

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม : กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร* HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGY TO BECOME AN INNOVATION ORGANIZATION : A CASE STUDY IN BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

วรรษยา ศิริวัฒน์

Varatchaya Sirivat

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Political Science Faculty, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

Corresponding author E-mail: varatchaya.sat11@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม 2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 312 คน ขนาดของตัวอย่างตามหลักการของเครซีและมอร์แกน สุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็น ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยแบ่งตามสัดส่วน แล้วดำเนินการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 14 - 29 กุมภาพันธ์ 2567 ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ ศาลาว่าการกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 35 - 44 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 3 - 10 ปี กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ในภาพรวมเกือบทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.74 ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม พบว่า ด้านองค์ความรู้มีผลอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 แนวทางการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมมี 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานการสร้างและพัฒนาองค์กรนวัตกรรม 2) การสร้างความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ 3) ควรสนับสนุนการคิดเชิงนวัตกรรมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร 4) ควร “จัดตั้งทีมนวัตกรรม” 5) ให้มีการจัดประกวดผลงานนวัตกรรมประจำปี 6) การสร้างเครือข่ายและมีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

คำสำคัญ: กรุงเทพมหานคร, การจัดการทุนมนุษย์, องค์กรนวัตกรรม, กลยุทธ์การพัฒนา, แมคคินซี 7 เอส

Abstract

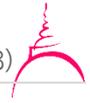
In this research investigation, the three objectives are as follows. The researcher examines 1) To study the human capital management strategies of Bangkok Metropolitan Administration (BMA) towards becoming an innovative organization 2) To compare the factors affecting the human capital management strategies of the BMA ; and proposes 3) To propose guidelines for developing human capital management strategies of the BMA. The technique of quantitative research was employed

with the sample population of 312 subjects. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan formula. The method of probability sampling was employed to select samples at the level of individual units using the technique of stratified random sampling from each agency by the method of simple random sampling. The research instrument was a questionnaire. Data were collected from February 14 to 29, 2024. Data collected were analyzed using inferential data analysis methods. Findings showed the personal characteristics of the sample population who worked at the BMA as follows. The highest proportion were females, aged between 35 and 44 years, with a Bachelor's degree. They were in the position of practitioner. Work experience was between three to ten years. The overall human capital management strategy of the BMA towards becoming an innovative organization in almost every aspect has been implemented at a good level. For the factors affecting the human capital management strategy towards becoming an innovative organization, it was found that knowledge had a very good effect. There are 6 approaches to developing human capital management towards becoming an innovative organization as follows: 1) There should be an agency for innovation creation and development 2) Creating understanding about innovation for personnel 3) Innovative thinking should be promoted as an organizational culture 4) Should "establish an innovation team" 5) To organize an annual innovation contest. 6) Networking and partnerships for innovation creation.

Keywords: Bangkok Metropolitan Administration, Human Capital Management, Innovative Organization, Development Strategy, McKinsey 7 S

บทนำ

เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) กระแสโลกาภิวัตน์ 2) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และ 3) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ที่มีผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ อาทิ การทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และการเข้าสู่โลกดิจิทัล เป็นต้น (พิบูล ที่ปะปาล และธนวัฒน์ ที่ปะปาล, 2559) อีกทั้ง อุทัย เลาหวิเชียร กล่าวไว้ว่า บริบทหรือสิ่งแวดล้อมทั่วไปทางการเมืองของไทย โดยเฉพาะรัฐบาล คสช. ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 โดยเน้นการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารรัฐกิจ (อุทัย เลาหวิเชียร, 2561) นอกจากนี้ สุรเดช จงวรรณศิริ กล่าวไว้ว่า ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) แต่ละองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่มาจากความไม่แน่นอนของ 2 ปัจจัยสำคัญ คือ 1) ความต้องการของผู้รับบริการ และ 2) เทคโนโลยี เป็นผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องใช้แนวทางนวัตกรรมมาพัฒนาการดำเนินงานเพื่อสร้างสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าภายใต้ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (สุรเดช จงวรรณศิริ, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Holder, B. J. & Matter, G. ที่กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรมเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ แต่ยังคงรวมถึงการดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอีกด้วย (Holder, B. J. & Matter, G., 2008) ในขณะที่ Wei, Y. กล่าวว่าในแต่ละองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ 1) สินทรัพย์ที่จับต้องได้ อาทิ สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ และ 2) สินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ ทุมนมนุษย์และทุนทางสังคม ซึ่งในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายขององค์กร เป็นที่ยอมรับกันว่า ทุมนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีค่ามากที่สุด (Wei, Y., 2013) ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของแก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ ที่กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง



เกี่ยวข้องต้องมีความรู้ ความเข้าใจ พร้อมทั้งจะผลักดันให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการวางแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสม รวมถึงนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อันเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, 2563)

สำหรับกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ แบ่งพื้นที่การบริหารออกเป็น 50 เขตโดยมีโครงสร้างการบริหารออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สภากรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร ซึ่งทั้งสองส่วนมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนโดยตรงและมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการ และบุคลากรกรุงเทพมหานคร มีปลัดกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นข้าราชการประจำ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานคร รองมาจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารราชการประจำทั่วไปของกรุงเทพมหานครตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามนโยบายกรุงเทพมหานคร รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2565)

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมและความสำคัญขององค์การนวัตกรรมกับการจัดการทุนมนุษย์ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดัชนียุทธศาสตร์ย่อยของกรุงเทพมหานคร ข้อ 7.3 ที่ว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล มีจุดมุ่งหมายให้การพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีความเป็นมืออาชีพ” และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. 2567 กำหนดยุทธศาสตร์ย่อยที่ 7.5 ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานที่ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร และสำนักงานยุทธศาสตร์และประเมินผล รวมทั้งหมด 941 คน

หน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เป็นระดับปัจเจกบุคคล (Individual unit) โดยวิเคราะห์จากความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน 3 หน่วยงาน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็น (Probability sampling) เพื่อเลือกตัวอย่างระดับปัจเจกบุคคล (Individual unit) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ของแต่ละหน่วยงานโดยแบ่งตามสัดส่วน ได้แก่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 159 คน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 80 คน และสำนักยุทธศาสตร์และการประเมินผล จำนวน 73 คน แล้วดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เพื่อเลือกตัวอย่างระดับ



ปัจเจกบุคคล กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample size) ใช้ตารางกำหนดขนาดของตัวอย่างตามหลักการของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ยอมรับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดของตัวอย่าง จำนวน 274 คน ทั้งนี้ ได้กำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 312 คน ซึ่งมากกว่าขั้นต่ำของเครซีและมอร์แกน เมื่อได้ขนาดของตัวอย่าง ก็จะทำการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานด้วยการแบ่งตามสัดส่วน ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามมากกว่าจำนวนขนาดของตัวอย่างเพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาไม่ต่ำกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

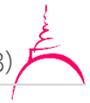
การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งเป็นที่มาของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรกรุงเทพมหานคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) มี 5 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร ได้แก่ ด้านกลยุทธ์/พันธกิจ/วิสัยทัศน์ขององค์กร ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านระบบการทำงาน ด้านบุคลากร/การจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร/สไตล์การบริหาร และด้านค่านิยมร่วม/วัฒนธรรมองค์กร มีข้อคำถาม 35 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย ตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง ด้านนโยบายของผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านองค์ความรู้มีข้อคำถามด้านละ 5 ข้อ รวมจำนวน 20 ข้อ และ ตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอนั้นอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด ต่อจากนั้นได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ภาษาที่ใช้ด้วยการหาค่า IOC โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence : IOC) ตามเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนของ (Lynn, M. C., 1986); (Tilden, V. P. et al, 1990) ได้ค่าความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป อีกทั้งนำไปทดลองใช้ (Pre - test) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9656 มีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (Cronbach, L. J., 1970)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ขอจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่หนังสือรับรอง RU-HRE 67/0073 ลงวันที่ 17 พฤษภาคม 2567 ซึ่งก่อนไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้มีหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเอกสารและแจกแบบสอบถามจากปลัดกรุงเทพมหานคร วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยประสานกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 14 - 29 กุมภาพันธ์ 2567

