

ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส: ความเป็นมาและพัฒนาการ

ABILITY MOTIVATION OPPORTUNITY THEORY

: BACKGROUND AND EVOLUTION

ยุทธนา แซ่เตียว¹ นันทวุฒิ ลีอมรสิริ²

Yuttana Sae-Tieow, Nantawut Leeamornsiri

Received May 16, 2023

Revised July 30, 2023

Accepted September 18, 2023

บทคัดย่อ

ในช่วงทศวรรษ 1970 - 1980 สหรัฐอเมริกาประสบความยากลำบากในการแข่งขันกับผู้ผลิตสินค้าในต่างประเทศ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS) หลายระบบถูกพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว รวมถึง HPWS ที่ใช้แนวคิด AMO โดยเสนอแนวปฏิบัติที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถ แรงจูงใจ โอกาสในการมีส่วนร่วม แนวปฏิบัตินี้เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดจากการออกแบบงานตามแนวคิดเทย์เลอร์ซึ่งส่งผลให้บุคลากรไม่นำความคิดมาใช้ในการทำงาน แนวคิด AMO มีความโดดเด่นกว่าแนวคิดอื่นๆ ที่ถูกนำเสนอก่อนหน้านี้ ในด้านความชัดเจนของกรอบแนวคิด และสามารถพิสูจน์ให้เห็นในเชิงประจักษ์ ปัจจุบัน AMO ได้รับการยอมรับเป็นทฤษฎีที่มีบทบาทสำคัญในงานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคลไปจนถึงระดับองค์การ AMO มีพัฒนาการที่ต่อเนื่องโดยมีการเพิ่มเติมแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นจากแนวคิดดั้งเดิม และขยายสู่การการอธิบายผลการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน รวมถึงผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ทั้งนี้ในยุคสมัยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นในความรู้และทักษะ และสนับสนุนต่อกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์การ ทฤษฎี AMO จะยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ

คำสำคัญ: ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

Abstract

During the 1970s-1980s, the United States struggled to compete with foreign manufacturers. Several high performance work systems (HPWS) have been developed to address this issue, including the AMO-based HPWS. It proposes a guideline that has 3 components: ability, motivation, opportunity to participate. This practice is a solution to the problem of work design according to the Taylor concept, which

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้เขียนหลัก อีเมล: yuttana.sae@ku.th

Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Corresponding author, E-mail Address: yuttana.sae@ku.th

² คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อีเมล: nantawut.l@ku.ac.th

Faculty of Agro-Industry, Kasetsart University, E-mail Address: nantawut.l@ku.ac.th

results in people not applying ideas to their work. The AMO concept stands out from the others, that was previously presented in the clarity of the conceptual framework and can be proved empirically AMO is now recognized as an important theory in human resource research describing the relationship between human resource practices and performance of individuals to the organizational level. The AMO has continued to evolve with the addition of more human resource practices from its original concept and extends to explaining performance in many areas, including innovation results. In an era where human resource management focuses on knowledge and skills and contributes to the organization's innovation strategy. AMO theory will also play a key role in defining practices that align with organization direction.

Keywords: AMO theory, HPWS, HRM practice

บทนำ

ในช่วงทศวรรษ 1970 - 1980 สหรัฐอเมริกาประสบปัญหาการเพิ่มผลิตภาพในการผลิต รวมถึงปัญหา ด้านแรงงาน ขาดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการกลยุทธิ์ การจัดการแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานที่มุ่งเน้นความรู้และทักษะมากยิ่งขึ้น ในช่วงเวลาดังกล่าวมีการนำเสนอแนวคิดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Work System) หรือ HPWS ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับระบบงานที่รวมแนวปฏิบัติหลายด้านเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานโดยมี ผู้นำเสนอระบบงานอยู่หลากหลายระบบ หนึ่งในผู้นำเสนอระบบงานเหล่านั้นคือ แอปเปิลบอม และคนอื่นๆ (Appelbaum et al., 2000) ที่องค์ประกอบหลักในการยกระดับผลการดำเนินงานได้แก่ ความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (Ability Motivation Opportunity) หรือ AMO ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการ อธิบายความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน (Marin-Garcia, & Tomas, 2016, p. 1041) และเป็น 1 ใน 3 ทฤษฎีหลักของทฤษฎีด้านทรัพยากรมนุษย์นอกเหนือจากทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) และทฤษฎีความสอดคล้องของกลยุทธ์ โบเชลลี และคนอื่นๆ (Boselie et al., 2005, p. 82) ทฤษฎีดังกล่าวจึงมีความสำคัญกับผู้ที่มีความสนใจในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นเชิงวิชาการ หรือในทางปฏิบัติ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งความต้องการทางธุรกิจที่ต้องมุ่งเน้นนวัตกรรม รวมทั้งการ เปลี่ยนแปลงแรงงานด้านแรงงานที่มุ่งไปยังทักษะความรู้ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันของสถานการณ์ในช่วงที่ทฤษฎี AMO กำเนิดขึ้น บทความนี้จะได้ทบทวนความเป็นมาและพัฒนาการของทฤษฎี จุดเด่นและข้อจำกัด ตลอดจนบทบาทของ AMO ในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นให้ผู้มีความสนใจในแนวคิดดังกล่าวได้ใช้ในการ การศึกษาต่อยอดต่อไป

บริบทและสภาพปัญหา

เพื่อให้เข้าใจบริบทและสภาพปัญหา แอปเปิลบอม และคนอื่นๆ (Appelbaum et al., 2000, p. 4-9) ได้ อธิบายให้เห็นถึงสภาพอุตสาหกรรมและการจ้างงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการด้านแรงงานไม่สอดคล้องกับ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขันของประเทศสหรัฐอเมริกา เริ่มจากช่วงหลัง สงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นยุคสมัยแห่งการเพิ่มผลิตภาพ การขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มค่าจ้างแรงงาน ช่วงแรกของ 2 ใน 3 ของศตวรรษที่ 20 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ได้นำมาใช้ ในการบริหารจัดการผลิตอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้มีการแบ่งแยกระหว่างงานที่ใช้ความคิดกับงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติ ผู้จัดการโรงงานมีหน้าที่หลักในการใช้ความคิด ขณะที่แรงงานเป็นผู้ปฏิบัติตามและมีโอกาสน้อยที่จะได้แก้ไข ปัญหาหรือตัดสินใจ

การจัดการเริ่มไม่สอดคล้องกับแรงงานยุคใหม่และลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลง ในช่วงปลายทศวรรษ 1960 ซึ่งเป็นช่วงที่กิจการประสบปัญหาในการจัดการแรงงานยุคใหม่ที่มีการศึกษาที่ดี ทั้งในการจ้างงาน และ

