

ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงาน ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล *

THE JOB SATISFACTION AND WORK PERFORMANCE TOWARDS ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN THE DIGITAL ERA

เลอ กวง¹, นภาพร เนตรประดิษฐ์² และ พิชภพ พันธุ์แพ³

Le Kuang¹, Napawan Netpradit² and Pichaphob Panphae³

¹⁻²คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

¹⁻²Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University, Thailand

³คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

³Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna, Thailand

Corresponding Author's Email: kuangle1216@outlook.com

วันที่รับบทความ : 26 พฤศจิกายน 2568; วันที่แก้ไขบทความ 29 ธันวาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 31 ธันวาคม 2568

Received 26 November 2025; Revised 29 December 2025; Accepted 31 December 2026

บทคัดย่อ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีบทบาทอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์การ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวและพัฒนาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้เขียนมุ่งให้ได้สารสนเทศและความรู้ทั่วไปด้านความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล แก่นักวิชาการ นักวิจัย ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลขององค์การสำหรับ

Citation:



* เลอ กวง, นภาพร เนตรประดิษฐ์ และ พิชภพ พันธุ์แพ. (2569). ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล. วารสารสหศาสตร์การพัฒนางสังคม, 4(1), 366-381.

Le Kuang, Napawan Netpradit and Pichaphob Panphae. (2026). The Job Satisfaction And Work Performance Towards Organizational Transformation In The Digital Era. Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(1), 366-381.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/>

เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับมือและปรับตัวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงการเตรียมความพร้อมด้านศักยภาพให้กับพนักงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล จากการสังเคราะห์วรรณกรรม พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการยอมรับเทคโนโลยี การปรับตัวของบุคลากร และการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงวิชาการและแนวทางเชิงบริหารในการพัฒนาองค์กร

คำสำคัญ: ความพึงพอใจในงาน, ประสิทธิภาพการทำงาน, องค์กรดิจิทัล

Abstract

In the digital era, where technology plays a significant role in driving organizations, enhancing employee work performance has become an important factor in organizational adaptation and development toward sustainable transformation. This article aims to synthesize literature related to the concepts of job satisfaction and work performance toward organizational transformation in the digital era. The author aims to provide information and general knowledge on job satisfaction and work performance toward organizational transformation in the digital era for scholars, researchers, senior executives, and individuals involved in driving organizations toward digitalization, as a guideline for promoting and continuously improving employee performance, enabling them to cope with and adapt to various changes, as well as preparing employee capabilities in order to achieve organizational goals and develop organizations sustainably in the digital era. Based on the synthesis of the literature, it was found that job satisfaction has a positive relationship with work performance and serves as an important mechanism in supporting organizational transformation in the digital era, particularly in terms of technology acceptance, employee adaptability, and the enhancement of organizational competitiveness. The findings can be applied

as an academic conceptual framework and a managerial guideline for organizational development.

Keywords: Job Satisfaction, Work Performance, Digital Organization

บทนำ

ในยุคปัจจุบันองค์การธุรกิจอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมที่มีความผันผวนและมีการแข่งขันเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบกันอยู่ตลอดเวลา ภาคธุรกิจต้องปรับตัวและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสู่รูปแบบใหม่ที่จะเกิดนวัตกรรมสินค้าและบริการที่ดีขึ้น (National Science and Technology Development Agency, 2019) ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทต่อธุรกิจมากขึ้น องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pereira & Silva, 2021) การนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์, ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ต (IoT) มาใช้ในการดำเนินงาน จะช่วยเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการทำงาน (Liu et al., 2020) การจัดการทรัพยากรและกระบวนการต่าง ๆ ผ่านซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Choi & Lee, 2021) ผนวกกับการเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เป็นการเร่งให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เร็วขึ้นและกว้างขวางขึ้น ทำให้การทำงานเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ โดยเฉพาะงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 (Human Resource 4.0) ทั้งวิถีคิด รูปแบบการทำงานวิถีใหม่ (New Normal) เช่น การทำงานออนไลน์ การทำงานที่บ้าน (Work from home : WFH) ซึ่งรูปแบบใหม่นี้จะเป็น New Standard ในอนาคต (Naksawat, 2020) ที่จะสอดคล้องกับพฤติกรรมของมนุษย์แบบใหม่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Phinai-sub, 2019) ด้วยการทำงานบนเทคโนโลยีเป็นหลัก เชื่อมโยงงานด้วยระบบอินเทอร์เน็ต (Internet of Things) แบบทันที (Real time) ทันสมัย ถูกต้องและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ที่จะช่วยในการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Sukhonthachit, 2019)

อนึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์การในยุคดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มที่ รวมทั้งการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล (Sánchez & Rodríguez, 2020) องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและสามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Zhao & Zhang, 2022) ในส่วนของความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานนั้นมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในยุคดิจิทัลอย่างยิ่ง เนื่องจากเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Herzberg, 1966) อีกทั้ง พนักงานที่มีความพึงพอใจยังมีความผูกพันกับองค์การและสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน (Kotter, 1996)

องค์การจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ดีแล้วบุคลากรที่อยู่ในองค์การนั้น จะต้องได้รับการจูงใจอย่างถูกวิธีในลักษณะที่กระตุ้นให้พยายามใช้ความสามารถและทักษะที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการศึกษาบุคลากรในองค์การของตนว่าบุคลากรเหล่านั้นมีความต้องการหรือมีความพอใจในสิ่งใดจากการทำงาน ความพึงพอใจในงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเช่นกัน โดยความพึงพอใจในงานนั้น หมายถึง บุคลากรมีเจตคติต่องานจะพิจารณาจากภาพโดยรวม ซึ่งจัดได้เป็นสองลักษณะ คือ ความพึงพอใจเฉพาะเรื่อง (Facet Satisfaction) กับความพึงพอใจโดยภาพรวม (Overall Satisfaction) ความพึงพอใจเฉพาะเรื่อง คือ บุคลากรจะพึงพอใจต่องานในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น บุคลากรบางคนอาจจะชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ แต่อาจจะไม่ชอบหัวหน้างานหรือบุคลากรบางคนอาจจะชอบเพื่อนร่วมงาน แต่ไม่ชอบสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เป็นต้น ส่วนความพึงพอใจโดยภาพรวม คือ บุคลากรจะพอใจโดยภาพรวมของงานในทุก ๆ ด้าน เช่น บุคลากรอาจจะพอใจกับงานทุก ๆ ด้าน แต่มีด้านใดด้านหนึ่งที่ยังไม่ถือว่าพอใจ แต่เมื่อมองภาพรวมแล้วมีความรู้สึกพึงพอใจกับงาน เป็นต้น (Zamanian, Roshan Sarvestani, Sedaghati, Ghatmiri & Kouhnavard, 2016)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ดำเนินการ เพื่อให้้องค์การ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Jayaweera, 2015) ซึ่งประสิทธิภาพของงานหรือผลงานส่วน บุคคลสามารถกำหนดได้จากพฤติกรรมทั้งหมดที่ พนักงานมีส่วนร่วมในการ

ปฏิบัติงาน กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับงาน หรือบันทึกที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ของงานหลังจากการฝึกปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด รวมถึงคุณภาพและปริมาณงานที่พนักงานแต่ละคนหรือกลุ่มพนักงานบรรลุหลังจากเสร็จสิ้นภารกิจ จึงถือได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมในขณะที่พนักงาน ปฏิบัติงานและสะท้อนให้เห็นเวลาที่องค์กรต้องการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงทัศนคติต่อการจัดการ วิธีการที่พนักงานเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน อัตราของการขาดงาน (Abdiwali & Musa, 2019) และระดับของความสำเร็จในงานของพนักงาน ซึ่งความสำเร็จของงานจะถูกกำหนดเทียบกับมาตรฐานความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ต้นทุนและความเร็วที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Ndulue & Ekechukwu, 2016)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านประสิทธิภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้เขียนมุ่งให้ได้สารสนเทศและความรู้ทั่วไปด้านความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล แก่นักวิชาการ นักวิจัย ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลขององค์การสำหรับเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับมือและปรับตัวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงการเตรียมความพร้อมด้านศักยภาพให้กับพนักงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน ผู้เขียนจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์พร้อมทั้งนำเสนอสารสนเทศและองค์ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล โดยในส่วนของเนื้อหาผู้เขียนได้จำแนกออกเป็นส่วนของแนวคิดความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ดังนั้น การทำความเข้าใจความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เนื่องจากสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ประสิทธิภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล

ความพึงพอใจในงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การศึกษาความพึงพอใจในงานได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจึงสามารถช่วยให้องค์กรปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาของบุคลากร

ตามที่ Locke (1976) ได้เสนอความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการประเมินงานหรือประสบการณ์จากการทำงาน โดยการเปรียบเทียบกับความคาดหวังของบุคคล ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน เช่น ความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือการขาดการลาออกจากงาน หากผลลัพธ์จากการทำงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและการแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ เช่น การลาออกหรือการเปลี่ยนแปลงงาน (Steers, 1991) นอกจากนี้การพิจารณาความพึงพอใจในงานยังสามารถนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้น

ในการศึกษาความพึงพอใจในงานยังมีการเสนอทฤษฎีต่าง ๆ ที่อธิบายถึงแรงจูงใจและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943) ซึ่งได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น ตั้งแต่ความต้องการทางร่างกาย เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ไปจนถึงความต้องการการเติมเต็มตนเอง (Self-Actualization) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง การเข้าใจในทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบระบบแรงจูงใจที่ตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

ขณะเดียวกันทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972) ได้ปรับปรุงจากทฤษฎีของมาสโลว์โดยมองว่า ความต้องการสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้หลายระดับ และไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้นเสมอไป ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจต้องการความมั่นคงในงาน (Existence Needs) พร้อมกับต้องการการยอมรับจากผู้อื่น (Relatedness Needs) และการเติบโตทางอาชีพ (Growth Needs) โดยสามารถถดถอยกลับไปที่มีความต้องการในระดับต่ำกว่าเมื่อไม่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้ อีกทั้งทฤษฎีนี้ยังเสนอแนวคิดเรื่อง

“ความคับข้องใจ” (Frustration) ซึ่งหมายถึงเมื่อความต้องการระดับสูงไม่สามารถตอบสนองได้ บุคคลอาจหันไปให้ความสำคัญกับความต้องการระดับที่ต่ำกว่ามากขึ้น

สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg, 1959) มีความโดดเด่นในการแยกแยะระหว่างปัจจัยที่ทำให้พนักงานพึงพอใจและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ โดยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้อย่างยั่งยืน ส่วน ปัจจัยเสริมสร้าง (Motivation Factors) คือปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ และความท้าทายในงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน

นอกจากนี้ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964) ได้เสนอว่าแรงจูงใจของบุคคลในการทำงานไม่ได้เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือความต้องการภายในเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากกระบวนการคิดและการประเมินผลของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความพยายาม ผลการปฏิบัติงาน และรางวัลที่ได้รับ เมื่อพนักงานเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลลัพธ์อย่างชัดเจน และรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับมีคุณค่าต่อการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล พวกเขาจะมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้กับองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัลนี้ ในสถานะที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการทำงานและการพัฒนาองค์กร ความพึงพอใจในงานของพนักงานกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน แต่ยังสามารถช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาความพึงพอใจในงานของพนักงานจึงไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงและความภักดีของพนักงานต่อองค์กร โดยจะช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มความร่วมมือในทีมงาน ซึ่งส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความยั่งยืนและประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จในระยะยาว

ประสิทธิภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) คือเมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพดังนี้

