

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร : ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

¹ ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08-1990-5773 อีเมล: thitima_pul@yahoo.co.th
รับเมื่อ 27 มีนาคม 2560 ตอบรับเมื่อ 19 มิถุนายน 2560

ฐิติมา พูลเพชร¹
วิโรจน์ เจริญลักษณ์²
จันทนา แสนสุข³

บทคัดย่อ

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์กรนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการนำแนวทางการพัฒนานวัตกรรม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิต รูปแบบผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมทั้งรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ ดังนั้นองค์กรควรหล่อหลอมนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการภายในองค์กรที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป เพื่อสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรที่ต้องเผชิญกับความรุนแรงทางการแข่งขัน องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมได้นั้น ต้องขับเคลื่อนด้วยผู้บริหารองค์กรซึ่งมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน

บทความนี้จึงต้องการที่จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต และการสร้างสรรคระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรที่มีต่อการจัดการรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการศึกษาด้วย การทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่างๆ จากตำรา บทความวิชาการ บทความวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับ การนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร และเพื่อศึกษาหลักฐานเชิงประจักษ์ในอนาคต

คำสำคัญ : การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต การสร้างสรรคระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการรูปแบบใหม่ ผลการดำเนินงานขององค์กร

¹ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Innovative Cultural Construction of Organization : Antecedents and Consequences

Thitima Pulpetch¹
Viroj Jadesadalug²
Jantana Sansook³

Abstract

Innovative cultural construction is regarded as a crucial factor for innovation construction emphasizing the application of innovation development approach to construct all novel things which originate the economic value added such as production process, products style, new service, and technological change through business model. Hence, organizations should instruct the innovation to become one of the parts of organizational culture for being the management approach within the organization to lead to the strategic determination for the organization further, in order to strengthen any organization encountering the competitive severity. The organization able to create innovative culture is necessary to be driven by the organizational administrators essential towards the change. This has to rely on the visions of the leaders, competence of the personnel in that organization, and work environment.

Therefore, this article would like to propose the concept of antecedents and consequences affecting the innovative cultural construction, which includes; transformational leadership, organic organization structure, creativity human resource management system, and result of innovative cultural construction of new approach of management and Organizational Performance. Moreover, the operation result of organization was studied by literature review from various sources of text books, academic articles, and research articles, to be available for being applied to the innovative cultural construction of organization, and to study the potential empirical evidence.

Keywords : Innovative Cultural Construction, Transformational Leadership, Organic Organization Structure, Creativity Human Resource Management System, New Approach of Management, Organizational Performance

1. บทนำ

วัฒนธรรมนวัตกรรมนั้น มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมและนวัตกรรมนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทาย สำหรับผู้นำในความเข้าใจถึงความแตกต่าง ของวัฒนธรรมที่ปรากฏในโครงสร้าง ข้อมูล ขั้นตอน และการตัดสินใจ เช่น เกี่ยวกับการรับรู้ทัศนคติ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร (Harkema & Browaey, 2002) วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่จะต้องสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ การสร้างทีมงานที่มีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน การยอมรับความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และการสร้างการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Jaskyte & Dressler, 2005; O'Reilly & Tushman, 1997; Schein, 1992) เมื่อคุณค่าของบุคคลแต่ละคนกับองค์กร มีความสอดคล้องกันแล้วนั้นองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการสร้างแรงจูงใจของบุคคลที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปการแข่งขันทางธุรกิจที่มีมากขึ้น การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่มีนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทำให้องค์กรมองเห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นภาพรวมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (Skarzynski & Gibson, 2008)

วัฒนธรรมนวัตกรรม เป็นความคาดหวังและความต้องการขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติ ของบุคลากร ที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยการส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงาน การส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร (Dobni, 2008) ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรสามารถส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมได้โดยการสร้าง ค่านิยม ความเชื่อ ให้กับสมาชิกในองค์กร

นวัตกรรมที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่เกิดขึ้นในองค์กรและเป็นบรรทัดฐาน ในการปฏิบัติงาน Hartmann (2006) ซึ่งกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่รวมของค่านิยม ความเชื่อขององค์กร และตัวบุคคล ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Borg et al., 2011) ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม ในด้านความยืดหยุ่นขององค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน (Luoma - aho et al., 2012) ซึ่งความหมายของนวัตกรรม ตามแนวคิดของ

West & Farr (1990) ได้กล่าวว่า นวัตกรรม (Innovation) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่จากกระบวนการหรือวิธีการใหม่ๆ ในองค์กร โดยนำความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ ความสามารถ มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจ และเป็นที่ยอมรับของสังคม

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Cameron & Quinn, 2011) ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริม นวัตกรรมถือว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร (Sharifrad & Ataei, 2012) อย่างไรก็ตามปัญหาความไม่เข้าใจ วัฒนธรรมขององค์กรนั้น เป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากร ในด้านการสร้างวัฒนธรรมที่มีคุณค่า ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ค่านิยมและความสามารถของสมาชิกที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร (DeGraff & Quinn, 2007) อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรม คือ การคัดค้านไม่ยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ ความกลัว ความวิตกกังวลของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งนโยบายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องนำมาพิจารณาว่ามีปัจจัยด้านใดบ้าง ที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมนั้นมีสิ่งใดบ้าง ที่ส่งต่อความยั่งยืนขององค์กร (Sonnenberg & Goldberg, 1992)

บทความนี้จึงนำเสนอแนวคิด ในด้านปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม รวมทั้งนำเสนอผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ส่งผลต่อองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และการศึกษาในหลักฐานเชิงประจักษ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

2. เนื้อหา

2.1 การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovative Cultural)

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม หมายถึง การสร้างพื้นฐานการคิด ค่านิยมความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ในสังคม ที่มีผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่มีความคาดหวังในนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นให้เกิดนวัตกรรมและการส่งเสริมสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน

