

วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล
Organizational Culture and Working Environment Affecting Work Motivation of
Personnel at Digital Economy Promotion Agency

ศิริณี เมฆลอย

Siranee Makloy

คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Faculty of Business Administration and Public Administration, Western University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: siranee.m5151@gmail.com

Received March 12, 2025; Revised December 25, 2025; Accepted December 26, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล 2) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล จำนวน 170 คน ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และการวิเคราะห์สถิติการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.54, S.D.=0.859) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์การ

2. การเปรียบเทียบพบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องเพศ สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลเท่ากับ 0.829 ($t=28.233$, Sig. = 0.000) พบว่าวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ โดยสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 84.30 ($R^2 = 0.843$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อม; แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน; บุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

Abstract

The purposes of this research are to: 1) examine organizational culture and working environment affecting work motivation of personnel at Digital Economy Promotion Agency (DEPA); 2) compare organizational culture and working environment affecting work motivation of personnel at Digital Economy Promotion Agency (DEPA); and 3) study the relationship between organizational culture and working environment affecting work motivation of personnel at Digital Economy Promotion Agency (DEPA). Quantitative research uses questionnaires as a tool to collect data. The sample consists of 170 personnel. The statistics applied for data analysis included descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation) and inferential statistics (t-test and F-test), and multiple regression analysis. The research results find that:

1. Overall, the mean ($\bar{X} = 3.54$, S.D.=0.859) has a high level of opinion; the work motivation in the organization has the highest mean, followed by the working environment and organizational culture, respectively.

2. The comparison finds no overall differences, except for gender, marital status, duration of work, and monthly income, which shows statistical significance at the .05 level.

3. Organizational culture and working environment affecting work motivation of personnel at Digital Economy Promotion Agency (DEPA) equals 0.829 ($t=28.233$, Sig. = 0.000). It was found that organizational culture and working environment affecting work motivation, explaining the variation by 84.30% ($R^2 = 0.843$) with statistical significance at the 0.01 level.

Keywords: Organizational Culture and Working Environment; Work Motivation; Personnel at Digital Economy Promotion Agency

บทนำ

ในปัจจุบันประเทศไทยเป็นอีกประเทศหนึ่งที่กำลังเข้าสู่สังคมดิจิทัล โดยรัฐบาลได้ประกาศนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy : DE) กำหนดแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามวิสัยทัศน์ 20 ปี “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ Digital Thailand” ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” (Ministry of Digital Economy and Society, 2018) โดยยกระดับศักยภาพของประเทศ ในหลากหลายมิติ พัฒนาคคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสังคมผู้สูงวัย ทักษะของประชากรในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลกที่เกิดจากการปฏิวัติดิจิทัล(Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0 จากการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน(Thawinkarn,2021) สำหรับหน่วยงานราชการในยุคปัจจุบัน การบริหารจัดการนับวันยิ่งทวีความยากลำบาก เนื่องจากต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด ท่ามกลางบริบทสังคมที่มีพลวัตสูงและปัญหาที่ซับซ้อน ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Akaraborworn,2023)

วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งต่อที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพเพื่อดำเนินงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (Manmee, 2022) องค์การที่มีประสิทธิผลมักวัดได้จากการยอมรับทางสังคม ซึ่งแสดงถึงขีดความสามารถในการบริหารและการปรับตัวตามสถานการณ์ ทำให้สังคมเล็งเห็นความสำคัญขององค์การดังกล่าว สำหรับ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล นั้น การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวให้ทันยุคสมัยและการสร้าง Impact ให้เป็นที่ประจักษ์ นับเป็น Key Success Factor หลักในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับ(Narintrangkul,2021) ภาพที่ 1 แสดงภาพรวมบริบทด้านบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งสังเคราะห์ได้จากข้อมูลข้างต้น. นำเสนอได้ดังนี้