การรักษาแรงงาน รวมถึงมีการเรียกร้องขึ้นค่าจ้างแรงงานและการนัดหยุดงาน สภาพของลักษณะงานเริ่มใช้ความรู้ทักษะที่สูงขึ้น มีการนำความคิดสร้างและจินตนาการใส่ลงไปในงานจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการตลาดและเทคโนโลยี การบริหารแบบลำดับขั้นอันเป็นวิธีการจัดการแบบดั้งเดิมยากที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกับงานในลักษณะดังกล่าว จึงทำให้เกิดความต้องการปฏิรูประบบในการทำงานรวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงปลายทศวรรษ 1960 โดยมีการนำระบบคุณภาพมาใช้อย่างกว้างขวาง ระบบคุณภาพมีแนวปฏิบัติบางประการ เช่น การรวมกลุ่มข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหา จึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการรวมตัวกันของบุคลากรด้วยอีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตามระบบคุณภาพก็ได้เสื่อมความนิยมลงจากธรรมชาติของการปรับปรุงงานมักทำครั้งใหญ่เพียงครั้งเดียว และไม่สามารถรักษาระบบดังกล่าวในระยะยาวได้

ปัญหาด้านความรู้ทักษะของแรงงานมีความรุนแรงมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1970 - 1980 การเพิ่มผลิตภาพในประเทศเป็นไปอย่างเชื่องช้า ขณะที่ต่างประเทศมีความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนและเทคโนโลยี เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการผลิต สถานภาพถูกซ้ำเติมด้วยอาหารค่าน้ำมันและเงินเฟ้อ หลายธุรกิจเริ่มประสบปัญหาล้มละลายช่วงหลังวิกฤติน้ำมัน การที่ธุรกิจไม่สามารถเพิ่มผลิตภาพได้ เป็นแรงจูงใจให้มีการลดต้นทุนซึ่งรวมถึงการตัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและค่าแรง ด้วยเหตุดังกล่าวจึงส่งผลให้แรงงานไม่นำความคิดมาใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 ธุรกิจในสหรัฐอเมริกาบางส่วนเริ่มมีการใช้ระบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและทดแทนแรงงานในสายการผลิตเป็นแรงผลักดันให้แรงงานต้องปรับตัวให้มีความสามารถทั้งการคิดและปฏิบัติ ขณะที่ธุรกิจเริ่มเรียนรู้ว่านอกจากการลงทุนในเทคโนโลยีการผลิต จะต้องมีการลงทุนในเปลี่ยนแปลงทั้งการจัดรูปแบบการทำงาน (Work organization) การฝึกอบรม และระบบงานการทำงาน จากสภาพการณ์นี้เองจึงได้เกิดแนวคิดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Work System) หรือ HPWS ในช่วงทศวรรษ 1980 - 1990 มีจุดเริ่มต้นจาก HPWS ของ แนนดเลอร์ และทัชแมน (Nadler & Tushman, 1988) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างสารสนเทศ เทคโนโลยี คน และงาน ต่อมาผู้นำเสนอระบบงาน HPWS ใหม่ ๆ ขึ้นมาอีกหลากหลายระบบ โดยแต่ละระบบก็มีการกำหนดแนวปฏิบัติของตนเองที่แตกต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันคือ เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานจากวิธีการในเชิงระบบจากแนวปฏิบัติในหลายๆ ด้าน รวมถึง HPWS ของ แอปเปิลบอม และคนอื่นๆ (Appelbaum et al., 2000) ที่เสนอแนวปฏิบัติภายใต้องค์ประกอบ 3 ด้านคือ ความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส ซึ่งเป็นที่มาของชื่อเรียกทฤษฎี AMO

พัฒนาการจากอดีตจนกำเนิดแนวคิด AMO

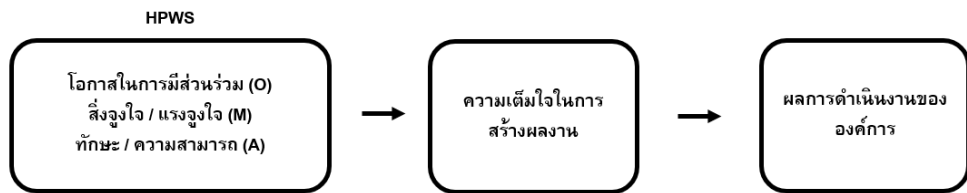
ก่อนหน้าที่แนวคิด AMO จะถูกเสนอขึ้น มีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยกระดับผลการดำเนินงานของบุคคลเสนอไว้ก่อนหน้าแล้ว หากจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ องค์ประกอบด้านความสามารถ และแรงจูงใจ ถูกกล่าวไว้ในทฤษฎีความคาดหวังในการทำงานของ วรูม (Vroom, 1964) ซึ่งก่อนหน้านี้นี้ ผลการปฏิบัติงานถูกอธิบายจากแนวคิดด้านอนุรักษนิยมแต่เพียงอย่างเดียว แต่ทฤษฎีดังกล่าวมีความสำคัญเนื่องจากเป็นครั้งแรกที่ได้รวมทฤษฎีด้านจิตวิทยา 2 กระแส คือ 1) กลุ่มนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม เป็นมุมมองเชิงอนุรักษนิยมที่เห็นว่าผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดจากการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร 2) นักจิตวิทยาสังคมที่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ได้เสนอแนะแนวปฏิบัติให้ผู้บริหารสร้างความคาดหวังความสำเร็จในการทำงานให้แก่บุคลากร โดยการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ การฝึกอบรมพัฒนาการสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจด้วยการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการให้รางวัลที่สอดคล้องกับความต้องการบุคคลจึงจะรู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม แนวคิดนี้เป็นจุดเริ่มต้นในการเสนองค์ประกอบที่อธิบายผลการดำเนินงาน พร้อมแนวปฏิบัติภายใต้องค์ประกอบดังกล่าว

ส่วนองค์ประกอบด้านโอกาสในการมีส่วนร่วม มีรากฐานจากแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) จากหลายผู้เขียนในช่วงทศวรรษ 1910 - 1920 และเริ่มตอบโต้แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ว่าทำได้หลายความทุ่มเทในการทำงานและก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Kaufman, 2001) ผู้ที่นำองค์ประกอบด้านโอกาสกับ 2 องค์ประกอบข้างต้น เข้ามาในโมเดลด้านผลการปฏิบัติงาน คือ บลัมเบิร์ก และพริנגเกิล (Blumberg & Pringle, 1982, p. 565) ที่เสนอโมเดล OCW (Opportunity, Capacity, Willingness หรือโอกาส ความสามารถ และความเต็มใจ) เป็นโมเดลที่ใกล้เคียงกับ AMO แต่มีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอนี้ก็ยิ่งขาดความชัดเจนเกี่ยวกับนิยามของผลการปฏิบัติงานและการวัดผล นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบในโมเดลเดลยังซับซ้อนเนื่องจากแต่ละปัจจัยจะส่งผลถึงกันแบบ 2 ทิศทาง เช่น ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานอาจส่งผลกลับไปยังโอกาส ความสามารถ และความเต็มใจ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิด AMO ที่องค์ประกอบต่างๆ แสดงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียว ด้วยความซับซ้อนของโมเดลจึงมีความยากในการอธิบายผลและการขยายผลโดย การพิสูจน์ในเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดได้นำมาเชื่อมโยงกับแนวปฏิบัติให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามข้อเสนอของ เกสต์ (Guest, 1997, pp. 2-5) ซึ่งเสนอแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ที่เป็นปัจจัยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง โดยสามารถจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่มดังนี้