ที่เกี่ยวกับนวัตกรรม ที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์ทาง เศรษฐกิจต่อองค์กร (Dobni, 2008; Nieboer & Strating, 2012; Strating & Nieboer, 2010) สภาพปัจจุบันในการ ดำเนินธุรกิจนั้น มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้น เพื่อ สร้างการได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างระบบนวัตกรรม นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และเป็นพื้นฐานการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ในการดำเนิน ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Zheng et al., 2010; Tsang & Park, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Baird et al. (2007) ที่ กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมพื้นฐาน และเป็น บรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมของสมาชิก ในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญและมีอิทธิพลในระดับบุคคลต่อ การปฏิบัติงานในกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระดับ องค์กรรวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติ งาน (Greenberg & Baron, 2003; Wei et al., 2011; Hofstetter & Harpaz., 2015) ดังนั้นจากเหตุผลข้างต้น กล่าวได้ว่าการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

วัฒนธรรมและนวัตกรรมนั้น นักวิจัยได้เริ่มศึกษา วัฒนธรรมขององค์กรในปี ค.ศ. 1930 ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่อง ที่ยังไม่ได้รับความสนใจมากนัก จนกระทั่งปี ค.ศ. 1980 การ ศึกษาที่ Hawthorne ในบริษัท Western Electric ในช่วง ทศวรรษที่ 1930 เป็นความพยายามครั้งแรกที่ศึกษา วัฒนธรรมองค์กร (Trice & Beyer., 1993) ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 มีผู้นักวิชาการหลายคนได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับปรัชญา การจัดการคุณภาพโดยรวมของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นหลัก ฐานที่เกิดขึ้นในระยเวลานั้น และกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพ ขององค์กรเป็นผลลัพธ์ที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีความ แข็งแกร่ง วัฒนธรรมนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ทั่วไปใน ทุกองค์กรและไม่ได้เป็นเรื่องง่ายนัก ที่จะสร้างให้เกิดขึ้น หรือการรักษาไว้ให้คงอยู่ตลอดไป เพราะความขัดแย้งที่จะ เกิดขึ้น ระหว่างการดำเนินการของการสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรม และความต้องการที่บรรลุความสำเร็จทางธุรกิจ ขององค์กร (Johnson, 2009) วัฒนธรรมนวัตกรรมในการ ดำเนินธุรกิจนั้นได้มี นักวิชาการทางด้านการจัดการ นักธุรกิจ รวมทั้งนักวิจัย ได้ทำการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านปัจจัยที่ สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ของการดำเนินธุรกิจที่นำไปสู่ความยั่งยืน ขององค์กรต่างๆ ในสังคมปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษากการดำเนินธุรกิจที่นำไปสู่ ความความสำเร็จและยั่งยืนได้นั้น ผลการวิจัยพบว่า ความ

ยั่งยืนขององค์กรในการประกอบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ นั้น คือ ค่านิยมหลักขององค์กรในด้านการตัดสินใจของผู้ บริหาร (Evans, 2005; Allio, 2006; Barrett, 2006) รวมทั้งการกำหนดค่านิยมหลัก เป็นหลักการและความเชื่อของ องค์กรนั้นๆ ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ บรรทัดฐาน และความ เชื่อของสมาชิกในองค์กร โดยมีการกำหนดและปฏิบัติรวม กันมาในระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งบทบาทที่สำคัญของการ สร้างรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ (Manoha & Pandit, 2014)

จากการศึกษาของ Manoha & Pandit (2014) ได้ ตรวจสอบบทบาทของค่านิยมหลักและความเชื่อ ที่มีผลกระท บต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรและองค์กร และวิธีการที่ สร้างความร่วมมือและสนับสนุนการนำไปสู่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับ นวัตกรรม ต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า 1) ค่านิยมหลักและ ความเชื่อขององค์กรมีผลกระทบต่อวัฒนธรรม นวัตกรรม 2) องค์กรนวัตกรรมที่มีการกำหนดค่านิยมหลัก ทั่วไปและความเชื่อที่แสดงถึงความรับผิดชอบที่นำไปสู่ความ ความสำเร็จในนวัตกรรม และ 3) ความสำเร็จในนวัตกรรมของ องค์กรในระดับที่สูง ขึ้นอยู่กับค่านิยมหลักและความเชื่อของ องค์กร

การแบ่งองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรมนั้นมีค่อนข้างหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ การกำหนดวิสัยทัศน์และการสนับสนุนการสร้างสรรรค์ นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ผู้เขียนนำเสนอตาม แนวคิดของ O'Reilly et al. (1991) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบ ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) การ ยอมรับ ในความเสี่ยงที่เกิดขึ้น 2) การให้รางวัลกับผู้ที่ สร้างสรรค์แนวคิดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ก่อประโยชน์ให้ กับองค์กร 3) การเปิดกว้างในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ 4) เป้าหมายที่มีร่วมกัน 5) ความมีอิสระในตนเองของ บุคลากร และ 6) ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ Martins & Terblanche (2003) ได้อธิบายองค์ประกอบ ที่สำคัญการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ขององค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) การสนับสนุน สิ่งที่ก่อเกิดการขับเคลื่อนในองค์กร เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การให้รางวัล และการได้รับการยกย่อง 4) การปฏิบัติที่ นำไปสู่นวัตกรรม และ 5) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด รวมทั้ง Schien (1992) ได้กำหนดตัวแปรที่สำคัญในการสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร 6 ตัวแปร ด้วยกันคือ 1) พันธกิจ และวิสัยทัศน์ 2) ความยืดหยุ่น 3) ความคิด

สร้างสรรค์ 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) ความมีอิสระในตนเอง และ 6) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด

2.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งนี้จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี 2010 ถึง 2016 ที่ผ่านมามีผู้เขียนพบว่ามี ปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ดังตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Pei - Li Yu (2017) ทำการศึกษา วัฒนธรรมนวัตกรรมและทักษะทางวิชาชีพและผู้นำที่สนับสนุนบุคคลากร ในการกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมไอที พบว่า ผู้นำที่สนับสนุนบุคคลากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ วัฒนธรรมนวัตกรรมและทักษะทางวิชาชีพ ในการกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมไอทีสอดคล้องกับการศึกษาของ Julia & Anderson (2012) ศึกษาในเรื่องการส่งเสริมนวัตกรรมโดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร พบว่า การพัฒนาผู้นำ โดยมีโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับผู้นำในองค์กรที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร การมีส่วนร่วมและสนับสนุนการทำงาน โดยใช้วัฒนธรรมมาพัฒนาให้เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กรทุกระดับ นอกจากนี้ การศึกษาของ Robert et al. (2011) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์นวัตกรรมและระบบการควบคุมการจัดการ: บทบาทของเครือข่ายสังคมวัฒนธรรมนวัตกรรมที่มีโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตและโครงสร้างองค์การที่มีควบคุมการทำงานอย่างเป็นทางการ พบว่าวัฒนธรรมนวัตกรรมที่มีโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และโครงสร้างองค์การที่มีควบคุมการทำงานอย่างเป็นทางการมีผลกระทบ โดยตรงกับนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ขณะที่ เครือข่ายสังคมออนไลน์ ไม่ได้มีผลกระทบต่อ การเกิดนวัตกรรม โดยตรง แต่มีอิทธิพลต่อการเกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Julia et al. (2010) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยในการกำหนดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น รวมทั้ง การศึกษาของ Ben - Roy & Pi - Wen (2016) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบยืดหยุ่น นวัตกรรมขององค์กร และวัฒนธรรมการปรับตัวขององค์กร พบว่า ความยืดหยุ่นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลในเชิงบวก กับวัฒนธรรมการปรับตัวขององค์กร และก่อให้เกิดการสร้างสรรค นวัตกรรมขององค์กร

สอดคล้องกับการศึกษาของ Tuna (2015) ศึกษาวัฒนธรรม นวัตกรรมและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ และเอกชนภายใต้กรอบความรู้สึกเป็นเจ้าของพนักงาน พบว่า บทบาทของวัฒนธรรมนวัตกรรม กับสมาชิกในองค์กร และผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผล ต่อความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิก โดยตรง สมาชิกในองค์กรจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรเมื่อมีความพึงพอใจในการทำงาน จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อการสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organization Structure) และการ สร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Creativity Human Resource Management System) โดยมี รายละเอียดดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงาน ภายในองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร กระตุ้น และสนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ กับบุคลากรในองค์กร และสนับสนุนตัวบุคคลในด้านต่างๆ รวมทั้งสร้างรูปแบบการทำงานที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร (Sarros et al., 2008)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อน องค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ในองค์กรได้ รวมทั้งผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้น (García - Morales et al., 2007) วัฒนธรรม นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาสู่ความสัมพันธ์ ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการ ทำงานรูปแบบใหม่ (López et al., 2004) รวมทั้งองค์การ แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูน สมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินการไปสู่ เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการมุ่งเน้นกระบวนการ ในการ พัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร การสร้างสรรค์ การใส่รู้ รวมทั้ง การบูรณาการความรู้ที่มุ่งการพัฒนาทรัพยากรและความ สามารถในการดำเนินงานไปที่นำสู่ประสิทธิภาพในระดับสูง ขึ้นขององค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการทำงานรูปแบบ

ใหม่ โดยการสนับสนุนการใฝ่รู้ การแบ่งปันความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์กร และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในกระบวนการพัฒนาการทำงานรูปแบบใหม่ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญ ในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และการจัดการกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะและความรู้สำหรับการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ของพนักงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การมุ่งเน้นในค่านิยมและความเชื่อ ที่มีต่อนวัตกรรม จึงส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมขึ้นในองค์กร วัฒนธรรมนวัตกรรมนั้น จะส่งเสริมให้พนักงานค้นหาความคิดใหม่ๆ ที่เป็นทางเลือกใหม่ที่มีความแตกต่างจากรูปแบบเดิมๆ ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับการพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ (Tharnpas & Sakun, 2016) ในองค์กรต่อไป

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญาของผู้ตาม ให้เกิดการพัฒนากการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ (Intellectual Stimulation) และ 4) คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล ให้การสนับสนุนดูแล รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้ตาม (Individualized Consideration) บทบาทของผู้นำในองค์กรนวัตกรรม ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในสิ่งที่องค์กรต้องการ มุ่งมั่นทุ่มเทในการสนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ของบุคลากร ผู้นำต้องมีความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีแนวคิดใหม่ๆ ในกระบวนการทำงาน รวมทั้งจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร โดยใช้หลักเหตุผล การเป็นผู้ฟังที่ดี และกล้าตัดสินใจ (Quinn, 1991) โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ในแบบที่เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการติดต่อถ่ายทอดข้อมูล ซึ่งกันและกันในการสร้างนวัตกรรม จะต้องมีการปรับปรุงและรักษาปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมาย การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม และต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตนเอง มีความกล้าหาญที่ท้าทายความสำเร็จ มีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่นให้คล้อยตาม (Charisma) และเป็นการสร้าง

