและพัฒนา	152	37.30
หน่วยงานนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของทุกแผนกอื่น ๆ	169	41.40
	68	16.70
รวม	408	100.00

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรควบคุมด้าน ขนาดองค์กร พบว่า บริษัทที่ จัดตั้งหน่วยงานที่ รับผิดชอบด้านนวัตกรรม เป็นบริษัทขนาดกลาง จำนวน 27 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.40 และเป็น บริษัทขนาดใหญ่ มีจำนวน 138 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 83.60 ส่วนบริษัทที่ไม่ได้จัดตั้งหน่วยงานที่ รับผิดชอบด้านนวัตกรรม เป็นบริษัทขนาดกลาง จำนวน 92 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.90 และเป็น บริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 151 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 62.10 ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-11

ตารางที่ 5-11 การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กรจำแนกตามขนาดองค์กร

การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านนวัตกรรม	ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	27	16.40	138	83.60
ไม่มี	92	37.90	151	62.10
รวม	119	29.20	289	70.80

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรควบคุมด้านความเป็นเจ้าของ พบว่าบริษัทที่จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม เป็นบริษัทไทย จำนวน 62 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.60 และเป็นบริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ จำนวน 103 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 62.40 ส่วนบริษัทที่ไม่จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม เป็นบริษัทไทย จำนวน 118 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.60 และเป็นบริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ จำนวน 125 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.40 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-12

ตารางที่ 5-12 การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กรจำแนกตามความเป็นเจ้าของ

การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านนวัตกรรม	บริษัทไทย		บริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	62	37.60	103	62.40
ไม่มี	118	48.60	125	51.40
รวม	180	44.10	228	55.90

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรควบคุมด้านความเป็นอายุองค์กร พบว่า บริษัทที่จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม เป็นบริษัทที่มีอายุ 11-15 ปี จำนวน 77 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.70 รองลงมาคือ บริษัทที่มีอายุ 6-10 ปี จำนวน 40 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 24.20 บริษัทที่มีอายุ 16-20 ปี และบริษัทที่มีอายุมากกว่า 20 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 19 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 11.50 และบริษัทที่มีอายุ 3-5 ปี มีจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.10

ส่วนบริษัทที่ไม่ได้จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม เป็นบริษัทที่มีอายุ 6-10 ปี จำนวน 97 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 39.90 รองลงมาคือ บริษัทที่มีอายุ 11-15 ปี จำนวน 91 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.40 บริษัทที่มีอายุ 16-20 ปี จำนวน 22 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.10 บริษัทที่มีอายุมากกว่า 20 ปี จำนวน 18 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 7.40 และบริษัทที่มีอายุ 3-5 ปี มีจำนวน 15 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.20 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-13

ตารางที่ 5-13 การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กร จำแนกตามอายุองค์กร

การจัดตั้ง หน่วยงานที่ รับผิดชอบ ด้านนวัตกรรม	3-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		มากกว่า 20 ปี	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	10	6.10	40	24.20	77	46.70	19	11.50	19	11.50
ไม่มี	15	6.20	97	39.90	91	37.40	22	9.10	18	7.40
รวม	25	6.10	137	33.60	168	41.20	41	10.00	37	9.10

ในส่วนของการกำหนดผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม พบว่าบริษัทที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม จำนวน 226 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 55.40 และบริษัทที่ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม จำนวน 182 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.60

และมีบริษัทที่มีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ดูแลด้านนวัตกรรมโดยเฉพาะ จำนวน 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.90 ส่วนบริษัทที่มีผู้รับผิดชอบดูแลด้านนวัตกรรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหน้าที่อื่น จำนวน 295 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 72.30 และกลุ่มตัวอย่างที่เลือกตอบอื่นๆ จำนวน 101 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 24.80 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าบริษัทไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและการกำหนดความรับผิดชอบไม่ชัดเจน

นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทที่มีการกำหนดจำนวนผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม 1 ตำแหน่ง มีจำนวน 193 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 47.30 กำหนดจำนวนผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม 2-3 ตำแหน่ง มีจำนวน 54 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 13.20 กำหนดจำนวนผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรมมากกว่า 3 ตำแหน่ง มีจำนวน 86 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 21.10 และกลุ่มตัวอย่างที่เลือกตอบอื่นๆ จำนวน 75 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.40 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าบริษัทไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-14

ตารางที่ 5-14 จำนวนและร้อยละด้านผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม

ผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
การกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม		
มี	226	55.40
ไม่มี	182	44.60
หน้าที่ของผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม		
ผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ดูแลด้านนวัตกรรมโดยเฉพาะ	12	2.90
ผู้รับผิดชอบดูแลด้านนวัตกรรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหน้าที่อื่น	295	72.30
อื่นๆ	101	24.80
จำนวนผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรมในแต่ละแผนก		
1 ตำแหน่ง	193	47.30
2-3 ตำแหน่ง	54	13.20
มากกว่า 3 ตำแหน่งงาน	86	21.10
อื่นๆ	75	18.40
รวม	408	100

ในการศึกษาด้านการสร้างทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงานขององค์กร พบว่าบริษัทที่มีการจัดตั้งทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน มีจำนวน 229 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.10 และบริษัทที่ไม่มีการจัดตั้งทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน มีจำนวน 179 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 43.90

และเมื่อพิจารณาลักษณะของการสร้างทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน พบว่า บริษัทที่มีสมาชิกในทีมมาจากต่างหน่วยธุรกิจ และต่างหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Cross Business Unit, Cross Function) มีจำนวน 71 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 17.40 สมาชิกในทีมมาจากต่างหน่วยธุรกิจ แต่อยู่ในหน้าที่การปฏิบัติงานเดียวกัน (Cross Business Unit, Same Function) มีจำนวน 67 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.40 สมาชิกมาจากหน่วยธุรกิจเดียวกัน แต่ต่างหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

(Same Business Unit, Cross Function) มีจำนวน 142 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.80 และสมาชิกมาจากหน่วยธุรกิจเดียวกัน และอยู่ในหน้าที่การปฏิบัติงานเดียวกัน (Same Business Unit, Same Function) มีจำนวน 40 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.80 และกลุ่มตัวอย่างที่เลือกตอบอื่นๆ จำนวน 88 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 21.60 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าบริษัทไม่มีการกำหนดทีมงานนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-15

ตารางที่ 5-15 การสร้างทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงานในองค์กร

การสร้างทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงานในองค์กร	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
การจัดตั้งทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน		
มี	229	56.10
ไม่มี	179	43.90
ลักษณะของการสร้างทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน		
สมาชิกในทีมมาจากต่างหน่วยธุรกิจ และต่างหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Cross Business Unit, Cross Function)	71	17.40
สมาชิกในทีมมาจากต่างหน่วยธุรกิจ แต่อยู่ในหน้าที่การปฏิบัติงานเดียวกัน (Cross Business Unit, Same Function)	67	16.40
สมาชิกมาจากหน่วยธุรกิจเดียวกัน แต่ต่างหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Same Business Unit, Cross Function)	142	34.80
สมาชิกมาจากหน่วยธุรกิจเดียวกัน และอยู่ในหน้าที่การปฏิบัติงานเดียวกัน (Same Business Unit, Same Function)	40	9.80
อื่นๆ	88	21.60
รวม	408	100

ในส่วนของการศึกษาด้านการสร้างทีมงานระหว่างองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมกับองค์กรภายนอก พบว่าบริษัทมีการสร้างทีมงานระหว่างองค์กร เพื่อสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก โดยสร้างทีมงานกับผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบมากที่สุด คือ จำนวน 231 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.60 รองลงมาคือ การสร้างทีมงานกับผู้ใช้ จำนวน 229 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.10 การสร้างทีมงานกับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา จำนวน 201 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 49.30 การสร้างทีมงานกับผู้จัดการจำหน่าย จำนวน 105 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25.70 การสร้างทีมงานกับหน่วยงานรัฐ จำนวน 18 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.40 การสร้างทีมงานกับสมาคม จำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.20 และการสร้างทีมงานกับสถาบันการเงิน จำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.50 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-16

ตารางที่ 5-16 การสร้างทีมงานเพื่อสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก (n = 408)

การสร้างทีมงานระหว่างองค์กร เพื่อสร้าง นวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ	231	56.60
ผู้จัดการจำหน่าย	105	25.70
ผู้ใช้	229	56.10
สถาบันการเงิน	6	1.50
หน่วยงานรัฐ	18	4.40
สมาคม	13	3.20
มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา	201	49.30

เมื่อพิจารณาด้านการสนับสนุนของผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร พบว่าบริษัทที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม มีจำนวน 130 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.90 ผู้บริหารกำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร และริเริ่มโครงการ จำนวน 68 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.70 ผู้บริหารกำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร ริเริ่มโครงการ และเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 135 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.10 และกลุ่มตัวอย่างที่เหลือตอบอื่นๆ จำนวน 75

บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.40 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าคุณบริหารไม่ได้แสดงบทบาทในการสนับสนุนชัดเจน ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-17

ตารางที่ 5-17 การสนับสนุนของผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

การสนับสนุนของผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมของ องค์กร	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
กำหนดนโยบาย และจัดสรรทรัพยากร	130	31.90
กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร และริเริ่มโครงการ	68	16.70
กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร ริเริ่มโครงการ และเข้าร่วมกิจกรรม	135	33.10
อื่นๆ	75	18.40
รวม	408	100

โดยผู้บริหารของบริษัทจะสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม จำนวน 279 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 68.40 บริษัทสนับสนุนเงินทุน จำนวน 152 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.30 บริษัทสนับสนุนเครื่องจักร จำนวน 63 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.40 และบริษัทสนับสนุนด้านอื่นๆ จำนวน 91 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.30 โดยให้การสนับสนุนในด้านการให้คำปรึกษาเฉพาะทาง และการสนับสนุนให้พนักงานไปฝึกอบรมภายนอกองค์กร ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-18

ตารางที่ 5-18 การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรม (n = 408)

การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรม	จำนวน	ร้อยละ
อุปกรณ์ เครื่องมือ	279	68.40
เครื่องจักร	63	15.40
เงินทุน	152	37.30
อื่นๆ	91	22.30



ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านนวัตกรรม พบว่าบริษัทที่กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม มีจำนวน 190 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.60 และบริษัทที่ไม่กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม มีจำนวน 218 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.40

เมื่อพิจารณาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม พบว่า บริษัทที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 เดือนต่อครั้ง จำนวน 27 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.60 ประเมินผลการปฏิบัติงาน 6 เดือนต่อครั้ง จำนวน 197 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.30 และประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 ปีต่อครั้ง จำนวน 184 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 45.10 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-19

ตารางที่ 5-19 การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม		
กำหนด	190	46.60
ไม่กำหนด	218	53.40
ความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม		
3 เดือนต่อครั้ง	27	6.60
6 เดือนต่อครั้ง	197	48.30
1 ปีต่อครั้ง	184	45.10
รวม	408	100

ส่วนผู้ที่มีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า หัวหน้างาน มีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 408 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ ตัวพนักงาน จำนวน 155 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.00 เพื่อนร่วมงาน จำนวน 93 บริษัท คิดเป็น

ร้อยละ 22.80 และลูกค้า (รวมถึงลูกค้าภายใน คือ พนักงานแผนกอื่น ) จำนวน 85 บริษัท คิดเป็น ร้อยละ 20.80 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-20

ตารางที่ 5-20 ผู้ที่มีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (n = 408)

ผู้ที่มีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้างาน	408	100.00
เพื่อนร่วมงาน	93	22.80
ลูกค้า (รวมถึงลูกค้าภายใน คือ พนักงานแผนกอื่น)	85	20.80
ตัวพนักงาน	155	38.00

#### ระดับการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

ในส่วนนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับของการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม ซึ่งพบว่าบริษัทมีการจัดการองค์กรนวัตกรรมโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.41$ ) โดยด้านกลยุทธ์องค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.77$ ) ด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.16$ ) และด้านผู้นำองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.29$ )

บริษัทมีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.27$ ) ซึ่งสามารถเรียงลำดับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ ( $\bar{x}=3.49$ ) ด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ ( $\bar{x}=3.40$ ) ด้านการจัดการสายอาชีพ ( $\bar{x}=3.34$ ) ด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ ( $\bar{x}=3.27$ ) ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=3.23$ ) ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน ( $\bar{x}=3.12$ ) และด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ( $\bar{x}=3.07$ )

และเมื่อพิจารณาด้านความสามารถทางนวัตกรรมพบว่าบริษัทมีความสามารถทางนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.17$ ) ส่วนด้านผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมพบว่า บริษัทมีผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.84$ ) โดยมีผลผลิตที่จับต้องไม่ได้ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.23$ ) ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=$

2.90) ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.89$ ) และผลผลิตที่จับต้องได้ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.32$ ) ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-21

ตารางที่ 5-21 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการจัดการองค์กรนวัตกรรม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมในภาพรวม

ตัวแปร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
ด้านการจัดการองค์กรนวัตกรรม			
กลยุทธ์องค์กร	3.77	0.71	มาก
โครงสร้างองค์กร	3.16	0.98	ปานกลาง
ผู้นำองค์กร	3.29	0.65	ปานกลาง
โดยรวม	3.41	0.70	ปานกลาง
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์			
การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	3.49	0.66	ปานกลาง
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับ			
สมรรถนะ	3.40	0.84	ปานกลาง
การมอบอำนาจให้พนักงาน	3.12	0.91	ปานกลาง
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	3.23	1.01	ปานกลาง
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	3.27	1.22	ปานกลาง
การจัดการสายอาชีพ	3.34	1.22	ปานกลาง
การประเมินแบบ 360 องศา และการให้			
ข้อมูลย้อนกลับ	3.07	1.16	ปานกลาง
โดยรวม	3.27	0.82	ปานกลาง
ความสามารถทางนวัตกรรม	3.17	0.54	ปานกลาง

ตารางที่ 5-21 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม			
ผลผลิตที่จับต้องได้	2.32	0.62	น้อย
ผลผลิตที่จับต้องไม่ได้	3.23	0.77	ปานกลาง
ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	2.89	0.87	ปานกลาง
ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน	2.90	0.62	ปานกลาง
โดยรวม	2.84	0.48	ปานกลาง

### 5.2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม จะเป็นการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปร ซึ่งจากนั้นจะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ตัวแปรอิสระ) และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม (ตัวแปรตาม) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน พหุ (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อพิจารณาอิทธิพลของการพยากรณ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

#### การทดสอบสมมติฐาน

1) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การจัดการองค์กรนวัตกรรมโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมที่ระดับ 0.54 โดยด้านผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมที่ระดับ 0.51 รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมที่ระดับ 0.48 และด้านกลยุทธ์องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมที่ระดับ 0.46 ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-

ตารางที่ 5-22 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์การ นวัตกรรม	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ นวัตกรรม และการจัดการทรัพยากร มนุษย์โดยรวม ( <i>r</i> )	<i>p</i>
กลยุทธ์องค์การ	0.46	0.00*
โครงสร้างองค์การ	0.48	0.00*
ผู้นำองค์การ	0.51	0.00*
โดยรวม	0.54	0.00*

\* $p < 0.05$ 

2) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.33 โดยด้านการจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.43 รองลงมาคือ ด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.41 ด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.39 ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.23 ด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.14 และด้านการขยายความรับผิดชอบให้พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.10 ส่วนด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-23

ตารางที่ 5-23 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถทางนวัตกรรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และความสามารถ ทางนวัตกรรม ( $r$ )	$p$
การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	-0.02	0.62
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับ สมรรถนะ	0.14	0.00*
การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน	0.10	0.04*
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	0.23	0.00*
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	0.39	0.00*
การจัดการสายอาชีพ	0.43	0.00*
การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ ข้อมูลย้อนกลับ	0.41	0.00*
โดยรวม	0.33	0.00*

$p < 0.05$

3) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.17 โดยผลผลิตที่จับต้องได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.39 รองลงมาคือ ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.17 ผลผลิตที่จับต้องไม่ได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.11 และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ระดับ 0.15 ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 5-24

ตารางที่ 5-24 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของ  
องค์กรด้านนวัตกรรม

ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านนวัตกรรม	ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทาง นวัตกรรม และผลการดำเนินงานของ องค์กรด้านนวัตกรรม ( <i>r</i> )	<i>p</i>
ผลผลิตที่จับต้องได้	0.39	0.00*
ผลผลิตที่จับต้องไม่ได้	0.11	0.01*
ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	0.17	0.00*
ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน	0.15	0.25
โดยรวม	0.17	0.00*

\* $p < 0.05$

4) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมที่ระดับ 0.24 โดยระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมที่ระดับ 0.30 รองลงมาคือ ด้านการจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมที่ระดับ 0.26 ด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมที่ระดับ 0.21 ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมที่ระดับ 0.20 เช่นเดียวกับด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมที่ระดับ 0.20 และด้านการขยายความรับผิดชอบให้พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมที่ระดับ 0.11 ส่วนด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-25

ตารางที่ 5-25 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร  
ด้านนวัตกรรมโดยรวม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และผลการ ดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม โดยรวม ( <i>r</i> )	<i>p</i>
การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	-0.04	0.41
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับ สมรรถนะ	0.20	0.00*
การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน	0.11	0.02*
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	0.20	0.00*
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	0.30	0.00*
การจัดการสายอาชีพ	0.26	0.00*
การประเมินแบบ 360 องศา และการ ให้ข้อมูลย้อนกลับ	0.21	0.00*
โดยรวม	0.24	0.00*

\* $p < 0.05$

และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลผลิตที่  
จับต้องได้ พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตที่จับต้อง  
ได้ที่ระดับ 0.46 โดยด้านการจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตที่จับต้องได้ที่  
ระดับ 0.54 รองลงมาคือ ด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตที่  
จับต้องได้ที่ระดับ 0.50 ด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับมี  
ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตที่จับต้องได้ที่ระดับ 0.46 ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมี  
ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตที่จับต้องได้ที่ระดับ 0.36 ด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสม  
กับสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตที่จับต้องได้ที่ระดับ 0.33 และด้านการขยายความ  
รับผิดชอบให้พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตที่จับต้องได้ที่ระดับ 0.23 ส่วนด้านการ



สรรหาพนักงานที่มีคุณภาพไม่มีมีความสัมพันธ์กับผลผลิตที่จับต้องได้ ซึ่งผลการศึกษารายงานดัง  
ตารางที่ 5-26

ตารางที่ 5-26 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลผลิตที่จับต้องได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ ผลผลิตที่จับต้องได้ ( <i>r</i> )	<i>p</i>
การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	-0.00	0.93
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับ สมรรถนะ	0.33	0.00*
การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน	0.23	0.00*
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	0.36	0.00*
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	0.50	0.00*
การจัดการสายอาชีพ	0.54	0.00*
การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ ข้อมูลย้อนกลับ	0.46	0.00*
โดยรวม	0.46	0.00*

\* $p < 0.05$

ส่วนผลการศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลผลิตที่จับต้อง  
ไม่ได้ พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์ผลผลิตที่จับต้องได้ รวมทั้งการ  
สรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การขยายความ  
รับผิดชอบให้พนักงาน การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ การจัดการสาย  
อาชีพ และการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับไม่มีความสัมพันธ์ผลผลิตที่จับ  
ต้องได้เช่นกัน ซึ่งผลการศึกษารายงานดังตารางที่ 5-27

ตารางที่ 5-27 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลผลิตที่จับต้องไม่ได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และผลผลิตที่จับ ต้องไม่ได้ (r)	p
การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	-0.02	0.66
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับ สมรรถนะ	0.02	0.64
การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน	-0.00	0.88
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	-0.05	0.30
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	-0.05	0.25
การจัดการสายอาชีพ	0.08	0.10
การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ ข้อมูลย้อนกลับ	-0.07	0.12
โดยรวม	-0.05	0.27

\* $p < 0.05$ 

และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงินที่ระดับ 0.24 โดยด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงินที่ระดับ 0.29 รองลงมา คือ ด้านการจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงินที่ระดับ 0.24 ด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงินที่ระดับ 0.21 เช่นเดียวกับด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงินที่ระดับ 0.21 ด้านการขยายความรับผิดชอบ ให้พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงินที่ระดับ 0.16 และด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงินที่ระดับ 0.15 ส่วนด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เป็นเงิน ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-28

ตารางที่ 5-28 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่เป็น ตัวเงิน ( <i>r</i> )	<i>p</i>
การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	-0.00	0.95
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับ สมรรถนะ	0.15	0.00*
การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน	0.16	0.00*
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	0.21	0.00*
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	0.29	0.00*
การจัดการสายอาชีพ	0.24	0.00*
การประเมินแบบ 360 องศา และการ ให้ข้อมูลย้อนกลับ	0.21	0.00*
โดยรวม	0.24	0.00*

\* $p < 0.05$ 

และผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่นเดียวกับการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน การจัดการสายอาชีพ การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ยกเว้นระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-29

ตารางที่ 5-29 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน ( <i>r</i> )	<i>p</i>
การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	-0.09	0.06
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ	0.07	0.15
การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน	-0.09	0.06
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	0.03	0.46
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	0.10	0.02*
การจัดการสายอาชีพ	0.04	0.39
การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ	0.00	0.99
โดยรวม	0.20	0.64

\* $p < 0.05$ 

### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ตัวแปรอิสระ) และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม (ตัวแปรตาม)

ในส่วนนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม ซึ่งจะศึกษาเฉพาะตัวแปรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินเท่านั้น เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการวิเคราะห์จะใช้การ วิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regressions) แบบนำเข้า (Enter Method)

และที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่าการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ( $t = 1.74, p = 0.05$ ) การขยายความรับผิดชอบให้พนักงานเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ( $t = 3.34, p = 0.00$ ) ระบบการให้

ค่าตอบแทนจูงใจเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ( $t = 2.17, p = 0.03$ ) การจัดการสายอาชีพเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ( $t = 4.96, p = 0.00$ )

และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ (b) พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากที่สุด คือ การจัดการสายอาชีพ (CARE) มีค่าเท่ากับ 0.51 รองลงมา คือ การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน (EMPO) มีค่า 0.24 และระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ (INCE) มีค่าเท่ากับ 0.19 ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-30

ตารางที่ 5-30 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน

ตัวพยากรณ์	b	S.E. b	$\beta$	t	p
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับ สมรรถนะ(SELE)	0.08	0.04	0.11	1.74	0.05*
การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน (EMPO)	0.16	0.05	0.24	3.34	0.00*
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (JOB R)	0.01	0.04	0.01	0.08	0.92
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ (INCE)	0.09	0.45	0.19	2.17	0.03*
การจัดการสายอาชีพ (CARE)	0.26	0.05	0.51	4.96	0.00*
การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ ข้อมูล (ASSE)	-0.03	0.50	-0.05	-0.59	0.55
ค่าคงที่	1.46	0.10		13.41	0.00*

\* $p < 0.05$

นอกจากนี้ยังพบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามเท่ากับ 0.57 โดยชุดตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ร้อยละ 33.30 และการทดสอบพบนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งผลการศึกษานี้ปรากฏดังตารางที่ 5-31

ตารางที่ 5-31 การพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์

$R$	$R^2$	$Adjust R^2$	$SEE$	$F$	$P$
0.577	0.333	0.323	0.511	33.34	0.00*

### 5.3 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม โดยจะนำเสนอผลการดำเนินงาน แบบการแยกประเภท (Categorical Aggregation) ซึ่งจะสรุปประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกันตามหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การบรรจุพนักงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้รับการอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทชั้นนำที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับด้านนวัตกรรมทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก จำนวนทั้งสิ้น 6 บริษัท ผลการศึกษพบว่า

1) ด้านการสรรหาพนักงาน บริษัทจะให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของผู้สมัคร โดยจะสรรหาพนักงานผ่านช่องทางการสรรหาที่นิยมใช้กันทั่วไป เช่น การสรรหาผ่านอินเทอร์เน็ต การสรรหาที่สถาบันการศึกษา ตลาดนัดแรงงาน และบางบริษัทให้ความสำคัญกับคุณภาพของแหล่งที่มาของผู้สมัคร เช่น จบจากสถาบันชั้นนำ และมีชื่อเสียง มีมาตรฐานทางด้านภาษาอังกฤษดี คำนี้ถึงความหลากหลายในที่ทำงาน รวมทั้งในการสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จะพิจารณาเป็นรายตำแหน่งงานไป ส่วนในสาขาที่ขาดแคลนจะสรรหาพนักงานผ่านสถาบันการศึกษา โดยการจัดการประกวด หรือการให้ทุนการศึกษา แต่มีบางบริษัทที่จะสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานแล้วต้องสามารถทำงานตามความคาดหวังขององค์กรได้ทันที

2) ด้านการคัดเลือกพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่จะมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร หรือค่านิยมขององค์กร (Core Value) ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาทำงาน ตลอดจนใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่งานอื่นๆ ด้วย ยกตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงาน เช่น ความโปร่งใส ความเปิดกว้าง การแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าตัดสินใจ รวมถึงยังพิจารณาประสบการณ์การทำงาน การทำกิจกรรมระหว่างศึกษา (กรณีผู้สมัคร

งานที่จบการศึกษาใหม่ ) ทักษะในการแก้ไขปัญหา ความคล่องแคล่ว การปรับตัว ทั้งนี้ในกระบวนการคัดเลือกจะเริ่มจากการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นจากใบสมัคร การทดสอบต่างๆ เช่น การทดสอบความถนัด ความรู้ในงาน การลงมือปฏิบัติ การทดสอบภาษาอังกฤษ :ซึ่งในบางบริษัทก็ได้มีการพัฒนาแบบทดสอบเฉพาะ ที่สอดคล้องกับกับค่านิยมขององค์กร ส่วนการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้างที่มีการเตรียมข้อคำถามและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ล่วงหน้า รวมทั้งเป็นการ สัมภาษณ์โดยหัวหน้างานและผู้เชี่ยวชาญ และการตัดสินใจคัดเลือกพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่ จะคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้สมัครกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Person Job Match) และความเหมาะสมกับองค์กร (Person Organization Match) แต่ก็มีบริษัทชั้นนำบางแห่งก็ใช้หลักการคัดเลือก โดยคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด (The Best) รวมถึงพิจารณาความสามารถในการทำงานในอนาคต (Future Potential) และแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หรือแผนการทดแทนพนักงานปัจจุบัน (Replacement Plan) ตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานใหม่

3) ด้านการ บรรจพนักงาน ในที่นี้หมายถึง การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment) และการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation) โดยการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่ให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานเอง หากแต่ในบางครั้งการดำเนินงานบางอย่างพนักงานยังต้องรอการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อน แต่ถึงอย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาก็ยังมีบทบาทสำคัญ

ส่วนการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation) พบว่าบริษัท ทั้งหมดที่ศึกษาจะ มีการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการโยกย้ายพนักงานให้ไปทำหน้าที่อื่น ในแผนก การโยกย้ายพนักงานระหว่างแผนก ระหว่าง โรงงาน และ ระหว่าง บริษัท ในเครือ ซึ่งบางบริษัทที่มีสาขาการดำเนินงานในต่างประเทศจะมีการโยกย้ายข้ามประเทศด้วย โดยการโยกย้ายพนักงานในแผนกเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายให้พนักงานเรียนรู้วิธีการทำงานของหน้าที่งานอื่น และสามารถทดแทนพนักงานที่ขาดงานได้ ส่วนการโยกย้ายพนักงานระหว่างแผนก ระหว่างโรงงาน และระหว่างบริษัทในเครือ จะคำนึงถึงทักษะ ความรู้ของพนักงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งไม่มีการกำหนดช่วงเวลา และระยะเวลาในการโยกย้ายงาน เป็นลักษณะในการเคลื่อนย้ายพนักงานในองค์กร (Employee Transfer) โดยบางตำแหน่งงานเมื่อมีการย้ายงานไป จะมีการย้ายกลับ หากทางหัวหน้างาน และฝ่าย HR มีความคิดเห็นที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน แต่บางตำแหน่งงาน

เมื่อพนักงานย้ายงานไปแล้ว อาจจะอยู่ ในตำแหน่งงานนั้นอย่างถาวร หรือเป็นการโยกย้าย พนักงานเนื่องจากพนักงานพัฒนาตามเส้นทางกรฝึกอบรม (Training Road Map) ครบแล้ว แต่ ยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งงานได้ จึงโยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานอื่น หรือทำงานในสาขา ต่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย (Assignment Base Development)

4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน บริษัทที่ศึกษาจะยึดแนวทางการพัฒนาที่ สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) และค่านิยมขององค์กรที่ได้ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการประยุกต์และสังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อ ใช้ในงานที่ตนรับผิดชอบได้ และมีการจัดกลุ่มพนักงาน (Employee Segment) เพื่อความสะดวก ในการพัฒนา ทั้งนี้หลักสูตรที่อบรมจะให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการ ทำงาน (Technical Training) และการพัฒนาด้านจิตใจ (Soft Skill) เช่น ภาวะผู้นำ การทำงาน เป็นทีม เป็นต้น โดยให้พนักงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมภายใน (In House Training) และจากคำแนะนำของผู้ที่มีประสบการณ์ในแต่ละสายงาน รวมถึงการส่งพนักงานไป อบรมจากสถาบันภายนอก (Public Training) ในส่วนของการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม บริษัทมี จัดการอบรม ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการคิดอย่าง สร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดเชิงบวก (Positive Thinking) โดยเริ่มจาก ให้กับ ผู้บริหารระดับสูงและ ระดับกลาง ก่อน จากนั้นจึงขยายให้ครอบคลุมพนักงานในทุกระดับ เพื่อ เตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการก้าวไปสู่องค์กรนวัตกรรม