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์นั้นมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS/PC (the Statistical package for the social sciences) โดยหาค่าต่าง ๆ ดังนี้ 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 และ 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่ สถิติ t-test, F-test เพื่อหาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตามวัตถุประสงค์ของ



การวิจัยข้อ 2 ทดสอบสมมติฐานซึ่งกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 ส่วนการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ส่วนคำถามปลายเปิดเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา ดังนี้

คุณสมบัติส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานปลัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 312 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.70 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 34.30 อายุของบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 35 - 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.30 รองลงมาอายุระหว่าง 45 - 54 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.10 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.20 รองลงมาเป็นปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 43.30 ประเภทตำแหน่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 83.00 รองลงมาเป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 12.50 และประสบการณ์การทำงานระหว่าง 3 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.50 รองลงมาตั้งแต่ 23 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25.00

1. ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม แยกเป็นรายด้าน ดังตาราง

กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการปฏิบัติ
ด้านกลยุทธ์/พันธกิจ/วิสัยทัศน์ขององค์กร	3.74	.683	ดี
ด้านโครงสร้างการบริหาร	3.53	.624	ดี
ด้านระบบการทำงาน	3.15	.799	ปานกลาง
ด้านบุคลากร/การจัดการทรัพยากรบุคคล	3.51	.791	ดี
ด้านทักษะ	3.59	.720	ดี
ด้านรูปแบบการบริหาร/สไตล์การบริหาร	3.74	.703	ดี
ด้านค่านิยมร่วม/วัฒนธรรมองค์กร	3.58	.717	ดี

จากตารางที่ 1 พบว่า การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมเกือบทุกด้านอยู่ในระดับที่ดี ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .791, $\bar{X} = 3.74$, S.D. = .703) ยกเว้นด้านระบบการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$, S.D. = .799) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ด้าน เท่ากัน ได้แก่ ด้านรูปแบบการบริหาร/สไตล์การบริหาร ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .703) และด้านกลยุทธ์/พันธกิจ/วิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .683) รองลงมา ได้แก่ ด้านทักษะ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .720) ค่านิยมร่วม/วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = .717) และด้านโครงสร้างการบริหาร ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .624) ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่มีผล
ด้านความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง	4.10	.573	ดี
ด้านนโยบายของผู้บริหาร	4.04	.671	ดี
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.92	.686	ดี
ด้านองค์ความรู้	4.23	.627	ดีมาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมแต่ละด้านอยู่ในระดับที่ดีถึงดีมาก ด้านที่อยู่ในระดับที่ดีมาก ได้แก่ ด้านองค์ความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .627) ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับที่ดี

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงพหุคูณ

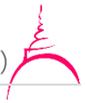
ตัวแปร	สมการพยากรณ์
การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร (Y tot) ($R^2 = 0.271$)	= 0.903 + 0.124 (ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร) + 0.201 (ด้านความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง) + 0.180 (ด้านองค์ความรู้) + 0.142 (ด้านนโยบายของผู้บริหาร)

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์เชิงพหุคูณกับการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.271 ($R^2 > 0.271$)

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ปัจจัยด้านความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์ความรู้ และปัจจัยด้านนโยบายของผู้บริหาร พบว่า มีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.271 สามารถทำนายการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร (Y tot) ได้ร้อยละ 27.10

ผลการศึกษาคำถามปลายเปิดในประเด็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยสรุป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เนื่องจากภารกิจของกรุงเทพมหานครมีหลากหลายจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนและให้ความสำคัญกับองค์กรนวัตกรรมโดยเฉพาะการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจูงใจคนเก่ง (Talent) ให้มีการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะ รวมถึงการกระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรที่อาวุโสมาให้ความสำคัญและสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้มากขึ้น รวมถึงการสร้าง ความเชื่อมโยงกับองค์กรนวัตกรรมอื่น ๆ เช่น การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม จูงใจคนเก่ง ให้มีการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 3 พบว่า การพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมใน 6 แนวทาง ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ชัดเจน โดยจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรม 2) การให้ความสำคัญและสร้างความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ 3) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ในรูปแบบที่หลากหลายอย่าง