Ryan & Smith (1954) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างสิ่งที่บุคคลทุ่มเทให้กับงานกับผลลัพธ์ที่ได้ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากระดับของแรงงานที่ใช้ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานนั้น แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพเป็นผลลัพธ์ที่สัมพันธ์โดยตรงกับความพยายามและแรงที่ทุ่มเทลงไปใน การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ในขณะที่ John D. Millet (1954) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่นำมาซึ่งความพึงพอใจและผลกำไร โดยเฉพาะในบริบทของงานบริการสาธารณะซึ่งต้องพิจารณาองค์ประกอบของ “ความพึงพอใจของผู้รับบริการ” เช่น การให้บริการอย่างเท่าเทียม (Equitable Service) การบริการอย่างทันเวลา (Timely Service) เพียงพอ (Ample Service) ต่อเนื่อง (Continuous Service) และมีพัฒนาการที่ดี (Progressive Service) แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในเชิงบริการไม่ได้วัดจากผลลัพธ์ที่จับต้องได้เท่านั้น แต่รวมถึงคุณภาพของประสบการณ์ที่ผู้รับบริการได้รับด้วย ขณะเดียวกัน Herbert A. Simon (1960) ได้เสนอทฤษฎีที่โดดเด่นโดยเน้นว่า ประสิทธิภาพคือความสัมพันธ์ระหว่าง Input กับ Output กล่าวคือ หากงานใดสามารถผลิตผลลัพธ์ได้มากโดยใช้ทรัพยากรน้อย จะถือว่างานนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม Simon ยังเน้นย้ำว่า ในบริบทของภาครัฐหรือองค์การบริการสาธารณะ ควรคำนึงถึง “ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” ด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงคุณภาพที่ต้องผนวกเข้ากับสูตรประสิทธิภาพเชิงปริมาณ ส่วน Peterson และ Plowman (1989) ได้นิยามความหมายของประสิทธิภาพในเชิงการบริหารธุรกิจ โดยให้ความหมายไว้ทั้งในเชิงแคบและเชิงกว้าง ในความหมายแคบ หมายถึง การ

ลดต้นทุนในการผลิตสินค้า ส่วนความหมายในเชิงกว้างคือ การผสมผสานกันของคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการผลิต โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สินค้าและบริการในปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการ ในต้นทุนที่ต่ำที่สุดและสอดคล้องกับข้อจำกัดทางการเงินที่องค์กรมีอยู่ Peterson และ Plowman ยังได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ต้นทุน (Cost) 2) คุณภาพ (Quality) 3) ปริมาณ (Quantity) 4) เวลา (Time) และ 5) วิธีการผลิต (Production Method)

นอกจากนี้ประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการใช้ เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยรวมแล้วจะมี แนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพดังนี้

1) การทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work)

การทำงานในยุคดิจิทัลไม่จำกัดอยู่แค่ในสำนักงานเท่านั้น โดยสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ ผ่านเครื่องมือและเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานระยะไกล เช่น การใช้เครื่องมือคลาวด์ (Cloud Tools) และการประชุมออนไลน์ (Video Conferencing) การทำงานที่ยืดหยุ่นช่วย เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความเครียดจากการเดินทาง (Cascio, 2018)

2) การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data-Driven Decision Making)

การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัล เครื่องมือที่สามารถรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จะช่วยให้ องค์กรสามารถทำการตัดสินใจที่แม่นยำและทันเวลา ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

3) การใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติ (Automation)

การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการทำงานสามารถช่วยลดภาระงานที่ต้องทำด้วยมือ ซึ่ง จะช่วยให้พนักงานสามารถโฟกัสกับงานที่มีความสำคัญและมีความสร้างสรรค์มากขึ้น เช่น การ ใช้ซอฟต์แวร์อัตโนมัติในการจัดการข้อมูล การจัดการกระบวนการผลิต หรือการให้บริการลูกค้า (Chui, Manyika, & Miremadi, 2016)

4) การทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือดิจิทัล (Collaboration Tools)

เครื่องมือดิจิทัลที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Google Workspace, Microsoft Teams, Slack เป็นต้น เครื่องมือเหล่านี้ทำให้การสื่อสาร และการประสานงานภายในทีมเป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและ สถานที่ (Hoch, 2014)

5) การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skill Development)

การพัฒนาทักษะดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในยุคดิจิทัล พนักงานต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online Learning) และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ (West, 2019)

6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Innovation Culture)

การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นและพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลในการสร้างสรรค์และทดลอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร (Tushman & O'Reilly, 1996)

7) การใช้ AI และ Machine Learning ในการปรับปรุงกระบวนการ (AI & Machine Learning)

การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ เช่น การคัดกรองผู้สมัครงาน การทำนายแนวโน้มธุรกิจ หรือการจัดการสินค้าคงคลัง การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำในการตัดสินใจ (Brynjolfsson & McAfee, 2017)

8) การวัดผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการติดตามและวัดผลการทำงาน เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ในการติดตามประสิทธิภาพของพนักงานและการประเมินผลกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถปรับปรุงกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Imai, 1986)

9) การใช้ระบบคลาวด์ (Cloud Computing)

การใช้ระบบคลาวด์เพื่อจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ไม่ว่าจะเป็นการทำงานร่วมกันหรือการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการจัดการระบบ IT ภายในองค์กร (Armbrust et al., 2010)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลต่างๆ ที่สามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มผลผลิต ลดความซับซ้อน และเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยการทำงานในยุคนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่ยังต้องคำนึงถึงการพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงานและการสร้าง

วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการสร้างสรรค์และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน

ความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล การสร้างความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ ความกระตือรือร้นนี้ทำให้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบคลาวด์ คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) และเครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังช่วยลดความผิดพลาดจากการทำงานด้วยระบบเดิม ๆ อีกด้วย ส่งผลให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่สูง การที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานจะเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวและการรับการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน การมีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตามความต้องการของตลาด จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันสูงได้ (Steers, 1991) การปรับตัวที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว เมื่อพนักงานมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาจะสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งมีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Vroom, 1964) การพัฒนาทักษะเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังสามารถเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว

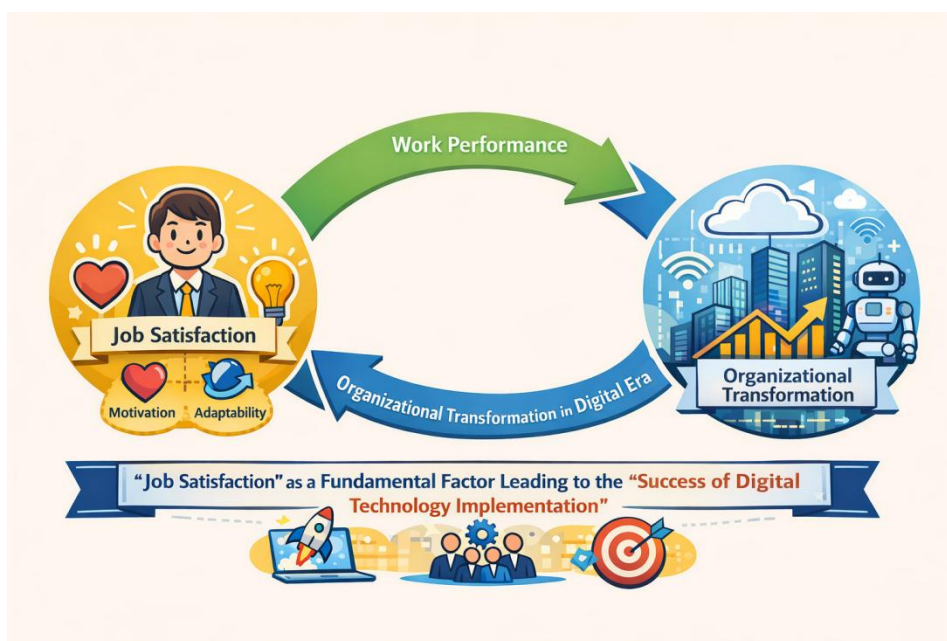
การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงาน พวกเขาจะมีความพร้อมที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และปรับ

กระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการในตลาด การสร้างความพึงพอใจในงานทำให้พนักงานสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

กล่าวได้โดยสรุปว่า ความพึงพอใจในงานมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในยุคดิจิทัล เนื่องจากเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ พวกเขามีแรงจูงใจสูงในการทำงานและยอมรับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ การที่พนักงานมีแรงจูงใจสูงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้พวกเขามีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างเต็มที่ ส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและการปรับตัวนี้ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ การสร้างความพึงพอใจในงานยังช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการตลาดเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีพนักงานที่พึงพอใจในงานจะสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะสั้น แต่ยังสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว เพราะพนักงานที่พึงพอใจจะมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้ การส่งเสริมให้พนักงานสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความรวดเร็วขึ้น ลดความผิดพลาด และตอบสนองต่อลูกค้าหรือคู่ค้าได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยี ใหม่ ๆ ที่พนักงานสามารถใช้งานได้อย่างเต็มที่ ยังเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปสู่การขยายตลาดและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่

บทความนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้เชิงบูรณาการที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล โดยชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความพร้อมในการปรับตัวของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการองค์กร



สรุป

บทความนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล ผลการสังเคราะห์พบว่า ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในบริบทดิจิทัล ความพึงพอใจในงานส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจทัศนคติ และความพร้อมของพนักงานในการปรับตัวและยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและความคล่องตัวของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์และเครื่องมือการทำงานร่วมกัน ช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน และเสริมสร้างศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงาน

ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจในงานควบคู่กับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- Abdiwali, S., & Musa, M. A. (2019). Employee performance and its evaluation in organizations. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(2), 1-10.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R. H., Konwinski, A., ... & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50-58. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Choi, S. B., & Lee, S. M. (2021). *How digital transformation drives operational efficiency: An analysis of the impact of digitalization on business performance*. Springer.
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). *Where machines could replace humans—and where they can't (yet)*. McKinsey Quarterly.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

- Hoch, J. E. (2014). Team collaboration in the digital era. *International Journal of Project Management*, 32(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.001>
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill Education.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of job satisfaction on employee performance: A study of employees in the banking sector in Sri Lanka. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 1-12.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Liu, Y., Wei, K. K., & Liu, L. (2020). The impact of digitalization on business: A study of cloud computing and AI in industry. *Business & Information Systems Engineering*, 62(3), 101-113. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00644-5>
- Naksawat, K. (2020). *HR 4.0 and the future of human resource management in the digital era*. Springer.
- Ndulue, C. I., & Ekechukwu, M. N. (2016). Job performance and its measurement: How to improve workforce efficiency. *International Journal of Business and Economics Research*, 6(2), 56-63.
- Pereira, A., & Silva, J. (2021). Digital transformation in the business sector: How firms can adapt to the fast-evolving technology landscape. *Journal of Digital Business & Innovation*, 15(3), 150-160. <https://doi.org/10.1016/j.digi.2020.06.004>
- Phinaisub, K. (2019). *Digital HR: The future of human resource management in the digital age*. Palgrave Macmillan.
- Ryan, R. M., & Smith, P. B. (1954). Human efficiency and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 38(5), 346-358.
- Sánchez, D., & Rodríguez, J. (2020). Organizational transformation in the digital era: A focus on developing digital skills. *Management Research Review*, 43(7), 723-734. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2020-0044>

- Sukhonthachit, S. (2019). Digital HR: Transforming human resource management through technology. Springer.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Zhao, H., & Zhang, S. (2022). Building an adaptive organization in the digital era. *Journal of Organizational Change Management*, 35(5), 780-800. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2021-0355>
- Zamanian, M., Roshan Sarvestani, M., Sedaghati, M., Ghatmiri, S. H., & Kouhnavard, M. (2016). Job satisfaction in the workplace: A conceptual framework. *Global Business and Management Research*, 8(2), 40-50.