- 1) การคัดเลือกเข้าทำงาน กระบวนการทางสังคม การฝึกอบรมและพัฒนา การปรับปรุงคุณภาพ ส่งผลต่อทักษะและความสามารถ
- 2) ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน เกิดจากความเท่าเทียมในการจ้างงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนขั้นจากภายใน ระบบการให้รางวัลรายบุคคล ส่งผลต่อความพยายามและแรงจูงใจ
- 3) ผลลัพธ์ด้านความยืดหยุ่น เกิดจากการสื่อสาร การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การออกแบบงานงานที่ยืดหยุ่น ส่งผลต่อบทบาทในเชิงโครงสร้างและการรับรู้

แนวคิดนี้ใช้แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวนำ โดยมีผลลัพธ์ซึ่งแตกต่างจาก AMO เพียงเล็กน้อย และแม้กรอบแนวคิดจะถูกปรับให้เรียบง่ายมากยิ่งขึ้นแต่ก็ไม่ได้มีการพัฒนาแนวคิดต่อ เนื่องจากขาดการพิสูจน์แนวคิดในเชิงประจักษ์



ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของ HPWS

ที่มา: ปรับปรุงจาก Bailey (1993) อ้างใน Appelbaum, et al. (2000, p. 27)

ส่วนแนวคิด AMO เกิดจากข้อเสนอของ เบลีย์ (Bailey, 1993) ตามภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS) ที่มี 3 องค์ประกอบ คือ โอกาสที่จะมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจ และการสร้างความมั่นใจว่าแรงงานจะมีทักษะที่เพียงพอ ก่อให้เกิดความเต็มใจในการสร้างผลงานให้สูงกว่าความคาดหวังขององค์การ (Discretionary efforts) ความเต็มใจอันเป็นผลต่อบัจเจกจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การอีกทอดหนึ่ง อย่างไรก็ตามข้อเสนอดังกล่าวนี้อาจจะไม่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางดังเช่นข้อเสนออื่นๆ หาก แอปเพิลบอม และคนอื่นๆ (Appelbaum et al., 2000) ไม่ได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาขยายผลโดยการ

พัฒนาแนวปฏิบัติที่นำไปใช้ปฏิบัติจริงในภาคอุตสาหกรรม การพัฒนาเครื่องมือวัดและติดตามผลการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมจากมุมมองระดับปัจเจกและหน่วยงาน เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดอื่นๆ ที่พัฒนามาก่อนหน้า AMO มีความโดดเด่นในด้านความชัดเจนของกรอบแนวคิด และสามารถพิสูจน์ให้เห็นในเชิงประจักษ์โดยมีเครื่องมือในการวัดและผลการดำเนินงานที่ยกระดับขึ้นได้พร้อมทั้งมีคำอธิบายทางทฤษฎีรองรับ แนวคิดและผลการศึกษาดังกล่าวถูกตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ "Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off" และได้การยอมรับในการอ้างอิงทฤษฎี AMO (Marin-Garcia & Tomas, 2016, pp. 1055-1057) ทั้งนี้ เบลีย์ และคนอื่นๆ (Bailey et al., 2001) ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผู้เสนอแนวคิดตั้งต้นและคณะผู้วิจัยได้นำส่วนหนึ่งของผลการศึกษาไปตีพิมพ์ในทางวิชาการอีกด้วย

การปฏิรูปการปฏิบัติงานตามแนวทาง AMO

HPWS ของ แอปเปิลบอม และคนอื่นๆ (Appelbaum et al., 2000) มีข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมที่นิยมปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น โดยสามารถเปรียบเทียบและจำแนกตามองค์ประกอบของ AMO ได้ ดังนี้

1. **ด้านทักษะ/ ความรู้** แนวคิดของการออกแบบองค์การแบบดั้งเดิม คือการลดการพึ่งพาทักษะของแรงงาน กระบวนการจึงถูกออกแบบให้ทำงานได้ง่ายและเป็นอัตโนมัติ แล้วแปลงทักษะของแรงงานไปสู่เครื่องจักรแทน ดังนั้นบุคลากรในระดับปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทักษะสูง ขณะที่ระบบ HPWS คาดหวังว่าบุคลากรจะต้องมีทักษะและความรู้อย่างกว้างขวาง ทั้งทักษะพื้นฐาน ความรู้ทางเทคนิค ความรู้เฉพาะตามสถานการณ์ ความเป็นผู้นำและทักษะทางสังคม และการที่บุคลากรจะมีโอกาสที่จะได้ใช้ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในงาน แต่สิ่งเหล่านี้จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อบุคลากรมีทักษะและความรู้ที่เหมาะสมในระบบ HPWS กระบวนการสรรหาและคัดเลือก ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อให้สามารถมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีบทบาทในการเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร โดยการเพิ่มการอบรมอย่างเป็นทางการ รวมถึง การทำ on-the-job training อย่างเป็นระบบในเชิงเทคนิค การแก้ไขปัญหา และสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม การสรรหาและคัดเลือก จะช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายของการอบรมเพิ่มเติม เนื่องจากได้บุคลากรที่มีความสามารถที่ได้อยู่แล้ว

องค์ประกอบด้านทักษะ/ความรู้ ต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์ประกอบอื่น ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ เช่น เงินเดือนค่าจ้างต้องมากเพียงพอที่จะดึงดูดบุคลากรที่มีทักษะที่องค์กรต้องการหรือดึงดูดบุคคลที่มีประสบการณ์สูงจากองค์กรอื่นๆ ขณะที่องค์ประกอบด้านการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมก็ช่วยให้บุคลากรได้ใช้ทักษะความรู้ หากเป็นการทำงานข้ามสายงาน บุคลากรในทีมยังต้องเพิ่มความรู้ทางเทคนิคเพื่อสามารถทำงานที่หลากหลายและมีความรู้ในสายงานอื่นๆ มากยิ่งขึ้น

2. **ด้านสิ่งจูงใจ/ แรงจูงใจ** ตามแนวคิดดั้งเดิมการให้สิ่งจูงใจจะเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ HPWS ปรับเปลี่ยนการทำงานและสร้างการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรใช้จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์และองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานและองค์การ การสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้ 3 ด้าน คือ