ระดับ ตำแหน่ง	ช่วงอายุ-ปี และ GEN				รวมคนในตำแหน่ง
	B	X	Y	Z	
	50 - 60	35 - 49	25 - 34	ต่ำกว่า 25	
ผอ. และ รอง ผอ.	2	3			5
ผช.ผอ. และ ผอ.ฝ่าย/สถาบัน/เขต	1	12			13
ผู้จัดการส่วน/สาขา	2	5	1		8
ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส		4			4
เจ้าหน้าที่อาวุโส	1	13			14
เจ้าหน้าที่ระดับ 3	1	26	10		37
เจ้าหน้าที่ระดับ 2		16	24		40
เจ้าหน้าที่ระดับ 1		6	12	5	23
รวม	7	85	47	5	144



ภาพที่ 1 การจำแนกบุคลากรตามประสบการณ์การทำงาน ระดับคุณวุฒิ และตำแหน่งหน้าที่
ที่มา: Digital Economy Promotion Agency, 2024

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมความสามารถในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Ngamsaeng, 2025) โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดบูรณาการเพื่อความอยู่รอดและธำรงรักษาแบบแผนที่ดีขององค์การ ที่เป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารทุกองค์การต้องการที่จะบรรลุถึงจึงได้มีการศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งช่วยเหลือผู้บริหารให้บริหารองค์การให้มีประสิทธิผลมากขึ้น (Teerathanathorn, 2022) ซึ่งความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การจึงเป็นเรื่องใหม่ที่บ่งชี้ว่าองค์การประสบผลสำเร็จในระดับใด และเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถในการอยู่รอดขององค์การจึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกันนั่นคือค่านิยมขององค์การ (Pongpothakul, 2023) ทั้งพื้นฐานความรู้ประสบการณ์เชื้อชาติและองค์ประกอบอื่น ๆ ทำให้วัฒนธรรมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมองค์การที่ดียอมทำให้องค์กรดำเนินได้อย่างราบรื่นหรือประสบความสำเร็จก้าวหน้าการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน (Viritt, 2024) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญที่จะดำเนินการวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน สร้างสมดุลที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล
2. เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

Poramatworachote (2022) กล่าวว่า เป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม

Phutachot (2016) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใด ๆ ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่ เพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Leephaicharoen (2022) กล่าวว่า เป็นกระบวนการของการรวบรวมและแจกแจงทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

การบริหาร หมายถึง เป็นกระบวนการของการรวบรวมและแจกแจงทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กรจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Woraphatthirakul (2023) กล่าวว่า วิธีการดำเนินชีวิตของสังคมเป็นสิ่งที่ดีงาม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ใช้เป็นเครื่องมือและแนวทางแก้ปัญหาและเพิ่มความสงบสุขในสังคม

Rungsoi (2021) กล่าวว่า แบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วมซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม

Bangmo (2019) กล่าวว่า สิ่งที่มีมนุษย์เปลี่ยนแปลงปรับปรุงหรือสร้างขึ้นเพื่อความเจริญของงาม แสดงถึงวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขและกาลเวลา ค้นพบสิ่งใหม่

วัฒนธรรมองค์การ คือแบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วมซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์กรในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมสอดคล้องไปตามเงื่อนไขและกาลเวลา

3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Ngamsaeng (2025) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร ในการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและผู้ร่วมงาน

Ruangkun (2020) กล่าวว่าสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบ ๆ ตัว คนงานในขณะทำงาน เช่น เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น

Sangsawang (2023) กล่าวว่าบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

สภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรในขณะทำงานเอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่สะท้อนถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและผู้ร่วมงาน เป็นต้น