นอกจากนี้บริษัทส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาพนักงาน โดยมีการจัดระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดย หัวหน้างาน/ผู้จัดการ จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาใกล้ชิดกับพนักงานทั้งในส่วนของงานติดตามงาน การวางแผนงาน การสอนงาน การวางแผนพัฒนาพนักงานร่วมกัน ซึ่งระบบพี่เลี้ยง และให้ คำปรึกษาพนักงานแบบไม่เป็นทางการ หัวหน้างานจะทำหน้าที่ในการสอนงาน และให้คำปรึกษา พนักงานใหม่ และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย โดยเน้นการสอนงานหน้างาน (On the job Training) และการพูดคุยในโอกาสต่างๆ

ในด้านการจัดการสายอาชีพ จะวางแผนสายอาชีพ และจัดทำเส้นทางกรฝึกอบรม (Training Road Map) ให้กับพนักงานทุกคน แต่อาจเน้นไปที่พนักงานที่มีศักยภาพก่อน (Talent) ซึ่งบริษัทจะส่งเสริมและการพัฒนาพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับตำแหน่ง



งานในอนาคต เช่น โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Talent Development Program: LTD) ตลอดจนให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีศักยภาพและสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างโดดเด่น ดังนั้นในการฝึกอบรมและพัฒนา หรือแม้กระทั่งการเปิดโอกาสให้พนักงานไปศึกษาดูงาน ด้านนวัตกรรมภายนอกองค์กร บริษัทจะให้พนักงานในกลุ่ม นี้เป็นกลุ่มแรกที่มีสิทธิในการเข้าร่วมกิจกรรมก่อน

5) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในการทำงาน จะยึดหลักความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่ายของบริษัท และมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน เท่ากับราคาตลาด ยกเว้นบางตำแหน่งที่ต้องการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จะจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าราคาตลาด และเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Base Pay) โดยเป็นการจ่ายตาม ระดับผลการประเมิน (Merit Pay) แต่ก็มีบางบริษัทที่มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าราคาตลาด

ในส่วนของ การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานใน ระยะสั้น เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่พิจารณาจากรายได้ที่บริษัทได้รับ (Revenue Base Pay) เช่น โบนัส เงินเดือนเดือนที่ 13 หรือรางวัลต่างๆ (การลาพักผ่อน ตัวเครื่องบินสำหรับการท่องเที่ยวกับครอบครัวในวันหยุด) ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานในระยะยาว จะให้หุ้นกับพนักงานที่มี ผลการปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานและสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ โดยจะให้เฉพาะ ตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไป เช่น โครงการสะสมหุ้นสำหรับพนักงาน (Employee Joint Investment Program: EJIP)

แต่ในบริบทของการสร้างนวัตกรรมของบริษัทจะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการ ให้ความสำคัญกับพนักงาน (Reward and Recognition) มากกว่าให้ค่าตอบแทนจูงใจรูปแบบอื่น และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ดังนั้นองค์กรจึงจัดโครงการประกวดผลงานด้าน นวัตกรรม ซึ่งผลงานที่ชนะการประกวดจะได้รับเงินรางวัล หรือของรางวัลที่มีมูลค่าสูง

นอกจากนี้ยังมีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจให้กับพนักงานที่สามารถนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ซึ่งพนักงานจะต้องเสนอถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน และวิธีการแก้ไขปัญหา สำหรับ พนักงานที่นำเสนอความคิดเห็นจำนวนมากที่สุด หรือโดดเด่นที่สุด บริษัทจะนำความคิดไป ประยุกต์ใช้จริง หรือให้ทรัพยากรในการสนับสนุนการดำเนินงาน

6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทส่วนใหญ่ นำสมรรถนะหลักขององค์กรมา กำหนดเป็นตัวชี้วัดหลักผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) ของพนักงาน

ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ครั้งใหญ่ประจำปี ปีละ 1 ครั้ง และมีการประเมินย่อยทุกๆ ไตรมาส หรือ 6 เดือนต่อครั้ง และ หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น พนักงานสามารถ เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ระหว่างปี ได้ทันที โดยการเลื่อนตำแหน่งนี้ ไม่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งประจำปี รวมถึงบางบริษัทที่มีการกำหนดสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม จะประเมินผลการดำเนินงานแบบกลุ่ม ทีมงาน หรือหน่วยงานด้วย ทั้งนี้บริษัทจะมีการแบ่งกลุ่มพนักงานในการประเมิน เช่น

กลุ่มที่ 1 Exist Requirements (ER) เป็นกลุ่มพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้เกินกว่าความต้องการของบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่ผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และส่วนใหญ่เป็นกลุ่มของพนักงานที่สร้างนวัตกรรมให้กับบริษัท

กลุ่มที่ 2 Meet Requirements (MR) เป็นกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ หรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ส่วนใหญ่ความคิดที่นำเสนอตามตัวชี้วัดยังไม่มีควมใหม่

กลุ่มที่ 3 Need Improvements (NI) เป็นกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่ถึงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ต้องมีการฝึกอบรม พัฒนา และกระตุ้นพนักงานอย่างเร่งด่วน

## บทที่ 6

### การอภิปรายผล

ในบทนี้เป็นกรอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาในบทที่ 5 โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วนตามลำดับ คือ การสรุปผลวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### 6.1 การสรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 4 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กร นวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม 3) เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม และ 4) เพื่อพัฒนาระบบ ประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้ในการสรุปผลการวิจัยในส่วนนี้จะเป็นการตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1-3 ส่วนการตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 4 จะเป็นการพัฒนาระบบประเมินซึ่งจะได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาต่อไปในบทที่ 7

การศึกษานี้เป็นการวิจัยผสม (Mixed - Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรมที่ได้รับความอนุเคราะห์ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย จากนั้น เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับพนักงาน ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทการผลิต (Manufacturing) ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งมีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 557 บริษัท โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากค่าเฉลี่ย ของตัวแปรตามหลัก ซึ่งได้แก่ รายได้ขององค์กร และใช้วิธีการสุ่ม แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนตามขนาดของบริษัท ซึ่งเป็นบริษัทขนาดกลาง 247 บริษัท และบริษัทขนาดใหญ่ 310 บริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสัมภาษณ์ ที่ประกอบด้วยข้อคำถาม ปลายเปิด ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กร และแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบตัวเลือก ให้ผู้ตอบคำถามเลือกตอบ จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านผู้นำองค์กร ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดด้านการ องค์กรนวัตกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 14 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 8 ด้าน ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรในนวัตกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 35 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความสามารถทาง นวัตกรรม ซึ่งวัดผลด้านกระบวนการสร้าง นวัตกรรม อย่างง่ายที่จำแนกขั้นตอนในกระบวนการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้าง สรรค์ความคิดใหม่ (Idea Generation) และการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ (Idea Implementation) และพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดกระบวนการนวัตกรรมของ Ong, Wan และ Chng (2003), O'Sullivan และ Dooley (2009) และ Oke (2007) จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวผลการดำเนินงานขององค์กร ในที่นี้เน้นผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยพัฒนาและปรับปรุงจาก ตัวชี้วัด ด้านผลการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรม ของ O'Sullivan and Dooley (2009), Oke (2007), Salavou (2004), Donate and Guadamillas (2011), Wong and Chin (2007), Ong, Wan and Chng (2003) และ Bastic and Leskovar-Spacapan (2006) และจำแนกผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นผลผลิต (Output) ด้านนวัตกรรม และผลลัพธ์ (Outcome) ด้านนวัตกรรม จำนวน 16 ข้อ

ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ซึ่งข้อคำถามในแบบสอบถาม มีค่าระหว่าง 0.66 – 1.00 ( $IOC \leq 0.50$ ) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 30 คน และหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการหาค่าอำนาจจำแนกด้วยวิธีการทดสอบค่าที ( $t$ -test) โดย ซึ่งพบว่าข้อคำถามมีค่า ตั้งแต่

1.75 ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จะ หาความสอดคล้องภายใน โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอน บราว (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งนี้ผู้วิจัยสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ตั้งแต่แบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 มีค่าเท่ากับ 0.98 และเมื่อพิจารณาแยกในแต่ละส่วน พบว่าแบบสอบถามด้านการจัดการองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 แบบสอบถามด้านกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 แบบสอบถามด้านความสามารถทางนวัตกรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 และแบบสอบถามด้านผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดย ทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งหลังจาก 2 สัปดาห์จะตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ส่งคืนแล้ว และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน ซึ่งคำนวณหาอัตราการส่งแบบสอบถามคืน (Response Rate) ของกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีแบบสอบถามส่งคืน จำนวน 408 ฉบับ จากที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 557 ฉบับ คิดเป็นอัตราการส่งแบบสอบถามคืน ร้อยละ 73.25

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. หาความถี่และร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมบุคคล และผลการดำเนินงานขององค์กร
3. ทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

ส่วนการศึกษาในเชิงคุณภาพ จะศึกษาในลักษณะของ กรณีศึกษา (Case Study) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบการแยกประเภท (Categorical Aggregation) ซึ่ง จะรวบรวมเหตุการณ์ต่างๆ จากข้อมูล และหาความหมายในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกัน

### 6.1.1. ข้อมูลทั่วไปและลักษณะการจัดการองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าบริษัทขนาดกลาง โดยเป็นบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 289 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 70.80 และบริษัทขนาดกลาง จำนวน 119 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 29.20 และยังเป็นบริษัทร่วมทุนไทย- ต่างชาติ มากกว่าบริษัทไทย โดยเป็น

บริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ จำนวน 228 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 55.90 และบริษัทไทย จำนวน 180 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.10 นอกจากนี้ยัง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีอายุองค์กรระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 168 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.20 รองลงมา คือ 10 บริษัทที่มีอายุองค์กรระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 137 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.60 บริษัทที่ บริษัทที่มีอายุองค์กรระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 41 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.00 บริษัทที่มีอายุมากกว่า 20 ปี จำนวน 37 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.10 และบริษัทที่มีอายุองค์กรระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 25 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.10

เมื่อพิจารณาลักษณะการจัดการองค์กร พบว่าส่วนใหญ่บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม จำนวน 211 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.70 โดยบริษัทที่กำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 190 บริษัท ร้อยละ 90.00 เป็นบริษัทร่วมทุนไทย- ต่างชาติ จำนวน 137 คิดร้อยละ 64.90 และเป็นบริษัทที่มีอายุ 11-15 ปี จำนวน 102 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.30

บริษัทส่วนใหญ่มีระดับชั้นของการบังคับบัญชา 5 ระดับชั้น จำนวน 154 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.70

บริษัทมีการจ้างกลยุทธ์นวัตกรรมกับพนักงาน โดยใช้ การจ้างเป็นลายลักษณ์อักษรมากที่สุด จำนวน 179 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 43.90 รองลงมา คือ เอกสารประชาสัมพันธ์ จำนวน 135 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.10 การจ้างด้วยวาจาโดยตรง จำนวน 114 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 27.90 และการจ้างในช่วงปฐมนิเทศพนักงาน จำนวน 92 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.50

บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดย ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้างานโดยตรงมากที่สุด จำนวน 179 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมา คือ การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม จำนวน 187 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 45.80 การตั้งกล่องความคิดเห็น จำนวน 145 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 35.50 การจัดกิจกรรมพิเศษของบริษัท และให้รางวัล จำนวน 111 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 27.20 และการจัดเวทีเสวนาประจำปีจำนวน 7 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.70 และส่วนใหญ่มีความถี่เฉลี่ยของพนักงานในการแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกช่องทาง 1 เดือนต่อครั้ง จำนวน 141 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.60

บริษัทส่วนใหญ่ไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม จำนวน 243 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 59.60 ส่วนบริษัทที่มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม มีจำนวน 165 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 40.40 และยังพบว่าหากมีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม ลักษณะของหน่วยงานก็จะเป็นส่วนหนึ่งของทุกแผนก จำนวน 169 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.40 รองลงมาคือ หน่วยงานนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกวิจัยและพัฒนา จำนวน 152 บริษัท คิด

เป็นร้อยละ 37.30 หน่วยงานนวัตกรรมแยกออกจากหน่วยงานอื่น จำนวน 19 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.70 โดยบริษัทที่จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม คือ บริษัทขนาดใหญ่ มีจำนวน 138 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 83.60 เป็นบริษัทร่วมทุนไทย-ต่างชาติ จำนวน 103 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 62.40 เป็นบริษัทที่มีอายุ 11-15 ปี จำนวน 77 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.70

บริษัทที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม มีจำนวน 226 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 55.40 โดยส่วนใหญ่ผู้รับผิดชอบดูแลด้านนวัตกรรมจะดูแลนวัตกรรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหน้าที่อื่น จำนวน 295 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 72.30 และส่วนใหญ่ในแต่ละแผนกจะมีผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านนวัตกรรม 1 ตำแหน่ง มีจำนวน 193 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 47.30

บริษัทที่มีการจัดตั้งทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน มีจำนวน 229 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.10 และเมื่อพิจารณาลักษณะของการสร้าง ทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน พบว่าส่วนใหญ่สมาชิกมาจากหน่วยธุรกิจเดียวกัน แต่ต่างหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Same Business Unit, Cross Function) มีจำนวน 142 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.80 รวมทั้งยังพบว่า บริษัทที่มีการสร้างทีมงานระหว่างองค์กร ภายนอก จะสร้างทีมงาน ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายวิเทศดุติบมากที่สุด คือ จำนวน 231 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.60 รองลงมาคือ การสร้างทีมงานกับผู้ใช้ จำนวน 229 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.10 การสร้างทีมงานกับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา จำนวน 201 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 49.30 การสร้างทีมงานกับ ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 105 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25.70 การสร้างทีมงานกับหน่วยงานรัฐ จำนวน 18 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.40 การสร้างทีมงานกับสมาคม จำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.20 และการสร้างทีมงานกับสถาบันการเงิน จำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.50

บริษัทที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม มีจำนวน 130 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.90 ผู้บริหารกำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร และริเริ่มโครงการ จำนวน 68 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.70 ผู้บริหารกำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร ริเริ่มโครงการ และเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 135 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.10 โดยพบว่าบริษัทสนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างนวัตกรรม จำนวน 279 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 68.40 บริษัทสนับสนุน เงินทุน จำนวน 152 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.30 บริษัทสนับสนุนเครื่องจักร จำนวน 63 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.40 และบริษัทสนับสนุนด้านอื่นๆ จำนวน 91 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.30 โดยให้การสนับสนุนในด้านการให้คำปรึกษาเฉพาะทาง และการสนับสนุนให้พนักงานไปฝึกอบรมภายนอก องค์กร

ในด้านการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม พบว่ามีบริษัทที่ไม่กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมมากกว่าบริษัทที่กำหนด โดยบริษัทที่ไม่กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม มีจำนวน 218 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.40 และบริษัทที่กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม มีจำนวน 190 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.60 ซึ่งบุคคลที่มีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ หัวหน้างาน จำนวน 408 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ ตัวพนักงาน จำนวน 155 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.00 เพื่อนร่วมงาน จำนวน 93 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.80 และลูกค้า (รวมถึงลูกค้าภายใน คือ พนักงานแผนกอื่น ) จำนวน 85 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.80 เมื่อพิจารณาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม พบว่า บริษัทที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6 เดือนต่อครั้ง จำนวน 197 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.30 ประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 ปีต่อครั้ง จำนวน 184 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 45.10 และผลการปฏิบัติงาน 3 เดือนต่อครั้ง จำนวน 27 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.60

บริษัทมีการจัดการองค์กรนวัตกรรมโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ) โดยด้านโครงสร้างองค์กรและด้านผู้นำองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.16$ ,  $\bar{x} = 3.29$ ) ส่วนด้านกลยุทธ์องค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.77$ )

บริษัทมีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.27$ ) ซึ่งสามารถเรียงลำดับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ ( $\bar{x} = 3.49$ ) ด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ ( $\bar{x} = 3.40$ ) ด้านการจัดการสายอาชีพ ( $\bar{x} = 3.34$ ) ด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ ( $\bar{x} = 3.27$ ) ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.23$ ) ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน ( $\bar{x} = 3.12$ ) และด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ( $\bar{x} = 3.07$ )

และเมื่อพิจารณาด้านความสามารถทางนวัตกรรมพบว่าบริษัทมีความสามารถทางนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.17$ ) ส่วนด้านผลการดำเนินงานองค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า บริษัทที่มีผลการดำเนินงานองค์กรด้านนวัตกรรมโดยรวมในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.84$ ) โดยมีผลผลิตที่จับต้องไม่ได้ ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และผลผลิตที่จับต้องได้ ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.23$ ,  $\bar{x} = 2.90$ ,  $\bar{x} = 2.89$ ,  $\bar{x} = 2.32$ )



### 6.1.2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การจัดการองค์การนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การจัดการองค์การนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และยังสามารถแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย ได้แก่

สมมติฐานที่ 1.1 กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลยุทธ์องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้นำองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้นำองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และยังสามารถแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย ได้แก่

สมมติฐานที่ 2.1 การสรรหา พนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า การสรรหา พนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 2.2 การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2.3 การขยายความรับผิดชอบ ให้กับพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า การขยายความรับผิดชอบ ให้กับพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2.4 การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2.5 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์กับ ความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2.6 การจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า การจัดการสายอาชีพ มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับความสามารถทาง นวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2.7 การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถทางนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กับ ผลผลิตที่จับต้องได้ มากที่สุด รองลงมา คือ ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ผลผลิตที่จับต้องไม่ได้ และ ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

สมมติฐานที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และยังแบ่งเป็นสมมติฐานย่อย ได้แก่

สมมติฐานที่ 4.1 การสรรหาพนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า การสรรหา พนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ ไม่มี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 4.2 การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 4.3 การขยายความรับผิดชอบ ให้กับพนักงาน มีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า การขยายความรับผิดชอบ ให้กับพนักงาน มี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 4.4 การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 4.5 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 4.6 การจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า การจัดการสายอาชีพ มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 4.7 การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม พบว่า การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลผลิตที่จับต้องได้ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกือบทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลผลิตที่จับต้องได้ ยกเว้นด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตที่จับต้องได้ ซึ่ง ด้านการจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตที่จับต้องได้ มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ ด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ และด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ที่เป็นเงิน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงิน โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกือบทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงิน ยกเว้นด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เป็นเงิน ซึ่งด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ที่เป็นเงินมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดการสายอาชีพ ด้าน

การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน และด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ

นอกจากนี้พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตที่จับต้องไม่ได้ และไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ตัวแปรอิสระ) และผลลัพธ์ที่เป็นเงิน (ตัวแปรตาม) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่าการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การมอบอำนาจให้พนักงาน ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ และการจัดการสายอาชีพเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากที่สุด คือ การจัดการสายอาชีพ รองลงมา คือ การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การมอบอำนาจให้พนักงาน และระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ ซึ่งชุดตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ร้อยละ 33.30

### 6.1.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้แทนขององค์กรนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้รับการอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทชั้นนำที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับด้านนวัตกรรมทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก จำนวนทั้งสิ้น 6 บริษัท โดย สัมภาษณ์เกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความสามารถทาง นวัตกรรม ซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1) ด้านการสรรหาพนักงาน บริษัทจะสรรหาพนักงานผ่านอินเทอร์เน็ต การสรรหาที่สถาบันการศึกษา ตลาดนัดแรงงาน และบางบริษัทให้ความสำคัญกับคุณภาพของแหล่งที่มาของผู้สมัคร เช่น จบจากสถาบันชั้นนำและมีชื่อเสียง มีมาตรฐานทางด้านภาษาอังกฤษดี ส่วนการสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จะพิจารณาเป็นรายตำแหน่งงานไป แต่มีบางบริษัทที่จะสรรหาพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน

2) ด้านการคัดเลือกพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่จะมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร หรือค่านิยมขององค์กร (Core Value) ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม เช่น ความโปร่งใส ความเปิดกว้าง การแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคลกรเข้ามาทำงาน รวมถึงยังพิจารณาประสบการณ์การทำงาน ทักษะในการแก้ไขปัญหา ความคล่องแคล่ว การปรับตัว บริษัทส่วนใหญ่จะคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้สมัครกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Person Job

Match) และความเหมาะสมกับองค์ กร (Person Organization Match) แต่ก็มีบริษัทชั้นนำบางแห่งก็ใช้หลักการคัดเลือกโดยคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด (The Best)

### 3) ด้านการบรรจุพนักงาน

3.1) การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment) บริษัทส่วนใหญ่ให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานเอง แต่ในบางครั้ง พนักงานยังต้องรอการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อน

3.2) การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation) บริษัททั้งหมดที่ศึกษามีการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการโยกย้ายพนักงานให้ไปทำหน้าที่อื่นในแผนก การโยกย้ายพนักงานระหว่างแผนก ระหว่างโรงงาน และระหว่างบริษัทในเครือ โดยบางตำแหน่งงานเมื่อมีการย้ายงานไป จะมีการย้ายกลับ หากทางหัวหน้างาน และฝ่าย การจัดการทรัพยากร รมนุษย์ มีความคิดเห็นว่าไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน แต่บางตำแหน่งงาน เมื่อพนักงานย้ายงานไปแล้ว อาจจะอยู่ในตำแหน่งงานนั้นอย่างถาวร

4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน บริษัทที่ศึกษาจะยึดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) และค่านิยมขององค์กรที่ได้ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักสูตรที่อบรม คือ ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน (Technical Training) และการพัฒนาด้านจิตใจ (Soft Skill) เช่น ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น โดยให้พนักงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมภายใน (In House Training) นอกจากนี้บริษัทส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาพนักงาน โดยมีการจัดระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในด้านการจัดการสายอาชีพ จะวางแผนสายอาชีพและจัดทำเส้นทางกรฝึกอบรม (Training Road Map) ให้กับพนักงาน และเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต เช่น โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Talent Development Program: LTD) ตลอดจนให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีศักยภาพและสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างโดดเด่น

5) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในการทำงานจะยึดหลักความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่ายของบริษัท และมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากับราคาตลาด ยกเว้นบางตำแหน่งที่ต้องการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จะจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าราคาตลาด และเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Base Pay) โดยเป็นการจ่ายตาม ระดับผลการประเมิน (Merit Pay) ในส่วนการ

จ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานในระยะสั้น เช่น โบนัส เงินเดือนเดือนที่ 13 หรือรางวัลต่างๆ ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานในระยะยาว จะให้หุ้นกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี แต่ในบริบทของการสร้างนวัตกรรมของบริษัทจะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีม และมีการจัดโครงการประกวดผลงานด้านนวัตกรรม

6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทส่วนใหญ่ นำสมรรถนะหลักขององค์กรมา กำหนดเป็นตัวชี้วัดหลักผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) ของพนักงาน ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ครั้งใหญ่ประจำปี ปีละ 1-2 ครั้ง และมีการแบ่งกลุ่มพนักงานในการประเมิน

## 6.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 6.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์กรนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดการองค์กรเป็นการกำหนดทิศทางในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร การดำเนินการของแผนงานหรือส่วนงานต่างๆ จึงต้องอยู่ภายใต้แผนงานหลักเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะเป็นหน่วยงานขององค์กร จึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Vassalou (2005: 342) ที่พบว่า ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และคุณลักษณะของพนักงาน ในองค์กร อันหมายถึงงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

โดยพบว่าด้านผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและจัดสรรทรัพยากร และยังมีผลต่อทิศทาง การดำเนินงานของบุคลากรและองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การเป็นแบบอย่าง เช่นเดียวกับ Edwards (2004: 12-13) ที่กล่าวว่า การจะทำให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้นั้น ต้องเริ่มจากตัวผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางและนโยบาย รวมถึงการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำความเข้าใจก่อนว่า คนที่สร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นต้องมีทักษะที่หลากหลาย และต้องเข้าใจเกี่ยวกับการกระตุ้นและดึงดูดบุคลากรให้ทำงาน (Rosenfeld, 2008:

13) รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโครงสร้างองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคล และสายการบังคับบัญชาขององค์กร เช่นเดียวกับ Tidd และ Bessant (2009: 100) ที่ว่าการออกแบบงาน (Job Design) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) และการสร้างทีมงาน (Team Building) มีผลต่อการเกิดนวัตกรรม และเชื่อมโยงกับการจัดการบุคลากรในและการบรรจุคนให้เข้าทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ สุดท้ายคือ ด้านกลยุทธ์องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินงานของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือว่าเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy Level) ซึ่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy Level) ที่เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร โดย Young (2005: 24-27) กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งและมีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร คือ มีการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อมาสนับสนุน สอดคล้องกับการศึกษาของ Wang and Shyu (2008: 92-110) ที่พบว่า กลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสอดคล้องกัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ต่อการจัดการแรงงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร

### 6.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถทางนวัตกรรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานโดยตรง เช่น การเรียนรู้ การแก้ไขปัญหา การพัฒนาตนเอง และมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงาน เช่น การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของพนักงานและระบบการจูงใจพนักงานในในการทำงาน ซึ่ง Simonen และ McCann (2008) ระบุว่า การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) มีผลต่อความเจริญเติบโต (Growth) และกระบวนการนวัตกรรม โดยในที่นี้คือ การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ และการนำความคิดไปประยุกต์ใช้ โดย Kozlowski (1987: 69-79) กล่าวว่า การที่องค์กรจะสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) และในการศึกษาของ Veersma (2000: 151) ยังพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรม

ขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ด้านการสรรหาพนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ และความสามารถทาง นวัตกรรม พบว่าการสรรหาพนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวว่า การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ (Talent) จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วขึ้น (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่งส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรในที่สุด ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องดึงดูด บุคคลที่มีความโดดเด่น (Talents) มีความมุ่งมั่น ในการสร้างนวัตกรรม (Ling and Nasurdin, 2010: 105-115) มีความเชี่ยวชาญ และมีทักษะที่หลากหลาย (Multiple-Skills) (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ทั้งนี้หากพิจารณาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาร่วมด้วยจะพบว่าส่วนใหญ่บริษัทร่วมทุนไทย- ต่างชาติ ซึ่งมีลักษณะเป็นการรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM) โดยประเทศไทยเป็นเพียงฐานการผลิต ซึ่งบริษัทจะใช้ประโยชน์จากแรงงานระดับปฏิบัติการที่มีฝีมือและค่าแรงถูก จึงทำให้การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่โดยพนักงานในประเทศไทยมีไม่มาก หรือไม่ได้รับการยอมรับจากบริษัทแม่ ดังนั้นการสรรหาพนักงานส่วนใหญ่จึงไม่ได้พิจารณาถึงคุณภาพด้านคุณสมบัติที่โดดเด่น หรือความเชี่ยวชาญ แต่พิจารณา ด้านจำนวนของกำลังแรงงานมากกว่า

ด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ และความสามารถทาง นวัตกรรม พบว่า การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าคุณสมบัติของนวัตกรรม หรือบุคลากรที่ทำงานด้านนวัตกรรมจะมีลักษณะที่แตกต่างกับบุคลากรทั่วไป เช่น ความชื่นชอบในการทำงานที่ท้าทาย การยอมรับความเสี่ยง รวมทั้งต้องมีความรู้ในงานที่ทำอย่างลึกซึ้ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Zheng, O'Neill และ Morrison (2009: 175-194) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกจะส่งผลกระทบต่อ นวัตกรรม โดยการคัดเลือกพนักงานต้องคำนึงถึงการคัดเลือกบุคคลที่มีทักษะ บุคลิกภาพ ความเชี่ยวชาญที่ต่างกันเข้ามาทำงาน ในองค์กร (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) รวมทั้ง ลักษณะของบุคคลด้าน ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) (Jensen and Beckmann, 2007: 468-479; Chen and Huang, 2009: 104-114) ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทนต่อความไม่แน่นอน และความไม่ชัดเจน (Tolerant of uncertainty and Ambiguity) (Chen and Huang, 2009: 104-114; Gupta and Singhal, 1993: 41-48) เน้นบุคคลที่มีความคิดเปิดกว้าง มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย



(Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ซึ่งการคัดเลือกและการจ้างพนักงาน ในลักษณะนี้ จะทำให้เกิดการประสานความคิด การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน (Gupta and Singhal, 1993: 41-48)

ด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงานกับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า ด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานจะมีอิสระในการคิดและสามารถลงมือปฏิบัติ ได้ได้ตามความคิดของตนเองโดยปราศ จากการควบคุมของหัวหน้างาน ซึ่งจะเป็ผลทำให้เกิดวิธีการดำเนินงานใหม่ ตลอดจนการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน นี้จะทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร เพราะ เป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในกระบวนการนวัตกรรม (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697; Dobni, 2008: 43-50) โดยการสร้างนวัตกรรมควรเน้น ความสมัครใจในการทำงาน (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) และการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน (Voice of the Employees) (Chen and Huang, 2009: 104-114)

ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานกับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่าการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสามารถทางนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานมีทักษะและความรู้มากขึ้น ไม่เพียงแต่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง แต่ยังทราบเกี่ยวกับการทำงานของหน้าที่งานอื่น และกระบวนการไหลของงานทั้งหมด (Work Flow) ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความคิดเห็นและมุมมองใหม่ในการทำงาน ดังนั้นในองค์กรนวัตกรรมนั้น ควรกระตุ้นให้พนักงานทำงานในตำแหน่งงานที่หลากหลาย หรือนอกแผนกของตน รวมทั้ง การให้พนักงาน หมุนเวียนไปปฏิบัติงาน กับบริษัทอื่น เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่ ส่งผลทำให้พนักงานมีความคิดที่หลากหลาย และสามารถทำงานในกระบวนการสร้างนวัตกรรมได้ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) สอดคล้องกับ Triggs และ King (2000: 32-34) ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงานมากขึ้น เข้าใจในการทำงานของตำแหน่งงานอื่น/หน้าที่อื่น จนสามารถนำความรู้อื่นมา ผสมผสานจนเป็นความคิดใหม่ได้