2.1 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรต้องการกระทำโดยต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งจูงใจทางการเงิน ทำให้เป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในระบบ HPWS ให้ความสำคัญกับการให้สิ่งจูงใจโดยเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของกลุ่มหรือกิจการ มีเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น การให้หุ้นกับพนักงาน (ESOP) การแบ่งปันผลกำไร การแบ่งปันผลประโยชน์จากเป้าหมาย (Gain sharing) การขึ้นค่าจ้างตามผลงาน (Merit pay) หรือเครื่องมือทางการเงินอื่นใดที่จูงใจให้บุคลากรมุ่งมั่นกับความสำเร็จของกิจการ อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ก็มีข้อด้อยที่บุคลากรอาจขาดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรม หากบุคลากรไม่เห็นความเชื่อมโยงของสิ่งที่ตนเองทำกับผลกำไรโดยรวม เช่น สินค้าอาจจะขายไม่ดี แม้บุคลากรในโรงงานผลิตจะใช้ความพยายามระดับสูงก็ตาม หรือ บุคลากรที่ตั้งใจทำงานหนัก แต่มีเครื่องจักรไม่ทันสมัย จึงอาจให้สิ่งจูงใจตามผลงานของกลุ่มขนาดเล็กแทนที่จะเชื่อมโยงกับผลงานของทั้งกิจการ เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการไม่เห็นความเชื่อมโยงของผลงานตนเองกับภาพรวม และปัญหาการเอาเปรียบในการทำงาน (Free-rider)

2.2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรต้องการกระทำโดยไม่ต้องอาศัยการชักจูงจากสิ่งเร้าภายนอก การสร้างแรงจูงใจภายในมีรากฐานย้อนหลังไปถึงทศวรรษ 1930 จากความเชื่อที่ว่าแรงงานจะมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นเมื่อมีความท้าทายในการทำงาน ความท้าทายจากระบบ HPWS จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน ความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน

2.3 แรงจูงใจผ่านการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและส่งเสริมความผูกพันในระยะยาว กับองค์กร วิธีการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ คือการให้สิ่งจูงใจที่มีคุณค่ากับบุคลากร เช่น การให้ค่าจ้างพื้นฐานในระดับสูง การให้สวัสดิการที่ดี การให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนช่วยเหลือในการลดข้อขัดแย้งระหว่างการทำงานกับครอบครัว การให้โอกาสในการสร้างความก้าวหน้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นการแสดงความยอมรับนับถือและความผูกพันขององค์กรที่มีต่อบุคลากร ขณะที่การแสดงสถานะในองค์กรที่แบ่งแยกบุคลากร เช่น ที่จอดรถ ห้องอาหาร ทางเดิน รวมถึงความต่างในเงินเดือนค่าจ้างของผู้บริการกับบุคลากร จะส่งผลในเชิงลบต่อความไว้วางใจ และลดความเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนการสร้างความผูกพันทั้งในเชิงวิชาการและในทางปฏิบัติ เชื่อว่าความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่สูงกว่าความคาดหวังขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรเชื่อมั่นในผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร และคาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์จากผลการดำเนินงานดังกล่าว หลายเครื่องมือถูกนำมาใช้ภายใต้บริบทนี้ เช่น การแบ่งปันผลกำไร การให้สิ่งจูงใจเชิงคุณภาพ หรือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานในรูปแบบอื่น ซึ่งเปรียบเสมือนการรับรู้ของกิจการต่อบทบาทในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในมุมมองขององค์กร การลงทุนในทักษะเป็นต้นทุนทั้งแรงงาน เวลา และทรัพยากรของบุคลากร ซึ่งจะได้รับประโยชน์กลับคืนมาจากการจ้างงานในระยะยาว

3. ด้านโอกาสในการมีส่วนร่วม แนวคิดในการออกงานในยุคดั้งเดิม ใช้โครงสร้างเชิงลำดับขั้นและการรวมศูนย์การตัดสินใจเพื่อให้ผลิตภาพที่สูงขึ้น และมีจะแยกการตัดสินใจออกจากการทำงาน มีการทำงานแบ่งเป็นกลุ่มและสร้างความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อลดความสูญเสียในการทำงาน การใช้โครงสร้างแนวตั้งและรวมศูนย์ในการวางแผนและการตัดสินใจโดยกำหนดผู้ตัดสินใจไว้ในระดับบนของโครงสร้าง ขณะที่โครงสร้างองค์กรในระบบ HPWS จะค่อนข้างแบนราบและบุคลากรจะมีความสามารถในควบคุมงานของตนเองในระดับสูง แนวคิดหลักของ HPWS คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ไม่ได้อยู่ในระดับบริหารมีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการทำงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงงานและแสวงหาหนทางแก้ไข หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความทุ่มลงไปในการทำงาน

การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทำได้โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มุ่งเน้นการกระจายศูนย์ การรวบรวมและประมวลผลสารสนเทศให้กับบุคลากร ผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงานจะยกระดับขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีอำนาจ ได้รับโอกาส และตัดสินใจในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะการตัดสินใจที่จะกระทบต่องานที่บุคลากรนั้นๆ รับผิดชอบ จะต้องให้อำนาจหน้าที่และอำนาจในการควบคุมเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการมีความสามารถในการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานอื่นๆ และการมีความสามารถในการประสานการตัดสินใจกับกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น อันจะนำไปสู่การสื่อสารกับบุคลากรภายนอกกลุ่ม ผู้บริหาร รวมถึงผู้เชี่ยวชาญในสายงานอื่นๆ ความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างบุคลากรนี้ได้เข้ามาทดแทนปฏิสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างที่ปรากฏในการทำงานในรูปแบบเดิม

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดทางการจัดการดั้งเดิมกับ AMO ในแต่ละองค์ประกอบ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติระหว่างการจัดการดั้งเดิม กับแนวคิด AMO

องค์ประกอบ	การจัดการดั้งเดิม	แนวคิด AMO
ทักษะ/ ความรู้	การลดการพึ่งพาทักษะของแรงงานโดยการออกแบบกระบวนการในห้างขายและเป็นอัตโนมัติ แล้วแปลงทักษะของแรงงานไปสู่เครื่องจักร	คาดหวังว่าบุคลากรต้องมีทักษะและความรู้อย่างกว้างขวาง และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในงาน
สิ่งจูงใจ/ แรงจูงใจ	การให้สิ่งจูงใจโดยอิงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ	การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยให้บุคลากรมุ่งมั่นกับความสำเร็จของกิจการ สร้างความไวใจและส่งเสริมความผูกพันในระยะยาวกับองค์การ
โอกาสในการมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> - แยกการตัดสินใจออกจากการทำงาน - การแบ่งแยกงานเพื่อสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน - การใช้โครงสร้างแนวดิ่งและรวมศูนย์ในการวางแผน โดยกำหนดผู้ตัดสินใจไว้ในระดับบนของโครงสร้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการแต่ละกลุ่ม ในแต่ละกลุ่มมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง - การมีทีมงานที่ไม่ขึ้นกับสายงาน - การใช้โครงสร้างแบนราบและมุ่งเน้นการกระจายศูนย์ในการรวบรวมและประมวลผลสารสนเทศ