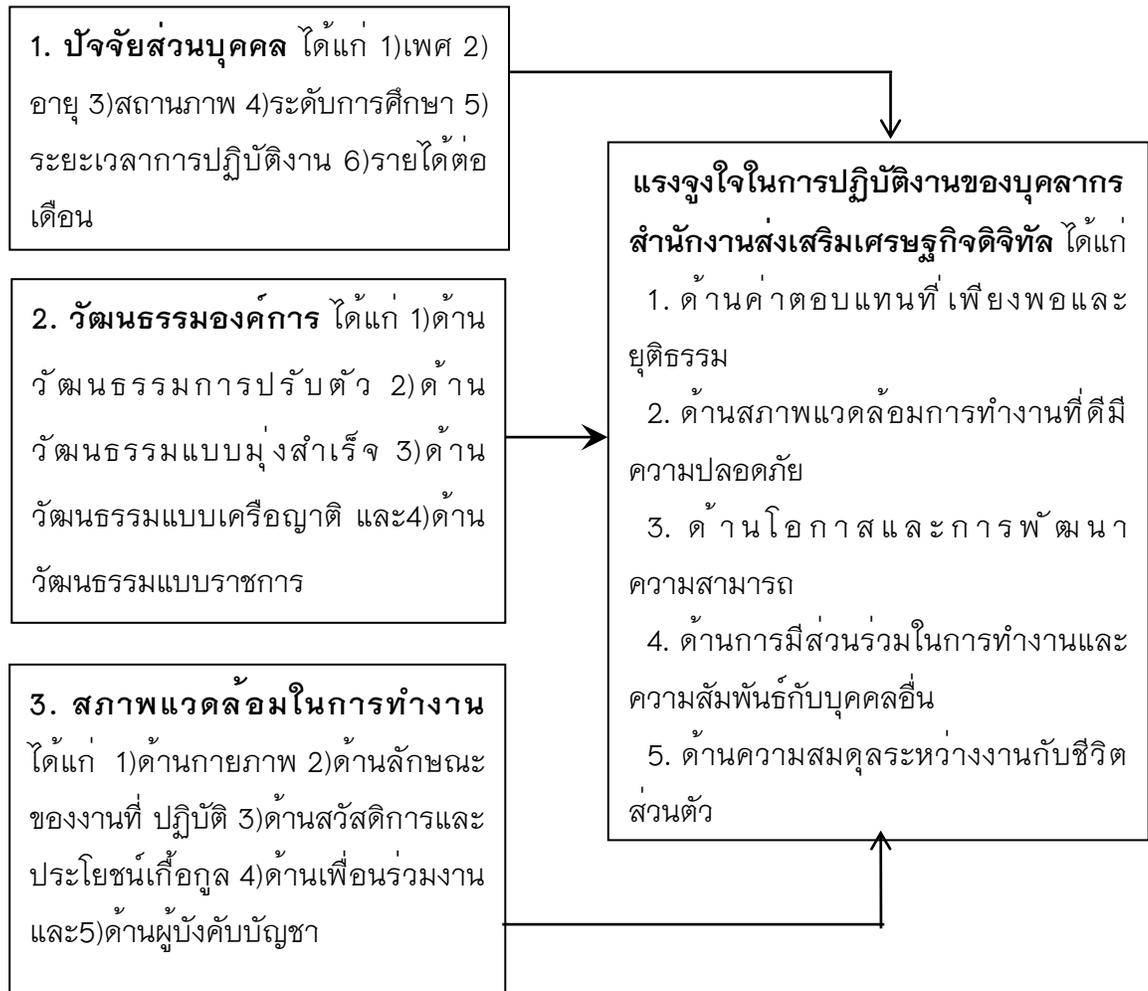
4. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Sirikunakronkun (2024) กล่าวว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดความรู้สึกพอใจ ในการทำงาน เรียงตามลำดับความต้องการจนถึงขั้นสูงสุดความสำเร็จแห่งชีวิต

Trisirichod (2021) กล่าวว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือศักยภาพและส่งผลลัพธ์ของงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กรต่อไป

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความรู้ความสามารถหรือศักยภาพและส่งผลลัพธ์ของงานจนถึงขั้นสูงสุดจากการยอมรับนับถือขององค์กรต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ รวมทั้งสิ้น 298 คน (Digital Economy Promotion Agency, 2024) กลุ่มตัวอย่างใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งได้มาจากการคำนวณหาค่ากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมนั้นใช้สูตรการคำนวณกรณีการศึกษาค่าเฉลี่ยของ ประชากรเท่ากับ 168 คน โดยผู้วิจัยขอเพิ่มเป็น 170 คน (Sincharu, 2017) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 1 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1. เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมจำนวน 6 ข้อย่อย ส่วนที่ 2. เป็นคำถามวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย 4 ด้าน แยกเป็น 20 ข้อย่อย ส่วนที่ 3. เป็นคำถามสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน แยกเป็น 25 ข้อย่อย และส่วนที่ 4. เป็นคำถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน แยกเป็น 25 ข้อย่อย โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (∞ - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้านมีระดับความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .809 - .895 ซึ่งมีระดับค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงมาก (Anegasukha, 2021) โดยผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากคณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ถึงสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม ทั้งชี้แจงการพิทักษ์สิทธิโดยอธิบายให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและอธิบายถึงวิธีการตอบคำถาม และเปิดโอกาสให้ซักถามด้วยตนเอง และรวบรวมแบบสอบถามคืนทันทีทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ได้แก่ 1) สถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยส่วนแรกเป็นการอธิบายสภาพของตัวแปร และส่วนที่ 2 คือการใช้สถิติอนุมานเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน ซึ่งครอบคลุมการทดสอบ t-test, การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว, การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของข้อมูลเชิงประจักษ์ (Vanichbuncha, 2018)

ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสรุปพบว่า

1.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล จำนวน 170 คน โดยสรุปพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 73.00 มีอายุ 25-34 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 49.40 มีสถานภาพสมรสปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 70.60 มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 47.64 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 - 5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีรายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 ตามลำดับ

1.2) ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.859) มีระดับความ

คิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายข้อคำถามแต่ละด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ $(\bar{X} = 3.58, S.D.=0.848)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.55, S.D.=0.885)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.50, S.D.=0.842)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถอธิบายในรายข้อคำถามแต่ละด้านได้ดังนี้

1.2.1) วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.50, S.D.=0.842)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าด้านวัฒนธรรมการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ $(\bar{X} = 3.56, S.D.=0.829)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.55, S.D.=0.911)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.46, S.D.=0.889)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.43, S.D.=0.741)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.2.2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.55, S.D.=0.855)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ $(\bar{X} = 3.61, S.D.=0.877)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.60, S.D.=0.868)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านกายภาพ เกื้อกูล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ $(\bar{X} = 3.55, S.D.=0.949)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ $(\bar{X} = 3.54, S.D.=0.978)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.49, S.D.=0.754)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.2.3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.58, S.D.=0.848)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ $(\bar{X} = 3.66, S.D.=0.863)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.60, S.D.=0.841)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.58, S.D.=0.845)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.57, S.D.=0.906)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ มีค่าเฉลี่ย $(\bar{X} = 3.49, S.D.=0.788)$ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ t-test กรณีที่ตัวแปรอิสระมี 2 กลุ่ม และใช้ค่า F-test ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยสรุปพบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันยกเว้นดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์การในด้านวัฒนธรรมการปรับตัวด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย (2) สภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถและด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

2) ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ (2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว 3) ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์การในด้านวัฒนธรรมการปรับตัว (2) สภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านเพื่อนร่วมงาน และ (4) ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การในด้านวัฒนธรรมแบบราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ โดยนำเสนอได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่แตกต่างกัน นำเสนอได้ดังนี้

	เพศ	อายุ	สถานภาพ	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน
1. วัฒนธรรมองค์การ						
1.1) ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	.010*	.083	.075	.074	.020*	.054
1.2) ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ	.056	.092	.078	.077	.095	.071
1.3) ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย	.009*	.057	.057	.053	.063	.088
1.4) ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ	.056	.085	.085	.060	.080	.013*
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน						
2.1) ด้านกายภาพ	.086	.089	.089	.079	.084	.084
2.2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	.045*	.076	.006*	.084	.073	.073
2.3) ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	.029*	.077	.077	.067	.098	.098
2.4) ด้านเพื่อนร่วมงาน	.092	.062	.062	.052	.028*	.108

	เพศ	อายุ	สถานภาพ	ระดับ การศึกษา	ระยะเวลา การ ปฏิบัติงาน	รายได้ ต่อเดือน
2.5) ด้านผู้บังคับบัญชา	.073	.095	.064	.065	.055	.057
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						
3.1) ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและ ยุติธรรม	.056	.060	.060	.070	.074	.113
3.2) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมี ความปลอดภัย	.091	.065	.075	.055	.066	.066
3.3) ด้านโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนา ความสามารถ	.039*	.066	.066	.059	.088	.085
3.4) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น	.036*	.092	.092	.082	.061	.092
3.4) ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว	.079	.057	.005*	.099	.091	.053

*P<.05

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยนำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยภาพรวม

ตัวแปร	B	Beta	SE.	t	Sig.
ค่าคงที่	.936		.155	8.316	0.000**
วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการ ทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล	0.829	0.151	0.030	28.233	0.000**

(R²= 0.965, R²=0.843 Adjusted R Square =0.844, Sr²=4.54, F=859.391, Sig.=0.000)

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่าวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลเท่ากับ 0.829 (t=28.233, Sig. = 0.000) พบว่าวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 84.30 (R² =0.843) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงาน
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

ตัวแปร	B	Beta	SE.	t	Sig.
ค่าคงที่	.838		.155	7.419	.000**
วัฒนธรรมองค์การ	.303	.336	.059	5.291	.000**
สภาพแวดล้อมการทำงาน	.095	.096	.048	2.134	.053*
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	.402	.340	.045	4.897	.000**

($R^2 = 0.875$, $R^2 = 0.853$ Adjusted R Square = 0.852, $Sr^2 = 4.54$, $F = 180.761$, $Sig. = 0.000$)

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่าวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ได้แก่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 85.53 ($R^2 = 0.853$) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล พบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.54$, $S.D. = 0.859$) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมีทักษะความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง เป็นองค์กรที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง มีความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ ที่จะปรับตัวได้ดีกับวัฒนธรรมในองค์กร ที่มีกฎหรือข้อบังคับหรือค่านิยมในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กรจึงทำให้มีความสุขในการทำงานจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ตรงตามความต้องการทำให้ส่งผลต่อมีแรงจูงใจในการทำงาน จึงเกิดความพึงพอใจที่ดีต่องานที่ทำและมีความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงานทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Woraphatthirakul (2022) ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมองค์การจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร พร้อมทั้งผลงานวิจัยของ Lamsanthie & Ratpongporn (2024) พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กร ด้านพฤติกรรม

ระดับบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมากตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่แตกต่างกัน พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มี เพศ สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน เพื่อเข้าสู่การเป็นกำลังคนด้านดิจิทัลที่มีความพร้อม ตามความต้องการของหน่วยงานในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Virit (2024) ผลการวิจัยพบว่าการบริหารองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 พร้อมทั้งผลงานวิจัยของ Sangsawang (2023) พบว่าการเปรียบเทียบการบริหารองค์การ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล พบว่า วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล พบว่าวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เท่ากับ 0.829 ($t=28.233$, Sig. = 0.000) พบว่าวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 84.30 ($R^2=0.843$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sirikundakronkun (2024) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการยอมรับการบริหารองค์การ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อมากที่สุด คือ ปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุน (FSP) เท่ากับ .705 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญต่อแรงขับเคลื่อนในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ด้วยเหตุนี้ ส่วนงานบริหารและพัฒนาบุคคลจึงต้องบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และผลวิเคราะห์ที่รอบคอบ เข้าด้วยกันเพื่อวางเป้าหมายแผนงานบุคคลที่ชัดเจนและจับต้องได้ อันจะก่อให้เกิดความสมดุลและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ พบว่าวัฒนธรรมและบริบทแวดล้อมในที่ทำงานมีอิทธิพลอย่างยิ่ง จึงขอเสนอแนะแนวทาง

ส่วนที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ

1.1) ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องมุ่งเน้นนโยบายที่ส่งเสริมความผูกพัน และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะความพึงพอใจของบุคลากรย่อมสะท้อนออกมาในรูปแบบของผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารที่มีคุณภาพ

1.2) แรงจูงใจนับเป็นปัจจัยวิกฤตต่อสมรรถนะการทำงาน การกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสมัครใจและตั้งใจจริง จะช่วยให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง และเป็นรากฐานสำคัญในการนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำในระดับทีม เนื่องจากพลวัตการทำงานยุคใหม่ต้องอาศัยความร่วมมือ การสร้างผู้นำร่วมจะช่วยให้การนำพาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยกระบวนการนี้ต้องอาศัยการทำความเข้าใจบริบทวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม (Existing Culture) พิจารณาทั้งอัตลักษณ์และผลกระทบของวัฒนธรรมดังกล่าวต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2.2) สร้างกรอบใหม่ เมื่อเข้าใจสภาพและผลของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่แล้วต้องตัดสินใจเลือกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบใด จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ โดยคำนึงถึง วิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น (กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่พันธกิจ) และพิจารณาว่าจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การขนาดไหนที่จะเพียงพอต่อการรองรับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ใหม่