ด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจกับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสามารถทางนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานถือว่าการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจทางบวกในการทำงานใน (Positive Reinforcement) ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพฤติกรรมถาวร ซึ่ง ในการศึกษาของ Lau และ Ngo (2004: 685-703) พบว่าการ

ให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการเกิดนวัตกรรม ขององค์กร โดยในการศึกษาของ Li, Zhao and Liu (2006: 679-697) ระบุว่าสิ่งจูงใจที่จับต้องได้มีความสัมพันธ์ ทางลบกับนวัตกรรม เทคโนโลยี ในขณะที่สิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับนวัตกรรมเทคโนโลยี นอกจากนี้ Lau and Ngo (2004: 685-703) ยังกล่าวว่า องค์กรควรให้รางวัลพนักงานเมื่อมีการ ปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน หรือเมื่อพนักงานนำเสนอความคิด และการจ่ายค่าตอบแทน ต้อง เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน

ด้านการจัดการสายอาชีพกับความสามารถทางนวัตกรรม พบว่าการจัดการสายอาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการพัฒนาและการ ฝึกอบรมตามสายอาชีพ โดยเฉพาะการเน้นให้พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้พนักงานมีความ เข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง จนสามารถที่จะสังเคราะห์ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ สอดคล้องกับ Jiménez-Jiménez และ Valle (2005: 364-381) ที่ระบุว่า การฝึกอบรมและพัฒนา ที่เน้นการสร้าง โอกาสก้าวหน้าในองค์กร จะทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม รวมทั้ง Chen and Huang (2009) ยัง ระบุว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อการเกิดนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการฝึกอบรม จะช่วยให้พนักงานมีทักษะและเข้าใจในกระบวนการนวัตกรรม (Ling and Nasurdin, 2010: 105-115) และบุคคลที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญมากจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้มาก (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) ดังนั้นการพัฒนาบุคคลในองค์กรต้องเน้นการฝึกอบรมพนักงาน ให้เป็น ผู้เชี่ยวชาญ (Professional) กระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านหลักสูตรที่องค์กรจัด ให้อย่างเป็นระบบ (Systematic Course) และการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) ในส่วนของ การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ควรเลื่อนตำแหน่ง พนักงานจากภายในองค์กรก่อน เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ตามสายอาชีพ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48; Wang and Zang, 2005: 544-606)

ด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับกับความสามารถทาง นวัตกรรม พบว่าด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการประเมินผลและการให้ข้อมูล ย้อนกลับ จะทำให้พนักงานทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการทำงาน ซึ่งจะจุดเริ่มต้นของการคิด แก้ไข และสร้างสรรค์ผลงานต่อไป สอดคล้องกับ Ling และ Nasurdin (2010: 105-115) ที่กล่าว ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อนวัตกรรมการบริหาร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องให้พนักงานมีส่วนร่วม (Jiménez-Jiménez and Valle, 2005: 364-381) นอกจากนี้ Li, Zhao

และ Liu (2006: 679-697) กล่าวว่า การประเมินพนักงาน ควรให้ความสำคัญกับการประเมินด้านกระบวนการทำงาน (Process) มากกว่าการให้ความสำคัญการประเมินด้านผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการทำงาน เนื่องจากการสร้างสรรคนวัตกรรมไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ บางครั้งอาจเกิดความผิดพลาด ล้มเหลว ใช้เวลาในการดำเนินการนาน สอดคล้องกับ Gupta และ Singhal (1993: 41-48) ที่กล่าวว่า การประเมินพนักงาน ในองค์กรนวัตกรรมจะ ไม่ถือว่าความผิดพลาดของพนักงานเป็นความล้มเหลวในการทำงาน แต่แสดงถึงความกล้าเสี่ยงในการดำเนินงาน และ ต้องกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานต่อไป โดยวัด จากพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Chen and Huang, 2009: 104-114; Ling and Nasurdin, 2010: 105-115) และในส่วนของ การให้ข้อมูลย้อนกลับพนักงาน จะช่วยพนักงานให้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งแนะนำพนักงานให้มั่นใจในพฤติกรรมการทำงาน และกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Ling and Nasurdin, 2010: 105-115)

**6.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม** พบว่าความสามารถทางนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นมาจากพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน คือ การคิด แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานของตัวพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การลดต้นทุน สอดคล้องกับ Wright, Palmer and Perkin (2005: 33-44) นวัตกรรมในองค์กรจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม ได้แก่ ผลกำไร (Profit) และอัตราของยอดขายที่เพิ่มขึ้น (Sale Growth) (Hsueh and Tu, 2004: 99-113) ตำแหน่งทางการแข่งขันที่ได้เปรียบ (Position Advantage) (He and Nie, 2008: 205-209) สอดคล้องกับ Otero-Neira, Lindman and Fernández (2009: 216-232) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมมีผลต่อผลการดำเนินงานโดยตรง รวมถึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) เช่นเดียวกับ Chalhoub (2010: 240-245) ที่กล่าวว่าผลการดำเนินงานทางธุรกิจจะเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการในการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์นวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และไม่ ใช่ตัวเงินโดยตรง เพราะจะทำให้

ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ความจงรักภักดี เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย และผลกำไร (Wattanasupachoke, 2009: 245-251)

#### 6.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านนวัตกรรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานโดยตรง ซึ่งหากการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานที่ดี จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน อัตราการลาออกลดลง ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่ง Dimba (2010: 128-137) กล่าวว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กรและมีผลทางอ้อม เช่นเดียวกับการศึกษาของ Roos, Fernström and Spike (2004: 28-37) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรใน 2 มิติ คือ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมพนักงาน เช่น การทำงานของพนักงาน การลาออกของพนักงาน 2) การลงทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กรและผลิตภาพขององค์กร สอดคล้องกับ Ulrich and Smallwood (2005: 137-142) ที่ระบุว่า การจัดการทรัพยากร มนุษย์จะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee Commitment) และจะส่งผลต่อการเพิ่มผลกำไร (Profitability) โดยองค์กรที่ลงทุนทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับผลตอบแทนด้านตัวเงิน (Financial Return) มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการลงทุน นอกจากนี้ Uysal (2008: 77-83) ระบุว่ากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) และผลการดำเนินงานทางการตลาด (Market Performance) โดยตรง

ด้านการสรรหาพนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร พบว่าการสรรหาพนักงานจากแหล่งที่มีคุณภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยเมื่อพิจารณาจากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงสถาบันที่ผู้สมัครจบการศึกษา ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์การทำงาน เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติ เน้นการใช้แรงงานที่มีฝีมือและราคาถูก

ด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร พบว่าการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการคัดเลือกพนักงานในองค์กรที่น่าเชื่อถือได้ จะส่งผลต่อคุณภาพของพนักงานที่รับเข้ามาทำงานในองค์กร (Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) โดยมีการศึกษาพบว่า การคัดเลือกพนักงาน มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) ซึ่งหากองค์กรมีพนักงานที่มีทัศนคติต่อองค์กรที่ดี มีค่านิยมไปในทิศทางเดียวกัน และมีคุณสมบัติที่ดี ก็จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปี ปัจจุบันและอนาคต (Farnhan and Stevens, 2000: 369-382; Grigoryev, 2006: 16-18; özeelik and Ferman, 2006: 72-91)

ด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงานกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร พบว่าการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานสามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ และหน้าที่ ความรับผิดชอบที่รับได้มอบหมายได้ด้วยตนเอง โดยการขยายความรับผิดชอบนี้จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด (Kaymaz, 2010: 69-85) อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องสนับสนุนพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ และการให้ รางวัล (Greasley et al, 2005: 354-308; Boudrias and et al, 2009: 625-638)

ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร พบว่า ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานจะช่วยพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมากขึ้น รวมถึงเข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนพนักงานอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกันได้ จึงส่งผลทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก ซึ่ง สอดคล้องกับ Barrette and Carrière, (2003: 452-453) ที่ศึกษาพบว่า การจัดคนเข้าทำงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด ได้แก่ ตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด การเจริญเติบโตขององค์กร ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร โดยก่อนการโยกย้ายงานขององค์กร จะต้องวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และพิจารณาคำบรรยายลักษณะงาน (Job

Description) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification) เพื่อมอบหมายหน้าที่งานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน (Triggs and King, 2000: 32-34)

ด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร พบว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ เปรียบเสมือนกับ การให้รางวัลจูงใจ (Incentive Reward) ซึ่งมีการศึกษาพบว่า การให้รางวัลจูงใจมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011) ได้แก่ ตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด การเจริญเติบโตขององค์กร ผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร (Barrette and Carrière, 2003: 452-453) โดยเฉพาะการให้ค่าตอบแทน หรือรางวัลตามพฤติกรรมการทำงาน (Roos, Fernstrom and Pike, 2004: 28-37) แต่ต้องมีการกำหนดเกณฑ์แนวทางในการให้ผลตอบแทนและรางวัลทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงมีการจัดทำเป็นระบบการให้รางวัลที่มีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Armstrong, 2006; Waal, 2007) นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่ระบุว่า การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive) สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Chow and Liu, 2007: 47-55; Dimba, 2010: 128-137)

ด้านการจัดการสายอาชีพและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร พบว่า การจัดการสายอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดการสายอาชีพเป็นการช่วยวางแผนเส้นทางสายอาชีพ และแนวทางการพัฒนาให้กับพนักงาน จะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งมีการศึกษาระบุว่าการฝึกอบรม (Training) นั้นส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด การเจริญเติบโตขององค์กร ผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ที่เพิ่มขึ้น (Barrette and Carrière, 2003: 452-453; Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) รวมทั้งการจัดการสายอาชีพที่ดีจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194) โดยองค์กรต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าของพนักงานและ ส่งเสริมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Uysal, 2008: 77-83)

ด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร พบว่า การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเมื่อพนักงานทราบว่าองค์กรต้องการอะไร หรือคาดหวังอะไร จะทำให้พนักงานเข้าใจภาพรวมของการปฏิบัติงานได้ชัดเจน และปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่ง Waal (2007) กล่าวว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการประเมินพนักงาน (Employee Appraisal) โดยการประเมินผลการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Zheng, Grant O'Neil and Morrison, 2009: 175-194; Boohene and Asuinura, 2011: 266-272) อันได้แก่ ตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด การเจริญเติบโตขององค์กร ผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กร (Barrette and Carrière, 2003: 452-453)

**6.2.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ตัวแปรอิสระ) และผลลัพธ์ที่เป็นเงิน (ตัวแปรตาม)** พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การมอบอำนาจให้พนักงาน ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ และการจัดการสายอาชีพเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ร้อยละ 33.30 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของพนักงานที่จะเข้ามาทำงาน และจะส่งผลต่อการพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ส่วนการมอบอำนาจให้พนักงานนั้นทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอิสระในการทำงาน ปราศจากการควบคุม ซึ่งบางครั้งพนักงานที่มีคุณวุฒิสูง หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะมีความต้องการอิสระในการทำงานมากกว่าพนักงานปฏิบัติการ และสามารถทำงานได้ดีภายใต้การดำเนินงานที่ต้องรับผิดชอบตนเอง (Self-Responsibility)

ส่วนระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงาน จะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และยังเป็นหล่อหลอมพฤติกรรมถาวรของพนักงาน ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ จะช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการแก้ปัญหาในงานประจำวัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ที่ระบุว่า การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive) และการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Chow and Liu, 2007: 47-55; Dimba, 2010: 128-137)

## 6.2.6 แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรม

**ด้านการสรรหาพนักงาน** บริษัทจะให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของผู้สมัคร โดยจะสรรหาพนักงานผ่านช่องทางการสรรหาที่นิยมใช้ทั่วไป เช่น การสรรหาผ่านอินเทอร์เน็ต การสรรหาที่สถาบันการศึกษา ตลาดนัดแรงงาน และบางบริษัทให้ความสำคัญกับคุณภาพของแหล่งที่มาของผู้สมัคร เช่น จบจากสถาบันชั้นนำและมีชื่อเสียง มีมาตรฐานทางด้านภาษาอังกฤษดี รวมทั้งในการสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จะพิจารณาเป็นรายตำแหน่งงาน ส่วนในสาขา วิชาที่ขาดแคลนจะสรรหาพนักงานผ่านสถาบันการศึกษา โดยการจัดการประกวด หรือการให้ทุนการศึกษา ซึ่งในการสรรหาพนักงานจะมีต้นทุน จึงต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในแต่ละแหล่งที่มาของพนักงานด้วย (Scholle and et al, 2000: 220-227) สอดคล้องกับ Fong and Kleiner (2002: 48-57) ที่ระบุว่าแหล่งสรรหาที่มีคุณภาพ ได้แก่ ตัวแทนจัดหางาน (Employment Agencies) บริษัทค้นผู้บริหารระดับสูง (Executive Search Firm) การโฆษณา (Advertising) การตีตประกาศ (Job Posting) การสรรหาตามสถาบันการศึกษา (On Campus Recruiting) เช่นเดียวกับ Simonnen and McCann (2008: 181-194) ที่ว่าแหล่งของการสรรหาพนักงาน (Source of Labour) ที่ส่งผลต่อนวัตกรรม อาจสรรหาพนักงานจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือต่างอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีในการผลิตสูง การสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย หรือการสรรหาจากพนักงานฝึกงาน แต่อย่างไรก็ตามลักษณะของแหล่งสรรหาที่มีคุณภาพยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของพนักงาน ตำแหน่งงาน ช่วงเวลาที่องค์กรต้องการ (Fong and Kleiner, 2002: 48-57; Connerley, Carlson and Mecham III, 2003: 22-39) รวมทั้งบางบริษัทจะสรรหาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานแล้วต้องสามารถทำงานตามความคาดหวังขององค์กรได้ทันที โดย Gupta and Singhal (1993: 41-48) เน้นว่าการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ต้องสรรหาพนักงานที่ศักยภาพ (Talents) มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย (Multiple-Skills) เนื่องจากบุคคลที่มีคุณภาพ จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วขึ้น รวมถึงกระบวนการการสรรหาและคัดเลือกนั้นต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ว่ารับคนคุณภาพเข้ามาทำงาน รวมไปถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Edwards, 2004: 12-13)

**ด้านการคัดเลือกพนักงาน** บริษัทส่วนใหญ่จะมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร หรือค่านิยมขององค์กร (Core Value) ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคลกรเข้ามาทำงาน ตลอดจนใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์หน้าที่



งานอื่นๆ ด้วย ยกตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงาน เช่น ความโปร่งใส ความเปิดกว้าง การแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าตัดสินใจ รวมถึงยังพิจารณาประสบการณ์การทำงาน การทำกิจกรรมระหว่างศึกษา (กรณีผู้สมัครงานที่จบการศึกษาใหม่) ทักษะในการแก้ไขปัญหา ความคล่องแคล่ว การปรับตัว ดังที่ Gupta and Singhal (1993: 41-48) ระบุว่า การคัดเลือกพนักงานในองค์กรนวัตกรรมต้องคำนึงถึงการคัดเลือกบุคคล ที่มีทักษะ บุคลิกภาพ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เข้ามาทำงาน ในองค์กร และให้ความสำคัญกับความแตกต่างหลากหลายของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ภูมิหลัง เป็นต้น รวมทั้งต้องคำนึงถึงลักษณะของบุคคล คือ ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) (Jensen and Beckmann, 2007: 468-479; Chen and Huang, 2009: 104-114) ความคิดสร้างสรรค์ ความอดกลั้นต่อความ ไม่แน่นอน และความไม่ชัดเจน (Tolerant of uncertainty and Ambiguity) (Chen and Huang, 2009: 104-114; Gupta and Singhal, 1993: 41-48) เน้นบุคคลที่มีความคิดเปิดกว้าง และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ม่มีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ต้องการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) ทั้งนี้ในกระบวนการคัดเลือกจะเริ่มจากการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นจากใบสมัคร การทดสอบต่างๆ เช่น การทดสอบความถนัด ความรู้ในงาน การลงมือปฏิบัติ การทดสอบภาษาอังกฤษ ซึ่งบางบริษัท ได้มีการพัฒนาแบบทดสอบเฉพาะ ที่สอดคล้องกับกับค่านิยมขององค์กร ส่วนการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้างที่มีการเตรียมข้อคำถามและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ล่วงหน้า รวมทั้งเป็นการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานและผู้เชี่ยวชาญ และการตัดสินใจคัดเลือกพนักงาน สอดคล้องกับ Heritage (2006: 24-27) การนำแนวคิดการสร้างนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ด้วย เริ่มจากกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นใจในการรับบุคลากรที่ถูกต้องเข้าทำงาน (Right People) จนสามารถยกระดับการทำงานขององค์กรได้ โดยองค์กรต้องระบุนุความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) หลัก รวมถึงคุณสมบัติอื่นของพนักงานในแต่ละตำแหน่งภายในองค์กร เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ ฯลฯ ที่มีความเชื่อมโยงกับงานและเป้าหมายขององค์กร (Grigoryev, 2006: 16-18) และใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติของผู้สมัครที่เหมาะสมและสามารถทำงานได้ดี (özeelik and Ferman, 2006: 72-91) รวมถึงการนำสมรรถนะขององค์กรที่กำหนด มาผนวกใช้กับกระบวนการคัดเลือกทุกขั้นตอน รวมทั้งในการคัดเลือกยังต้องใช้เครื่องมือในการคัดเลือกหลายๆ ประเภท ไม่ควรใช้เฉพาะกับการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว ตลอดจนการ

ตัดสินใจคัดเลือกต้องปฏิบัติตามคู่มือขั้นตอน มากกว่าการใช้ประสบการณ์ ความคิดเห็น และ สัญชาตญาณความรู้สึกส่วนตัว (Martin and Pope, 2008: 81-86) นอกจากนี้บริษัทส่วนใหญ่จะ คำนึงถึงความเหมาะสมของผู้สมัครกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Person Job Match) และ ความเหมาะสมกับองค์กร (Person Organization Match) แต่ก็มีบริษัทชั้นนำบางแห่งก็ใช้ หลักการคัดเลือกโดยคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด (The Best) รวมถึงพิจารณาความสามารถในการ ทำงานในอนาคต (Future Potential) และแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) หรือ แผนการทดแทนพนักงานปัจจุบัน (Replacement Plan) ตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานใหม่

### ด้านการบรรจุพนักงาน

1) การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment) บริษัทส่วนใหญ่ให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานเอง หากแต่ในบางครั้งการดำเนินงานบางอย่าง พนักงานยังต้องรอการอนุมัติจาก ผู้บังคับบัญชาก่อน อย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาก็ยังมีบทบาทสำคัญ สอดคล้องกับ Greasley และคณะ (2005: 354-368) ระบุว่าการกระจายอำนาจของผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน เป็นการจูงใจภายในให้กับพนักงาน (Intrinsic Motivation) เพราะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า เป็นเจ้าของผลงานโดยผู้ บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมและสร้างอำนาจในการทำงานที่เหนือกว่า แต่จะเปลี่ยนสถานะมาทำงานร่วมกัน และ สนับสนุนพนักงานมากขึ้น (Chan, Taylor and Markham, 2008: 444-422) รวมถึง Fairtlough (1994: 325-335) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจ (Empowerment) และ ในกระบวนการนวัตกรรม องค์กรต้อง อนุญาตให้พนักงานมีเวลาว่างที่จะคิดงานโครงการในการ ดำเนินงานใหม่ และให้ทุนสนับสนุนการดำเนินการของพนักงาน โดยผู้จัดการ มีหน้าที่ ปกป้อง พนักงานไม่กลัวความล้มเหลวในการทำงาน สอนให้พนักงานเรียนรู้และนำความล้มเหลวมาใช้เป็น บทเรียน และ ต้องลดระดับความสัมพันธ์แบบสายการบังคับบัญชา เพื่อให้ ผู้จัดการใกล้ชิด กับ พนักงานมากขึ้น รวมถึงเปิด โอกาส ให้พนักงาน เลือกรับงานในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้าง นวัตกรรมด้วยความสมัครใจ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48) เนื่องจากการเลือกพนักงานเข้า ทีมงานตามความสมัครใจ จะทำให้การทำงานภายในกลุ่มมีความยืดหยุ่น ลดความขัดแย้งในการ ทำงาน (McComb, Green and Compton, 2007: 293-313) และเป็นการให้ความสำคัญกับ ความคิดเห็นของพนักงาน (Voice of the Employees) (Chen and Huang, 2009: 104-114)

2) การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation) พบว่าบริษัททั้งหมดที่ศึกษาจะมีการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการโยกย้ายพนักงานให้ไปทำหน้าที่อื่นในแผนก การโยกย้ายพนักงานระหว่างแผนก ระหว่างโรงงาน และระหว่างบริษัทในเครือ ซึ่งบางบริษัทที่มีสาขาการดำเนินงานในต่างประเทศจะมีการโยกย้ายข้ามประเทศด้วย โดยการโยกย้ายพนักงานในแผนกเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายให้พนักงานเรียนรู้วิธีการทำงานของหน้าที่งานอื่น และสามารถทดแทนพนักงานที่ขาดงานได้ ส่วนการโยกย้ายพนักงานระหว่างแผนก ระหว่างโรงงาน และระหว่างบริษัทในเครือ จะคำนึงถึงทักษะ ความรู้ของพนักงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งไม่มีการกำหนดช่วงเวลา และระยะเวลาในการโยกย้ายงาน เป็นลักษณะในการเคลื่อนย้ายพนักงานในองค์กร (Employee Transfer) โดยบางตำแหน่งงานเมื่อมีการย้ายงานไป จะมีการย้ายกลับ หากทางหัวหน้างาน และฝ่าย HR มีความคิดเห็นที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน แต่บางตำแหน่งงานเมื่อพนักงานย้ายงานไปแล้ว อาจจะอยู่ในตำแหน่งงานนั้นอย่างถาวร หรือเป็นการโยกย้ายพนักงานเนื่องจากพนักงานพัฒนาตามเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) ครบแล้ว แต่ยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งงานได้ จึงโยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานอื่น หรือทำงานในสาขาต่างประเทศ ซึ่งถือ ว่าเป็นการพัฒนาตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย (Assignment Base Development) ซึ่ง Gupta and Singhal (1993: 41-48) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานในองค์กรนวัตกรรมนั้นควรกระตุ้นให้พนักงานทำงานในตำแหน่ง งานที่หลากหลาย หรือนอกแผนกของตน รวมทั้ง การให้พนักงาน หมุนเวียนไปปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นถึงการทำงานของหน้าที่งานอื่นๆ เห็นภาพรวมของการทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานสามารถทำงานในกระบวนการนวัตกรรมที่มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่หลากหลายมากขึ้น เช่นเดียวกับ Bourgeon (2007: 413-422) ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้หน้าที่งานอื่นและเป็นการส่งเสริมความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรม แต่องค์กรต้องมั่นใจว่า การถ่ายทอดความรู้ระหว่างการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในประเด็นดังกล่าว

**ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน** บริษัทที่ศึกษาจะยึดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) และค่านิยมขององค์กรที่ กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการประยุกต์และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อใช้ในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ Kozlowski (1987: 69-79) ที่กล่าวถึงการฝึกอบรม

พนักงานเพื่อรองรับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรในระยะสั้น ควรฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานประจำวัน ส่วนในระยะยาว ควรพัฒนาให้พนักงานสร้างหรือพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ได้ ทั้งนี้หลักสูตรที่อบรมจะให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน (Technical Training) และการพัฒนาด้านจิตใจ (Soft Skill) เช่น ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น โดยให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมภายใน (In House Training) และจากคำแนะนำของผู้ที่มีประสบการณ์ในแต่ละสายงาน รวมถึงการส่งพนักงานไปอบรมจากสถาบันภายนอก (Public Training) โดยมีการศึกษาระบุว่า การพัฒนาพนักงานนั้น ไม่ควรพัฒนาเฉพาะพัฒนาด้านเทคนิคในการทำงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้น แต่ ต้องฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม (Lau and Ngo, 2004: 685-703; Wang, 2005: 481-487) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Ability) (Chen and Huang, 2009: 104-114) ทักษะการเป็นผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) เพื่อใช้ในการทำงานข้ามสายงาน หรือทำงานข้ามวัฒนธรรม (Wang, 2005: 481-487) สอดคล้องกับ Warner (1994: 348-353) ที่ระบุว่า การฝึกอบรมพนักงานเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม คือ การพัฒนาทักษะ ที่เรียกว่า ทักษะผสม (Hybrid Skill) ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Learning) เช่นเดียวกับการพัฒนาประสบการณ์ในที่ทำงาน ซึ่งในการพัฒนาจะต้องพัฒนาทักษะทั่วไป (General Skills) และทักษะเฉพาะของแผนก (Function-Specific) ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางธุรกิจ (Business Skill) ทักษะทางสังคม (Social Skill)

ในส่วนของการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม บริษัทมีจัดการอบรมความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดเชิงบวก (Positive Thinking) โดยเริ่มจากให้กับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางก่อน จากนั้นจึงขยายให้ครอบคลุมพนักงานในทุกระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการก้าวไปสู่องค์กรนวัตกรรม นอกจากนี้บริษัทส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา ขาพนักงาน โดยมีการจัดระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยหัวหน้างาน/ผู้จัดการ จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาใกล้ชิดกับพนักงานทั้งในส่วนของการติดตามงาน การวางแผนงาน การสอนงาน การวางแผนพัฒนาพนักงานร่วมกัน ซึ่งระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาพนักงานแบบไม่เป็นทางการ หัวหน้างานจะทำหน้าที่ในการสอนงาน และให้คำปรึกษา

พนักงานใหม่ และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย โดยเน้นการสอนงานหน้างาน (On the job Training) และการพูดคุยในโอกาสต่างๆ

ในด้านการจัดการสายอาชีพ Fairtlough (1994: 325-335) จะวางแผนสายอาชีพและจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) ให้กับพนักงานทุกคน แต่อาจเน้นไปที่พนักงานที่มีศักยภาพก่อน (Talent) ซึ่งบริษัทจะส่งเสริมและการพัฒนาพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต ตลอดจนให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีศักยภาพ และสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างโดดเด่น ดังนั้นในการฝึกอบรมและพัฒนา หรือแม้แต่กระทั่งการเปิดโอกาสให้พนักงานไปศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมภายนอกองค์กร บริษัทจะให้พนักงานในกลุ่มนี้เป็นกลุ่มแรกที่มีสิทธิ์ในการเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นในการจัดการสายอาชีพ ต้องพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการฝึกอบรมให้พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Professional) และเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้เชี่ยวชาญแบบระบบสายอาชีพคู่ขนาน (Dual Career System) (Scarborough: 501-516) โดยมีการศึกษาระบุว่า บุคคลที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญมาก นั้น จะสามารถสร้างนวัตกรรมได้มาก (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) กระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านหลักสูตรที่องค์กรจัดให้อย่างเป็นระบบ (Systematic Course) และการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) (Li, Zhao and Liu, 2006: 679-697) ทั้งในส่วนของการจัดฝึกอบรมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และองค์กรต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในทุกๆ ระดับ (Chen and Huang, 2009: 104-114)

**ด้านการจ่ายค่าตอบแทน** ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในการทำงาน จะยึดหลักความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่ายของบริษัท และมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากับราคาตลาด ยกเว้นบางตำแหน่งที่ต้องการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ จะจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าราคาตลาด และเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Base Pay) โดยเป็นการจ่ายตามระดับผลการประเมิน (Merit Pay) สอดคล้องกับ Kim และ Bae. (2005: 1277) ที่กล่าวว่าเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จ ต้องให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลการประเมิน

ในส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานในระยะสั้น เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่พิจารณาจากรายได้ที่บริษัทได้รับ (Revenue Base Pay) เช่น โบนัส เงินเดือนเดือนที่ 13 หรือรางวัลต่างๆ (การลาพักผ่อน ตัวเครื่องบินสำหรับการท่องเที่ยวกับครอบครัวในวันหยุด) ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานในระยะยาว จะให้หุ้นกับพนักงานที่มี

ผลการปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยจะให้เฉพาะตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไป เช่น โครงการสะสมหุ้นสำหรับพนักงาน (Employee Joint Investment Program: EJIP) สอดคล้องกับ Lau and Ngo (2004: 685-703) ที่กล่าวว่าควรให้รางวัลพนักงานเมื่อมีการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน หรือเมื่อพนักงานนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และต้องเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับของผลประโยชน์ขององค์กร (Gain Sharing) หรือองค์กรอาจจัดค่าตอบแทนเป็นชุดของค่าตอบแทน (Cafeteria Compensation) เพื่อให้พนักงานเลือก เช่นเดียวกับการศึกษาของ Chen และ Huang (2009: 104-114) ที่กล่าวว่า การให้รางวัล เป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic) และรางวัลทางด้านจิตใจ (Intrinsic) จะกระตุ้นพนักงานให้สร้างความคิดใหม่ออกมา โดย สามารถวัดระดับของการจ่ายค่าตอบแทน จากการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับผลกำไรขององค์กร (Profit Sharing) และการจ่ายที่เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงาน โดยการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์จะดี ึ่งเพียงพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์งานใหม่ แต่ ก็ไม่ควรจ่ายค่าตอบแทนมากเกินไป จนทำให้พนักงานอื่นไม่พอใจ ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนต้องจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่จ่ายตามลำดับความอาวุโส (Seniority) และเน้นการให้ค่าตอบแทนจูงใจ เช่น การให้หุ้นเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของ การให้โบนัสพิเศษ การให้รางวัล หรือการให้พนักงานเป็นหุ้นส่วนของบริษัทในกรณีที่สร้างธุรกิจใหม่ (Gupta and Singhal, 1993: 41-48)