จากทั้ง 3 องค์ประกอบข้างต้น องค์ประกอบที่ค่อนข้างซับซ้อนคือ ด้านสิ่งจูงใจ/แรงจูงใจ เนื่องจากการแบ่งกลุ่มของสิ่งจูงใจไม่ได้มีความชัดเจนมากนักเนื่องจากได้กล่าวถึง การสร้างบรรยากาศของความไวใจและส่งเสริมความผูกพันในระยะยาวกับองค์การไว้อีกหัวข้อหนึ่ง จึงไม่เกิดความชัดเจนว่าเป็นการจัดแบ่งตามช่วงเวลาหรือประเภทของการให้สิ่งจูงใจ และเมื่อวิเคราะห์จากทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ แอปเปิลบอม และคนอื่นๆ (Appelbaum et al., 2000) ให้ความสำคัญกับการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมเป็นอย่างสูง จากบริบทสำคัญในขณะนั้นคือปัญหาจากการทำงานแยกส่วน และอ้างถึงทฤษฎีความสัมพันธ์ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ มนุษย์มีแรงขับจากความต้องการการรวมกลุ่มและการมีตัวตนภายในองค์การจากความสำเร็จในการทำงาน การทำงานให้งานน่าสนใจและเติมเต็มความต้องการของบุคลากร ภายใต้สภาพอุตสาหกรรมที่งานได้ถูกแบ่งออกเป็นส่วนๆ ทำให้กลุ่มไม่เห็นผลลัพธ์ที่กำกับผลลัพธ์ในภาพรวมขององค์การ ส่งผลให้แรงงานใช้ความสามารถของตนเองไม่ได้เต็มความสามารถ การให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นการตอบโต้ต่อผู้นิยมแนวคิดของเทย์เลอร์ (Taylorist) ที่มุ่งเน้นการทำงานแบบแยกส่วน การจัดการการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม (Organizational-involvement practices) เช่น การระดมความเห็น การใช้กลุ่มในการแก้ปัญหา การแข่งขันสารสนเทศ เมื่อมีความสอดคล้องและได้รับการเสริมแรงจากแนวปฏิบัติอื่นๆ เช่น การออกแบบงาน การคัดเลือก การประเมินผล และการฝึกอบรม เป็นความสอดคล้องในแนวนอน (Horizontal fit) จะให้ผลในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น (Wood, 2020) ด้วยเหตุนี้งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วม (High-involvement HRM) ในบางกรณีได้สกัดเอาแนวปฏิบัติตามแนวคิด AMO ไปใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและผลิตภาพ (Garmendia et al., 2021) รวมถึงผลต่อนวัตกรรม (Shin et al., 2018) อีกด้วย

พัฒนาการของทฤษฎี AMO ภายหลังจากข้อเสนอของ Appelbaum

ภายหลังที่แนวคิด AMO ถูกนำเสนอในปี 2000 ได้มีงานวิจัยที่ขยายจากแนวความคิดตั้งต้นตามมามากมาย โดยสามารถสรุปพัฒนาการสำคัญของทฤษฎี AMO แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านการขยายแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการพัฒนาโดยเพิ่มเติมแนวปฏิบัติจากแนวคิดดั้งเดิม ภายใต้อองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน จากการศึกษาของ มาริน-การ์เซีย และโทมัส (Marin-Garcia & Tomas, 2016, pp. 1063-1067) พบว่า ในแต่ละองค์ประกอบมีการเพิ่มเติมแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติตามแนวคิด AMO ดั้งเดิมกับแนวปฏิบัติจากการศึกษาต่อยอด

องค์ประกอบ	แนวปฏิบัติดั้งเดิม (Appelbaum, et al., 2000)	แนวปฏิบัติจากการศึกษาต่อยอด (Marin-Garcia & Tomas, 2016)
ทักษะ/ความรู้	การฝึกอบรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	การฝึกอบรมและการพัฒนา การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน
สิ่งจูงใจ/แรงจูงใจ	1) แรงจูงใจภายนอก: การให้สิ่งจูงใจโดยเชื่อมโยงกับผลการทำงานของกลุ่มหรือกิจการ 2) แรงจูงใจภายใน: การสร้างความท้าทายในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและส่งเสริมความผูกพันในระยะยาวกับองค์กร	1) แรงจูงใจภายนอก: การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้สิ่งจูงใจภายนอก การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานทั้งรายบุคคลและกลุ่ม การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในงาน กิจกรรมทางสังคม ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน 2) แรงจูงใจภายใน: แรงจูงใจในการเรียนรู้ ความพึงพอใจของทีมงานและบุคคล ความต้องการที่จะแสดงผลงาน ความเข้าใจในธุรกิจและบรรยากาศในการร่วมมือกัน
โอกาสในการมีส่วนร่วม	การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ไม่ได้อยู่ในระดับบริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการในการดำเนินงาน การกระจายศูนย์ในการรวบรวมและประมวลผลสารสนเทศให้กับบุคลากร การให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีอำนาจ ได้รับความไว้วางใจ และตัดสินใจในการแก้ปัญหา	1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร: การใช้วงจรคุณภาพ การกำหนดทิศทางของทีมด้วยตนเอง ทีมแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 2) การแบ่งปันองค์ความรู้: การแบ่งปันและสื่อสารสารสนเทศ ระบบการให้ข้อเสนอแนะ/ การร้องเรียนหรือการสำรวจ ณ สถานที่ปฏิบัติงาน 3) การออกแบบงาน: คำบรรยายลักษณะงาน การสนับสนุนจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนงาน ระดับของความเป็นสากล บรรยากาศที่เอื้อในการทำงาน 4) การยกระดับการบริหารจัดการตนเอง

โดยสรุป การศึกษาต่อยอดไม่ได้มีแนวปฏิบัติใดที่ขัดแย้งกับแนวคิดเดิม แต่เป็นขยายความผ่านแนวปฏิบัติให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้วงจรคุณภาพ และการออกแบบงานที่สร้างโอกาสใน