ต่อเนื่องและปลูกฝังการคิดเชิงนวัตกรรมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร 4) การส่งเสริมให้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง “จัดตั้งทีมนวัตกรรม” 5) การส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและประกวดผลงานประจำปี 6) การให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและมีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ดีอาจเป็นเพราะ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นผลให้แต่ละองค์กรทั่วโลกจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2556) อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครมีความเชื่อและบริหารที่สอดคล้องกับองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมตามแนวคิด McKinsey 7 S Model (Waterman, R. et al., 1983) นอกจากนี้ยังใช้แนวทางการบริหารตามแนวคิดของ Armstrong, M. ที่กล่าวว่า คนหรือทุนมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ (Armstrong, M., 2006) ผู้บริหารจึงได้นำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร ดังเช่นนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 20 ปี (พ.ศ. 2565 - 2585) ด้วยการกำหนดโครงการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์และโครงการพัฒนาทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารของกรุงเทพมหานครได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ และเรื่องการพัฒนานวัตกรรม จึงได้สนับสนุนและส่งเสริมให้มีโครงการต่าง ๆ ไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 20 ปี เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Noe, R. A. et al. ที่ว่าการนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาเป็นการสนับสนุน มอบอำนาจและให้โอกาสบุคลากรตัดสินใจในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (Noe, R. A. et al., 2006) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พสุธิตา ตันตราจลิน และคณะ พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ให้เป็นการคิดเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ (พสุธิตา ตันตราจลิน และคณะ, 2559) ส่วนในบางด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง อาทิ ด้านโครงสร้างการบริหาร ข้อ 35 หน่วยงานท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติ อาจเป็นเพราะการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติในบางระดับ บางประเภทงานยังไม่ทั่วถึง ด้านระบบการทำงานในบางข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อ 38 การมีกฎระเบียบการให้รางวัลเกี่ยวกับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ข้อ 39 การได้รับรางวัลผลงานโดดเด่นระดับชาติ และข้อ 40 การจัดงานฉลองความสำเร็จในผลงานอาจเป็นเพราะกรุงเทพมหานครยังไม่มี การออกกฎระเบียบการให้รางวัล การคิดเชิงสร้างสรรค์และยังไม่ได้เสนอผลงานเพื่อรับรางวัลระดับชาติก็เป็นไปได้ ด้านทักษะ ได้แก่ ข้อ 48 การคิดค้นนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ การส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ยังไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่องและยังไม่เสริมสร้างให้เป็นค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ด้านรูปแบบการบริหาร ได้แก่ ข้อ 55 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำในการจัดการตนเองเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจเป็นเพราะแม้ว่ากรุงเทพมหานครมีการทำงานในรูปกรรมการแต่ลักษณะการทำงานยังคงแบบระบบราชการที่ยึดกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด จนทำให้ขาดความคล่องตัว ไม่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ส่วนด้านค่านิยมร่วม/วัฒนธรรมองค์กรข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 60 การประชาสัมพันธ์

ให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ อาจเป็นเพราะการรณรงค์และการประชาสัมพันธ์ให้มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การที่เป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

2. ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมในภาพรวม แต่ละด้านอยู่ในระดับที่ดีถึงดีมาก ได้แก่ ด้านองค์ความรู้ ด้านความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง ด้านนโยบายของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรตามลำดับ โดยเฉพาะด้านองค์ความรู้มีผลอยู่ในระดับดีมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารกรุงเทพมหานครมองว่าองค์ความรู้ (Knowledge) เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการพัฒนามนุษย์ อันนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมซึ่งปัจจัยนี้มีความสำคัญยิ่ง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2563) อีกทั้งความสำเร็จขององค์การจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สอดคล้องกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในโลกยุคดิจิทัล โดยการพัฒนาองค์ความรู้ใน 3 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge creation) เป็นการรวบรวม จัดเก็บความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากผู้รู้มาปรับปรุงพัฒนาองค์ความรู้ให้ทันสมัย และมีคุณค่ามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้และรูปแบบของข้อมูลองค์ความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้และมีการถ่ายทอด แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และ 3) การเรียนรู้ขององค์การหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอันนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2563) ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ จิรประภา อัครบวร ที่กล่าวว่าบทบาทการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ในยุค wave 4 หรือ Agile workforce แต่ละองค์การจะต้องปรับตัวได้อย่างรวดเร็วให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (จิรประภา อัครบวร, 2565) ดังนั้น งาน HR จำเป็นต้องปรับบทบาทให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Customization) ซึ่งในยุคนี้ทำให้มีการนำนวัตกรรมมาใช้กับงานทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมาก

3. กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความสำเร็จและมีสมรรถนะสูง จึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารสมัยใหม่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนภารกิจจัดการทุนมนุษย์ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ อีกทั้งการส่งเสริมกระบวนการคิดสร้างสรรค์และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งนี้ เพราะนวัตกรรมเป็นทั้งความหวังและผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

สรุปและข้อเสนอแนะ

กล่าวได้ว่ากลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมในภาพรวมเกือบทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ดีและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ ด้านรูปแบบการบริหาร/สไตล์การบริหาร และด้านกลยุทธ์/พันธกิจ/วิสัยทัศน์ขององค์การ สำหรับด้านระบบการทำงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ กรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมในภาพรวม แต่ละด้านอยู่ในระดับที่ดีถึงดีมาก ได้แก่ ด้านองค์ความรู้ ด้านความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง ด้านนโยบายของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรตามลำดับ โดยเฉพาะด้านองค์ความรู้มีผลอยู่ในระดับดีมาก สรุปได้ว่ากลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความสำเร็จและมีสมรรถนะสูงจึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารสมัยใหม่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนภารกิจจัดการทุนมนุษย์ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ อีกทั้งการส่งเสริมกระบวนการคิดสร้างสรรค์และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งนี้ เพราะนวัตกรรมเป็นทั้งความหวังและผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า



ส่วนแนวทางการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ใน 6 แนวทาง ดังนี้

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ชัดเจน โดยจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรม
- 2) การให้ความสำคัญและสร้างความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ
- 3) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ในรูปแบบที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องและปลูกฝังการคิดเชิงนวัตกรรมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- 4) การส่งเสริมให้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง “จัดตั้งทีมนวัตกรรม”
- 5) การส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและประกวดผลงานประจำปี
- 6) การให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและมีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ส่วนในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในประเด็น ดังนี้ 1) ควรมีการศึกษาวิจัยในประเด็นนี้โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมาสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ 2) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น 3) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมกับหน่วยงานภาคเอกชน

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณคณะกรรมการฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะรัฐศาสตร์ คณะกรรมการประจำคณะรัฐศาสตร์ และมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาอนุมัติทุนการวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2563). ผลกระทบของการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร. วารสารรัชต์ภาคย์, 14(34), 86-100.
- จิระประภา อัครบวร. (2565). งานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 5.0 . กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรนกการพิมพ์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2556). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- พสุธิตา ตันตราจิณ และคณะ. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(2), 169-193.
- พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- สุรเดช จอจวรรณศิริ. (2562). การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2565). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. เรียกใช้เมื่อ 16 พฤษภาคม 2566 จาก <https://bma-csc.bangkok.go.th/csc/report-hr/>
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2563). ความหมายของนวัตกรรม. เรียกใช้เมื่อ 16 กันยายน 2567 จาก <https://www.nia.or.th/Info-NIAMOOCs>
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2561). การบริหารงานภาครัฐในมิติต่าง ๆ ของไทย. กรุงเทพมหานคร: นราธิป พรินต์ติ้ง.
- Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management: A guide to action. (4th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Cronbach, L. J. (1970). Essentials of psychological testing. (3rd ed.). New York: Harper& Row.

- Holder, B. J. & Matter, G. (2008). The Innovative Organization. Retrieved December 11, 2016, from https://ifi.nia.or.th/wp-content/uploads/2020/09/Innovative-Organization-BOK_digital_08-2020.pdf
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lynn, M. C. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382-385.
- Noe, R. A. et al. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Tilden, V. P. et al. (1990). Use of quantitative methods to enhance content validity. *Nursing Research*, 39(3), 172-175.
- Waterman, R. et al. (1983). In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 621-624.
- Wei, Y. (2013). Towards an effective management model for high-end human capital : A Taiwanese SME case study. *Journal of Business Management and Economic Research*, 4(6), 835-838.