แต่ในบริบทของการสร้างนวัตกรรมของบริษัทจะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการให้ความสำคัญกับพนักงาน (Reward and Recognition) มากกว่าให้ค่าตอบแทนจูงใจรูปแบบอื่น และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ดังนั้นองค์กรจึงจัดโครงการประกวดผลงานด้านนวัตกรรม ซึ่งผลงานที่ชนะการประกวดจะได้รับเงินรางวัล หรือของรางวัลที่มีมูลค่าสูง ทั้งนี้ Drucker (2007) ยังระบุว่า การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานต้องให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบรายบุคคล และการจ่ายค่าตอบแทนแบบกลุ่ม เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ไม่ได้เกิดขึ้นจากคนเพียงคนเดียว แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของคนหลายคน เช่นเดียวกับ Galbraith (1999) ที่กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทนพนักงานที่สร้างนวัตกรรม ต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างให้ค่าตอบแทนของบุคคล และทีมงาน รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนทีมงานนวัตกรรม ต้องไม่แตกต่างจากการให้ค่าตอบแทนของทีมงานผลิตทั่วไป เนื่องจากทุกคนในองค์กรต่างมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งอาจจัดการประกวด (Award) เพื่อให้รางวัลพนักงานและทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ก็มีความสำคัญเช่นกัน

เนื่องจากการทำให้พนักงานทราบว่าองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานในกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Gupta and Singhal, 1993: 41-48)

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** บริษัทส่วนใหญ่ นำสมรรถนะหลักขององค์กรมา กำหนดเป็นตัวชี้วัดหลักผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) ของพนักงาน ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ครั้งใหญ่ประจำปี ปีละ 1 ครั้ง และมีการประเมินย่อยทุกๆ ไตรมาส หรือ 6 เดือนต่อครั้ง และ หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น พนักงานสามารถเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ระหว่างปีได้ทันที โดยการเลื่อนตำแหน่งนี้ ไม่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งประจำปี รวมถึงบางบริษัทที่มีการกำหนด สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม จะประเมินผลการดำเนินงานแบบกลุ่ม ทีมงาน หรือหน่วยงาน ด้วย ทั้งนี้ Li, Zhao and Liu (2006: 679-697) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมี ประสิทธิภาพ เมื่อมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ทั้งนี้ในการ การประเมินพนักงาน ควรให้ ความสำคัญกับการประเมินด้านกระบวนการทำงาน (Process) มากกว่าการให้ความสำคัญการ ประเมินด้านผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) จากการทำงาน เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ บางครั้งอาจเกิดความผิดพลาด ล้มเหลว ใช้เวลาในการ ดำเนินการนาน หากประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้ผลลัพธ์เป็น เกณฑ์ในการ ประเมิน จะทำให้พนักงานไม่กล้าเสี่ยงในการทดลองทำสิ่งใหม่ กลัวความผิดพลาด และยุติความ สนใจในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนมาตรฐานในการประเมินยังขึ้นอยู่กับประเภทของงาน และ ประเภทของนวัตกรรม นอกจากนี้การประเมินกระบวนการยังช่วยให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้า เสี่ยงมากขึ้น (Risk Taking) โดยวัดจากการอนุญาตให้พนักงานเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ได้ เช่นเดียวกับ Gupta and Singhal (1993: 41-48) การประเมินพนักงานในองค์กรนวัตกรรม จะ ไม่ถือว่าความผิดพลาดของพนักงานเป็นความล้มเหลวในการทำงาน แต่แสดงถึงความกล้าเสี่ยง ในการดำเนินงาน และ ต้อง กระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานต่อไป ตลอดจนการประเมินผลการ ดำเนินงานของพนักงานควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน (Peer Review) ด้วย ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแบบรายบุคคล และแบบทีม กระตุ้นพนักงานให้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง (Self-Motivated) การประเมินพนักงาน ไม่ใช่การหา พนักงานที่ทำงานดีที่สุด หรือลงโทษพนักงานที่ทำผิดพลาด โดยควรมี การประเมินพนักงานอย่าง น้อย ปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้พนักงานปรับปรุงการทำงาน ทั้งนี้การประเมินผลการดำเนินงาน ของ พนักงานที่ดี จะสร้างความรู้สึกท้าทายในการทำงาน และกระตุ้นให้พนักงานอยากประสบ

ความสำเร็จ หรือดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยองค์กรควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินพนักงานอย่างชัดเจน โดยวัดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Chen and Huang, 2009: 104-114; Ling and Nasurdin, 2010: 105-115) รวมถึงในการให้ข้อมูลย้อนกลับพนักงาน จะช่วยให้พนักงานปรับปรุงกระบวนการทำงานที่แนะนำพนักงานให้มั่นใจในพฤติกรรมการทำงาน และกระตุ้นพนักงานให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร เน้นการให้ พนักงาน มีส่วนร่วม และสื่อสารแบบสองทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรายบุคคล เช่นเดียวกับการประเมินแบบกลุ่ม (Ling and Nasurdin (2010: 105-115)

### 6.3 ข้อเสนอแนะ

#### 6.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าสถานประกอบการของประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทร่วมทุนไทย- ต่างชาติ ซึ่งส่วนใหญ่มีการกลยุทธ์นวัตกรรมแล้ว และมีการสื่อสารกลยุทธ์นวัตกรรมให้กับพนักงานทราบทั้งการแจ้งพนักงานอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์ เป็นต้น และการแจ้งพนักงานด้วยวาจา เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบโดยหัวหน้างาน การแจ้งให้พนักงานในช่วงของการประชุมพิเศษพนักงานใหม่ รวมถึงโครงสร้างองค์กรมีระดับชั้นตามสายการบังคับบัญชาไม่มาก และมีการกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิด สร้างสรรค์ในองค์กร เช่น ระบบการเสนอข้อคิดเห็น (Suggestion System) ที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิด KAIZEN โครงการเสนอความคิดใหม่ (Idea Suggestion) และโครงการประกวดนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ก็ให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมโดยกำหนดนโยบายและการสนับสนุน นวัตกรรมต่างๆ ทั้งนี้ในการสร้างองค์กรนวัตกรรมผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรถือว่ามีความบทบาทมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงาน กลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากร รวมถึงเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการดำเนินงานด้วย ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารอย่างหนึ่ง คือ ต้องริเริ่มโครงการนวัตกรรมที่ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ได้แก่ การริเริ่มความคิด การให้คำปรึกษาพนักงาน การปฏิบัติ การเข้าร่วมกิจกรรม การประเมินผล และการติดตามผล



นอกจากนี้ในการสร้างองค์กรนวัตกรรม องค์กรต้องทำความเข้าใจกับลักษณะของการเกิดขึ้นของนวัตกรรมว่าใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานค่อนข้างนาน และบางครั้งอาจใช้ทรัพยากรงบประมาณในการดำเนินงานจำนวนมาก ซึ่งระหว่างกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นอาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เนื่องจากการลองผิดลองถูก ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่ใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และไม่ย่อท้อ รวมทั้งในองค์กร ควรมีการกำหนดนิยามนวัตกรรมขององค์กรให้เฉพาะเจาะจงว่าหมายถึงสิ่งใด เช่น นวัตกรรมหมายถึงสินค้าใหม่ นวัตกรรมหมายถึงวิธีการทำงานใหม่ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานในองค์กรเข้าใจตรงกัน และสะดวกในการประเมินผล ยกตัวอย่างการกำหนดนิยามนวัตกรรมโดยจำแนกตามกลุ่มของพนักงาน เช่น

พนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานสำนักงาน นวัตกรรม หมายถึง การรักษาคุณภาพในการทำงาน การปรับปรุงงานและการพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือลดการใช้ทรัพยากร

พนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา และตำแหน่งงานวิศวกร นวัตกรรม หมายถึง การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และพัฒนาวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งอาจเป็นการสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยมีในอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการศึกษาระบุว่าการจัดการองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม แต่การดำเนินงานของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนั้น ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กรเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากการสรรหาพนักงานในการทำงาน ยังไม่ได้พิจารณาถึงแหล่งของการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ และคุณสมบัติของผู้สมัครที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน รวมทั้งการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานยังเป็นการหมุนเวียนพนักงานภายในหน่วยงานหรือแผนกเดียวกัน เพื่อสร้างบุคคลทดแทนในกรณีที่พนักงานขาด มากกว่าการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานไปทำงานในหน่วยงานอื่น เช่น การหมุนเวียนพนักงานไปแผนกอื่น การหมุนเวียนพนักงานไปทำงานในสำนักงานสาขา/โรงงานอื่น หรือการหมุนเวียนพนักงานไปทำงานบริษัทในเครือ หรือต่างบริษัท เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ เกิดมุมมองในการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งจะมีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนางานของพนักงานและองค์กรในภาพรวม รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมอย่างชัดเจน ตลอดจนผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ

หัวหน้างาน หรือผู้จัดการ ซึ่งองค์กรยังไม่ได้เปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน รวมถึงตัวพนักงานเองมีโอกาสประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้นหากฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นวัตกรรม และเป็นการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร อาจเริ่มจาก การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การมอบอำนาจให้พนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ และการจัดการสายอาชีพก่อน เนื่องจากเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร และมีค่าความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรมในระดับสูง

โดยการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ ต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม เช่น ความกล้าเสี่ยง ความคิดที่เปิดกว้างรับฟังผู้อื่น การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าแสดงออก เป็นต้น และนำสมรรถนะเหล่านี้ไปใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยประยุกต์ใช้ ในกระบวนการคัดเลือก เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ และการตัดสินใจคัดเลือก ตลอดจนนำสมรรถนะไปใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และเป็นเกณฑ์การประเมินในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การขยายขอบเขตความรับผิดชอบ ให้พนักงาน (Empowerment) องค์กรต้องเปิดโอกาสให้พนักงานคิด วางงาน และดำเนินการตามแนวทางของพนักงานเอง เพื่อพัฒนากระบวนการคิด และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยอาจเป็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่งานให้กับพนักงาน แต่ค่อยๆ เลื่อนระดับไปสู่การให้อำนาจการคิดงาน หรือดำเนินงานในระดับกลุ่ม ระดับแผนก และระดับองค์กร

การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ องค์กรต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรเป็นการประเมินแบบรายบุคคล และแบบกลุ่มควบคู่กันไป เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากบุคคลเพียงคนเดียว แต่เป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจในระยะสั้นอาจเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินจูงใจพิเศษ เงินโบนัส สำหรับพนักงานที่เสนอความคิดเห็น หรือพนักงานที่ปรับปรุง พัฒนางาน ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจในระยะยาว อาจมีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นหุ้น เพื่อจูงใจ และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร รวมถึงอาจมีการให้ค่าชมเชย การยกย่องพนักงาน เพื่อให้พนักงานทราบว่าองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานในการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนอาจมี

การจัดกิจกรรมประกวด และให้รางวัลเพื่อกระตุ้นพนักงาน และเป็นการสร้างต้นแบบในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานอื่น

การจัดการสายอาชีพ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนสายอาชีพ และการจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Road Map) ให้กับพนักงาน โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ซึ่งในองค์กร อาจ จัดการฝึกอบรม และพัฒนา แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน อาจจัดในรูปแบบของชั้นเรียน (Class Room Training) และการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ซึ่งประเด็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน สามารถจำแนกได้เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ความชำนาญ (Hard Skill) เช่น ความรู้ด้านเทคนิคในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เทคโนโลยีและสถานการณ์ปัจจุบัน และคุณสมบัติภายใน (Soft Skill) ที่จะสนับสนุนการทำงานและการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เช่น ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงบวก การคิดเชิงระบบ นอกจากนี้การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษาในองค์กร ยังมีส่วนช่วยพัฒนางานทั้ง 2 ฝ่าย คือ พนักงานพี่เลี้ยง และพนักงานที่ถูกสอนงานไปพร้อมๆ กัน โดยพนักงานพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน และการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดการสายอาชีพอาจเริ่มจากพนักงานที่มีศักยภาพ (Talents) และผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เนื่องจากหากผู้บริหารมีความเข้าใจในนวัตกรรมแล้ว ย่อมสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ส่วนกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์หน้าที่อื่นๆ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน และการสรรหาพนักงาน อาจพิจารณาในการดำเนินงานควบคู่ไปกับหน้าที่งานดังกล่าวข้างต้น หรือเริ่มดำเนินการภายหลังเมื่อองค์กรมีความพร้อม ซึ่งโดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความสอดคล้องกับสมรรถนะด้านนวัตกรรมที่กำหนด และระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ เช่น องค์กรที่มีการจัดโครงการหรือระบบการเสนอข้อคิดเห็น (Suggestion) ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจให้กับพนักงาน และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อช่วยเหลือลดอุปสรรคหรือการถ่วงเวลาในการทำงาน ในส่วนของผู้บริหารควรให้บุคคลหลายฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงานของพนักงานร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อลดอคติในการประเมิน และทำให้พนักงานทราบข้อคิดเห็นจากบุคคลหลายๆ คน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในอนาคต รวมถึงการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของพนักงานต้องให้ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับพนักงานด้วย โดยเน้นถึง เป้าหมายการทำงานในอนาคตมากกว่าวิพากษ์พฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมาแล้ว

การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน องค์กรอาจต้องเพิ่มระดับของการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานมีโอกาสไปปฏิบัติงานหน้าที่อื่นในหน่วยงานอื่นขององค์กร และหากองค์กรมีสาขา / โรงงานหลายแห่ง รวมทั้งมีบริษัทในเครือ ก็อาจส่งให้พนักงานไปปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับพนักงาน ส่วนการสรรหาพนักงาน ซึ่งแม้ว่าผลการศึกษาจะพบว่าไม่มี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร และความสามารถทางนวัตกรรม แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้อง คำนึงถึงเช่นกัน เนื่องจากการ สรรพพนักงาน เป็นการแสวงหาปัจจัยนำเข้าให้กับองค์กร หากองค์กรมีผู้สมัครงานที่มีคุณภาพ ก็ย่อมส่งผลต่อ การคัดเลือกที่มีคุณภาพ และผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ ขององค์กร

### 6.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น ในการศึกษาครั้ง ถัดไปจึงควรศึกษาอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรมค้า เพื่อให้ทราบ ถึงสถานการณ์การจัดการองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น

2. ขอบเขตด้านประชากร การศึกษครั้งนี้ศึกษา ภายได้ขอบเขต ประชากร ของฐานข้อมูล รายชื่อบริษัทของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งมีบริษัทในฐานข้อมูลจำนวน 2,387 บริษัท และเมื่อแยกขนาดกิจการก็ทำให้ขนาด ของประชากรที่เป็นบริษัทขนาดกลาง และขนาดใหญ่ลด จำนวนลงไปอีก ซึ่งเมื่อพิจารณา ก็พบว่าบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้มี รายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลดังกล่าว ดังนั้นในการศึกษาครั้งถัดไปอาจรวบรวมข้อมูล โดยใช้ฐานข้อมูล ประชากรจากแหล่งอื่น เช่น กรมนิคมอุตสาหกรรมของประเทศไทย เพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการศึกษาเพิ่มขึ้น

3. ด้านการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการจัดการองค์กรนวัตกรรม การ จัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินการขององค์กรด้าน นวัตกรรม ควรเพิ่มการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Casual Model) ซึ่งจะช่วยให้ทราบ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด

## บทที่ 7

### การพัฒนาแบบประเมินและเกณฑ์การประเมิน

ในบทนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาแบบประเมิน ซึ่งจะวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบประเมิน การพัฒนาเกณฑ์คะแนนประเมินแบบปกติ (Normal T-Score) และการกำหนดจุดตัดของคะแนนในการประเมินตามลำดับ

#### 7.1 การพัฒนาแบบประเมิน

ในการพัฒนาแบบประเมินในที่นี่ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบประเมิน โดยพิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบประเมิน และส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมิน โดยหาค่าความเชื่อมั่นของคอนบราว

7.1.1 การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบประเมิน จะพิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis: CFA) รวมถึงการหาค่าความสอดคล้องภายในเครื่องมือวัด โดยไม่ใช้เกณฑ์ภายนอก ซึ่งจะพิจารณาจากดัชนีต่างๆ คือ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนส่วนย่อยภายในเครื่องมือวัดกับคะแนนรวม

**การแสดงผลหลักฐานความเที่ยงตรงตามโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ** ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ส่วนประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) หมุนแกนแบบ Varimax ได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ (ข้อคำถาม) แต่ละตัวที่ต้องการวัดองค์ประกอบ ซึ่งสามารถสรุปผลดังตารางที่ 7-1 ถึง 7-7

และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 1 การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ ในตารางที่ 7-1 พบว่า ข้อคำถามของแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ มีความแปรปรวนขององค์ประกอบร้อยละ 53.57 และมีน้ำหนักขององค์ประกอบรายข้อตั้งแต่ 0.33 – 0.89 แสดงว่า แบบประเมินวัดองค์ประกอบเดียวกัน เรียกว่าองค์ประกอบด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 7-1 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบที่ 1 การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ

ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบที่ 1	ร้อยละของ ความแปรปรวน
องค์กรของท่านจะสรรหาเฉพาะผู้สมัครที่จบการศึกษาจากสถาบัน ชั้นนำเท่านั้น (HRRE1)	0.33	53.75
องค์กรสรรหาผู้สมัครที่มีทักษะในการทำงานหลายด้าน (Multiple- skill) (HRRE2)	0.78	
องค์กรสรรหาผู้สมัครที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (HRRE3)	0.86	
ส่วนใหญ่องค์กรจะสรรหาผู้สมัครที่มีประสบการณ์ในการทำงาน (HRRE4)	0.89	
องค์กรใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก และภายในองค์กรควบคู่กัน ไป (HRRE5)	0.64	

เมื่อพิจารณาคำนวณน้ำหนักองค์ประกอบที่ 2 การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ  
ในตารางที่ 7-2 พบว่า ข้อคำถามของแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือก  
พนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความแปรปรวนขององค์ประกอบร้อยละ 54.39 และมีน้ำหนัก  
ขององค์ประกอบรายข้อตั้งแต่ 0.52 – 0.84 แสดงว่า แบบประเมินวัดองค์ประกอบเดียวกัน เรียกว่า  
องค์ประกอบคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ

ตารางที่ 7-2 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบที่ 2 การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ

ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบที่ 1	ร้อยละของ ความแปรปรวน
องค์กรของท่านมีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่เชื่อมโยงกับ งาน และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน (HRSE6)	0.84	54.39
องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านความกล้าเสี่ยง (HRSE7)	0.77	
องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านการไม่ย่อท้อต่อความ ไม่แน่นอน และความคลุมเคลือในการสร้างนวัตกรรม (HRSE8)	0.52	
องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านความเปิดกว้าง (HRSE9)	0.76	
องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านความชอบแสวงหา ประสบการณ์ใหม่ (HRSE10)	0.81	

เมื่อพิจารณา ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบที่ 3 การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน ในตารางที่ 7-3 พบว่า ข้อคำถามของแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน มีความแปรปรวนขององค์ประกอบร้อยละ 66.45 และมีน้ำหนักขององค์ประกอบรายข้อตั้งแต่ 0.67 – 0.92 แสดงว่า แบบประเมินวัดองค์ประกอบเดียวกัน เรียกว่า องค์ประกอบด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน

ตารางที่ 7-3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 3 การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน

ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบที่ 1	ร้อยละของ ความแปรปรวน
องค์กรของท่านให้อิสระพนักงานในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา งานของตนเอง (HREM12)	0.67	66.45
องค์กรอนุญาตให้พนักงานมีเวลาว่างที่จะคิดงานโครงการในการ ดำเนินงานใหม่ และให้ทุนสนับสนุน (HREM13)	0.79	
หัวหน้างานมักจะให้คำปรึกษา เพื่อป้องกันพนักงานไม่ให้เกิดความ ล้มเหลวในการทำงาน (HREM14)	0.92	
พนักงานมีโอกาสในการเลือกที่มงานในการทำงานของตนเอง (HREM15)	0.85	
ในการทำงานในโครงการนวัตกรรม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ กระบวนการใหม่ จะเน้นความสนใจในการทำงานของพนักงาน (HREM16)	0.81	

เมื่อพิจารณา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 4 การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ในตารางที่ 7-4 พบว่า ข้อคำถามของแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน มีความแปรปรวนขององค์ประกอบร้อยละ 65.10 และมีน้ำหนักขององค์ประกอบรายข้อตั้งแต่ 0.53 – 0.92 แสดงว่า แบบประเมินวัดองค์ประกอบเดียวกัน เรียกว่าองค์ประกอบ ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 7-4 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบที่ 4 การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบที่ 1	ร้อยละของ ความแปรปรวน
องค์กรของท่านมีการจัดทำตารางหมุนเวียนงานสำหรับพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน (HRJO17)	0.84	65.10
องค์กรแจ้งให้พนักงานทราบถึงเหตุผลในการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน (HRJO18)	0.92	
องค์กรติดตามผลและพัฒนาการ หลังจากที่พนักงานเข้าไปทำงานในหน้าที่งานใหม่ (HRJO19)	0.86	
องค์กรมีการหมุนเวียนงานนอกหน่วยงาน หรือนอกองค์กร (HRJO20)	0.53	

เมื่อพิจารณาคำนวณน้ำหนักองค์ประกอบที่ 5 ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ ในตารางที่ 7-5 พบว่า ข้อคำถามของแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้ค่าตอบแทนจูงใจ มีความแปรปรวนขององค์ประกอบร้อยละ 73.45 และมีน้ำหนักขององค์ประกอบรายข้อตั้งแต่ 0.77 – 0.92 แสดงว่า แบบประเมินวัดองค์ประกอบเดียว วากัน เรียกว่าองค์ประกอบ ด้านการให้ค่าตอบแทนจูงใจ

ตารางที่ 7-5 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบที่ 5 ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ

ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบที่ 1	ร้อยละของความ แปรปรวน
องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ โดยให้เป็นเงินพิเศษ (โบนัส) เมื่อพนักงานเสนอความคิดใหม่ (HRIN21)	0.92	73.45
องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ โดยให้เป็นเงินพิเศษ (โบนัส) เมื่อพนักงานสามารถปรับปรุงการทำงาน (HRIN22)	0.91	
องค์กรของท่านได้จัดการประกวดเพื่อให้รางวัล (Awards) แก่พนักงานและทีมงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่น มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ (HRIN23)	0.81	
องค์กรสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรของพนักงาน โดยการให้หุ้น หรือการให้พนักงานเป็นหุ้นส่วนของบริษัท ในกรณีที่ สามารถสร้างนวัตกรรม และขยายธุรกิจใหม่ได้ (HRIN24)	0.77	



เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 6 การจัดการสายอาชีพ ในตารางที่ 7-6 พบว่า ข้อคำถามของแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการสายอาชีพ มีความแปรปรวนขององค์ประกอบร้อยละ 75.29 และมีน้ำหนักขององค์ประกอบรายข้อตั้งแต่ 0.70 – 0.92 แสดงว่าแบบประเมินวัดองค์ประกอบเดียวกัน เรียกว่าองค์ประกอบด้านการจัดการสายอาชีพ

ตารางที่ 7-6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 6 การจัดการสายอาชีพ

ข้อคำถาม	น้ำหนักองค์ประกอบที่ 1	ร้อยละของความแปรปรวน
องค์กรของท่าน จัดให้มีพี่เลี้ยงสำหรับพนักงาน เพื่อคอยให้คำปรึกษาในการทำงาน ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (HRCO25)	0.87	75.29
องค์กรของท่านมีการคัดกรองพนักงานที่จะเป็นพี่เลี้ยงก่อน โดยพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งความสามารถในการให้คำปรึกษาผู้อื่น (HRCO26)	0.90	
พนักงานที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษามีตารางในการให้คำปรึกษาแนะนำชัดเจน หรือมีเวลาในการให้คำปรึกษาอย่างเพียงพอ (HRCO27)	0.87	
องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (HRCA28)	0.92	
องค์กรจัดการฝึกอบรมภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานมี มีโลกทัศน์ที่กว้าง (HRCA29)	0.70	
องค์กรเน้นการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรม เช่น การทำงานเป็นทีม มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการแก้ปัญหา (HRCA30)	0.86	
ในการฝึกอบรมพนักงานจะหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน (HRCA31)	0.91	

เมื่อพิจารณา ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบที่ 7 การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในตารางที่ 7-7 พบว่า ข้อคำถามของแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความแปรปรวนขององค์ประกอบร้อยละ 84.06 และมีน้ำหนักขององค์ประกอบรายข้อตั้งแต่ 0.87 – 0.93 แสดงว่า แบบประเมินวัด

องค์ประกอบเดียวกัน เรียกว่าองค์ประกอบ ด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ตารางที่ 7-7 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบที่ 7 การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ข้อคำถาม	น้ำหนักองค์ประกอบที่ 1	ร้อยละของความแปรปรวน
องค์กรของท่าน เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน มีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานของพนักงานได้ เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ (HRAS32)	0.92	84.06
องค์กรถือว่าความผิดพลาดในกระบวนการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรม จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ไม่ถือว่าเป็นความผิด (HRAS33)	0.93	
องค์กรเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาวิธีการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรม มากกว่าผลผลิตด้านนวัตกรรม (HRAS34)	0.93	
ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในอนาคต มากกว่าชี้ข้อบกพร่องของพฤติกรรมในอดีต (HRAS35)	0.87	

**การแสดงผลหลักฐานความเที่ยงตรงตามโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน** หลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแล้ว ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามที่ไม่เหมาะสมและจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในแต่ละด้านของแบบประเมินอีกครั้ง โดยการพิจารณาความเหมาะสมของโมเดลการวัดจะพิจารณาจากค่าสถิติ ต่อไปนี้

1) ค่า Chi-Square ต้องมีค่า p-Value สูงกว่า 0.05 จึงจะแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Goodness of Fit) และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

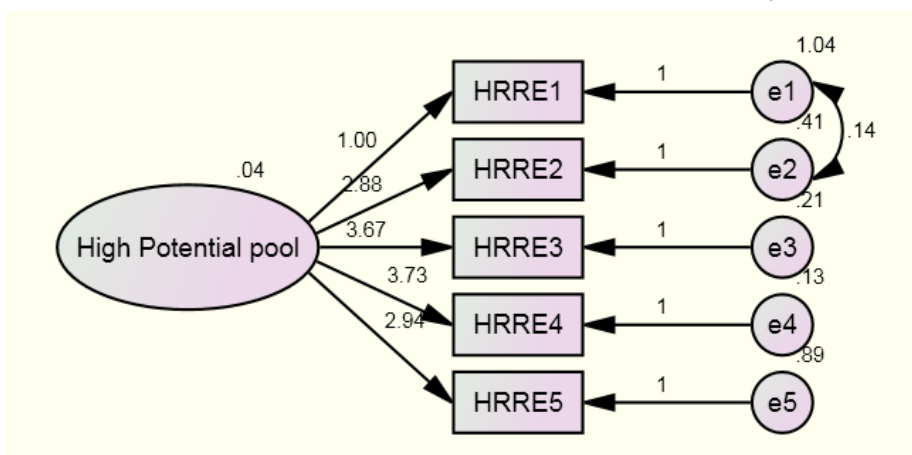
2) ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เป็นค่าที่แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม ต้องมีค่าระหว่าง 0.05-0.08

3) ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เป็นค่าที่แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม ต้องมีค่าระหว่าง 0-1 โดยค่า 1 หมายถึงค่าที่ดีที่สุดที่แสดงว่าโมเดลนั้นเป็นเหมาะสมที่ดีที่สุด

4) ค่า Comparative Fit Index (CFI) เป็นค่าเปรียบเทียบสัดส่วนที่ปรับให้ดีขึ้น ค่าเหมาะสมรวมของโมเดลที่ศึกษา (Overall Fit) กับโมเดล Null Model โดยค่าดัชนีที่ระดับ 0.90 เป็นระดับที่ควรจะถูกยอมรับ

ซึ่งผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ พบว่าโมเดลการวัดด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพมีความเหมาะสม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 8.372 ค่า  $p$ -value มีค่า 0.079 ค่าดัชนีต่างๆ ที่วัดความเหมาะสมของโมเดล มีค่าเกิน 0.90 (GFI = 0.992 IFI = 0.994 CFI = 0.994) ค่า RMSEA เท่ากับ 0.052 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ มีค่าอยู่ระหว่าง 2.88 -1.00 ดังภาพที่ 7-1