บรรทัดฐาน (Norm) ในปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Adair, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Higgin (1995) เสนอวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ 1) การสอนงาน ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากร ในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน 2) การดูแลปกป้องบุคลากร ด้วยความไม่เข้าไปแทรกแซงและไม่ให้ผู้นำคนอื่นฯ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเข้าไปแทรกแซง เพราะจะทำให้ความพยายามหรือแนวทางการทำงานของบุคลากรเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายเดิม รวมทั้งการให้อิสระในการทำงานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบ 3) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร ที่ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงาน 4) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบริหารจัดการการทำงานของตนเอง โดยมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การกระจายงานที่มีความสำคัญให้แต่ละส่วนงาน และส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติมา พูลเพชร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ศึกษาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่พยากรณ์ความสำเร็จในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องพิมพ์ พบว่า ภาวะผู้นำด้านการท้าทายกระบวนการและด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการเกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายในของทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการบริหารจัดการตามรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น สามารถนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร

2.2.2 โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต

โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงาน มีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ มีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อผู้บริหารได้ทุกระดับโดยตรง ไม่ต้องผ่าน

โครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Jones, 2004; Julia et al., 2016)

Bums & Stalker (1961) เป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่ศึกษา โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต อธิบายว่า ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตนั้นมีความยืดหยุ่นสูงและมีความเป็นกันเอง สมาชิกแต่ละคนสามารถสื่อสารกับทุกคนในองค์การ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นการสื่อสารไม่ได้จำกัดเฉพาะผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเท่านั้น โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีลักษณะที่มีความยืดหยุ่นและขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ตรงข้ามกับโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ นอกจากนี้ความไม่แน่นอนของสภาพการทำงานที่เกิดได้ในอัตราสูง ส่งเสริมให้การพัฒนาของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีความต้องการเข้าถึงข้อมูลและกระบวนการได้ง่ายขึ้น (Gresov, 1989) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต สามารถทำงานได้โดยมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้ง ค่านิยมทางวัฒนธรรมของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Jones, 2004) สอดคล้องกับ Giancarlo Gomes et al. (2015) ที่ศึกษาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมนวัตกรรม พบว่า โครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของวัฒนธรรมนวัตกรรม คือโครงสร้างขององค์การที่มีความยืดหยุ่น การส่งเสริมทีมงานที่สามารถทำหน้าที่ที่หลากหลายได้ในองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า องค์การกำลังดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การ ดังนั้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การ

2.2.3 การสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Creativity Human Resource Management System) หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในการทำงานที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่นำนวัตกรรมมาปฏิบัติในองค์การ (Christiansen, 2000; Dessler, 2005) การสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวได้ว่าเป็นความสามารถขององค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะการสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการมุ่งเน้นไปที่การปรับตัวภายในองค์การ เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์การที่มีประสบการณ์

การทำงานในระดับสูง สามารถปรับตัว ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในบทบาทการทำงานขององค์การ (Wright & Snell, 1998) การสร้างนวัตกรรมนั้นต้องมีการสร้างความคิดริเริ่ม และจำเป็นจะต้องพึ่งพาอาศัยความรู้ของพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและความมุ่งมั่น (Youndt et al., 1996) ดังนั้นการสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ ที่สามารถปรับตัวเข้ากับทักษะการทำงานและพฤติกรรมของพนักงานเมื่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ (Wright & Snell, 1998) ดังนั้นกล่าวได้ว่า การสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่มาของการสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งประโยชน์ที่องค์การได้รับ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (Barney, 1991; Bhatt et al., 2005) วัฒนธรรมองค์การได้รับการยกย่องว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานนวัตกรรม (Herbig & Dunphy, 1998) องค์การที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดโดยนำความสามารถขององค์การที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว หรือ การแข่งขันในการสร้างการกำหนดคุณค่าของทรัพยากร ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Eisenhardt & Martin, 2000) การยอมรับความเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาด รวมทั้งความสามารถและประสบการณ์ที่จะนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Denison, 1990; Senge, 1990; Kotter, 1996) จึงกล่าวได้ว่า การสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมนวัตกรรม (Ngo & Loi, 2008) การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสนับสนุนของความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของบุคลากรในองค์การ เพราะองค์การเองต้องพึ่งพาความรู้ของพนักงานความเชี่ยวชาญและความมุ่งมั่น (Youndt et al., 1996) ดังนั้นการสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมุ่งเน้นสรรหาว่าจ้างพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์มีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ รวมถึงการทำงานที่มีท้าทายความสามารถ และไม่กลัวต่อความล้มเหลว โดยองค์การต้องสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการทำงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่บุคลากรในองค์การ (Woodman et al., 1993) สอดคล้องกับแนวคิดของ Sims & Manz (1996) อังโน รูตีมา จีราวรรณ และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์วานิน (2560) ที่กล่าวว่ารูปแบบการทำงานของพนักงานที่มีการพัฒนาตนเองจากตัวพนักงานเอง และพนักงานที่มีทักษะ พื้นฐาน

ความรู้ในการทำงานไว้ว่าเป็น การลงทุนการพัฒนาภายในองค์กรกับพนักงาน การให้สิทธิความมีอิสระในการจัดการตนเอง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงนั้น กล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ของการจ้างงาน เป็นลักษณะการพัฒนาภายในองค์กรกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กรส่งผลให้เกิดความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรและความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว ระหว่างพนักงาน กับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว ดังนั้นสรุปได้ว่า การสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพล เชิงบวกต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร

2.3 ผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในรอบห้าปีที่ผ่านมามีผู้เขียนพบว่า มีปัจจัยผลลัพธ์ ที่เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรดังตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ Giancarlo et al. (2015) ทำการศึกษาปัจจัยและผลลัพธ์ที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสิ่งทอ พบว่า โครงสร้างขององค์กรมีปัจจัยที่แข็งแกร่งมีอิทธิพล ต่อรูปแบบของวัฒนธรรมนวัตกรรม คือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยสามารถทำงานในหน้าที่ หลากหลายได้โดยมี รูปแบบที่แตกต่างจากเดิม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ เป็นแสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Kalanit (2014) ที่ศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมของวัฒนธรรมนวัตกรรม พบว่า การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่มีผลกระทบที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้งนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นสิ่งที่แสดงถึงผลกระทบที่แข็งแกร่งและยั่งยืนที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กรที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานในระดับที่สูงขึ้น จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมได้แก่