การมีส่วนร่วม การนำแนวปฏิบัติซึ่งเดิมเป็นการกล่าวถึงไว้ในเชิงหลักการมารวมไว้ในองค์ประกอบ เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในองค์ประกอบทักษะ/ความรู้ รวมถึงการปรับปรุงแนวปฏิบัติทางการจัดการให้เป็นปัจจุบัน เช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน เป็นต้น

2. ด้านการขยายผลลัพธ์การดำเนินงาน ตามผลการศึกษารายแรกของ แอปเปิลบอม และคนอื่นๆ (Appelbaum et al., 2000) ผลของ HPWS ถูกอธิบายว่ามีผลต่อบุคลากรทั้งในเชิงทัศนคติ (ความไว้วางใจ แรงจูงใจภายใน ความยึดมั่นต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและความเครียด) และผลตอบแทน และผลต่อธุรกิจ ในเชิงผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น จากการศึกษาของ มาริน-การ์เซีย และโทมาส (Marin-Garcia & Tomas, 2016, p. 1069) พบว่า มีผลการลัพธ์การดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน และด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งใน 2 มิติแรกเป็นการอธิบายผลการดำเนินงานขององค์การให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น อันเป็นพัฒนาการที่สำคัญเนื่องจากผลการศึกษาแรกเริ่มให้ความสำคัญกับการอธิบายผลที่เกิดขึ้นกับบุคคลค่อนข้างมาก

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่มุ่งนำ AMO ไปอธิบายผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมจากแนวคิดที่ว่า การเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมได้ (Beddow, 2021) เช่น อาเม็ด และริชแมน (Rehman & Ahmad, 2015) อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการพัฒนานวัตกรรมว่า การปฏิบัติตามทฤษฎี AMO โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในระดับสูง (High-Involvement HR Practices) และมีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนทั้งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลต่อพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมผ่านการสร้างอำนาจทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment) ส่วน ซีคส์เตอร์ และดีห์ล (Seeck & Diehl, 2017) ใช้ทฤษฎี AMO อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลด้านนวัตกรรม จะเป็นกลไกให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นผลให้เกิดนวัตกรรม ดังนี้ 1) ความสามารถ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ที่อยู่เหนือมาตรฐานโดยทั่วไป การมีทักษะและองค์ความรู้ในงานเฉพาะด้าน การมีทักษะที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม ความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) แรงจูงใจ มีปัจจัยสำคัญคือแรงจูงใจภายในที่จะผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 3) โอกาส ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีการจัดการได้ด้วยตนเอง การสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ยังมีการเสนอกรอบแนวคิดโดย ฮาค และคนอื่นๆ (Haque et al., 2021, pp. 869-870) ซึ่งมีแนวคิดว่า AMO จะส่งผลต่อพฤติกรรมด้านนวัตกรรมโดยการส่งเสริมการให้ความรู้ความสามารถ การสร้างแรงจูงใจและโอกาสให้เกิดพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมได้มีการยืนยันจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่ง พบว่า AMO ส่งผลต่อกระบวนการและความสามารถในการด้านนวัตกรรม (Ferrarini & Curzi, 2022) รวมถึง การส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมทั้งทางตรง (Shahzad et al., 2019) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์การ (Mehralian et al., 2021)

การใช้ทฤษฎี AMO อธิบายกลไกระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน

การอธิบายกลไกระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นประเด็นหนึ่งที่วรรณกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจ เพื่อแสวงหาคำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎี AMO ถูกนำมาใช้อธิบายผลโดยมีผลการวิจัยยืนยันในแง่มุมต่างๆ ทั้งได้มีการพัฒนาโดยขยายแนวปฏิบัติและมิติในการวัดผลตามที่เสนอข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการยอมรับและการเติบโตของทฤษฎี AMO ได้เป็นอย่างดี เมื่อวิเคราะห์คำอธิบายทางทฤษฎีจากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านจะเห็นว่า องค์ประกอบด้านความสามารถเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ขณะที่องค์ประกอบด้านแรงจูงใจและโอกาสในการมีส่วนร่วม มีนัยสำคัญที่น้อยกว่า และไม่อาจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานหากบุคลากรไม่มีความรู้ (Bos-Nehles et al., 2013; Kim et al., 2015) และหากให้สรุปในเชิงสมการแล้ว ทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ผสมผสานทั้งผลคูณและผลบวก (Combinative) มากกว่าจะอธิบายผลได้อย่างใดอย่างหนึ่ง (Marin-Garcia & Tomas, 2016)

อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้เห็นว่าควรมีการพัฒนาทฤษฎี โดยอธิบายกลไกระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น กลไกนี้เสมือนเป็นสิ่งลึกลับและในอดีตนั้นยังมีความเข้าใจเพียงน้อยนิด จึงมีผู้เปรียบสิ่งนี้เป็นกล่องดำ (Black box) ส่งผลให้มั่ววณกรรมพยายามอธิบายกลไกการทำงานของกล่องนี้อย่างต่อเนื่องมาเป็นลำดับ โดย AMO จะเข้ามาอธิบายบทบาทในการอธิบายการทำงานของกล่องดำนี้ในหลายด้าน เช่น โบเซลลี และคนอื่นๆ (Boselie et al., 2005) เห็นว่ากล่องดำนั้น คือปัจจัยทางจิตวิทยา ที่บุคลากรรับรู้และได้รับประสบการณ์จากระบบทรัพยากรมนุษย์ และแปรเปลี่ยนเป็นการตอบสนองในเชิงพฤติกรรม แต่ AMO อธิบายได้เฉพาะสิ่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ไม่สามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้ทั้งหมด อัลมูตาว่า และคนอื่นๆ (Almutawa, 2015) จึงอธิบายผลลัพธ์ของ AMO ให้อยู่ในเชิงทัศนคติและพฤติกรรม และได้เพิ่มเติมตัวแปรเกี่ยวกับการรับรู้ในระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้โมเดลอธิบายผลได้ดียิ่งขึ้น ส่วน เดมอร์ติเยร์ และคนอื่นๆ (Demortier et al., 2014) ไม่ได้เห็นว่ากล่องดำนี้เป็นปัจจัยทางจิตวิทยา แต่อธิบายว่า ผลจากแนวปฏิบัติ AMO นี้ส่งผลต่อคุณลักษณะของบุคลากร (Characteristics) ประกอบด้วย ความชำนาญทางวิชาชีพ ความรู้สึกร่วมในการเป็นสมาชิกองค์กร และกรอบความคิดในการเป็นผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตาม ผลจากการพิสูจน์เชิงประจักษ์ก็ยืนยันเฉพาะคุณลักษณะแรก นอกจากนี้ กล่องดำยังถูกนำไปใช้เพื่ออธิบายผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน โดยมีผลการศึกษาว่า HPWS ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระดับหน่วยงาน ทั้งทางตรงและผ่านกล่องดำของบุคลากร กล่องดำนี้คือความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล โดยทัศนคติได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างพลังทางการบริหาร ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Messersmith et al., 2011) นอกจากนี้ยังการเสนอกรอบแนวคิดเพื่ออธิบายผลการดำเนินงานจากระดับบุคคลถึงระดับองค์กร โดย เจียง และคนอื่นๆ (Jiang et al., 2013) เสนอว่าการอธิบายกล่องดำนี้ต้องแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับคือ บุคคล ทีมงาน และองค์กร ในทุกระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะกระบวนการส่งผ่าน (Mediation process) ก่อนจะทำให้เกิดผลลัพธ์ กระบวนการส่งผ่านนี้จะสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบของ AMO อาทิ ในระดับทีมงานจะประกอบด้วย ทูมนมนุษย์ของทีมงาน แรงจูงใจของทีมงาน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น