ภาพที่ 7-1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ

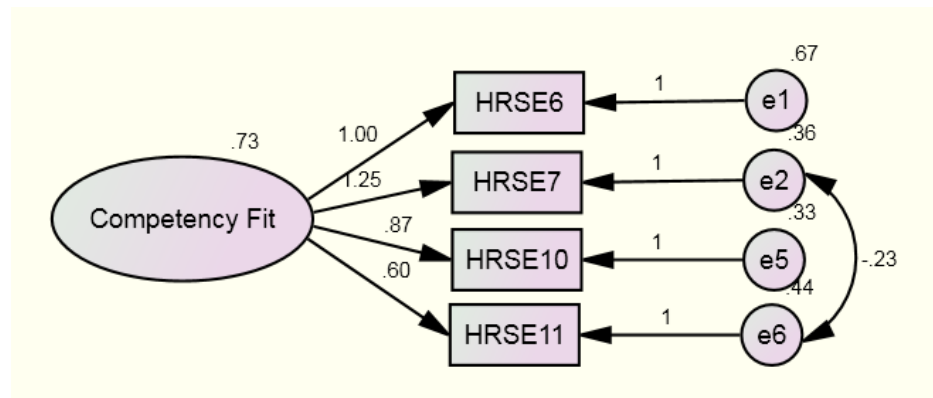


Chi-Square = 8.372 df = 4 p = 0.079

RMSEA = 0.052 GFI = 0.992 IFI = 0.994 CFI = 0.994

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลการวัดด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีความเหมาะสม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 0.004 ค่า  $p$ -value มีค่า 0.947 ค่าดัชนีต่างๆ ที่วัดความเหมาะสมของโมเดล มีค่าเกิน 0.90 (GFI = 1.000 IFI = 1.002 CFI = 1.000) ค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 -1.25 ดังภาพที่ 7-2

ภาพที่ 7-2 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ

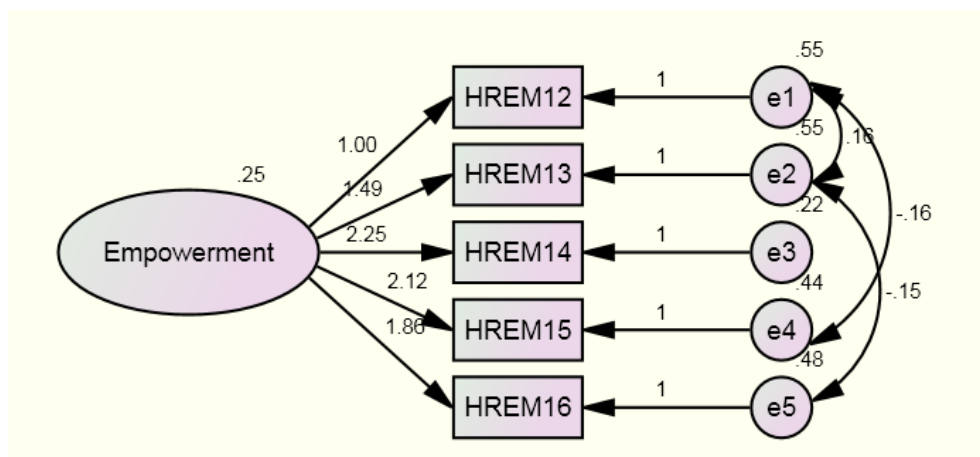


Chi-Square = 0.004 df = 1 p = 0.947

RMSEA = 0.000 GFI = 1.000 IFI = 1.002 CFI = 1.000

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลการวัดด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน มีความเหมาะสม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 0.874 ค่า  $p$ -value มีค่า 0.646 ค่าดัชนีต่างๆ ที่วัดความเหมาะสมของโมเดล มีค่า เกิน 0.90 (GFI = 0.999 IFI = 1.001 CFI = 1.000) ค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน มีค่าอยู่ระหว่าง 1.00 – 2.25 ดังภาพที่ 7-3

ภาพที่ 7-3 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน

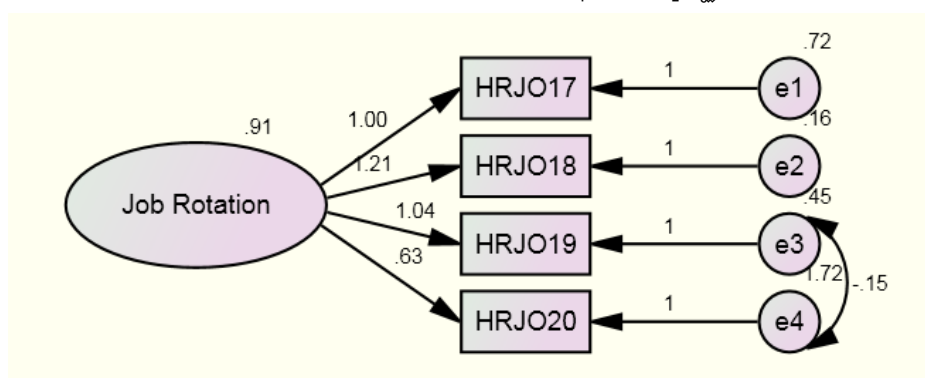


Chi-Square = 0.874 df = 2 p = 0.646

RMSEA = 0.000 GFI = 0.999 IFI = 1.001 CFI = 1.000

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลการวัดด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 0.124 ค่า  $p$ -value มีค่า 0.724 ค่าดัชนีต่างๆ ที่วัดความเหมาะสมของโมเดล มีค่าเกิน 0.90 (GFI = 1.000 IFI = 1.001 CFI = 1.000) ค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 – 1.21 ดังภาพที่ 7-4

ภาพที่ 7-4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน

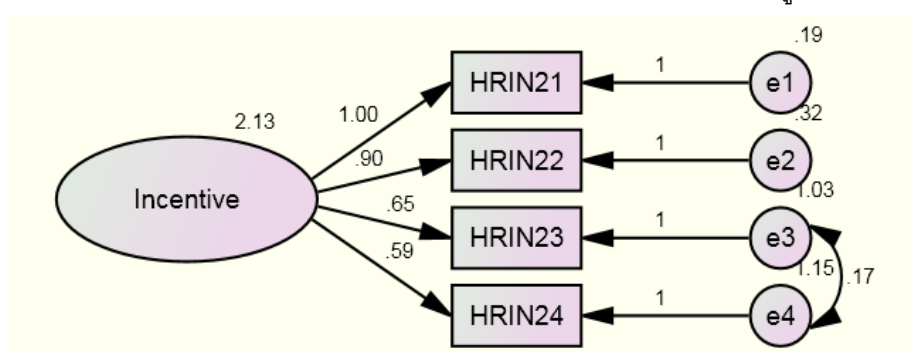


Chi-Square = 0.124 df = 1 p = 0.724

RMSEA = 0.000 GFI = 1.000 IFI = 1.001 CFI = 1.000

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลการวัดด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ มีความเหมาะสม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 2.712 ค่า  $p$ -value มีค่า 0.100 ค่าดัชนีต่างๆ ที่วัดความเหมาะสมของโมเดล มีค่าเกิน 0.90 (GFI = 0.997 IFI = 0.998 CFI = 0.998) ค่า RMSEA เท่ากับ 0.065 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59 – 1.00 ดังภาพที่ 7-5

ภาพที่ 7-5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ

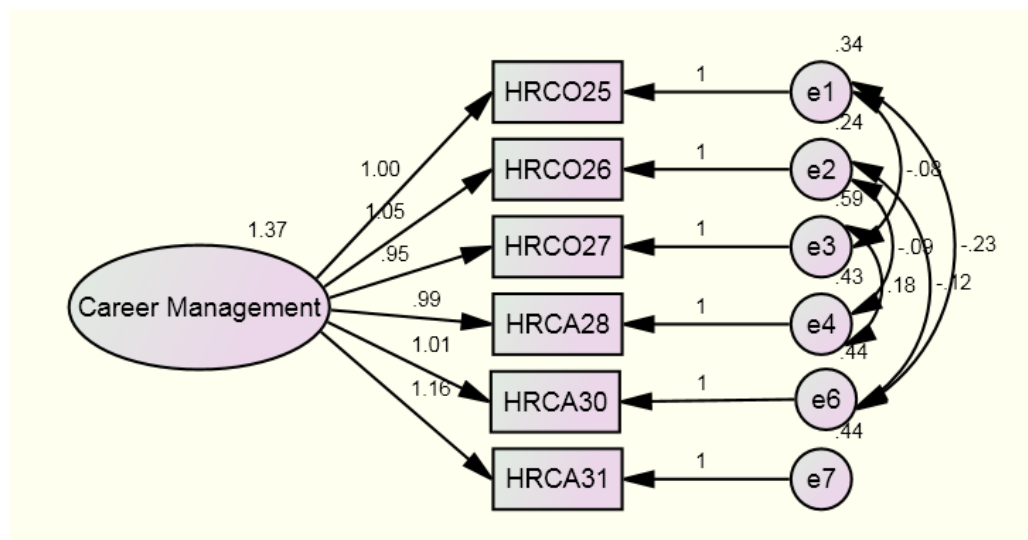


Chi-Square = 2.712 df = 1 p = 0.100

RMSEA = 0.065 GFI = 0.997 IFI = 0.998 CFI = 0.998

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลการวัดด้านการจัดการสายอาชีพมีความเหมาะสม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 6.811 ค่า  $p$ -value มีค่า 0.146 ค่าดัชนีต่างๆ ที่วัดความเหมาะสมของโมเดล มีค่าเกิน 0.90 (GFI = 0.995 IFI = 0.999 CFI = 0.995) ค่า RMSEA เท่ากับ 0.042 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบด้านการจัดการสาย อาชีพ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.95 – 1.16 ดังภาพที่ 7-6

ภาพที่ 7-6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการจัดการสายอาชีพ

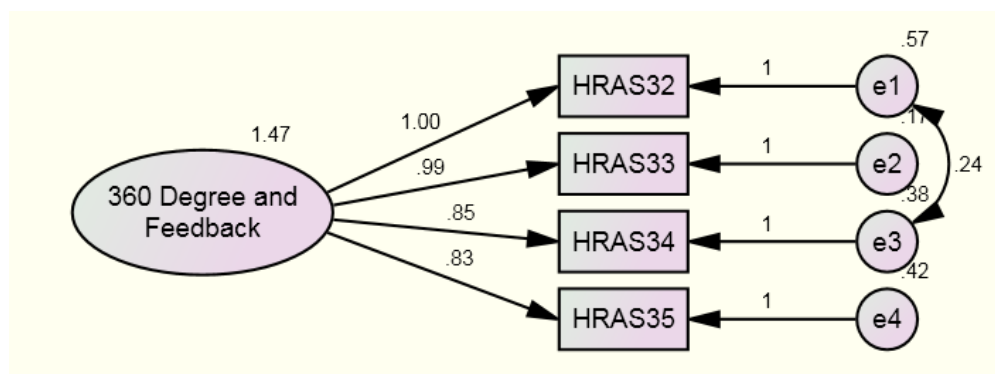


Chi-Square = 6.811 df = 4 p = 0.146

RMSEA = 0.042 GFI = 0.995 IFI = 0.999 CFI = 0.995

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลการวัดด้าน การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความเหมาะสม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 0.098 ค่า  $p$ -value มีค่า 0.755 ค่าดัชนีต่างๆ ที่วัดความเหมาะสมของโมเดล มีค่าเกิน 0.90 (GFI = 1.000 IFI = 1.000 CFI = 1.000) ค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ การจัดการสาย อาชีพ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.95 – 1.16 ดังภาพที่ 7-7

ภาพที่ 7-7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ



Chi-Square = 0.098 df = 1 p = 0.755

RMSEA = 0.000 GFI = 1.000 IFI = 1.000 CFI = 1.000

**การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบประเมิน โดยการทดสอบค่าที่ ( $t$ ) โดยพบว่าข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 5.15 - 30.55 ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 จึงแสดงว่าข้อคำถามมีคุณภาพในระดับดี ดังตารางที่ 7-8

ตารางที่ 7-8 ค่าอำนาจจำแนก

ข้อเดิม	$t$	ข้อเดิม	$t$	ข้อเดิม	$t$	ข้อเดิม	$t$
1	6.30	11	11.07	19	13.45	27	26.10
2	5.15	12	8.52	20	15.97	28	26.37
3	7.21	13	14.71	21	30.55	30	19.98
4	5.40	14	25.11	22	25.07	31	27.98
5	7.21	15	22.80	23	23.80	32	27.68
6	20.89	16	15.13	24	17.56	33	20.38
7	13.56	17	19.20	25	21.51	34	26.27
10	11.34	18	17.56	26	26.23	35	24.40

**การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation:  $r_{xy}$ ) พบว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (ที่หัก

คะแนนข้อนี้้นออก) มีค่าตั้งแต่ 0.31- 0.83 แสดงว่าแบบประเมิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถสรุปผลดังตารางที่ 7-9

ตารางที่ 7-9 ค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (ที่หักคะแนนข้อนี้้นออก)

ข้อเดิม	<i>r</i>	ข้อเดิม	<i>r</i>	ข้อเดิม	<i>r</i>	ข้อเดิม	<i>r</i>
1	0.43	11	0.54	19	0.61	27	0.74
2	0.36	12	0.52	20	0.58	28	0.80
3	0.31	13	0.69	21	0.74	30	0.79
4	0.30	14	0.76	22	0.73	31	0.83
5	0.40	15	0.73	23	0.74	32	0.77
6	0.77	16	0.54	24	0.74	33	0.76
7	0.57	17	0.66	25	0.76	34	0.78
10	0.55	18	0.71	26	0.83	35	0.72

7.1.2 การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมิน จะหาค่าความสอดคล้องภายในของแบบประเมินทั้งฉบับ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบราค พบว่าแบบประเมินทั้ง 7 ด้าน มีค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ระหว่าง 0.74 – 0.95 แสดงว่าแบบประเมินชุดนี้มีหลักฐานแสดงความเชื่อมั่นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถสรุปผลดังตารางที่ 7-10

ตารางที่ 7-10 ความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายในแบบประเมิน

แบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณา ความสามารถทางนวัตกรรม	ความเชื่อมั่นของ ความสอดคล้องภายในแบบประเมิน
ด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ	0.74
ด้านการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ	0.80
ด้านด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน	0.87
ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน	0.79
ด้านระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ	0.87
ด้านการจัดการสายอาชีพ	0.95
ด้านการประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูลป้อนกลับ	0.93
รวมทั้งฉบับ	0.96



## 7.2 การสร้างเกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติ (Normalized T-Score)

การสร้างเกณฑ์ปกติ (Norms) ของแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม ผู้วิจัยได้นำคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามาสร้างเป็นเกณฑ์ปกติ โดยวิธีการแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐานปกติ (Normalized T-Score) พบว่า ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งฉบับ เมื่อแปลงเป็นคะแนนที่ปกติแล้ว ปรากฏว่ามีช่วงคะแนนที่ตั้งแต่ 20-78 ดังแสดงในตารางที่ 7-11

ตารางที่ 7-11 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินทั้งฉบับ

คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนนดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนนดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนนดิบ	คะแนน ที่ปกติ
148	78	121	55	104	45	84	40
145	74	120	54	103	45	83	40
143	72	119	53	102	45	82	40
141	71	118	52	101	44	81	39
136	66	117	51	100	44	79	39
135	63	116	50	99	44	75	39
134	62	115	50	98	44	73	38
133	61	114	50	97	43	69	36
132	60	113	50	96	42	68	36
131	60	112	49	95	42	67	35
129	59	111	48	93	42	63	34
128	59	110	48	92	41	60	31
127	59	109	48	91	41	53	24
126	57	108	48	90	41	48	20
125	56	107	47	88	41		
124	56	106	46	87	41		
123	55	105	45	86	40		

และเมื่อผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 7-12 ถึง 7-18

โดยผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 7-12 พบว่า ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ เมื่อแปลงเป็นคะแนนที่ปกติแล้ว ปรากฏว่ามีช่วงคะแนนที่ตั้งตั้งแต่ 20-67

ตารางที่ 7-12 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ

คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนนดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนนดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนน ที่ปกติ
25	67	20	55	15	38	9	28
24	66	19	52	14	35	8	22
23	65	18	51	13	34	7	20
22	64	17	46	12	30		
21	60	16	40	10	30		

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 7-13 พบว่า ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ เมื่อแปลงเป็นคะแนนที่ปกติแล้ว ปรากฏว่ามีช่วงคะแนนที่ตั้งตั้งแต่ 20-63

ตารางที่ 7-13 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ

คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ
20	63	16	55	12	41	8	33
19	62	15	49	11	39	7	20
18	61	14	45	10	38		
17	60	13	43	9	37		

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 7-14 พบว่า ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน เมื่อแปลงเป็นคะแนนที่ปกติแล้ว ปรากฏว่ามีช่วงคะแนนที่ตั้งตั้งแต่ 20-63

ตารางที่ 7-14 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน

คะแนน	คะแนนที่	คะแนน	คะแนนที่	คะแนน	คะแนนที่	คะแนน	คะแนนที่
ดิบ	ปกติ	ดิบ	ปกติ	ดิบ	ปกติ	ดิบ	ปกติ
23	63	18	50	13	42	8	26
22	61	17	47	12	41	7	20
21	59	16	47	11	39		
20	58	15	45	10	35		
19	55	14	43	9	31		

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 7-15 พบว่า ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน เมื่อแปลงเป็นคะแนนที่ปกติแล้ว ปรากฏว่ามีช่วงคะแนนที่ตั้งตั้งแต่ 20-64

ตารางที่ 7-15 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน

คะแนน	คะแนนที่	คะแนน	คะแนนที่	คะแนน	คะแนนที่	คะแนน	คะแนนที่
ดิบ	ปกติ	ดิบ	ปกติ	ดิบ	ปกติ	ดิบ	ปกติ
20	64	15	52	11	41	7	34
18	61	14	49	10	39	6	30
17	58	13	45	9	38	4	20
16	55	12	42	8	37		

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 7-16 พบว่า ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ เมื่อแปลงเป็นคะแนนที่ปกติแล้ว ปรากฏว่ามีช่วงคะแนนที่ตั้งตั้งแต่ 20-61

ตารางที่ 7-16 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ

คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ
20	61	15	48	10	40	5	31
19	59	14	45	9	40	4	20
18	58	13	43	8	39		
17	57	12	42	7	36		
16	52	11	41	6	34		

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 7-17 พบว่า ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการสาย อาชีพ เมื่อแปลงเป็นคะแนนที่ปกติแล้ว ปรากฏว่ามีช่วงคะแนนที่ตั้งตั้งแต่ 20-61

ตารางที่ 7-17 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการจัดการสายอาชีพ

คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ
30	61	23	48	18	41	11	37
27	59	22	46	16	40	9	33
26	56	21	45	15	39	6	20
25	52	20	43	13	39		
24	50	19	42	12	38		

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 7-18 พบว่า ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เมื่อแปลงเป็นคะแนนที่ปกติแล้ว ปรากฏว่ามีช่วงคะแนนที่ตั้งตั้งแต่ 20-62

ตารางที่ 7-18 เกณฑ์คะแนนมาตรฐานปกติของแบบประเมินด้านการประเมินแบบ 360 องศาและ  
การให้ข้อมูลย้อนกลับ

คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ	คะแนน ดิบ	คะแนนที่ ปกติ
20	62	15	52	10	41	5	24
19	60	14	50	9	41	4	20
18	58	13	48	8	40		
17	56	12	44	7	37		
16	54	11	42	6	31		

### 7.3 การกำหนดจุดตัดของคะแนนมาตรฐานในการประเมิน

การกำหนดจุดตัดของคะแนนมาตรฐานที่ใช้ในแบบประเมิน จะใช้การหาค่าพิสัย (Range) ของคะแนนที่ปกติที่คำนวณได้ โดยนำคะแนนที่ปกติสูงสุด ลบคะแนนที่ปกติต่ำสุดหารด้วยจำนวนเกรดที่จะตัด ในที่นี้กำหนดจำนวนเกรด 5 ระดับ

$$\text{พิสัย} = \frac{\text{คะแนนที่ปกติสูงสุด} - \text{คะแนนที่ปกติต่ำสุด}}{\text{จำนวนเกรดที่จะตัด}}$$

โดยจุดตัดของคะแนน มาตรฐานของแบบประเมินทั้งฉบับ ในตารางที่ 7-19 แสดงว่า จุดตัดของคะแนนระดับ A คือ 66.40 – 78.00 จุดตัดของคะแนนระดับ B คือ 54.80 – 66.30 จุดตัดของคะแนนระดับ C คือ 43.20 – 54.70 จุดตัดของคะแนนระดับ D คือ 31.60 – 43.10 จุดตัดของคะแนนระดับ E คือ 20.00 – 31.50

ตารางที่ 7-19 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินทั้งฉบับ

ระดับ	ช่วงคะแนน
A	66.40 – 78.00
B	54.80 – 66.30
C	43.20 – 54.70
D	31.60 – 43.10
E	20.00 – 31.50

จุดตัดของคะแนน มาตรฐานของแบบประเมินด้าน การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ ใน ตารางที่ 7-20 แสดงว่า จุดตัดของคะแนนระดับ A คือ 57.60 – 67.00 จุดตัดของคะแนนระดับ B คือ 48.20 – 57.50 จุดตัดของคะแนนระดับ C คือ 38.80 – 48.10 จุดตัดของคะแนนระดับ D คือ 29.40 – 38.70 จุดตัดของคะแนนระดับ E คือ 20.00 – 29.30

ตารางที่ 7-20 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ

ระดับ	ช่วงคะแนน
A	57.60 – 67.00
B	48.20 – 57.50
C	38.80 – 48.10
D	29.40 – 38.70
E	20.00 – 29.30

จุดตัดของคะแนน มาตรฐานของแบบประเมินด้าน การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม กับ สมรรถนะ ในตารางที่ 7-21 แสดงว่า จุดตัดของคะแนนระดับ A คือ 54.40 – 63.00 จุดตัดของคะแนนระดับ B คือ 45.80 – 54.30 จุดตัดของคะแนนระดับ C คือ 37.20 – 45.70 จุดตัดของคะแนนระดับ D คือ 28.60 – 37.10 จุดตัดของคะแนนระดับ E คือ 20.00 – 28.50

ตารางที่ 7-21 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม กับสมรรถนะ

ระดับ	ช่วงคะแนน
A	54.40 – 63.00
B	45.80 – 54.30
C	37.20 – 45.70
D	28.60 – 37.10
E	20.00 – 28.50

จุดตัดของคะแนน มาตรฐานของแบบประเมินด้าน การขยายความรับผิดชอบให้กับ พนักงานในตารางที่ 7-22 แสดงว่า จุดตัดของคะแนนระดับ A คือ 54.40 – 63.00 จุดตัดของ คะแนนระดับ B คือ 45.80 – 54.30 จุดตัดของคะแนนระดับ C คือ 37.20 – 45.70 จุดตัดของ คะแนนระดับ D คือ 28.60 – 37.10 จุดตัดของคะแนนระดับ E คือ 20.00 – 28.50

ตารางที่ 7-22 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับ พนักงาน

ระดับ	ช่วงคะแนน
A	54.40 – 63.00
B	45.80 – 54.30
C	37.20 – 45.70
D	28.60 – 37.10
E	20.00 – 28.50

จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานในตารางที่ 7-23 แสดงว่า จุดตัดของคะแนนระดับ A คือ 55.20 – 64.00 จุดตัดของคะแนนระดับ B คือ 46.40 – 55.10 จุดตัดของคะแนนระดับ C คือ 37.60 – 46.30 จุดตัดของคะแนนระดับ D คือ 28.80 – 37.50 จุดตัดของคะแนนระดับ E คือ 20.00 – 28.70

ตารางที่ 7-23 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน

ระดับ	ช่วงคะแนน
A	55.20 – 64.00
B	46.40 – 55.10
C	37.60 – 46.30
D	28.80 – 37.50
E	20.00 – 28.70

จุดตัดของคะแนน มาตรฐานของแบบประเมินด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจใน ตารางที่ 7-24 แสดงว่า จุดตัดของคะแนนระดับ A คือ 52.80 – 61.00 จุดตัดของคะแนนระดับ B คือ 44.60 – 52.70 จุดตัดของคะแนนระดับ C คือ 36.40 -44.50 จุดตัดของคะแนนระดับ D คือ 28.20 – 36.30 จุดตัดของคะแนนระดับ E คือ 20.00 – 28.10

ตารางที่ 7-24 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ

ระดับ	ช่วงคะแนน
A	52.80 – 61.00
B	44.60 – 52.70
C	36.40 -44.50
D	28.20 – 36.30
E	20.00 – 28.10

จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้าน การจัดการสายอาชีพในตารางที่ 7-25 แสดงว่า จุดตัดของคะแนนระดับ A คือ 52.80 – 61.00 จุดตัดของคะแนนระดับ B คือ 44.60 – 52.70 จุดตัดของคะแนนระดับ C คือ 36.40 -44.50 จุดตัดของคะแนนระดับ D คือ 28.20 – 36.30 จุดตัดของคะแนนระดับ E คือ 20.00 – 28.10

ตารางที่ 7-25 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการจัดการสายอาชีพ

ระดับ	ช่วงคะแนน
A	52.80 – 61.00
B	44.60 – 52.70
C	36.40 -44.50
D	28.20 – 36.30
E	20.00 – 28.10



จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับในตารางที่ 7-26 แสดงว่า จุดตัดของคะแนนระดับ A คือ 53.60 – 62.00 จุดตัดของคะแนนระดับ B คือ 45.20 – 53.50 จุดตัดของคะแนนระดับ C คือ 36.80 – 45.10 จุดตัดของคะแนนระดับ D คือ 28.40 – 36.70 จุดตัดของคะแนนระดับ E คือ 20.00 – 28.30

ตารางที่ 7-26 จุดตัดของคะแนนมาตรฐานของแบบประเมินด้านการประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ระดับ	ช่วงคะแนน
A	53.60 – 62.00
B	45.20 – 53.50
C	36.80 – 45.10
D	28.40 – 36.70
E	20.00 – 28.30

#### 7.4 การทดสอบค่าความสอดคล้องของแบบประเมิน

โดยหลังจากที่พัฒนาแบบประเมินฯ และเกณฑ์คะแนนเรียบร้อยแล้ว ได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน จำนวน 10 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก เพศชาย มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จากนั้นหาค่าความสอดคล้องของแบบประเมินอีกครั้ง โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของเคนเดล (Kendell Coefficient of Concordant:  $w$ ) ซึ่งพบว่าผู้ใช้แบบประเมินมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า สัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของเคนเดลมีค่าเท่ากับ 0.35 ดังปรากฏในตารางที่ 7-27

ตารางที่ 7-27 ค่าความสอดคล้องของแบบประเมิน

N	Kendell's W	Chi-Square	df	p
10	0.35	108.43	31	0.00*

\* $p < 0.05$

## บทที่ 8

### การพัฒนาในเชิงพาณิชย์ (Commercialization)

ในบทนี้จะกล่าวถึงการนำความรู้จากการผลการศึกษาที่ได้ไปพัฒนาต่อ เพื่อให้ผล การศึกษานั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยจะนำเสนอการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ ความเป็นไปได้ในการพัฒนาเชิงพาณิชย์

#### 8.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ในที่นี้ หมายถึง ระบบการประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณา ความสามารถทางนวัตกรรม โดยในการพัฒนาระบบฯ นี้ มีความมุ่งหมายในการพัฒนาในรูปแบบของ โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้ง่าย และเพิ่มความสะดวกในการประมวลผล คะแนนจากการทำแบบประเมินที่ได้ ตลอดจนสามารถเปรียบเทียบผลการประเมินกับบริษัทชั้นนำ ของประเทศและบริษัทต่างชาติ โดยใช้แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ Van de Ven and et al (1989) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นแนวคิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่อยู่กระบวนการต้นของการบริหารจัดการองค์กร (Management Domain) และมีความเหมาะสมกับเงื่อนไขด้านเวลาในการพัฒนา ซึ่งมี 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 8-1

ภาพที่ 8-1 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์



ที่มา: Van de Ven et al (1989)

#### ขั้นของแนวคิด (Idea Stage)

ขั้นของแนวคิด หมายถึง การระบุที่มา หรือปัญหาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และพัฒนา แนวความคิด ในที่นี้ คือ การศึกษาดังรายละเอียดดังบทที่ 1-6 ซึ่งทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ ระหว่างด้านการจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการ

ดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม รวมทั้งสถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการสร้างนวัตกรรมในประเทศไทย

และในส่วนของการพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมในรูปของโปรแกรมสำเร็จรูปมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสามารถในการดำเนินงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรมและพฤติกรรมของพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร ในภาพรวม และรายด้าน จำนวน 7 มิติ คือ มิติด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ มิติด้านการคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับขีดความสามารถ มิติด้านการขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน มิติด้านการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน มิติด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ มิติด้านการจัดการสายอาชีพ มิติด้านการประเมิน 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งแบ่งระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 ระดับ ตลอดจนสร้างแนวทางการให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในแต่ละด้าน ซึ่งแบ่งแนวทางการให้ข้อเสนอแนะไว้ด้านละ 5 ระดับเช่นกัน รวมถึงยังแสดงการเปรียบเทียบระดับคะแนนแต่ละมิติกับค่าเฉลี่ยขององค์กรชั้นนำที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ และนานาชาติ

#### **ขั้นการออกแบบ หรือการพัฒนา (Design or Development Stage)**

ขั้นการออกแบบ หรือการพัฒนา หมายถึง การออกแบบรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รวมถึงวิธีการพัฒนา ในที่นี้คือ การพัฒนาแบบประเมินฯ และเกณฑ์คะแนนมาตรฐานของแบบประเมินในบทที่ 7 และการพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมในรูปของโปรแกรมสำเร็จรูป

ในที่นี้ การติดต่อระหว่างระบบกับผู้ใช้งานจะเป็นไปในลักษณะของการโต้ตอบ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งส่วนนำเข้าข้อมูล (Input) และส่วน ผลลัพธ์ (Output) โดยลักษณะการทำงานผู้ใช้จะเป็นผู้ป้อนข้อมูลทั้งหมดให้กับระบบผ่านการทำข้อคำถามของแบบประเมิน จำนวน 32 ข้อ เมื่อคอมพิวเตอร์ได้รับข้อมูลเข้ามาก็จะทำการประมวลผลเป็น ผลลัพธ์ออกมา ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพกระแสข้อมูลเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการและแสดงความเคลื่อนไหวของข้อมูลในระบบ โดยเริ่มจากผู้ใช้งานจะเป็นผู้นำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผ่านระบบคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล จากนั้นระบบจะบันทึกข้อมูล โดยจำแนกเป็นข้อมูลกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน หลังจากนั้นจะเข้าสู่การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแสดงผลระดับผลการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางการ



องค์กรของผู้ใช้กับบริษัทชั้นนำ โดยระบบจะแสดงผลัพท์ออกมาทางหน้าจอ และสามารถสั่งรายงานเพื่อพิมพ์ออกทางเครื่องพิมพ์

โดยในการออกแบบสถาปัตยกรรมระบบในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จำเป็นขั้นต้นสำหรับการใช้งานกับระบบ คือ Microsoft Operating System XP และ Microsoft Office 2003 รวมทั้งในส่วนของ Hardware ต้องมี CD-ROM Drive แป้นพิมพ์ เมาส์ และหน้าจอ

### ขั้นนำไปประยุกต์ใช้ (Implement Stage)

ขั้นนำไปประยุกต์ใช้ หมายถึง การนำผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้งาน เพื่อพิจารณาผลกระทบ หรือผลตอบรับของผู้ใช้งาน และเมื่อผู้วิจัยพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมเสร็จแล้ว ได้นำไปทดลองใช้ และสอบถามความพึงพอใจและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ท่าน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น ซึ่งผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระบบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทที่ต้องการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในลักษณะของการให้ความรู้กับองค์กรในเบื้องต้น และการสร้างแนวทางการดำเนินงานเพื่อใช้ในการวางแผนในการตัดสินใจ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ให้ทัศนะว่า "...ระบบประเมินนี้น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ ซึ่งไม่ใช่แค่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกันของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อการสร้างนวัตกรรมของบริษัท ..." นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีแนะนำว่าควรมีการพัฒนาเพื่อให้ครอบคลุมภาคธุรกิจอื่นๆ ด้วย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะว่า "...ระบบนี้จะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น หากผู้พัฒนาสามารถพัฒนาให้ผลการประเมินครอบคลุม หรือตัวโปรแกรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับธุรกิจอื่น เช่น ด้านการบริการ ธุรกิจโรงแรม หรือธุรกิจท่องเที่ยว เพราะเราเองก็มีธุรกิจประเภทนี้ค่อนข้างเยอะ..."