2.3.1 การจัดการรูปแบบใหม่ (New Approach of Management)

หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลง รูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจการปฏิบัติการที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานองค์กรในระดับที่สูงขึ้น การบริหารจัดการภายในองค์กร รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Robert , 1995; Ahmed

& Zairi, 2000) การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องที่ศึกษากันอย่างแพร่หลายและเป็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาองค์การมีวิธีการที่หลากหลาย มุมมองพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ (Cummings & Worley, 2009) การพัฒนาองค์การแตกต่างจากความพยายามในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิม การพัฒนาองค์การที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรที่มีคุณค่า การมีทีมงานที่สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ การเปิดกว้างในวัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงาน โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นขององค์การและความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าที่ไม่สามารถควบคุมได้ การพัฒนาองค์การเป็นการสนับสนุนการปรับปรุงองค์การอย่างเป็นระบบ (Cummings & Worley, 2005) การพัฒนาองค์การมีกระบวนการวางแผนของการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์การผ่านพฤติกรรมศาสตร์ที่ประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีการวิจัย และทฤษฎี ซึ่งนำไปสู่การจัดการรูปแบบใหม่ขององค์การที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ (Beitler, 2006) การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นประโยชน์มากสำหรับการทำงานและเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดขององค์การ โดยการปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อส่งผลในการเพิ่มศักยภาพ และความสามารถ ในการปฏิบัติงาน (Lian & Aida, 2012) Pellettiere (2006) กล่าวว่าองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก ด้านกระบวนการทำงาน การปรับปรุงการทำงาน เพื่อการสร้างความแตกต่างที่มีความโดดเด่นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Deshpandé (1993) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการที่องค์การเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบเดิมๆ ที่ต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในรูปแบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถปรับปรุงการดำเนินงานด้วยการจัดการรูปแบบใหม่ขององค์การ ให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นกับองค์การ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปทั้งด้านเทคโนโลยี การแข่งขันจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น องค์การในอนาคตจะใช้ประโยชน์จากช่องทางบริหารจัดการที่หลากหลายในระบบเศรษฐกิจที่มีการขยายไปในต่างประเทศมากขึ้นเพื่อนำไปสู่ยุคใหม่ของความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจทั่วโลก องค์การควรรับรอง

มิติทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Wheatley, 2002) นวัตกรรม เป็นกระบวนการที่สร้างความคิดหรือสิ่งประดิษฐ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในกลุ่มคนบางกลุ่ม หรือบางสิ่งบางอย่างจะสามารถเพิ่มความ ต้องการที่เพิ่มขึ้นของผู้บริโภค โดยมีการเปลี่ยนแปลงการจัดการรูปแบบใหม่ขององค์กร เพื่อรองรับนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นเหตุผลของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ได้กลายเป็นที่นิยมจากการศึกษาที่ผ่านมาจากสภาพ สังคม เศรษฐกิจการเมืองและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องคิดค้นรูปแบบการจัดการรูปแบบใหม่ เพื่อรองรับ การมีนวัตกรรมในองค์กร เพื่อความอยู่รอดและรักษาความ ได้เปรียบในการแข่งขัน (Byrd & Brown, 2003) นวัตกรรม ไม่ได้เกิดขึ้นเอง โดยไม่ตั้งใจแต่นวัตกรรมเป็นหน้าที่ของ วัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับองค์กร (Hinds & Pfeffer, 2003) ดังนั้นวัฒนธรรมนวัตกรรมจะส่ง ผลกระทบต่อ การจัดการรูปแบบใหม่ คือ วัฒนธรรมองค์กร เป็นกลไกในการสร้างแนวทางให้องค์กรปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมภายนอกการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้าง ทางธุรกิจการปฏิบัติการที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถใน การจัดการและการบริหารองค์กรในการปรับปรุงการบริหาร ภายใต้องค์กร รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพในการปรับปรุง กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการดำเนินการ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร (Robert, 1995) ดังนั้นสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรม ส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการรูปแบบใหม่ในองค์กร

2.3.2 การจัดการรูปแบบใหม่ ส่งผลต่อ ผลการ ดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ของการผลการดำเนินงาน ขององค์กรทั้งที่เป็น ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่ง ทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอัตราส่วนสภาพคล่อง ทางการเงิน อัตราส่วนของสภาพการชำระหนี้ อัตราส่วนของ ประสิทธิภาพในการทำงานและ 2) ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน

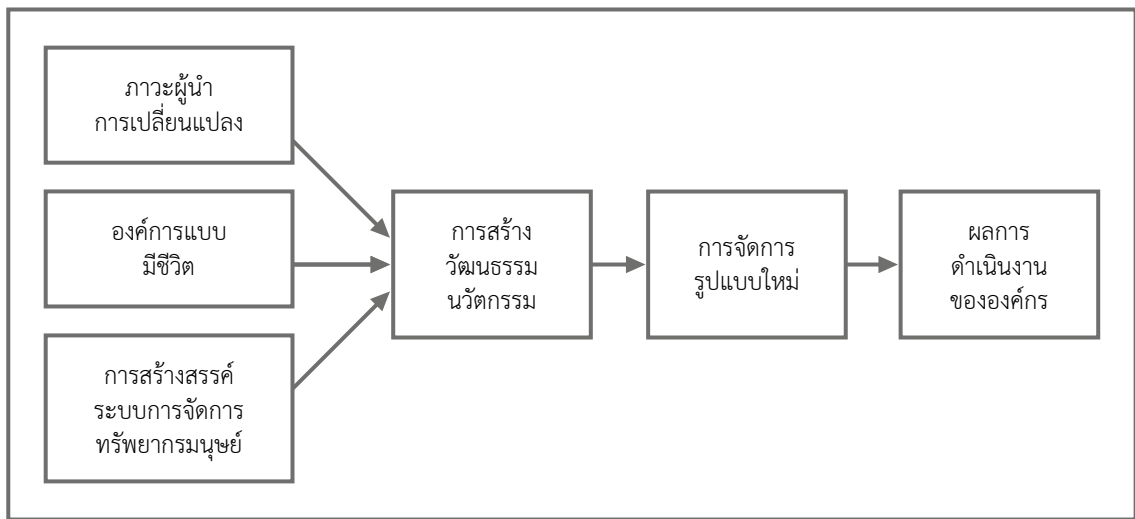
ได้แก่ การตอบรับของลูกค้าในคุณภาพสินค้า การได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้า (De Clercq et al., 2010)