2.3) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ทุกคนในองค์การต้องตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในองค์การเพื่อร่วมสร้างวัฒนธรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

3.1) ควรส่งเสริมให้มี การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การค้นพบตัวแปรหรือปัจจัยทำนายใหม่ ๆ ที่ช่วยสะท้อนข้อเท็จจริงเชิงลึก อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

3.2) เพื่อสร้างองค์ความรู้และมุมมองที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ ควรพิจารณาประยุกต์ใช้เครื่องมือวัดผลหรือเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลรูปแบบใหม่ ที่มีความแตกต่างไปจากระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

References

- Akaraborworn, C. (2023). *Strategic performance management: An organization development intervention*. Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration.
- Anegasukha, S. (2021). The combination of quantitative and qualitative methods to mixed methods research. *Journal of Education Studies, Burapha University*, 3(1), 1–16.
- Bangmo, S. (2019). *Organization and management*. SE–Education Public Company Limited.
- Digital Economy Promotion Agency. (2024). *UN Thailand “UN Thailand SDGs survey”*. <http://www.un.or.th>
- Lamsanthie, P., & Ratpongorn, T. (2024). Organizational culture and organizational behavior affecting effectiveness performance of officers in a telecommunications service company in Nonthaburi Province. *Lawasri Journal, Thepsatri Rajabhat University*, 8(1), 27–44.
- Leephaicharoen, S. (2022). *Human resource management*. Witthayakan Printing 1973 Ltd., Part.
- Manmee, T. (2022). *Modern human resource management*. Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Ministry of Digital Economy and Society. (2018). *The 20–year digital development plan for economy and society (2017–2036)*. Ministry of Digital Economy and Society.
- Narintrangkul Na Ayudhya, S. (2021). *Human resource management in education: The new normal*. Chulalongkorn University Press.
- Ngamsaeng, S. (2025). Effectiveness of human resource management in the digital era of the Digital Economy Promotion Agency (DEPA). *Santapol College Academic Journal*, 11(1), 11–21.
- Pongpothakul, K. (2023). *Recruitment and selection planning for human resources*. Academic Enhancement Department, King Mongkut’s University of Technology North Bangkok.
- Poramatworachote, P. (2022). Human resources development management toward a learning organization. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 7(5), 337–351.
- Phutachot, N. (2016). *Organizational behavior*. Chulalongkorn University Printing House.
- Rungsoi, N. (2021). Factors affecting the quality of work life of personnel in the Department of Employment, Ministry of Labour. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 8(2), 288–301.

- Ruangkun, J. (2020). *Human resource management*. Nation High 1954 Co., Ltd.
- Sangsawang, K. (2023). Organizational culture and working environment affecting quality of work life of personnel in Samut Sakhon Provincial Administrative Organization. *Santapol College Academic Journal*, 9(2), 34–42.
- Sincharu, T. (2017). *Research and statistical data analysis with SPSS and AMOS*. Business R&D.
- Sirikunakronkun, T. (2024). Acceptance model of organizational administration for supporting the expansion of the digital economy in National Telecom Public Company Limited. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(9), 1478–1492.
- Thawinkarn, D. (2021). *Digital leadership*. Khon Kaen University.
- Teerathanathorn, N. (2022). *Human resource management*. O.S. Printing House.
- Trisirichod, T. (2021). Strategic adaptation to changing circumstances. *Social Science Journal of Prachachuen Research Network*, 3(2), 62–72.
- Vanichbuncha, K. (2018). *Statistics for research*. 3 Lada Limited Partnership.
- Virit, T. (2024). Effectiveness of enforcement of the Building Control Act in Pattaya City. *Journal of Modern Learning Development*, 9(9), 34–48.
- Woraphatthirakul, P. (2022). Organization administration influencing personnel participation of the National Broadcasting and Telecommunication Commission (NBTC). *Journal of Educational Innovation and Research*, 6(3), 809–822.
- Woraphatthirakul, P. (2023). The effectiveness of human resource management in the Secretariat of the Prime Minister. *SAU Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(2), 218–231.