2) ผู้จัดการบริษัทที่ปรึกษา จำนวน 2 ท่าน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการบริษัทที่ปรึกษา พบว่า ผู้จัดการบริษัทที่ปรึกษามีความคิดเห็นว่าระบบประเมินเป็นเรื่องที่ใหม่มากสำหรับธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์กรให้ความสนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์นวัตกรรม และมีแนวโน้มที่จะมีจำนวนมากขึ้น โดยผู้จัดการท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะว่า "...เรื่องนวัตกรรม ผมเห็นนายต่างชาติพูดถึงกันมาก อีกไม่นานคงมีหลายองค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือวิธีการทำงานกันบ้าง แต่ถ้าถามผมเกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรม หนังสือหรือองค์ความรู้ในบ้านเราก็คงไม่ค่อยมี โดยเฉพาะด้าน HR เนี่ย หาไม่เจอ ถ้า

วันหนึ่ง ผมมีโปรเจกต์เกี่ยวกับด้านนี้ คงต้องไปตั้งต้นกันว่าจะทำยังไง แต่คิดว่าระบบประเมินอันนี้น่าจะช่วยให้คนที่ไม่เข้าใจ เข้าใจได้ง่ายในเวลาอันสั้น...”

3) ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น ตามทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT) ที่ใช้ในการคาดการณ์และอธิบายพฤติกรรมการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้งาน ของ Venkatesh และคณะ (2003) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความคาดหวังในการทำงานของระบบ (Performance Expectancy) ความตึงเครียดในการใช้งานระบบ (Effort Expectancy) อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) การสนับสนุนการใช้งาน (Facilitating Conditions) (ดูภาพที่ 8-3)

ภาพที่ 8-3 องค์ประกอบของทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี

UTAUT determinant	The sub-determinant	The source of integrated model
Performance Expectancy/PE	Perceived usefulness	TAM/TAM2/ C-TAM-TPB
	Extrinsic motivation	MM
	Job-fit	MPCU
	Relative advantage	IDT
	Outcome expectations	SCT
Effort Expectancy/EE	Perceived ease of use	TAM/TAM2
	Complexity	MPCU
	Ease of use	IDT
Social Influence/SI	Subjective norm	TRA, TAM2, TPB/DPTB, C-TAM/TPB
	Social factors	MPCU
	Image	IDT
Facilitating Conditions/FC	Perceived behavioral control	TPB/DTPB, C-TAM-TPB
	Facilitating conditions	MPCU
	Compatibility	IDT

ซึ่งผลจากการสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้ระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.46) โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ระบบเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ระบบมีการประมวลผลที่รวดเร็ว และถูกต้อง ระบบสามารถนำไปพัฒนาต่อในอนาคตได้ ท่านคิดว่า

ผู้บังคับบัญชาของท่านจะสนับสนุนการใช้ระบบนี้ในการประเมินศักยภาพขององค์กร และท่านคิดว่า หากเพื่อนร่วมงานได้ทดลองใช้งานระบบนี้ จะสนับสนุนการใช้ระบบนี้ในการประเมินองค์กร เช่นกัน (Mean = 4.90) และข้อคำถามเกี่ยวกับการออกแบบหน้าจอสวยงาม ดึงดูดการใช้งานได้ดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (Mean = 3.30) ดังปรากฏในตารางที่ 8-1

ตารางที่ 8-1 ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบประเมิน (N = 10 คน)

ข้อที่	ข้อความ	Mean	SD	ระดับ
1	ระบบเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	4.90	0.31	มาก
2	ระบบสามารถนำเสนอสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.50	0.52	มาก
3	ระบบมีการประมวลผลที่รวดเร็ว และถูกต้อง	4.90	0.31	มาก
4	ระบบมีการประมวลผลที่ถูกต้อง	4.40	0.51	มาก
5	การออกแบบหน้าจอสวยงาม ดึงดูดการใช้งานได้ดี	3.30	0.48	ปานกลาง
6	การโต้ตอบระหว่างผู้ใช้กับระบบ มีความสะดวกและเข้าใจง่าย	3.70	0.48	
7	ลำดับขั้นตอนของการทำงานในระบบ มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.50	0.52	มาก
8	สารสนเทศที่แสดงในรายงานมีความชัดเจน กะทัดรัด	4.50	0.52	มาก
9	คู่มือการใช้งาน สื่อสารได้อย่างเข้าใจ และปฏิบัติตามขั้นตอนได้จริง	4.20	0.63	
10	ระบบสามารถนำไปพัฒนาต่อในอนาคตได้	4.90	0.31	มาก
11	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านจะสนับสนุนการใช้ระบบนี้ในการประเมินศักยภาพขององค์กร	4.90	0.31	มาก
12	ท่านคิดว่า หากเพื่อนร่วมงานได้ทดลองใช้งานระบบนี้ จะสนับสนุนการใช้ระบบนี้ในการประเมินองค์กรเช่นกัน	4.90	0.31	มาก
โดยรวม		4.46	0.26	มาก

นอกจากนี้ยังสำรวจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (การค้า) พบว่า ผู้ใช้งานทั้งหมดมีความคิดเห็นว่าเป็นอนาคตควรพัฒนาระบบโดยจัดทำในรูปแบบ Application ผ่านเว็บไซต์ และผู้ใช้งานที่ใช้ระบบทั้งหมดยินดีที่จะซื้อระบบประเมินเพื่อใช้งาน โดยราคาการใช้ บริการรูปแบบ Application ผ่านเว็บไซต์อยู่ในช่วง 700 - 5,000 บาท ซึ่งความ

แตกต่างของช่วงราคา ขึ้นอยู่กับการแสดงผลรายงาน และการเข้าถึงข้อมูลในระบบ ดังตารางที่ 8-2

ตารางที่ 8-2 ความคิดเห็นในการพัฒนาระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (N = 10 คน)

การพัฒนาระบบเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์	ไม่ซื้อ	ซื้อ	ราคาซื้อ
1) จัดทำเป็นซอฟต์แวร์ออฟไลน์บนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล	3	7	5,000 – 10,000 บาท/ระบบ
2) จัดทำในรูปแบบ Application ผ่านเว็บไซต์	0	10	700 - 5,000 บาท/ครั้ง
3) จัดทำเป็นซอฟต์แวร์บนโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบสมาร์ทโฟน	8	2	200 – 500 บาท/ครั้ง

ซึ่งระบบที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นระบบการประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้องค์กรผู้ใช้งานสามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ โดยอาจมีการตรวจสอบปีละ 1-2 ครั้ง และควรมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

## 8.2 ความเป็นไปได้ในการพัฒนาเชิงพาณิชย์

### สถานการณ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย

ในยุคของการแข่งขันทางการค้าเช่นนี้ ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับบทบาทการดำเนินงานให้มีการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น โดยต้องเป็น ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ แรงงาน สามารถให้คำปรึกษาพนักงาน และต้องปรับรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การจ้างเหมาช่วงจากภายนอก (Outsourcing) และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อลดภาระงานประจำวัน และมุ่งเน้นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Fitz-enz, 2009) แทน

ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการคน และลดงานประเภทเอกสารต่างๆ เรียกว่า ระบบสารสนเทศการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management Information System) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับระบบงานการวางแผนกำลังคน ระบบการสรรหา ระบบการอบรมและ พัฒนา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการคำนวณเงินเดือน ระบบงานสวัสดิการ



ระบบงานทะเบียน และระบบการตรวจสอบเวลาทำงาน ซึ่งบาง องค์กรก็พยายามพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นเอง เพื่อรองรับการทำงานประจำ แต่การพัฒนาดังกล่าว ยังขาดมาตรฐาน ก่อให้เกิดปัญหาในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคลากรผู้พัฒนาระบบพันสภาพออกจากการทำงาน ทำให้บางองค์กรจำเป็นต้องทิ้งระบบเดิม และพัฒนาระบบใหม่ ดังนั้นการการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจากภายนอกจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งขององค์กร

ซึ่งโปรแกรมสำเร็จรูปการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ในประเทศไทยทุกวันนี้ มีทั้งที่สร้างขึ้นเองภายในประเทศโดยบริษัทคนไทย เช่น PisWin, HRII, HR Enterprise เป็นต้น และบางโปรแกรมได้มีการนำเข้ามาจากต่างประเทศ เช่น PeopleSoft, Oracle, SAP เป็นต้น โดยโปรแกรมคนไทยเป็นผู้สร้าง จะมีข้อดีตรงที่เป็นระบบที่ตรงกับความต้องการใช้งานขององค์กรมากกว่าโปรแกรมที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เพราะได้มีการพัฒนาขึ้นภายใต้เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมเฉพาะในประเทศ เช่น เรื่องภาษี , การให้สวัสดิการ และข้อกำหนดทางกฎหมายต่างๆ ส่วนโปรแกรมที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ จะเป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานทั่วไปของโลก ซึ่งถ้ามีการนำมาใช้ จะต้องปรับปรุง (Modification) ในบางโมดูล (Module) หรือในบางโมดูลอาจจะใช้ไม่ได้เลย ทำให้ต้องหาโมดูลดังกล่าวจากโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นภายในประเทศมาประยุกต์ใช้รวมอยู่ ด้วย และจากการสำรวจการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ของ Kanthawongs (2004) พบว่า องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่ใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการด้านธุรการหรือภาระงานที่ต้องทำเป็นประจำ (Administration) มากกว่าการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Analysis) ดังจะเห็นได้ว่า โปรแกรมสำเร็จรูปที่แสดงในตารางที่ 8-3 จะเน้นไปที่ภาระงานประจำที่ต้องทำ และไม่มีในส่วนของระบบที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นส่วนสำคัญของการตัดสินใจทางธุรกิจในปัจจุบัน

แต่อย่างไรก็ตามในศตวรรษที่ 21 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ เริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการนำข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรมาคาดการณ์เหตุการณ์ และประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน จะช่วยลดความเสี่ยง (Risk) อันเป็นการป้องกันความผิดพลาดและความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ (Olson and Courtney, Jr., 1997)

ตารางที่ 8-3 บริษัทผู้ผลิตระบบสารสนเทศการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ในประเทศไทย

บริษัทผู้ผลิต (Vender)	ศักยภาพของระบบสารสนเทศการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ (HRIS Key Capabilities)
PeopleSoft	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการคำนวณเงินเดือน (Payroll)</li> <li>2. ระบบการบริการตนเองของพนักงาน (Self-Service) เช่น การขออนุญาตลาหยุด การเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง การบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน</li> <li>3. ระบบการตรวจสอบเวลาทำงาน</li> <li>4. ระบบเอกสารรายงานทางราชการ เช่น ภาษี ประกันสังคม</li> </ol>
Oracle	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการคำนวณเงินเดือน (Payroll)</li> <li>2. ระบบการบริการตนเองของพนักงาน (Self-Service) เช่น การขออนุญาตลาหยุด การเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง การบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน</li> <li>3. ระบบการตรวจสอบเวลาทำงาน</li> <li>4. ระบบการฝึกอบรม (Training Administration)</li> </ol>
SAP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการจัดการงานธุรการที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน</li> <li>2. ระบบการสื่อสารข้อมูลต่างๆ กับพนักงาน ในลักษณะของการจัดการความสัมพันธ์ของพนักงาน (Employee Transaction Management)</li> <li>3. ระบบการวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analytic)</li> </ol>
Evergreen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบเอกสารรายงานทางราชการ (เฉพาะประกันสังคม)</li> </ol>
Comware Co., Ltd	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. ระบบเกี่ยวกับสภาพการทำงานของพนักงาน เช่น การลาออก การทำงานล่วงเวลา ค่าใช้จ่าย</li> <li>3. ระบบการสรรหา และการฝึกอบรม</li> <li>4. ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับระบบบัญชีขององค์กร</li> </ol>

ที่มา: Kanthawongs (2004: 105)

### การพิจารณาด้านทรัพย์สินทางปัญญาและความเป็นไปได้ในการพัฒนา

ในการพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำระบบประเมินไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์ไว้ 3 ทางเลือก (ดูตารางที่ 8-4) คือ ทางเลือกที่ 1 การขาย/โอนสิทธิ์ของทรัพย์สินทางปัญญาให้กับบุคคลอื่น (Selling) โดยข้อดีของทางเลือกนี้ คือ ผู้วิจัยได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทันที แต่มีข้อเสียคือ

หมดสิทธิในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา และการพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาในอนาคต

ทางเลือกที่ 2 การใช้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์ด้วยตนเอง โดยดำเนินการในรูปแบบของการใช้ระบบประเมินควบคู่ไปกับการบริการด้านอื่น เช่น หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร โดยกลุ่มเป้าหมายของระบบประเมินฯ คือ บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ซึ่งข้อดีของทางเลือกนี้ คือ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาระบบประเมินต่อไปในอนาคตได้ด้วยตนเอง แต่ข้อเสียคือ ในการเริ่มต้นดำเนินการจะมีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาระบบ ค่าโฆษณา และจำเป็นต้องมีฐานลูกค้าในการดำเนินการเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

ทางเลือกที่ 3 การอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์แบบไม่เด็ดขาด (Non-Exclusive Licensing) แก่บริษัทที่ปรึกษาหรือบริษัทที่สนใจ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และแพร่กระจายการใช้ระบบประเมินในวงกว้าง และเมื่อพิจารณากลุ่มเป้าหมายของระบบประเมินฯ คือ บริษัทที่ปรึกษา หรือหน่วยงาน/องค์กรที่ให้คำปรึกษาด้านการบริหาร การจัดการธุรกิจ โดยพบว่าในฐานข้อมูลของศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา กระทรวงการคลัง มีบริษัทที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม จำนวน 218 หน่วยงาน และจากเว็บไซต์ของ [www.trainner.in.th](http://www.trainner.in.th) ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทที่ปรึกษาและบริษัทฝึกอบรม มีบริษัทด้านการบริหารจัดการ รวมจำนวนทั้งสิ้น 57 บริษัท รวมจำนวนบริษัทที่ปรึกษาจากทั้ง 2 แหล่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 277 บริษัท

ตารางที่ 8-4 การพิจารณาข้อดีข้อเสียในการดำเนินการแต่ละทางเลือก

ทางเลือก	ข้อดี	ข้อเสีย
ทางเลือก 1	ได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทันที	หมดสิทธิในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา และการพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาในอนาคต
ทางเลือก 2	สามารถพัฒนาระบบประเมินต่อไปในอนาคตได้ด้วยตนเอง	ค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาระบบ ค่าโฆษณาสูง และจำเป็นต้องมีฐานลูกค้าในการดำเนินการเพื่อป้องกันความเสี่ยง
ทางเลือก 3	เป็นการประชาสัมพันธ์และแพร่กระจายการใช้ระบบประเมินในวงกว้าง	เสี่ยงต่อการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา



## ตารางที่ 8-5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง ในการดำเนินการ	ศักยภาพในการดำเนินการ	
	ต่ำ	สูง
ต่ำ		ทางเลือกที่ 1
สูง	ทางเลือกที่ 2	ทางเลือกที่ 3

ซึ่งหลังจากตัดสินใจเลือกทางเลือกในการดำเนินการแล้ว จึงพิจารณาด้านการเงิน โดยในการตัดสินใจเลือกโครงการเพื่อดำเนินงานจะพิจารณาทางด้านการเงินนั้น จะพิจารณาจากระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period) เนื่องจากเป็นการคำนวณที่คำนึงถึงผลของความเสี่ยงแต่ไม่ได้คำนวณค่าเงินตามเวลา ซึ่งระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period) ยิ่งมีระยะสั้น ยิ่งดี เนื่องจากมีความเสี่ยงในการลงทุนน้อย มีสภาพคล่อง (Liquidity) มากกว่าระยะยาว และพิจารณามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) โดยค่า NPV ยิ่งมากยิ่งดี เพราะแสดงว่ามีกำไรมาก รวมทั้งยังพิจารณาอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR) เนื่องจากเป็นค่าที่สะท้อนอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่จุดคุ้มทุน ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับ บัณฑิตทางการเงิน (หรืออัตราดอกเบี้ย) ว่ามีค่ามากหรือน้อยกว่าต้นทุนทางการเงิน (หรืออัตราดอกเบี้ย)

โดยคำนวณการลงทุนของทางเลือกที่ 3 ซึ่งกำหนดให้อัตราการเติบโต (Growth Rate) เท่ากับร้อยละ 10 ต่อปี และประมาณการขายในปีแรก 10 บริษัท พบว่า

ระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period)	เท่ากับ 1 ปี
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV)	เท่ากับ 53,090.91 บาท
อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR)	เท่ากับ 67.25%

## ตารางที่ 8-6 ประมาณการยอดขายของทางเลือกที่ 3

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขายรวม	200,000	220,000	242,000	266,200	292,820
Growth		10%	10%	10%	10%

## บทที่ 9

### สรุปผลการศึกษา

ในบทที่นี้จะเป็นการสรุปผลการศึกษาทั้งหมด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสรุปผลการพัฒนาระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

#### 9.1 การสรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 4 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม 3) เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม และ 4) เพื่อพัฒนาระบบ ประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร

ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การมอบอำนาจให้พนักงาน การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ การจัดการสายอาชีพ และการประเมิน 360 องศา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งผลการศึกษายังพบว่าการจัดการองค์กรนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม ยกเว้นด้านการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ ไม่มี ความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินการขององค์กรด้านนวัตกรรม โดยการจัดการสายอาชีพ การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ การมอบอำนาจให้พนักงาน และระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ มีผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรด้านนวัตกรรมมากที่สุด ในส่วนของความสามารถทางนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรมนั้น พบว่าความสามารถทางนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม ซึ่งมีความใกล้เคียงกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่ระบุว่าองค์กรนวัตกรรมให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกกิจกรรม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกพนักงาน

การให้อิสระในการทำงาน การฝึกอบรมพัฒนาให้มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและสามารถ  
สร้างสรรค์นวัตกรรมได้ การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้พัฒนาทักษะในการทำงานที่หลากหลาย  
การให้ค่าตอบแทนโดยการจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น การประกวดและให้เงินรางวัลขวัญใจ และการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ และการจ่าย  
ค่าตอบแทน

และเมื่อผู้วิจัยศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 1-3 เรียบร้อยแล้ว จึงพัฒนาระบบประเมินการ  
จัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งเริ่มจากการพัฒนาแบบ  
ประเมินฯ โดยหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Validity) ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง  
สำรวจ (Explorer Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน  
(Confirmation Factor Analysis: CFA) รวมถึงการหาค่าความสอดคล้องภายในเครื่องมือวัด โดย  
ไม่ใช้เกณฑ์ภายนอก ซึ่งจะพิจารณาจากค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และการหาค่าความสัมพันธ์  
ระหว่างคะแนนส่วนย่อยภายในเครื่องมือวัดกับคะแนนรวม จากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่า  
ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมิน โดยหาค่าความเชื่อมั่นของคอนบราค ซึ่งได้แบบ  
ประเมินจำนวน 32 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 จากนั้นพัฒนาเกณฑ์การ  
ประเมินคะแนน โดยสร้างเกณฑ์ปกติ (Norms) ของแบบประเมิน โดยผู้วิจัยได้นำคะแนนของกลุ่ม  
ตัวอย่างที่ศึกษามาสร้างเป็นเกณฑ์ปกติ ใช้วิธีการแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐานปกติ  
(Normalized T-Score) และกำหนดจุดตัดของคะแนนมาตรฐานที่ใช้ในแบบประเมิน โดยกำหนด  
จุดตัดคะแนนจากการหาค่าพิสัย (Range) ของคะแนนที่ปกติที่คำนวณได้ แบ่งช่วงคะแนนเป็น 5  
ระดับ

หลังจากนั้นจึงจัดทำคู่มือการใช้งานแบบประเมิน และพัฒนาระบบประเมินการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรมในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูป และ  
นำไปทดลองใช้ในบริษัทอุตสาหกรรมผลิต ซึ่งผู้ใช้งานมีความพึงพอใจในระดับมาก และ  
สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการบริษัทที่  
ปรึกษา ซึ่งมีความคิดเห็นตรงกันว่าระบบประเมินฯ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจ  
ภาคอุตสาหกรรมต่อไปในอนาคต

## 9.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในอุตสาหกรรม การผลิตเท่านั้น ดังนั้นการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทอื่น เช่น การบริการ นั้นต้องพิจารณาถึงบริบทและความเหมาะสมของข้อมูลก่อน ซึ่งหากเป็นไปได้ในอนาคตควรศึกษาข้อมูลในอุตสาหกรรมอื่นๆ รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบกับบริบทการดำเนินงานองค์กรนวัตกรรมในระดับนานาชาติ และปรับปรุงระบบอีกครั้ง เพื่อให้มีความครอบคลุมในการนำไปใช้ประโยชน์

2) จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้งาน พบว่าในอนาคตควรพัฒนาระบบโดยจัดทำในรูปแบบ Application บนเว็บไซต์ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น การพัฒนาระบบประเมินในรูปแบบ Application บนเว็บไซต์ จะทำให้เข้าถึงผู้ใช้งานได้สะดวก รวดเร็ว และมีจำนวนเพิ่มขึ้น

3) ในส่วนของการพัฒนาแบบประเมิน ในอนาคตควรพัฒนาแบบประเมินโดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มีจำนวนมากขึ้น เช่น 1,000 ถึง 5,000 คน และควรทำซ้ำหลายรอบ เพื่อหาคุณภาพรายข้อและคุณภาพของแบบประเมินทั้งฉบับอีกครั้ง ซึ่งจะทำให้แบบประเมินมีความน่าเชื่อถือในการใช้งานเพิ่มขึ้นไปอีก



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

ฉัตรศิริ พิมลสิทธิ์ (2548). ทฤษฎีการวัดและการทดสอบ. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.  
บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ . (2542). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย .

กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , สำนักงาน . (2554). ภาพรวมและแนวโน้ม  
อุตสาหกรรมในประเทศไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=210> [15 สิงหาคม 2554]

ยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค , สำนักงาน . (2554). ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาส  
แรกและแนวโน้มปี 2554. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=210> [15 สิงหาคม 2554]

### ภาษาอังกฤษ

Alas, S. and Sun, W. (2007). Organization Changes in Chinese Companies: a Resource-Based View. Chinese Management Study. 1(4): 225-242.

Armstrong, Michael (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page

Atkinson, C. (2002). Career Management and the Changing Psychological Contract. Career Development International. 7(1). 14-23.

Atwater, E.L. and Brett, F. J. (2006). 360-Degree Feedback to Leaders: Does it Relate to Changes in Employee Attitude? Group and Organization Management. 31(5): 578-600.

Avermaete, T., Viaene, J., Morgam, E.J., and Crawford, N. (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms. European Journal of Innovation Management, 6(1): 8-17.

Barbosa, N. and Louri, H. (2005). Corporate Performance: Does Ownership Matter? A Comparison of Foreign- and Domestic-Owned Firms in Greece and Portugal. Review of Industrial Organization. 27: 73-102.

- Baruch, Y. (2003). Career System in Transition: A Normative Model for Organizational Career Practices. Personnel Review. 32(1/2): 231-251.
- Barrette, J. and Carrière, J. (2003). Organizational Performance and Complementarity in Human Resources Management Practice. Industrial Relations. 58(3): 452-453.
- Bastic, M. and Leskovar-Spacapan, G. (2006). What do Transition Organizations lack to be Innovative? Kybernetes. 35(7/8): 972-992.
- Bau, F. and Dowling, M. (2007). An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms. Schmalenbach Business Review. 59: 160-175.
- Behery, M. and Paton, A. R. (2008). Performance Appraisal-Cultural Fit: Organizational Outcomes within the UAE. Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issue. 1(1): 34-49.
- Boohene, R and Asuinura, L.E. (2011). The Effect of Human Resource Management Practice on Corporate Performance: A Study of Graphic Communication Group Limited. International Business Research. 4(1): 266-272.
- Boudrias, J., Gaudreau, P., Savoie, A. and Morin, J.S. (2009). Employee Empowerment: From Managerial Practices to Employees' Behavioral Empowerment. Leadership and Organization Development Journal. 30(7): 625-638.
- Bourgeon, L. (2007). Staffing Approach and Conditions for Collective Learning in Project Team: The Case of New Product Development Projects. International Journal of Project Management. 25(2007): 413-422.
- Brown, A. and Kelly, S. (2006). Linking Employee Research to Business Performance. Strategic Communication Management. 10(6): 22-25.
- Brown, M. and Rusnak, C. (2010). The Power of Coaching. The Public Manager, (Winter, 2010): 15-17.
- Buckingham, M. (2001). The 21<sup>st</sup> Century Human Resources Function: It's The Talent, Stupid. Human Resource Planning. 24(4): 17-23.
- Burton, G.D. and White, M. A. (2007). The Management of Technology and Innovation: a Strategic Approach. Canada: Thomson South-western.

- Bunch, J. K. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. Human Resource Development Review. 6(2): 142-163.
- Cascio, F.W. (2006). Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 7<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Chalhoub, S. M. (2010). Innovation Management and though Leadership- a Cultural Requirement in a Global Competitive Environment. The Journal of American of Business. 16(1): 240-245.
- Chan, H.Y., Taylor, R.R. and Markham (2008). The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchange-Driven Psychological Empowerment Process. Journal of Managerial Issues. 20(4): 444-467.
- Chatterjee, N. (2009). A Study of Organizational Culture and its Effect on Employee Retention. ASBM Journal of Management. 2(2): 147-154.
- Chen, C. and Huang, J. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediate Role of Knowledge Management Capacity. Journal of Business Research. 62:104-114.
- Chew, Y.T. and Wong, S.K. (2008) Effect of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia. International Journal of Management. 25(4): 692-700.
- Choudhury, J. and Mishra, B. B. (2010). Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management. International Business Research. 3(4): 181-186.
- Chow, I. H. and Liu, S.S. (2007). Business Strategy, Organizational Culture, and Performance Outcomes in China's Technology Industry. Human Resource Planning. 30(2): 47-55.
- Connerley, L.M., Carlson, D. K. and Mecham III, L.R. (2003). Evidence of Differences in Applicant Pool Quality. Personnel Review. 32(1/2): 22-39.
- Craig, J. and Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. Family Business Review. 19(4): 275-288.

- Creswell, W. J. (2003). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approach. 2<sup>nd</sup> ed. California: Sage Publication, Inc.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. Strategic Management Journal. 23(12): 1095–1121.
- Davison, R. and Martinsons, G.M. (2002). Empowerment or Enslavement? A Case of Process-Based Organizational Change in Hong Kong. Information Technology & People. 15(1): 42-59.
- Desmond, V. (2009). How Systematic Approach to Innovation can Bring Radical Improvements to Organizations by Liberating the Staff. Industrial and Commercial Training. 41(6). 321-325.
- Dimba, B. A. (2010). Strategic Human Resource Management Practices: Effect on Performance. African Journal of Economics and Management Studies. 1(2): 128-137.
- Dobni, B. C. (2008). The DNA of Innovation. Journal of Business Strategy. 29(2): 43-50.
- Donate, J.M. and Guadamillas, F. (2011). Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation. Journal of Knowledge Management. 15(6): 890-914.
- Drucker, F. P. (1994). Innovation and Entrepreneurship. Great Britain: Butterworth.
- Drucker F. P. (2007). People and Performance: the Best of Peter Drucker on Manangement. USA: Harvard Business School Press.
- DTI (2004). Succeeding Through Innovation, Creating Competitive advantage through Innovation: A Guide for Small and Medium Sized Business. Department of Trade and Industry. London.
- Edwards, K. (2004). Utilizing Employee Innovation at Kwik-Fit Financial Services. Strategic HR Review. 4(1): 12-13.
- Fairtlough, G. (1994). Innovation and Organization. In M. Dodgson and R. Rothwell (Ed.), the Handbook of Industrial Innovation (pp. 325-335). England: Edwar Elgar Publishing Limited.