ผลการดำเนินงานขององค์กร ที่เกิดจากการสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมนั้น หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญของนวัตกรรม ผลลัพธ์ก็คือ การได้เปรียบของผลิตภัณฑ์ คือ การให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นที่เหนือสิ่งอื่นใด โดยเน้นในเรื่องคุณภาพ ผลประโยชน์ และการใช้ประโยชน์ได้ดี และนำไปสู่กลยุทธ์ที่ ขับเคลื่อนสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Montoya - Weiss & Calantone, 1994) นวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งที่เชื่อว่าสามารถ สนับสนุนแนวทางที่ดีกว่าสภาพที่เป็นอยู่และแสดงถึงความ ตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรูปแบบและระบบการ จัดการรวมทั้งความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Story et al., 2015)

Van De Ven (1986) ชี้ให้เห็นว่านวัตกรรมควรตอบสนองความต้องการขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายาม สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีที่จะไปถึงเป้าหมายสูงสุด ต่อผลการดำเนินการขององค์กร นวัตกรรมมีความสำคัญต่อหน้าที่ของการบริหารจัดการเพราะเชื่อมโยง กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Walker, 2004; Damanpour, 1991; Damanpour & Evan, 1984) จาก การศึกษาของ Walker (2004) เกี่ยวกับ นวัตกรรมและผล การดำเนินการขององค์กรผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมและ ผลการดำเนินการขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ องค์กรที่มีระดับนวัตกรรมที่สูงขึ้น และมีผลการดำเนินการ ขององค์กรในระดับสูงเช่นกัน ดังนั้นสรุปได้ว่า การจัดการ รูปแบบใหม่ ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

3. บทสรุป

จากเนื้อหาที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรมในองค์กร ได้เป็นแผนภาพปัจจัยเชิงเหตุ และผลลัพธ์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยเชิงเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การ

จากภาพที่ 1 โดยสรุปการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดในองค์การนั้นมีความสำคัญที่กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นวัฒนธรรมในองค์การที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศ ให้กับทุกคนทุกระดับตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน การสร้างทีมงานที่มีความสามารถ และมีการแบ่งปันข้อมูลการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เปิดกว้างทางความคิดในการรับฟังสิ่งใหม่ๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล้ารับความเสี่ยง กล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ตลอดเวลา รวมทั้งการยกย่องให้รางวัลบุคคลที่พัฒนาการทำงานที่สร้างสรรค์ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานการคิด วิธีการ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรที่สำคัญขององค์การ วัฒนธรรมและนวัตกรรมมีมิติของความซับซ้อนที่มีความสัมพันธ์กันไม่สามารถแยกจากกันได้ นวัตกรรมขององค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้ โดยปราศจากกลุ่มบุคคล และกลุ่มบุคคลเหล่านั้นไม่สามารถทำงานได้ โดยปราศจากวัฒนธรรมกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญขององค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อผลการดำเนินงานขององค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์การในการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จ และความยั่งยืนในธุรกิจ จากการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านการจัดการดังนี้ 1) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์การในการให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในการพัฒนาองค์การ โดยมีวิธีการดำเนินการเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม 2) เพื่อ

ใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนากิจกรรมการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์การ โดยสามารถนำความคิดสร้างสรรค์จากพนักงานที่ไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมผลิตภัณฑ์และพัฒนากระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรในองค์การ รวมทั้งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานในองค์การนวัตกรรม และ 4) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ และกลยุทธ์ในการแข่งขันทางด้านธุรกิจ และประโยชน์ด้านวิชาการนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ซึ่ให้เห็นปัจจัยสาเหตุการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และการสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) ซึ่ให้เห็นปัจจัยผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมได้แก่ การจัดการรูปแบบใหม่ และผลการดำเนินงานขององค์การ และ 3) เพื่อเป็นสร้างความรู้ในประเด็นการศึกษาการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เป็นต้นกำเนิดและหลักสำคัญของเกิดนวัตกรรมขององค์การแท้จริงที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมที่ยั่งยืน

ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การ รวมทั้งให้ความสำคัญกับปัจจัยสาเหตุที่จะส่งผลต่อการจัดการรูปแบบใหม่ และผลการดำเนินงานขององค์การ

4. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ฐิติมา พูลเพชร, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวิน. (2560). “ภาวะผู้นำ รูปแบบการทำงานของ พนักงาน กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**. ปี 11, (มกราคม - เมษายน)
- ฐิติมา พูลเพชร และประสพชัย พสุนนท์. (2558). “ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่พยากรณ์ความสำเร็จในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องพิมพ์” **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์**. ปี 8 (มกราคม - มิถุนายน), 32 - 37.