จากคำอธิบายทางทฤษฎีและการแสวงหาคำอธิบายกลไกของกล่องดำจะเห็นได้ว่า AMO มีจุดแข็งในการอธิบายผลการดำเนินงานระดับบุคคลผ่านปัจจัยทางจิตวิทยา และแม้จะมีช่องว่างในการอธิบายผลหรือไม่สามารถอธิบายปรากฏขึ้นได้ทั้งหมด แต่สิ่งนี้ก็เป็นสิ่งที่ต้องแลกเปลี่ยนกับความเรียบง่ายของโมเดล (Sober, 2002) AMO จะมีข้อจำกัดมากยิ่งขึ้น เมื่อนำไปใช้ในการอธิบายผลการดำเนินงานในระดับองค์กร แม้จะอนุมานได้ว่า หากผลงานของบุคลากรดีขึ้นจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม แต่การอธิบายผลการดำเนินงานขององค์กรมีความซับซ้อนกว่านั้นมาก จึงอาจจำเป็นต้องมีการนำทฤษฎีอื่นมารวมอธิบาย เพื่อให้สามารถอธิบายผลการดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น โดยทฤษฎีหลักด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) ทฤษฎี RBV ซึ่งอธิบายผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านทรัพยากรที่เพิ่มสามารถในการแข่งขัน ที่มีค่า หายาก ยากที่จะเลียนแบบและทดแทนได้ ในฐานะที่ทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญ องค์กรจึงควรเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์ การพัฒนาในด้านความสามารถและรวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น (Boselie et al., 2005, p. 82) ขณะที่ RBV อธิบายผลการดำเนินงานได้ดีกว่า แต่ไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าของทุนมนุษย์ ขณะที่ AMO ได้ให้รายละเอียดในการพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ทุนมนุษย์ได้ใช้ความรู้ความสามารถหรือเป็นการนำทุนที่ส่งสมไว้มาใช้ประโยชน์อีกด้วย 2) ทฤษฎีความสอดคล้องของกลยุทธ์ กล่าวคือ “แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสอดคล้องทางกลยุทธ์จึงจะให้ผลการดำเนินงานที่ดี” เป็นช่องว่างของทฤษฎี AMO ซึ่งไม่ได้เน้นประเด็นด้านกลยุทธ์มาเป็นปัจจัยในการศึกษา (Paauwe & Boselie, 2005, pp. 72-74) จึงไม่ได้บ่งชี้ว่า AMO เหมาะกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ในลักษณะใด อย่างไรก็ตามหากพิจารณาตามแนวคิดของ Contingency approach การจัดการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมสามารถสนับสนุนองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรมได้ (Schuler & Jackson, 1987, p. 213) จะเห็นได้ว่าในแต่ละทฤษฎีต่างก็มีข้อจำกัด

ในตัวเองไม่มีทฤษฎีใดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานได้อย่างสมบูรณ์ (Boselie et al., 2005) ทั้งนี้ ในบางบทความจำเป็นต้องใช้หลายทฤษฎีในการพัฒนากรอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร การ เช่น เจียง (Jiang et al., 2013) ได้นำทั้ง AMO และ RBV มาใช้ในการพัฒนากรอบแนวคิดร่วมกันเพื่อให้อธิบายผลต่อผลการดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น

บทบาทของ AMO ในอนาคต

จากสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนับแต่เทคโนโลยีพลิกผัน (Disruptive technology) จนกระทั่งการแพร่หลายของปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้ภาคธุรกิจต้องมุ่งเน้นในกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม แรงงานที่มีทักษะความรู้สูงเป็นทรัพยากรที่สำคัญ วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกับช่วงเวลาที่มี AMO กำเนิดขึ้น คือมีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและแรงงานที่มีทักษะความรู้สูงกลับมาเป็นศูนย์กลางในการจัดการอีกครั้ง คำถามที่น่าสนใจคือ ในยุคสมัยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นในความรู้และทักษะ และสนับสนุนต่อกิจกรรมด้านนวัตกรรมขององค์กร AMO จะมีบทบาทต่อไปอย่างไร จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า AMO มีความยืดหยุ่นและมีจุดแข็งเหนือกว่าทฤษฎีอื่นๆ ในการให้แนวทางในการจัดการบุคลากรในภาคปฏิบัติ ผู้เขียนเห็นว่าสามารถนำแนวคิด AMO มากำหนดแนวปฏิบัติเพื่อตอบสนองสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายใต้องค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านความสามารถ** AMO มีพื้นฐานที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถตั้งแต่ต้น และเป็นปัจจัยพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล แม้องค์ความรู้ในแต่ละยุคสมัยจะเปลี่ยนแปลงไปและมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานรวมถึงการทดแทนการทำงานของมนุษย์ แต่องค์ความรู้ยังมีความสำคัญในการทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านี้ เมื่อองค์ความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญและเป็นศูนย์กลาง การนำแนวคิดการจัดการอิงสมรรถนะมาใช้ปฏิบัติช่วยให้การกำหนดและพัฒนาความรู้ เช่น ด้านปัญญาประดิษฐ์ การพัฒนานวัตกรรม ให้ตรงความต้องการขององค์กรได้มากขึ้น

2. **ด้านแรงจูงใจ** ประเด็นหลักขององค์ประกอบนี้คือ การดึงดูดและรักษาแรงงานที่มีความรู้ทักษะสูง องค์กรควรพิจารณาปรับปรุงแนวปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการและวิถีชีวิตของแรงงานที่มีความรู้ทักษะสูง ซึ่งมักเป็นแรงงานรุ่นใหม่ เช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังควรมีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

3. **โอกาสในการมีส่วนร่วม** เดิมองค์ประกอบนี้มีความสำคัญในการตอบโต้แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อให้แรงงานนำความรู้มาใช้ในงาน แต่ในบทบาทใหม่จะเป็นการส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ จากการที่แรงงานมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเปิดโอกาสให้มีการทดลองในสิ่งใหม่ๆ สำหรับองค์กรที่มีลำดับชั้นทางสังคมหรือมีความแตกต่างด้านช่วงวัยสูง จำเป็นต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมในการมีส่วนร่วมและการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการทดลองสิ่งใหม่ๆ