- Figge, F. Hahn, T. Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002). The Sustainability Balance Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. Business Strategy and the Environment. 11: 269-284.
- Fitz-enz, J. (2009). Disruptive Technology for Human Resources. Employment Relations Today. 35(4): 1.
- Fitz-enz, J. (2010). The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. New York, USA: AMACOM.
- Fong, W. and Kleiner, B. (2002). How to Hire Employees Effectively. Management Research News. 25(5): 48-57.
- Francis, D. and Bessant, J. (2005). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. Technovation. 25: 171-183.
- Freeman, C. and Soete, L. (1997). The Economics of Industrial Innovation. 3<sup>rd</sup> London: Continuum.
- Galbraith, J.R. (1984). Human Resource Policies for the Innovating Organization. In Fombrun, C., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (Ed.), Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley and Sons.
- Galbraith, J.R. (1999). Designing the Innovativating Organization. USA: Center for Effective Organization.
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. Management Revue. 16(2): 174-185.
- Gill, S. A. and Mathur, N. (2007). Improving employee Dedication and Pro-Social Behavior. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 19(4): 328-334.
- Gill, S. A. (2008). The Role of Trust in Employee-Manager Relationship. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 20(1): 98-103.
- Gillespie, L. T. (2005). Internationalizing 360-Degree Feedback: Are Subordinate Ratings Compare? Journal of Business and Psychology. 19(3): 361-382.

- Greasley, K. Bryman, A., Dainty, A., Price, Soetanto, R. and King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. Employee Relations. 27(4/5): 354-368.
- Grigoryev, P. (2006). Hiring by Competency Models. The Journal for Quality and Participation. 29(4): 16-18.
- Gupta, K. A. and Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. Research Technology Management. 36(3): 41-48.
- Hansen, T.M. and Birkinshaw, J. (2007). The Innovation Value Chain. Harvard Business Review. 121-130.
- Haroon, M. (2010). Determination of Relative Effective Recruitment Source: A Case Study Based on Experience of Pakistani Banks. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 1(11): 216-233.
- Harris, C., Cortvriend, P. and Hyde, P. (2007). Human Resource Management and Performance in Healthcare Organizations. Journal of Health Organization and Management. 21(4/5): 448-459.
- He, W. and Nie, M. (2008). The Impact of Innovation and Competitive Intensity on Positional Advantage and Firm Performance. The Journal of American Academy of Business. 14(1): 205-209.
- Heger, K. B. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcome: Preliminary Findings from a Linking Research Pilot Study. Organizational Development Journal. 25(2): 121-233.
- Henderson, M. R. and Clark, B.K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. Administrative Science Quarterly. 35(1): 9-30.
- Heneman III, G.H. and Judge, A.T. (2006). Staffing Organization. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants. Small Business Economics. 26: 257-277.
- Heinen, S. J. and Colleen O'Neill. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. Employee Relations Today. 31(2): 67-82.

- Heritage, C. (2006). Microsoft: Innovation through HR's Partnership. Strategic HR Review. 5(3): 24-27.
- Hicks, R. and McCracken, J. (2010). Three Hats of a Leader: Coaching, Mentoring and Teaching. Physician Executive. 36(6): 68-69.
- Hoholm, T. and Strønen, F. (2011). Innovation, Strategy and Identity: A Case Study from the Food Industry. European Journal of Innovation Management. 14(3): 345-363.
- Hsueh, L. and Tu, Y. (2004). Innovation and the Operational Performance of Newly Established Small and Medium Enterprises in Taiwan. Small Business Economics. 23: 99-113.
- Huang, L., Chen, K.S. and Han, B.S. (2011). The Effect of Business Reorganization and Technical Innovation on Firm Performance. Journal of Business & Economic Studies. 17(1): 29-36.
- Hyuna, C. (2008). Managing Talent through Employee Engagement. SERI Quarterly. 39-47.
- Ingham, J. (2006). Closing the Talent Management Gap. Strategic HR Review. 5(3): 20-23.
- Jaakson, K., Tamm, D. and Hämmal, G. (2011). Organizational Innovativeness in Estonian Biotechnology Organization. Baltic Journal of Management. 6(2): 205-226.
- Jain, R. (2010). Innovation in Organizations: A Comprehensive Conceptual Framework for Future Research. South Asian Journal of Management. 17(2): 81-109.
- Jamrog, J.J. and Overholt, H.M. (2005). Measuring HR and organizational Effectiveness. Strategic HR Review. 5(1): 3.
- Janssean, O., Van de Vliert, E. and West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: a Special Issue Introduction. Journal of Organizational Behavior. 25: 129-145.
- Jensen, B. M. and Beckmann, C.S. (2007). Determinants of Innovation and Creativity in Corporate Branding: Findings From Denmark. Brand Management. 16(7): 468-479.

- Jiménez –Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and Human Resource Management Fit: an Empirical Study. International Journal of Manpower. 26(4): 364-381.
- Jiménez –Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2008) “Could HRM Support Organizational Innovation?” The International Journal of Human Resource Management. 19(7): 1208-1221.
- Jones, G. R., and George, J.M. (2010). Essentials of Contemporary Management. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. and Callan, V.J. (2008). Employee Perceptions of Organizational Change: Impact of Hierarchical Level. Leadership & Organization Development Journal. 29(4): 294-316.
- Kanthawongs, P. (2004). Does HRIS Matter for HRM Today? BU Academic Review. 3(1): 104-109.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaymaz, K. (2010). The Effect of Job Rotation, Practice on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Business and Economics Research Journal. 1(3): 69-85.
- Kearns, P. (2005). Causation not Correlation. Strategic HR Review. 4(4):7.
- Kim, D. and Bae, J. (2005). Workplace Innovation, Employment Relations and HRM: Two Electronics Companies in South Korea. The International Journal of Human Resource Management. 16(7): 1277.
- Kluger, N.A. and Nir, D. (2009) The Feedforward Interview. Human Resource Management Review. 20(3): 235-246.
- Kouhy, R., Vedd, R., Yoshikama, T. and Innes, J. (2009). Human Resource Policies, Management Accounting and Organizational Management. Journal of Human Resource Costing & Accounting. 13(3): 245-263.
- Kozlowski, Steve, W.J. (1987). Technological Innovation and Strategic HRM: Facing the Challenge of Change. Human Resource Planning. 10(2): 69-79.



- Lam, W. L. and White, P. L. (1998). Human Resource Orientation and Corporate Performance. Human Resource Development Quarterly. 9(4): 351-364.
- Lau, C. and Ngo, H. (2004). The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation. International Business Review. 13(August 2004): 685-703.
- Lawler III, E.E., Levenson, A., & Boudreau, J.W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. Human Resource Planning, 27(3): 27-35.
- Lawler III, E.E. . (2005). From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. Human Resource Management. 44(2): 165–169.
- Li, Y., Zhao, Y. and Liu, Y. (2006). The Relationship between HRM Technology Innovation and Performance in China. International Journal of Manpower. 27(2): 679-697.
- Liebowitz, J. (2010). The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture. Journal of Sustainable Development. 3(4): 50-57.
- Lin, C., Peng, C. and Kao, D. (2008). The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. International Journal of Manpower. 29(8): 752-772.
- Ling, T.C. and Nasurdin, A.M. (2010). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia. The Journal of Applied Business Research. 26(4). 105-115.
- Little, B. and Little, P. (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict. 10(1): 111-120.
- London, M. and Beatty, W. R. (1993). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. Human Resource Management. 32(2-3): 353-372.
- López, P.S., Peón, M.J. and Ordás, V.J. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. The Learning Organization. 12(3): 227-245.
- Manvodo, T.F., Chimhanzi, J. and Stewart, J. (2005). Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practice and Performance. European Journal of Marketing. 39(12): 1235-1263.

- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational Performance as a Dependent Variable. Organization Science. 8: 698–706.
- Markos, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management. 5(12): 89-96.
- Martin, D.P. and Pope, J. (2008). Competency-Based Interviewing-Has It Gone too Far? Industrial and Commercial Training. 40(6): 81-86.
- Maurer, I. (2010). How to Build Trust in Inter-Organizational Projects: The Impact of Project Staffing and Project Rewards on The Formation of Trust, Knowledge Acquisition and Product Innovation. International Journal of Project Management. 28 (2010): 629-637.
- McBain, R. (2007). The Practice of Engagement. Strategic HR Review. 6(6): 16-19.
- McCauley, C. and Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21<sup>st</sup> Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. The Journal for Quality and Participation. 29(4): 4-7.
- McComb, S.A., Green, S.G. and Compton, W.D. (2007). Team Flexibility's Relationship to Staffing and Performance in Complex Projects: An Empirical Analysis. Journal of Engineering and Technology Management. 24(November 2007): 293-313.
- McMillan, C. (2010). Five competitive Forces of Effective Leadership and Innovation. Journal of Business Strategy. 31(1): 11-22.
- Mondy, W.R. (2010). Human Resource Management, 11<sup>th</sup> ed. London: Pearson Education.
- Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerheart, B. and Wright, M.P. (2006). Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. International Journal of Operations & Production Management. 27(6): 564-587.
- Olson, L. D. and Courtney, F.J., Jr. (1997). Decision Support Models and Expert Systems. New York: Macmillan Publishing.

- Ong, C. Wan, D. and Chng, S. (2003). Factor Affecting Individual Innovation: an Examination within a Japanese Subsidiary in Singapore. Technovation. 23: 617-631.
- Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. Management Science. 47(10): 1361-1370.
- O'Sullivan, D. and Dooley, L. (2009). Applying Innovation. United State of America: SAGE Publication.
- Otero-Neira, C. Lindman, T.M. and Fernández, J. M. (2009). Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study. Marketing Intelligence & Planning. 27(2). 216-232.
- Özçelîk, G. and Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resource Management: Outcomes and Distributions in a Turkish Cultural Context. Human Resource Management Review. 5(1): 72-91.
- Panayotopoulou, L. and Papalexandris, N. (2004). Examining the Link between Human Resource Management Orientation and Firm Performance. Personal Review. 33(5): 499-520.
- Pavitt, K. (1994). Key Characteristics of Large Innovating Firms. In M. Dodgson and R. Rothwell (Ed.), the Handbook of Industrial Innovation (pp. 357-365). England: Edwar Elgar Publishing Limited.
- Piansoongnern, O. (2010). Talent Management: Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand. International Journal of Organizational Innovation. 3(1): 280-302.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, S.G and Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of Management. 35(3). 718-804.
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion of innovations. 4<sup>th</sup> ed. New York: Free Press.
- Roos, G., Fernström, L. and Pike, S. (2004). Human Resource Management and Business Performance Measurement. Measuring Business Excellence. 8(1): 28-37.

- Roos, J., Ross, G., Dragonetti, N.C. and Edvinson, L. (1997). Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. London.
- Rosenfeld, B.R. (2008). All About People: Why Leaders Need to Know the Human Side of Innovation. Leadership in Action. 27(6): 13.
- Rothwell, R. (1994). Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends. In M. Dodgson and R. Rothwell (Ed.), the Handbook of Industrial Innovation (pp. 33-53). England: Edwar Elgar Publishing Limited.
- Ruekert, R. W. and Walker, O. C. (1987). Marketing's interaction with other Function Units: a Conceptual and Empirical Study. Journal of Marketing. 51: 1-19.
- Saks, M. A. (1994). A Psychological Process Investigation for the Effects of Recruitment Source and Organization Information on Job Survival. Journal of Organizational Behavior. 15(3): 225-244.
- Saks, M. A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology. 21(7): 600-619.
- Salavou, H. (2004). The Concept of Innovativeness: Should We Need to Focus? European Journal of Innovation Management. 7(1): 33-44.
- Santos-Rodrigues, H. and Dorrego, F.P. and Jordan, F. C. (2010). The Influence of Human Capital on the Innovativeness of Firms. The International Business & Economics Research Journal. 9(9): 53-63.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and the Innovation Process. International Journal of Manpower. 24(5): 501-516.
- Schnake, E.M., Williams, J.R. and Fredwnberger, W. (2007). Relationship between Frequency of Use of Career Management Practice and Employee Attitudes, Intention to Turnover, and Job Search Behavior. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict. 11(1): 53-64.
- Scholle, H.S., Peele, B.P., Kelleher, J. K., Frank, E., Jansen-McWilliams, L. and Kupfer, D. (2000). Effect of Different Recruitment Sources on the Composition of Bipolar Disorder Case Registry. Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology. 35(5): 220-227.

- Shahin, A. (2010). Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With Case study in Manufacturing Company. International Journal of Business and Management. 5(7): 187-203.
- Sharabati, A. A. and Jawad, N. S. (2010). Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan. Management Decision. 48(1): 105-131.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. and Birdi, K. (2005). Managing People to Promote Innovation. Creativity and Innovation Management. 14(2): 118.
- Simonen, J. and McCann, P. (2008). Innovation, R&D Cooperation and Labor Recruitment: Evidence from Finland. Small Bus Econ. 31: 181-194.
- Smith, D. (2006). Exploring Innovation. UK: McGraw-Hill Education.
- Sroufe, R, Liebowitz, J. and Sivasubramaniam, N. (2010). Are you a Leader or a Laggard? HR's Role in Creating a Sustainability Culture. People & Strategy. 33(1): 34-42.
- Stamm, V. B. (2008). Managing Innovation, Design and Creativity, 2<sup>nd</sup> ed. UK: John Wiley and Sons.
- Styhre, A. (2008). Coaching as Second-Order Observations: Learning from Site Managers in the Construction Industry. Leadership & Organization Development Journal. 29(3): 275-290.
- Swiss, E. J. (2005). A Framework for Assessing Incentives in Result-Based Management. Public Administration Review. 65(5): 592-602.
- Tid, J. and Bessant, J. (2009). Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organization Change. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Trahant, B. (2009). Driving Better Performance through Continuous Employee Engagement. The Public Manager. 54-58.
- Triggs, D.D. and King, M.P. (2000). Job Rotation. Professional Safety. 45(2): 32-34.
- Tsai, M. and Tsai, C. (2010). Innovation Capability and Performance in Taiwanese Science Park: Exploring the Moderating Effects of Industrial Cluster Fabric. The International Journal of Organization. 2(4): 80-103.
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champion. Boston: Harvard Business School Press.

- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2005). HR's New ROI: Return on Intangibles. Human Resource Management. 44(2): 137-142.
- Uysal, G. (2008). Relationship among HR and Firm Performance: A Turkey Context. The Journal of American Academy of Business, Cambridge. 13(2): 77-83.
- Van de Ven, A.H., Angle, L. H. and Poole, M.S. (1989). Research on the Management of Innovation. New York: Haper Row.
- Vassalou, L. (2005: 342). Measuring HRM innovativeness. International Journal of Human Resources Development and Management. 5(4): 342.
- Veersma, U. (2000). Incremental innovation and HR Practice: Some Evidenence from a Dutch Truck Producer. Management Research News. 23(9-11): 151.
- Venkatesh, V., Morris, M. G. Davis, G. B. and Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. MIS Quarterly, 27: 425-478.
- Wang, D and Shyu, C. (2008). Will the Strategic Fit between Business and HRM Strategic Influence HRM Effectiveness and Organization Performance? International Journal of Manpower. 29(2): 92-110.
- Wang, D.Y. and Niu, J. H. (2010). Multiple Role of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness-Perspective of Role Theory. International Management Review. 6(2). 13-19.
- Wang, Z. (2005). Organizational Effectiveness through Technology Innovation and HRM Strategies. International Journal of Manpower. 26(6): 481-487.
- Wang, Z. and Zang, Z. (2005). Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit: A Cross-Regional Comparative Model. International Journal of Manpower. 26(6): 544-559.
- Warner, M.(1994). Innovation and Training.In M. Dodgson and R. Rothwell (Ed.), the Handbook of Industrial Innovation (pp. 348-353). England: Edwar Elgar Publishing Limited.
- Wattanasupachoke, T. (2009). Innovation-Oriented Strategies of Thai Business Enterprise. The Business Review. 13(2): 245-251.

- Weiss, S.D. and Finn,R. (2005). HR Metrics that Count: Aligning Human Capital Management to Business Results. Human Resource Planning. 28(1): 33-38.
- Werner, M.J. and DeSimone, L.R. (2009). Human Resource Development. 5<sup>th</sup> ed. USA: South-Western Cengage-Learning.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, G.W. and Fairfield, D.K. (2007). HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights from Some of the World's Best Companies. Human Resource Planning. 30(1): 10-20.
- Woerd, F. and Brink, T. (2004). Feasibility of a Responsive Business Scorecard-Pilot Study. Journal of Business Ethics. 55: 173-186.
- Wong , S.and Chin, K. (2007). Organizational Innovation Management: An Organization-Wide Perspective. Industrial Management & Data Systems. 107(9): 1290-1315.
- Wright, E.R., Palmer, C.J. and Perkins, D. (2005). Type of Product Innovations and Small Business Performance in Hostile and Benign Environments. Journal of Small Business Strategy. 15(2): 33-44.
- Youndt, A.M. and Snell, A.S. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. Journal of Managerial. 16(3): 337.
- Young, S. (2005). 10 Steps to Successful Human Capital Management. Strategic HR Review; 5(1): 24-27.
- Zheng, C., Grant O'Neill and Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME Performance through innovative HR Practice. Personal Review. 38(2): 175-194.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
ข้อมูลบริษัท และการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ ก-1 สรุปจำนวนบริษัทจำแนกตามขนาด

ที่	ประเภทการผลิต	บริษัทขนาด			จำนวนบริษัท (ทุกขนาด)
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	
1	ก๊าซ	7	5	2	14
2	การจัดการเพื่อสิ่งแวดล้อม	17	10	15	42
3	การพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ	59	19	15	93
4	แกรนิตและหินอ่อน	4	5	0	9
5	แก้วและกระจก	3	5	11	19
6	เคมี	46	42	56	144
7	เครื่องจักรกลทางการเกษตร	42	17	9	68
8	เครื่องจักรกลและโลหะการ	59	12	10	81
9	เครื่องนุ่งห่ม	33	23	10	66
10	เครื่องปรับอากาศ และทำความเย็น	32	22	20	74
11	ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์	44	58	77	179
12	ซอฟต์แวร์	51	8	5	64
13	เซรามิก	19	17	19	55
14	เทคโนโลยีชีวภาพ	4	10	1	15
15	น้ำตาล	0	1	45	46
16	ปิโตรเคมี	0	1	2	3
17	ปูนซีเมนต์	0	1	5	6
18	ผลิตภัณฑ์ยาง	28	25	30	83
19	ผู้ผลิตไฟฟ้า	0	0	15	15
20	พลังงานทดแทน	16	16	16	48
21	พลาสติก	52	49	51	152
22	เฟอร์นิเจอร์	59	30	11	100
23	ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	59	49	63	171
24	ไม้อัด ไม้บาง และวัสดุแผ่น	7	6	12	25
25	ยา	20	11	7	38
26	ยานยนต์	13	4	26	43
27	เยื่อและกระดาษ	2	3	19	24
28	รองเท้า	15	14	7	36
29	โรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม	0	0	7	7

## ตารางที่ ก-1 (ต่อ)

ที่	ประเภทการผลิต	บริษัทขนาด	บริษัทขนาด	บริษัทขนาด	จำนวนบริษัท (ทุกขนาด)
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	
30	โรงเลื่อยและโรงอบไม้	31	14	0	45
31	สมุนไพร	48	11	1	60
32	สิ่งทอ	18	24	29	71
33	หนังและผลิตภัณฑ์หนัง	24	6	4	34
34	หลังคาและอุปกรณ์	2	5	8	15
35	หัตถอุตสาหกรรม	47	4	1	53
36	เหล็ก	18	28	58	104
37	อลูมิเนียม	5	4	14	23
38	อิฐมณีและเครื่องประดับ	28	9	6	43
39	อาหาร	53	63	103	219
	รวม	966	631	790	2,387

ตารางที่ ก-2 สรุปรายได้มากที่สุด และรายได้น้อยที่สุดของประชากร

ประเภทการผลิต	รายได้มากที่สุด	รายได้น้อยที่สุด
ก๊าซ	3,252,338,000	88,216,589
การจัดการเพื่อสิ่งแวดล้อม	24,015,549,000	11,539,038
การพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ	4,591,602,728	76,486,067
แกรนิตและหินอ่อน	388,064,820	76,568,305
แก้วและกระจก	6,159,319,279	125,504,276
เคมี	283,941,786,818	10,615,925
เครื่องจักรกลทางการเกษตร	96,226,632,000	8,711,559
เครื่องจักรกลและโลหะการ	7,478,692,746	44,077,690
เครื่องนุ่งห่ม	75,389,154,104	2,873,304
เครื่องปรับอากาศและเครื่องทำความเย็น	24,584,118,081	13,296,301
ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์	33,483,823,304	5,841,400
ซอฟต์แวร์	11,331,874,981	19,088,157
เซรามิก	5,897,968,046	15,045,441
เทคโนโลยีชีวภาพ	8,068,865,160	114,011,122
น้ำตาล	10,609,200,519	44,222,149
ปิโตรเคมี	25,946,601,857	7,297,276,020
ปูนซีเมนต์	24,015,549,000	120,348,218
ผลิตภัณฑ์ยาง	25,224,841,473	91,620,971
ผู้ผลิตไฟฟ้า	13,997,307,548	135,027,152
พลังงานทดแทน	7,547,880,694	1,439,200
พลาสติก	24,818,280,185	64,733,656
เฟอร์นิเจอร์	3,398,532,036	1,491,081
ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	180,108,979,557	8,877,146
ไม้อัด ไม้บาง และวัสดุแผ่น	4,415,449,573	52,753,357
ยา	20,041,083,219	126,357,437
ยานยนต์	298,272,706,170	12,623,001
เยื่อและกระดาษ	15,556,047,559	13,508,558
รองเท้า	4,666,571,474	2,829,193
โรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม	1,499,220,511,536	107,907,305,067
โรงเลื่อยและโรงอบไม้	434,806,430	164,131,104

ตารางที่ ก-2 (ต่อ)

ประเภทการผลิต	รายได้มากที่สุด	รายได้น้อยที่สุด
สมุนไพร	2,625,210,130	12,142,833
สิ่งทอ	10,080,653,680	2,279,531
หนังและผลิตภัณฑ์หนัง	1,556,012,585	185,244,717
เหล็กและอุปกรณ์	6,916,426,880	50,430,307
หัตถอุตสาหกรรม	331,439,723	41,024,995
เหล็ก	33,409,418,835	6,159,507
อลูมิเนียม	3,841,696,503	226,372,901
อัญมณีและเครื่องประดับ	3,731,019,692	27,627,510
อาหาร	130,061,963,450	15,630,865
<b>สรุปรายได้มากที่สุด และน้อยที่สุด</b>	<b>1,499,220,511,536</b>	<b>1,439,200</b>

### ขั้นตอนในการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ เป็นการคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามหลัก คือ รายได้ขององค์กร โดยใช้สูตรในการคำนวณ คือ

$$n_0 = \frac{(Z)^2(SD)^2}{(e)^2}$$

$n_0$	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง
Z	หมายถึง	ค่า Z ได้โค้งปกติ
SD	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวแปรประชากร
e	หมายถึง	ระดับความคลาดเคลื่อน หรือความแตกต่างระหว่างค่าจริง (ค่าพารามิเตอร์) ค่าประมาณที่คาดหวัง

โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

ขั้นตอนในการคำนวณเริ่มจาก

1. หาความแปรปรวนของตัวแปรประชากร หรือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) จากตัวแปรรายได้ขององค์กรของบริษัทที่มีรายชื่ออยู่ในสภาอุตสาหกรรมทุกขนาด ซึ่งในที่นี้คือ ค่าพิสัย จำนวนได้จาก

$$\begin{aligned}\text{ค่าพิสัย} &= \text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด} \\ &= \text{รายได้สูงสุด} - \text{รายได้ต่ำสุด}\end{aligned}$$

ซึ่งก่อนการแทนค่าได้หาข้อมูลรายได้องค์กรของประชากร จากฐานข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จากนั้นสรุปรายได้มากที่สุด และรายได้น้อยที่สุดของประชากร ดังตารางที่ ก-2

แทนค่า

$$\begin{aligned}\text{ค่าพิสัย} &= 1,499,220,511,536 - 1,439,200 \\ &= 1,499,219,072,336\end{aligned}$$

2. หาค่าระดับความคลาดเคลื่อน หรือความแตกต่างระหว่างค่าจริง (ค่าพารามิเตอร์) ค่าประมาณที่คาดหวัง (e) คือ พิสัยของค่าแท้จริงของประชากรที่ถูกประมาณค่า พิสัยนี้จะแสดงเป็นเปอร์เซ็นต์ เช่น 5%, 10% ในที่นี้กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5% ของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$\begin{aligned}e &= 1,499,219,072,336 \times 5\% \\ &= 74,960,953,616.80\end{aligned}$$

3. กำหนดระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบที่ระดับ 95% ( $\alpha$  เท่ากับ 0.05) จากนั้นเปิดตารางหาค่า Z ได้เท่ากับ 1.96

4. แทนค่าในสูตร

$$\begin{aligned}n_0 &= \frac{(Z)^2(SD)^2}{(e)^2} \\ &= \frac{(1.96)^2(1,499,219,072,336)^2}{(74,960,953,616.80)^2} \\ &= 1,536.64\end{aligned}$$

ดังนั้นจำนวนบริษัทที่ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเท่ากับ 1,536 บริษัท

5. แต่จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ในข้อ 5 คือ จำนวนบริษัททุกขนาด ตั้งแต่บริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ แต่บริษัทเป้าหมายที่องค์กรต้องการศึกษา คือ บริษัทขนาดกลาง และบริษัทขนาดใหญ่ เนื่องจากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน จึงต้องทำการตัดบริษัทขนาดเล็กออก

$$\begin{aligned} \text{จำนวนบริษัทขนาดกลาง และขนาดใหญ่} &= \frac{1,536}{2,387} \times 1,421 \\ &= 914.39 \end{aligned}$$

ดังนั้นจำนวนบริษัทขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เท่ากับ 914 บริษัท

6. จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ในข้อ 6 นำมาปรับขนาดปรับประชากรที่ไม่อนันต์ โดยแทนค่าในสูตร

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

n	หมายถึง	จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง
$n_0$	หมายถึง	จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ปรับขนาด
N	หมายถึง	จำนวนประชากร

แทนค่า

$$\begin{aligned} n &= \frac{914}{1 + \frac{914}{1,421}} \\ &= 557 \end{aligned}$$

ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 557 บริษัท

ภาคผนวก ข

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) และค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของ  
แบบสอบถาม



ตารางที่ ข-1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2  
ด้านการจัดการองค์กร

ข้อที่	ผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ (R)			ความคิดเห็น ด้านบวกรวม	ค่า IOC	สรุปผล
	R1	R2	R3			
1	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
2	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
3	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
4	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
5	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
6	-1	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
7	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
8	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
9	1	0	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
10	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
11	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
12	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
13	1	0	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
14	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ ข-2 ค่าดัชนีความสอดคล้อง ของแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านกิจกรรมการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ (R)			ความคิดเห็น ด้านบวกรวม	ค่า IOC	สรุปผล
	R1	R2	R3			
1	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
2	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
3	-1	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
4	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
5	-1	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
6	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
7	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
8	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
9	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
10	1	-1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
11	1	-1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
12	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
13	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
14	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
15	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
16	1	-1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
17	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
18	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
19	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
20	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
21	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
22	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
23	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
24	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
25	1	-1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ ข-2 (ต่อ)

ข้อที่	ผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ (R)			ความคิดเห็น ด้านบวกรวม	ค่า IOC	สรุปผล
	R1	R2	R3			
26	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
27	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
28	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
29	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
30	1	0	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
31	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
32	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
33	1	0	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
34	-1	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
35	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ ข-3 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของแบบสอบถามส่วนที่ 4  
ด้านความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร

ข้อที่	ผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ (R)			ความคิดเห็น ด้านบวกรวม	ค่า IOC	สรุปผล
	R1	R2	R3			
1	-1	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
2	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
3	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
4	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
5	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
6	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
7	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
8	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
9	1	0	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ ข-4 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของแบบสอบถามส่วนที่ 5 ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

ข้อที่	ผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ (R)			ความคิดเห็น ด้านบวกรวม	ค่า IOC	สรุปผล
	R1	R2	R3			
1	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
2	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
3	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
4	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
5	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
6	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
7	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
8	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
9	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
10	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
11	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
12	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
13	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
14	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์
15	1	1	1	3	1	ผ่านเกณฑ์
16	0	1	1	2	0.66	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ ข-5 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านการจัดการองค์กร

ข้อที่	t	ข้อที่	t	ข้อที่	t	ข้อที่	t
1	5.28	5	7.77	9	4.76	13	4.95
2	4.50	6	2.63	10	6.72	14	3.79
3	8.00	7	8.16	11	6.30		
4	9.23	8	5.46	12	1.68		

ตารางที่ ข-6 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	<i>t</i>	ข้อที่	<i>t</i>	ข้อที่	<i>t</i>	ข้อที่	<i>t</i>
1	2.48	10	6.50	19	9.48	28	10.78
2	2.68	11	2.90	20	2.40	29	5.33
3	3.26	12	4.69	21	2.95	30	5.17
4	1.82	13	7.72	22	11.08	31	13.83
5	3.97	14	11.54	23	10.30	32	15.89
6	19.64	15	9.22	24	7.69	33	7.72
7	6.41	16	3.71	25	5.36	34	8.61
8	2.54	17	7.54	26	6.30	35	6.12
9	3.89	18	3.83	27	11.85		

ตารางที่ ข-7 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามส่วนที่ 4 ด้านความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร

ข้อที่	<i>t</i>	ข้อที่	<i>t</i>	ข้อที่	<i>t</i>
1	9.07	4	8.05	7	12.73
2	4.93	5	6.97	8	5.10
3	1.91	6	9.23	9	5.79

ตารางที่ ข-8 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามส่วนที่ 5 ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

ข้อที่	<i>t</i>	ข้อที่	<i>t</i>	ข้อที่	<i>t</i>	ข้อที่	<i>t</i>
1	5.90	5	4.44	9	6.26	13	5.43
2	12.93	6	2.88	10	7.40	14	3.73
3	2.90	7	2.85	11	8.64	15	5.83
4	4.30	8	9.01	12	3.76	16	2.99

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถาม

**แบบสอบถาม**  
**ระบบประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาความสามารถทางนวัตกรรม**  
**หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม**  
**บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

-----

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงแนวทางการดำเนินของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ที่จะส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับกลับมาจะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน และจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา องค์กรและการสร้างสรรค์นวัตกรรมในประเทศไทย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ ข้อมูลองค์กร จำนวน การจัดการองค์กรนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

วรรณภา วิจิตรจรรยา

นิสิตหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ติดต่อผู้วิจัย โทร. 08 3112 4070

E-mail Wannapa.w236@yahoo.com

**นิยามเบื้องต้น**

นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ หรือมีผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ซึ่งเมื่อพิจารณานวัตกรรมในมิติด้านการจัดการธุรกิจ สามารถแบ่งประเภทนวัตกรรมตามผลผลิต (Output) ได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง สินค้าหรือบริการใหม่ที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ซึ่งช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับผู้ผลิต หรือองค์กร
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง กระบวนการผลิต วิธีการดำเนินงาน หรือแนวทางการดำเนินงานที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งช่วยสนับสนุนและยกระดับความสามารถของการดำเนินงานในองค์กร
3. นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร วิธีการทำงาน และกระบวนการจัดการองค์กรที่ส่งต่อการจัดการในองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร หรือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานในองค์กร เช่น นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมบัญชี นวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทของนวัตกรรม ตามระดับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมในองค์กรได้แก่

1. นวัตกรรมแบบต่อเนื่อง (Incremental) หมายถึง นวัตกรรมที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งอาจมีการพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอดมาจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว

2. นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่อง เป็นการเกิดขึ้น หรืออุบัติขึ้นของสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในอุตสาหกรรมนั้น หรือไม่เคยมีมาก่อนในตลาดสินค้า

กระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ความคิด (Idea Generation) และการนำความคิดไปประยุกต์ใช้ (Idea Implementation) สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม (Organizational Innovation Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรทั้งหมด ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรโดยตรง เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้น จำนวนการปรับปรุงวิธีการทำงาน

2. ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากนวัตกรรม เช่น ผลกำไร ยอดขาย ความพึงพอใจลูกค้า

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลองค์กร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูลองค์กรของท่านมากที่สุด

1. องค์กรของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรด้านนวัตกรรมหรือไม่  มี  ไม่มี

2. องค์กรมีการแจ้งกลยุทธ์นวัตกรรมให้พนักงานทราบโดยใช้วิธีการใดบ้าง

ผู้จัดการแจ้งให้พนักงานทราบด้วยวาจาโดยตรง

องค์กรแจ้งให้พนักงานทราบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือเวียน จดหมาย จดหมาย

อิเล็กทรอนิกส์

องค์กรแจ้งให้พนักงานทราบในช่วงการประชุมพิเศษพนักงานใหม่ (Orientation)

องค์กรจัดทำเป็นเอกสารประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ เช่น แผ่นพับ วารสารองค์กร ป้าย

ประกาศ รายงานประจำปี

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการดำเนินงานในระยะยาว  ใช่  ไม่ใช่

4. ในองค์กรของท่านมีระดับชั้นของการบังคับบัญชาที่ระดับ .....