ภาษาอังกฤษ

- Adair, John E. (1996). **Effective Innovation: How to Stay Ahead of The Competition**. London : Pan Books.
- Ahmed, P. K. & Zairi, M. (2000). **Innovation - A performance measurement perspective**. In Tidd, J. (Ed.), *From Knowledge Management to Strategic Competence - Measuring Technological, Market and Organizational Innovation*. 257 - 294, Imperial College Press, London.
- Allio R.J. (2006). **Strategic Thinking: The Ten Big Ideas// Strategy & Leaders**. 4 (34). pp. 4 - 13.
- Baird, K., Harrison, G. and Reeve, R. (2007). “Success of Activity Management Practices: The Influence of Organizational and Cultural Factors.” **Accounting and Finance**. 47(1), 47 - 67.
- Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**.
- Barrett R. (2006). **Building a Values - Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation**. Boston: Butterworth - Heinemann
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (eds.) (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beitler, M. (2006). **Strategic organizational change: A practitioner’s guide for managers and consultants**. Greensboro. N.C. : Practitioners Press International.
- Ben - Roy Do and Pi - Wen Yeh. (2016). **Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture** Chinese Management Studies. Vol. 10 No. 4, 2016 pp. 657 - 674.
- Bhatt, G., Gupta, J.N.D. and Kitchens, F. (2005). “An exploratory study of groupware use in the knowledge management process.” **Journal of Enterprise Information Management**. Vol. 18 Nos 1/2, pp. 28 - 46.
- Borg, I., Groenen, P. F., Jehn, K. A., Bilsky, W., and Schwartz, S. H. (2011). “Embedding the organizational culture profile into Schwartz’s theory of universals in values.” **Journal of Personnel Psychology**, 10, 1 - 12.
- Bums, Tom and G. M. Stalker (1961). **The Management of Innovation**. London: Tavistock.
- Byrd, J., and Brown, L. (2003). **The innovation equation: Building creativity and risk taking in your organization**. San Francisco: Jossey - Bass/Pfeiffer.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**. 3rd ed. John Wiley & Sons: New York, NY.
- Christiansen, James A. (2000). **Building the Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation**. Hampshire: Macmillan Press.
- Cummings, T.G., and Worley, C. G. (2005). **Organization development and change**. 8th ed. Mason, OH: Thomson South - Western.
- Cummings, T.G., and Worley, C.G. (2009). **Organization Development and Change**. 9th ed. Mason, OH: South - Western.

- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A meta - analysis of effects of determinants and moderators." **Academy of Management Journal**. 34(3): 555 - 590.
- Damanpour, F., and Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag." **Administrative Science Quarterly**. 29(3): 392 - 409.
- De Clercq, Dirk, Dimo Dimov, and Narongsak Tek Thongpapanl. (2010). "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation - performance relationship." **Journal of Business Venturing** 25. 1: 87-103.
- DeGraff, J., and Quinn, S.E. (2007). **Leading innovation: How to jump start your organization's growth engine**. New York: McGraw - Hill Education.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: Wiley.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis." **Journal of Marketing**. Vol. 57 No. 1, pp. 23 - 37.
- Dessler, Gary. (2005). **Human Resource Management**. 10th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Dobni, Brooke C. (2008). "Measuring Innovation Culture in Organization the Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis." **European Journal of Innovation Management**. 11 (4): 539 - 559.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?" **Strategic Management Journal**. 21: 1105.
- Evans B. (2005). **Best Way to Improve Your Performance: Improve How You Impact Core Values // Handbook of Business Strategy**. (6). pp. 315 - 319.
- García, Morales, V.J., Lloréns - Montes, F.J. and Verdú - Jover, A.J. (2007). "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs." **Tecnovation**. Vol. 27 No. 9, pp. 547 - 568.
- Giancarlo, Gomes., and others. (2015). "Determinants of Innovation Culture: A Study of Textile Industry in Santa Catarina." **Brazilian Business Review**. Vol. 12. Issue 4. pp. 99 - 122.
- Greenberg, J. and Baron, A. R. (2003). **Behaviour in Organisations**. New York: Prentice Hall.
- Gresov, Christopher. (1989). "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies." **Administrative Science Quarterly**. (September): 431 - 453.
- Harkema, S. J. M., and Browaeys, M. J. (2002). **Managing innovation successfully: A complex process**. Paper presented at the European Academy of Management Annual Conference Proceedings, EURAM, Brussels.
- Hartmann, Andreas. (2006). **The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms**. *Construction Innovation* 6(3): 159.
- Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). **Culture and Innovation**. *Cross Cultural Management*. 5(4): 13 - 21.
- Higgins, James M. (1995). **Innovate or Evaporate: Test and Improve Your Organization's IQ - Its Innovation Quotient**. New York: New Management Publishing Company.
- Hinds, P. J. and Pfeffer, J. (2003). **Why organizations don't know what they know: cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise**. in Ackerman M., Pipek V., Wulf V., Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management. Boston, MA: The MIT Press.