จะเห็นได้ว่า กรอบแนวคิดของ AMO มีความยืดหยุ่นและยังสามารถปรับใช้ได้แนวปฏิบัติภายใต้แต่ละองค์ประกอบให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น AMO จึงเป็นทฤษฎีที่ค่อนข้างคงทนและจะยังมีบทบาทสำคัญต่อไปในการกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรต่อไปในอนาคต

บทสรุป

จากปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขันประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษ 1970 - 1980 มีสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งคือ การจัดการแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและลักษณะงานที่มุ่งไปยังทักษะความรู้ การทำงานแบบแยกส่วนตามแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้นำ

ความรู้ความสามารถมาใช้ประโยชน์ได้เต็ม แอปเปิลบอม และคนอื่นๆ (Appelbaum et al., 2000) พัฒนา HPWS ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสในการมีส่วนร่วม หรือเรียกว่า AMO แนวปฏิบัตินี้เป็นการตอบโต้แนวคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่ใช้อยู่ในขณะนั้น และแม้จะมีผู้เสนอแนวคิดที่ใกล้เคียงกันมาก่อนแล้ว แต่สิ่งที่ AMO เหนือกว่าผู้เสนอแนวคิดอื่นๆ คือความชัดเจนในกรอบแนวคิดและความสามารถพิสูจน์ผลทั้งในเชิงจิตวิทยาของบุคคลและผลการดำเนินงานขององค์กรในเชิงประจักษ์ เมื่อกรอบแนวคิดเมื่อได้รับการยืนยันจนเป็นทฤษฎี ก็ได้รับการยอมรับในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการพัฒนาโดยเพิ่มเติมแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และขยายผลลัพธ์ในการดำเนินงานไปหลายๆ ด้านรวมถึงผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม แม้ AMO จะถูกนำไปอธิบายถึงผลการดำเนินงานในระดับองค์กร แต่พื้นฐานและจุดแข็งของทฤษฎีเป็นการอธิบายผลการดำเนินงานจากระดับบุคคล จำเป็นต้องใช้ทฤษฎีอื่นๆ เพื่อให้อธิบายผลการดำเนินงานระดับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ในอนาคตที่มีการพลิกผันทางเทคโนโลยีและแรงงานที่มีทักษะความรู้สูงเป็นทรัพยากรสำคัญ กรอบแนวคิดของ AMO มีความยืดหยุ่นและยังสามารถปรับใช้แนวปฏิบัติภายใต้แต่ละองค์ประกอบให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น AMO จึงยังมีบทบาทสำคัญต่อไปในการกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Almutawa, Z., Muenjohn, N., & Zhang, J. (2015). Unlocking the black box of the conceptual relationship between hr system and organizational performance. *The journal of developing areas*, 49(6), 413-420. [10.1353/jda.2015.0100](https://doi.org/10.1353/jda.2015.0100)
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary Effort and the organization of work: employee participation and work reform since hawthorne*. Institute on education and the economy, Teachers college, Columbia University.
- Bailey, T., Berg, P., & Sandy, C. (2001). The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *ILR Review*, 54 (2A), 525-543. <https://doi.org/10.1177/001979390105400228>
- Beddow, H. (2021). Getting involved in innovation: how high-involvement hr practices support employee's to be innovative. *Human resource management international digest*, 29(5), 1-4. <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-01-2021-0023>
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *The academy of management review*, 7(4), 560-569. <https://doi.org/10.2307/257222>
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the amo theory to explain the effectiveness of line managers' hr implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21578>

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Demortier, A.-L., Delobbe, N., & El Akremi, A. (2014). Opening the black box of hr practices - performance relationship: testing a three pathways AMO model. *Academy of management proceedings*, 2014(1), October 2014, 14932-14932. 10.5465/AMBPP.2014.102
- Ferrarini, F., & Curzi, Y. (2023). "AMO-Enhancing Practices, open innovation and organizations' innovation in the european context: testing a mediation model". *European journal of innovation management*, 26(6), 1697-1720. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0005>
- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: a two wave longitudinal study of a spanish retail company. *Human resource management journal*, 31(1), 341-357. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12307>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The international journal of human resource management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Haque, R., Azhar, S., Shaikh, S., Memon, Y., & Maitlo, Q. (2021). Role of AMO framework, knowledge sharing, and intra-firm value co-creation in promoting innovative work behavior. *Indian journal of economics and business*, 20, 865-879. https://www.researchgate.net/publication/358411757_Role_of_AMO_Framework_Knowledge_Sharing_and_Intra-Firm_Value_Co-Creation_in_Promoting_Innovative_Work_Behavior
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? new perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of management studies*, 50(8), 1448-1480. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12057>
- Kaufman, B. (2001). The theory and practice of strategic hr and participative management: antecedents in early industrial relations. *Human resource management review*, 11(4), Winter 2001, 505-533. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00051-1)
- Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? an ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of international business studies*, 46, 784-805. <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2015.10>
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible capital*, 12(4), 1040-1087. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
- Mehralian, G., Moradi, M., & Babapour, J. (2022). How do high-performance work systems affect innovation performance? the organizational learning perspective. *Personnel review*, 51(9), 2081-2102. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0617>
- Messersmith, J., Patel, P., Lepak, D., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *The journal of applied psychology*, 96, 1105-1118. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024710>
- Nadler, D., & Tushman, M. (1987). *Strategic organization design: concepts, tools and processes*. Scott Foresman & Co.

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human resource management journal*, 15, 68-83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Rehman, W., & Ahmad, M. (2015). AMO framework and psychological empowerment: conceptual model decoding the black box between hrn and innovative work behavior. *Business review*, 10(1), 86-101. <http://dx.doi.org/10.54784/1990-6587.1316>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of management executive*, 1(3), 207-219. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Seeck, H., & Diehl, M.-R. (2017, 2017/ 03/ 26). A literature review on HRM And innovation – taking stock and future directions. *The international journal of human resource management*, 28(6), 913-944. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143862>
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., & Bajwa, S. U. (2019). Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs. *Personnel review*, 48(4), 977-1000. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2016-0271>
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2016). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The international journal of human resource management*, 29(2), 260-285.
- Sober, E. (2002). What is the problem of simplicity? In A. Zellner, H. A. Keuzenkamp, & M. McAleer (Eds.), *Simplicity, Inference and modelling: keeping it sophisticatedly simple* (pp. 13-31). Cambridge University Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (Reprint ed.). Wiley.
- Wood, S. (2020). Human resource management–performance research: Is everyone really on the same page on employee involvement? *International journal of management reviews*, 22(4), 408-426. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12235>