(เช่น นับตั้งแต่ระดับ President, Vice President, Assistant Vice President, Manager, Assistant Manager ถือเป็น 5 ระดับ)



5. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแบบใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- จัดให้มีเวทีเสวนาเพื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมประจำปี
  - เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมของหน่วยธุรกิจ หรือแผนก
  - เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นกับหัวหน้างานได้โดยตรง
  - จัดตั้งกล่องรับความคิดเห็นของพนักงาน
  - จัดเป็นกิจกรรมของทั้งบริษัท และมีการให้รางวัลเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
6. โปรดระบุความถี่เฉลี่ยของพนักงานส่วนใหญ่ในการแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกช่องทาง
- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 สัปดาห์/ครั้ง | <input type="checkbox"/> 2 สัปดาห์/ครั้ง       | <input type="checkbox"/> 1 เดือน/ครั้ง |
| <input type="checkbox"/> 3 เดือน/ครั้ง   | <input type="checkbox"/> 6 เดือน/ครั้ง         | <input type="checkbox"/> 1 ปี/ครั้ง    |
| <input type="checkbox"/> ไม่เคยเลย       | <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |  |
7. ในองค์กรของท่าน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมหรือไม่  มี  ไม่มี
8. ลักษณะของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมเป็นอย่างไร
- เป็นหน่วยงานที่แยกออกจากหน่วยงานอื่น เช่น สำนักนวัตกรรม (Innovation Center)
  - เป็นส่วนหนึ่งของแผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development)
  - เป็นส่วนหนึ่งของทุกแผนกในองค์กร
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
9. ในแต่ละแผนกขององค์กรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบนวัตกรรมหรือไม่  มี  ไม่มี
10. การกำหนดผู้รับผิดชอบนวัตกรรมในแต่ละแผนกเป็นอย่างไร
- ผู้รับผิดชอบมีตำแหน่ง ซึ่งทำหน้าที่ดูแลด้านนวัตกรรมโดยเฉพาะ
  - ผู้รับผิดชอบดูแลด้านนวัตกรรม ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหน้าที่อื่น
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
11. ในแต่ละแผนกมีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมกี่ตำแหน่ง
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 ตำแหน่ง         | <input type="checkbox"/> 2-3 ตำแหน่ง           |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 3 ตำแหน่ง | <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |
12. ในองค์กรของท่านมีการสร้างทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) หรือไม่  มี  ไม่มี
13. ลักษณะของการสร้างทีมงานนวัตกรรมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เป็นอย่างไร
- สมาชิกในทีมมาจากต่างหน่วยธุรกิจ และต่างหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Cross Business Unit, Cross Function)
  - สมาชิกในทีมมาจากต่างหน่วยธุรกิจ แต่อยู่ในหน้าที่การปฏิบัติงานเดียวกัน (Cross Business Unit, Same Function)
  - สมาชิกมาจากหน่วยธุรกิจเดียวกัน แต่ต่างหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Same Business Unit, Cross Function)

สมาชิกมาจากหน่วยธุรกิจเดียวกัน และอยู่ในหน้าที่การปฏิบัติงานเดียวกัน (Same Business Unit, Same Function)

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

14. องค์กรของท่านมีการสร้างทีมงานระหว่างองค์กร (Inter Organization Team) เพื่อสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานอื่นใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)

ผู้จัดจำหน่าย (Distributor)

ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ (User)

สถาบันการเงิน

หน่วยงานภาครัฐ เช่น สวทช.

สมาคม

มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

15. ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

กำหนดนโยบาย และจัดสรรทรัพยากร

กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร และริเริ่มโครงการ

กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร ริเริ่มโครงการ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

16. องค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอในด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

อุปกรณ์ เครื่องมือ

เครื่องจักร

เงินทุน

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

17. องค์กรของท่านมีโครงการ หรือกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือไม่

มี โปรดระบุ.....

ไม่มี

18. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไร

3 เดือน/ครั้ง

6 เดือน/ครั้ง

1 ปี/ครั้ง

อื่นๆ

(โปรดระบุ).....

19. บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีใครบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

หัวหน้างาน

เพื่อนร่วมงาน

ลูกค้า (รวมถึงลูกค้าภายใน คือ

พนักงานแผนกอื่น)

ตัวพนักงาน

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

20. องค์กรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินพนักงานด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน  ใช่

ไม่ใช่

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการองค์กรนวัตกรรม

**คำชี้แจง:** โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการในองค์กรของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยในแต่ละข้อจะมีระดับความคิดเห็นให้เลือกตอบ 5 ระดับ

ข้อ	การจัดการองค์กร	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด ↔ มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
1	<u>กลยุทธ์องค์กร</u> องค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม					
2	กลยุทธ์นวัตกรรมขององค์กรมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่					
3	กลยุทธ์นวัตกรรมขององค์กรมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร					
4	กลยุทธ์นวัตกรรมขององค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
5	<u>โครงสร้างองค์กร</u> องค์กรมีการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)					
6	พนักงานสามารถติดต่อระหว่างหน่วยธุรกิจ และระหว่างหน้าที่การปฏิบัติงานได้โดยตรง (ไม่ต้องผ่านตามสายการบังคับบัญชา)					
7	องค์กรมีกิจกรรม/โครงการสนับสนุนให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน หรือจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน					
8	องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน แบบการสร้างเครือข่าย (Networking) กับภายนอกองค์กร					
9	<u>ผู้นำ</u> ผู้นำองค์กรของท่านให้การสนับสนุนทรัพยากรในการส่งเสริมนวัตกรรมอย่างจริงจัง					
10	ผู้นำองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใหม่เสมอ					
11	ผู้นำองค์กรของท่านยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย					
12	ผู้นำองค์กรของท่านมีบุคลิกลักษณะแบบกล้าเสี่ยง (Risk Taking)					
13	ผู้นำองค์กรของท่านสามารถกระตุ้น และโน้มน้าวให้พนักงานสามารถคิดปรับปรุงและพัฒนางาน					
14	ผู้นำองค์กรของท่านสร้างความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กรได้					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

**คำชี้แจง:** โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยในแต่ละข้อจะมีระดับความคิดเห็นให้เลือกตอบ 5 ระดับ

ข้อ	การจัดการองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด ◀ มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
1	การสรรหาผู้สมัครที่มีคุณภาพ (High Potential Pool) องค์กรของท่านจะสรรหาเฉพาะผู้สมัครที่จบการศึกษาจากสถาบันชั้นนำเท่านั้น					
2	องค์กรสรรหาผู้สมัครที่มีทักษะในการทำงานหลายด้าน (Multiple-skill)					
3	องค์กรสรรหาผู้สมัครที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน					
4	ส่วนใหญ่องค์กรจะสรรหาผู้สมัครที่มีประสบการณ์ในการทำงาน					
5	องค์กรใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก และภายในองค์กรควบคู่กันไป					
6	การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency Fit) องค์กรของท่านมีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ที่เชื่อมโยงกับงาน และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน					
7	องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านความกล้าเสี่ยง					
8	องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านการไม่ย่อท้อต่อความไม่แน่นอน และความคลุมเคลือในการสร้างนวัตกรรม					
9	องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านความคิดเปิดกว้าง					
10	องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านความชอบแสวงหาประสบการณ์ใหม่					
11	องค์กรคัดเลือกพนักงานโดยยึดสมรรถนะด้านทักษะในการแก้ไขปัญหา					
12	การขยายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment) องค์กรของท่านให้อิสระพนักงานในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานของตนเอง					
13	องค์กรอนุญาตให้พนักงานมีเวลาว่างที่จะคิดงานโครงการในการดำเนินงานใหม่ และให้ทุนสนับสนุน					
14	หัวหน้างานมักจะให้คำปรึกษา เพื่อป้องกันพนักงานไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการทำงาน					
15	พนักงานมีโอกาสในการเลือกทีมงานในการทำงานของตนเอง					
16	ในการทำงานในโครงการนวัตกรรม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการใหม่ จะเน้นความสนใจในการทำงานของพนักงาน					
17	การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (Job Rotation) องค์กรของท่านมีการจัดทำตารางหมุนเวียนงานสำหรับพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน					
18	องค์กรแจ้งให้พนักงานทราบถึงเหตุผลในการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน					

ข้อ	การจัดการองค์กร	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด ◀↔ มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
19	องค์กรติดตามผลและพัฒนาการ หลังจากที่พนักงานเข้าไปทำงานในหน้าที่งานใหม่					
20	องค์กรมีการหมุนเวียนงานนอกหน่วยงาน หรือนอกองค์กร					
21	<u>การให้ค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive System)</u> องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ โดยให้เป็นเงินพิเศษ (โบนัส) เมื่อพนักงานเสนอความคิดใหม่					
22	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ โดยให้เป็นเงินพิเศษ (โบนัส) เมื่อพนักงานสามารถปรับปรุงการทำงาน					
23	องค์กรของท่านได้จัดการประกวดเพื่อให้รางวัล (Awards) แก่พนักงานและทีมงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่น มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ					
24	องค์กรสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรของพนักงาน โดยการให้หุ้น หรือการให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ในกรณีที่สามารสรสร้างนวัตกรรม และขยายธุรกิจใหม่ได้					
25	<u>การให้คำปรึกษาแนะนำและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)</u> องค์กรของท่าน จัดให้มีพี่เลี้ยงสำหรับพนักงาน เพื่อคอยให้คำปรึกษาในการทำงาน ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
26	องค์กรของท่านมีการคัดกรองพนักงานที่จะเป็นพี่เลี้ยงก่อน โดยพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งความสามารถในการให้คำปรึกษาผู้อื่น					
27	พนักงานที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษามีตารางในการให้คำปรึกษาแนะนำชัดเจน หรือมีเวลาในการให้คำปรึกษาอย่างเพียงพอ					
28	<u>การจัดการสายอาชีพ (Career Management)</u> องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ					
29	องค์กรจัดการฝึกอบรมภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานมี โลกทัศน์ที่กว้าง					
30	องค์กรเน้นการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรม เช่น การทำงานเป็นทีม มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการแก้ปัญหา					
31	ในการฝึกอบรมพนักงานจะหลอหลอมวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน					
32	<u>การประเมินแบบ 360 องศาและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (360 Degree and Feedback System)</u> องค์กรของท่าน เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน มีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานของพนักงานได้ เช่น ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ					
33	องค์กรถือว่าความผิดพลาดในกระบวนการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรม จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ไม่ถือว่าเป็นความผิด					

ข้อ	การจัดการองค์กร	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด ◀▶ มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
34	องค์กรเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาวิธีการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรม มากกว่าผลผลิตด้านนวัตกรรม					
35	ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในอนาคต มากกว่าชี้ข้อบกพร่องของพฤติกรรมในอดีต					

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูลองค์กรของท่านมากที่สุด (หากท่านไม่แน่ใจในคำตอบ ให้ใช้การประมาณค่า)

ข้อ	การจัดการองค์กร	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด ◀▶ มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
1	การสร้างแนวคิด (Idea Generation)					
	ร้อยละวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใหม่ในการสร้างนวัตกรรม					
	ร้อยละวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย					
	ร้อยละความคิดใหม่ของพนักงานที่เกิดขึ้น					
	ร้อยละความคิดใหม่ที่มาจากบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก					
2	ร้อยละของพนักงานที่มีส่วนร่วมในการคิด (Generate Ideas) หรือแก้ไขปัญหา					
	การนำแนวคิดไปใช้ (Idea Implementation)					
	ร้อยละของตัวชี้วัด หรือกลยุทธ์ที่ไม่ได้ดำเนินการ					
	ร้อยละการดำเนินงานที่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด					
3	ร้อยละแนวคิดและการดำเนินงานที่ละทิ้ง ระหว่างกระบวนการสร้างนวัตกรรม					
	ร้อยละความคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตภัณฑ์					

### ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวผลการดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูลองค์กรของท่านมากที่สุด (หากท่านไม่แน่ใจในคำตอบ ให้ใช้การประมาณค่า)

ข้อ	การจัดการองค์กร	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด ↔ มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
	<b>ผลผลิต (Output)</b>					
1	ร้อยละของจำนวนโครงการนวัตกรรมทั้งหมดต่อพนักงาน					
2	ร้อยละของจำนวนผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่จำหน่ายสู่ตลาดเป็นครั้งแรก					
3	ร้อยละของจำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับปรุง					
4	ร้อยละของจำนวนการปรับปรุงกระบวนการ					
5	ร้อยละของจำนวนกระบวนการดำเนินงานแบบใหม่					
6	ร้อยละของจำนวนวิธีการทำงานหรือเทคนิคในการทำงานแบบใหม่					
7	ร้อยละของจำนวนการปรับปรุงวิธีการทำงานหรือเทคนิคในการทำงาน					
8	จำนวนสิทธิบัตร					
	<b>ผลลัพธ์ (Outcome)</b>					
9	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา (R&D) ต่อยอดขาย					
10	ร้อยละของรายได้ที่ได้รับจากนวัตกรรมทั้งหมด					
11	ร้อยละของจำนวนยอดขายที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม ต่อยอดขายทั้งหมด					
12	ร้อยละของจำนวนกำไรที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม ต่อผลกำไรทั้งหมด					
13	ร้อยละของสัดส่วนในการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ (Recycle)					
14	ร้อยละของจำนวนสินค้าคงคลังลดลง					
15	ร้อยละของจำนวนความผิดพลาดที่หน้างานลดลง					
16	ร้อยละของความพึงพอใจลูกค้าในนวัตกรรม					

การกรอกรายละเอียดในตารางด้านล่างของท่าน จะทำให้ผลการวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น (หากไม่มั่นใจในประเด็นใด กรุณาใช้การประมาณค่า)

ทุนจดทะเบียน**	
รายได้องค์กรในปีที่ผ่านมา	
ลักษณะองค์กร	<input type="checkbox"/> บริษัทต่างชาติ <input type="checkbox"/> บริษัทสัญชาติไทย <input type="checkbox"/> บริษัทร่วมทุนไทยและต่างชาติ
อายุขององค์กร	<input type="checkbox"/> อายุน้อยกว่า 3 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 3-5 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 6-10 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 11-15 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 16-20 ปี <input type="checkbox"/> อายุมากกว่า 20 ปี
ตำแหน่งงานของท่าน**	
ชื่อบริษัท**	
เบอร์โทรศัพท์	

ภาคผนวก ง

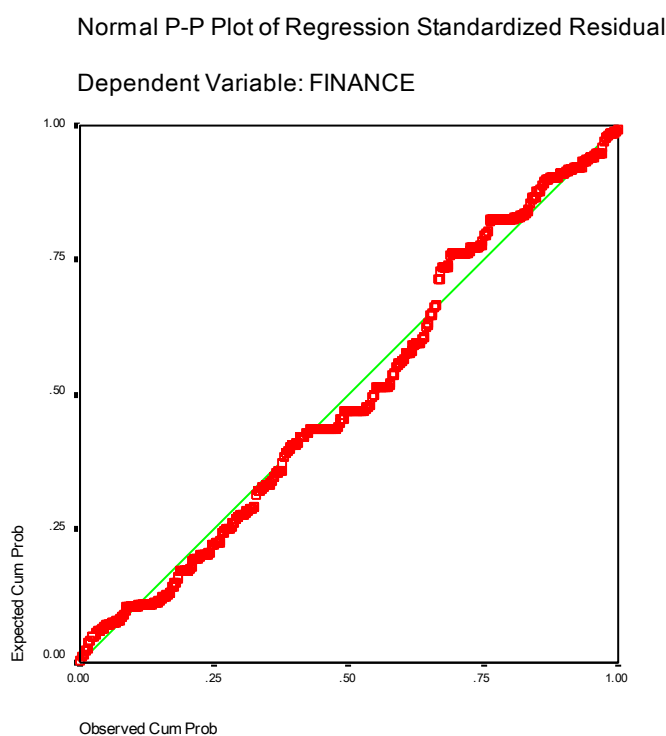
การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ



### การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

1. การตรวจสอบการกระจายตัวของค่าความคลาดเคลื่อน (e) โดยค่าความคลาดเคลื่อน ต้องมีการกระจายตัวแบบปกติ (Normality) ซึ่งทดสอบด้วย Normal Probability Plots หากค่าความคลาดเคลื่อน (e) มีการแจกแจงแบบปกติ ค่า e ที่อยู่บนกราฟจะต้องมีค่าอยู่ใกล้เส้นทแยงมุม ผลการศึกษาสรุปรูปได้ดังภาพที่ 5-1

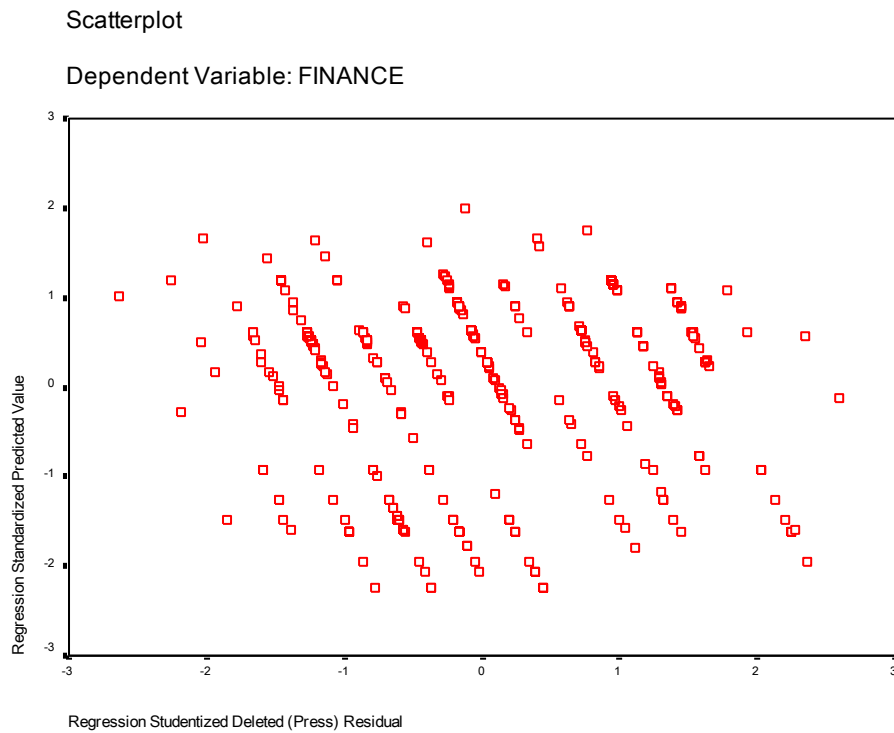
ภาพที่ 5-1 การกระจายตัวของค่าความคลาดเคลื่อน (e)



จากภาพที่ 5-1 พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อน (e) มีการแจกแจงใกล้เคียงกับการแจกแจงปกติ

2. การตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อน (e) ต้องเป็นตัวแปรสุ่มมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 และมีความแปรปรวนในแต่ละค่าของ X บนเส้นตรงของสมการทำนายเท่ากัน (Homoscedasticity) หรืออาจกล่าวได้ว่าค่าความแปรปรวนมีค่าคงที่ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างค่า Regression Studentized Residual และค่า Regression Standardized Predicted Value ผลการศึกษาสรุปรูปได้ดังภาพที่ 5-2

ภาพที่ ง-2 ความสัมพันธ์ระหว่างค่า Regression Studentized Residual และค่า Regression Standardized Predicted Value



จากภาพที่ ง-2 พบว่ามีการกระจายเหนือเส้น 0 และได้เส้น 0 การกระจายเป็นไปอย่างสุ่ม ไม่มีรูปแบบ ซึ่งเป็นลักษณะ Null Plot จึงสรุปว่าข้อมูลมีลักษณะ Homoscedasticity

ตารางที่ ง-1 การตรวจสอบค่า Outlier

	ค่าน้อยที่สุด	ค่ามากที่สุด	Mean	SD
Predicted Value	1.52	2.85	2.32	0.35
Residual	-1.18	1.32	0.00	0.50
Std. Predicted Value	-2.25	1.47	0.00	1.00
Std. Residual	-2.32	2.59	0.00	0.99

จากตารางที่ ง-1 เป็นการตรวจสอบค่าสังเกตที่มีอิทธิพล (Influential Observation) โดยค่านี้เป็นการคำนวณความคลาดเคลื่อน หรือค่า e (Residual) ที่เรียกว่า Standardized Residual ซึ่งเป็นค่า e ที่ถูกแปลงเป็นคะแนนมาตรฐาน หากมีค่ามากกว่า +3 หรือน้อยกว่า -3 จะจัดเป็นค่าสังเกตที่มีอิทธิพล เรียกว่าค่า Outlier และมีผลทำให้การทำนายมีความแม่นยำลดลง โดยในที่นี้ผลการตรวจสอบไม่พบว่ามีตัวอย่างใดที่มีค่า Standardize Residual มากกว่า +3 หรือน้อยกว่า -3 จึงไม่มีค่า Outlier

ตารางที่ ง-2 ค่า Tolerance และ VIF

ตัวพยากรณ์	Tolerance	VIF
การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ (SELE)	0.37	2.65
การขยายความรับผิดชอบให้พนักงาน (EMPO)	0.30	3.24
การหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน (JOBRO)	0.27	3.70
ระบบการให้ค่าตอบแทนจูงใจ (INCE)	0.20	4.82
การจัดการสายอาชีพ (CARE)	0.15	6.49
การประเมินแบบ 360 องศา และการให้ข้อมูล (ASSE)	0.19	5.25

จากตารางที่ ง-4 เมื่อตรวจสอบตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) จากค่า Tolerance และ VIF พบว่า ไม่มีตัวแปรใดที่ค่า Tolerance ต่ำกว่า 0.10 และไม่มีตัวแปรใดที่ค่า VIF สูงเกิน 10 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามผู้ใช้งานระบบ

## แบบประเมินระบบนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย X หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ความคิดเห็นต่างๆ ของท่านจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบต่อไป

### ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด				น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ระบบเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร					
2	ระบบสามารถนำเสนอสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ					
3	ระบบมีการประมวลผลที่รวดเร็ว และถูกต้อง					
4	ระบบมีการประมวลผลที่ถูกต้อง					
5	การออกแบบหน้าจอสวยงาม ดึงดูดการใช้งานได้ดี					
6	การโต้ตอบระหว่างผู้ใช้กับระบบ มีความสะดวกและเข้าใจง่าย					
7	ลำดับขั้นตอนของการทำงานในระบบ มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย					
8	สารสนเทศที่แสดงในรายงานมีความชัดเจน กะทัดรัด					
9	คู่มือการใช้งาน สื่อสารได้อย่างเข้าใจ และปฏิบัติตามขั้นตอนได้จริง					
10	ระบบสามารถนำไปพัฒนาต่อในอนาคตได้					
11	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านจะสนับสนุนการใช้ระบบนี้ในการประเมินศักยภาพขององค์กร					
12	ท่านคิดว่า หากเพื่อนร่วมงานได้ทดลองใช้งานระบบนี้จะสนับสนุนการใช้ระบบนี้ในการประเมินองค์กรเช่นกัน					

ส่วนที่ 2 การพัฒนาระบบนี้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (การค้า)

การพัฒนาระบบเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์	ราคาที่ท่านพอใจ	ซื้อหรือไม่
1) จัดทำเป็นซอฟต์แวร์ออฟไลน์บนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล	..... บาท	<input type="checkbox"/> ซื้อ <input type="checkbox"/> ไม่ซื้อ
2) จัดทำในรูปแบบ Application ผ่านเว็บไซต์	..... บาท	<input type="checkbox"/> ซื้อ <input type="checkbox"/> ไม่ซื้อ
3) จัดทำเป็นซอฟต์แวร์บนโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบสมาร์ทโฟน	..... บาท	<input type="checkbox"/> ซื้อ <input type="checkbox"/> ไม่ซื้อ

จากลักษณะของระบบที่กล่าวมาข้างต้น 3 ข้อ ท่านคิดว่าควรพัฒนาระบบแบบใดมากที่สุด

แบบที่ 1                       แบบที่ 2                       แบบที่ 3

5. ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาระบบ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

วรรณภา วิจิตรจรรยา

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาววรรณภา วิจิตรจรรยา เกิดเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ.2526 ที่จังหวัดชลบุรี จบ การศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. 2548 ซึ่งใช้ระยะเวลาการศึกษาเพียง 3 ปีครึ่ง หลังจากจบการศึกษาได้ทำงานเป็นพนักงานธนกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการ มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยระหว่างการศึกษาได้รับทุน ผู้ช่วยสอน และได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเกี่ยวกับโครงการวิจัยและโครงการบริการ วิชาการหลายโครงการ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยเกิดความชื่นชอบงานทางด้านการศึกษามากขึ้น

หลังจากการจบการศึกษาปริญญาโท ปี พ.ศ. 2551 ได้ทำงานกับธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และตัดสินใจศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก หลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการนวัตกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งยัง ได้รับเชิญไป บรรยายในรายวิชา หลักการจัดการ หลักสูตรการจัดการบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งเป็นงานด้านการศึกษาที่ชื่นชอบ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานด้าน การศึกษาอย่างจริงจังนับแต่นั้น

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา โดยรับผิดชอบโครงการสห กิจศึกษา ของสาขาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และสอนในรายวิชาต่างๆ ของสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ วิชาการ จัดการและองค์กร วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิชาการ วางแผน การสรรหาและการคัดเลือก และวิชาสัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์