- Hofstetter, H. and Harpaz, I. (2015). "Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal." **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 26 No. 4, pp. 445 - 466.
- Jaskyte, K., and Dressler, W. W. (2005). "Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations." **Administration in Social Work**. 29(2). 23 - 41.
- Johnson, B.A. (2009). "Empowerment of nurses through organizational culture." **Nursing Education Perspectives**. Vol. 30 No. 1, pp. 8 - 13.
- Jones, Gareth R. (2004). **Organizational Theory, Design, and Change, Text and Cases**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Julia Leong Craig Anderson. (2012). "Fostering innovation through cultural change." **Library Management**, Vol. 33. Iss 8/9. pp. 490 - 497.
- Julia C. Naranjo., and others. (2010). "Organizational culture as determinant of product innovation." **European Journal of Innovation Management**, Vol. 13. Iss 4. pp. 466 - 480.
- Julia, C.N., Daniel, J.B., and Raquel, S.B. (2016). "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies." **Revista Latinoamericana de Psicología**. 48, 30 - 41.
- Kalanit Efrat. (2014). "The direct and indirect impact of culture on innovation." **Technovation Journal**. 34(1). 12-20.
- Kotter, John P. (1996). **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Lian Seng Tey and Aida Idris. (2012). "Cultural fit, knowledge transfer and innovation performance: a study of Malaysian offshore international joint ventures." **Asian Journal of Technology Innovation**. 20:2, 201 - 218.
- López, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004). "Managing knowledge: the link between culture and Organizational learning." **Journal of Knowledge Management**. 8(6), 93 - 104.
- Luoma - aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A - M., Uusitalo, O., Maaranen, P. & Koski, A., (2012). "Added Value of Intangibles for Organizational Innovation. Human Technology." **An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments**, vol 8(1), pp. 7 - 23.
- Manoha, S.S. and Pandit, S.R. (2014). "Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations." **Journal of Business Ethics**. Vol. 125, issue 4, pp. 667 - 680.
- Montoya - Weiss, M.M. and Calantone, R. (1994). "Determinants of New Product Performance: A Review and Meta - Analysis." **Journal of Product Innovation Management**. 11, 397 - 417.
- Martins, C. E. and Terblanche, F. (2003). "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation." **European Journal of Innovation Management**, 6 (1). 64 - 74.
- Ngo, H - Y., & Loi, R. 2008. "Human resource flexibility, organizational culture, and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong." **International Journal of Human Resource Management**. 19, 1654 - 1666
- Nieboer, A.P., and Strating, M.M.H. (2012). "Innovative culture in long - term care settings: the influence of organizational characteristics." **Health Care Management Review**. 37(2), 165 - 174.
- O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L. (1997). **Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal**. Boston, MA: Harvard Business Press.

- O'Reilly, C. A., J. A. Chatman, and D.F. Caldwell. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Person - Organization Fit." **Academy of Management Journal**. 34: 487 - 516.
- Pei - Li Yu, (2017) "Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry", **International Journal of Manpower**, Vol. 38 Issue: 2, pp.198 - 214.
- Pellettiere, Vincent. (2006). "Organization self - assessment to determine the readiness and risk for a planned change." **Organization Development Journal**. 244: 38 - 43.
- Quinn, James B. (1991). **Managing Innovation: Controlled Chaos**. Harvard Business Review. 63 (3): 17 - 28.
- Robert, Michel. (1995). **Product Innovation Strategy Pure and Simple: How Winning Companies Outpace Their Competitors**. New York: McGraw - Hill.
- Robert H. Chenhall, Juha - Pekka Kallunki, and Hanna Silvola. (2011). "Exploring the Relationships between Strategy, Innovation, and Management Control Systems: The Roles of Social Networking, Organic Innovative Culture, and Formal Controls." **Journal of Management, Accounting Research**: December 2011, Vol. 23. No. 1. pp. 99 - 128.
- Sarros, James C., Brian K. Cooper, and Joseph C. Santora. (2008). "Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture." **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 15, no. 2 (November): 145.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: Art and Practice of the Learning Organization**. London: Random House Business Books.
- Sharifirad, M. S. & Ataei, V. (2012). "Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs." **Leadership & Organization Development Journal**. 33(5), 494 - 517.
- Sims, Henry P and Manz, Charles C. (1996). **Company of heroes: unleashing the power of self - leadership**. New York: Wiley.
- Skarzynski, P., and Gibson, R. (2008). **Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates**. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Sonnenberg, F., and Goldberg, B. (1992). "Business integrity:" **An oxymoron. Industry Week**. 241(7). 53 - 56.
- Story, V.M., Boso, N. and Cadogan, J.W. (2015). "The form of relationship between firm - level product innovativeness and new product performance in developed and emerging markets." **Journal of Product Innovation Management**. Vol. 32 No. 1, pp. 45 - 64.
- Strating, M.H., and Nieboer, A.P. (2010). "Norms for creativity and implementation in healthcare teams: testing the group innovation inventory." **International Journal of Quality in Health Care**. 6, 1 - 8.
- Tharnpas, S. and Sakun, B. (2016). "CEO transformational leadership and the new product development process the mediating roles of organizational learning and innovation culture." **Leadership and Organization Development Journal**. Vol. 37 No. 6, pp. 730 - 749.
- Trice, Harrison M. & Beyer, Janice M. (1993). **The Cultures of Work Organizations**. The Academy of Management. 19(4), pp. 836 - 839.
- Tsang, H. H, and Park, J. A. (2013). "A Systematic Approach to Develop a Computational Framework for Counter - terrorism and Public Safety." The TSAS Working Paper Series. 14 (9).1 - 28.

- Tuna Uslu. (2015). "Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership." **Social and Behavioral Sciences**. 195. pp. 1463 - 1470.
- Van de Ven, A.H. (1986). "Central Problems in the Management of Innovation." **Management Science**. 32(5). 590 - 607.
- Walker, R. M. (2004). "Innovation and organizational performance: Evidence and a research agenda." Advanced Institute for Management Research Working Paper. WP No: 002 - June.
- Wei, Kan , Ming - Ling Chuang ,James J. Donegan and Michele W. Ganon. (2011). "Walmart and Carrefour experiences in China: resolving the structural paradox." **Cross Cultural Management**. Vol. 18 No. 4. pp. 443 - 463.
- West M.A. and Farr J.L. (1990). "Innovation at Work." in West M.A. and Farr J.L. (Eds). **Innovation and Creativity at Work**. John Wiley and Sons, Chichester, pp. 3 - 13
- Wheatley Margaret. (2002). **Turning to One Another, Simple Conversations to Restore Hope to the Future**. San Francisco: Berrett - Koshler Publishers, Inc.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity." **Academy of Management Review**. 18(2): 293 - 321.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management." **Academy of Management Review**. 23, 756-772.
- Youndt, M. et al. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance." **Academy of Management Journal**. 39 (4): 836 - 866.
- Zheng, W., Yang, B., and McLean, G. N. (2010). "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management." **Journal of Business Research**. 63, 763 - 771.