



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8  
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”  
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

## แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษายุคดิจิทัล Guidelines for Human Resource Management in Educational Institutions in the Digital Era

อัมพาศรี คงอนุมัติ

โรงเรียนราชวินิต นนทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี

### บทคัดย่อ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมในศตวรรษที่ 21 การศึกษารุ่นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ แนวคิด และกลยุทธ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล โดยเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการสำคัญ อาทิ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษายุคดิจิทัลควรมีความยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการตัดสินใจ และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บทความนี้เสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของประเทศไทย เพื่อยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรบุคคล, สถานศึกษา, ยุคดิจิทัล

### Abstract

In the digital age, the rapid advancement of information and communication technologies has compelled educational institutions to adapt their human resource management approaches to align with the demands of 21st-century society. This study aims to examine practical models, concepts, and strategies for managing human resources in educational settings in a manner that is responsive to the digital transformation. The research emphasizes the application of digital technology in key HR functions, including recruitment and selection, training and development, performance evaluation, motivation, and the cultivation of an organizational culture that supports lifelong learning. A qualitative research methodology was employed through document analysis and in-depth content analysis. The findings reveal that human resource management in educational institutions should be flexible, data-informed, and focused on the continuous development of personnel. This article proposes practical approaches that can be effectively applied within the Thai educational context to modernize and enhance the efficiency of human resource management.



**Keywords:** Human Resource Management, Educational Institutions, Digital Era

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อทุกมิติของการดำเนินชีวิต รวมถึงระบบการศึกษา โดยเฉพาะความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมดิจิทัลไม่ได้ส่งผลเพียงต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมเท่านั้น หากยังส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของระบบการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ซึ่งทรัพยากรบุคคลนับเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับแนวคิดการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการสรรหา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเสริมแรงจูงใจบุคลากร ควบคู่กับการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ การปรับตัว และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในบริบทของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษายุคใหม่

ดังนั้น องค์กรการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อความต้องการของสังคมในอนาคต

## การพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

ในยุคปัจจุบัน แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ได้รับความนิยมนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแพร่หลาย ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน สืบเนื่องจากบริบทการแข่งขันในโลกยุคใหม่มีได้เน้นเฉพาะเงินทุนหรือทรัพยากรทางกายภาพอีกต่อไป แต่กลับให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” ในฐานะปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ หลายองค์กรจึงปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่รูปแบบที่เน้นสมรรถนะเป็นศูนย์กลาง หรือที่เรียกว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ” (Competency-Based Human Resource Management)

Boyatzis (1982) ได้ให้คำจำกัดความของ “สมรรถนะ” ว่าเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่ฝังลึกและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ทักษะ (Skill) มโนทัศน์ต่อตนเอง (Self-image) บทบาททางสังคม (Social Role) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

McClelland (1973) ได้เสนอการจำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

**1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies):** สมรรถนะขั้นต่ำที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานทั่วไปได้ แต่ไม่สามารถใช้แยกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล



**2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies):** สมรรถนะที่ปรากฏเฉพาะในผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่น ซึ่งผู้มีส่วนกลางมักไม่แสดงสมรรถนะเหล่านี้ จึงสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสามารถที่แตกต่างได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ แนวคิดสมรรถนะยังสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบองค์ประกอบ KSA ซึ่งประกอบด้วย:

**K (Knowledge):** ความรู้ที่ได้จากการศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง

**S (Skills):** ทักษะที่เกิดจากการฝึกฝนและการลงมือปฏิบัติ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทได้แก่

- ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skills)
- ทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Skills)

**A (Attributes):** คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความคิด เจตคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ ซึ่งล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

แบบจำลอง “ภูเขาน้ำแข็ง” (Iceberg Model) ของ McClelland แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะหลายประการ เช่น แรงจูงใจและเจตคติ เป็นองค์ประกอบที่อยู่ใต้พื้นผิวของพฤติกรรมและไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่มีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนของพฤติกรรมการทำงาน

สำหรับบริบทของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการไทยไว้ 5 ด้าน ได้แก่

1. **การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation):** ความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด

2. **การบริการที่ดี (Service Mind):** ความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจและคุณภาพ

3. **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise):** การแสวงหาองค์ความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

4. **การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (Integrity):** การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษาระยะบรรณแห่งวิชาชีพ

5. **การทำงานเป็นทีม (Teamwork):** ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในบริบทของการทำงานร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป แนวคิดสมรรถนะถือเป็นกรอบแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในทุกมิติ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายใน เพื่อให้สามารถปรับตัวและสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### การสรรหาคัดเลือกและประเมินผลบุคลากรด้วยเทคโนโลยี

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาและคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับ



ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kapur, 2018) โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น (Screening) การสรรหา (Sourcing) การจัดทำรายชื่อผู้ผ่านการพิจารณาเบื้องต้น (Shortlisting) และการคัดเลือก (Selecting)

Gusdorf (2008) ให้ความหมายของการสรรหาว่าเป็นกระบวนการสร้างความสนใจในหมู่บุคคล เพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่องค์กร ขณะที่ Kumari (2012) อธิบายว่า การสรรหาเป็นการกระตุ้นให้ผู้มีแนวโน้มจะเข้าร่วมงานกับองค์กรแสดงความสนใจและสมัครงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้กลุ่มผู้สมัครที่มีศักยภาพ และเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับ

Tutorials Point (2016) ยังได้กล่าวเสริมว่า กระบวนการสรรหาประกอบด้วยการค้นหา การคัดเลือกเบื้องต้น การประเมินคุณสมบัติ และการจ้างงาน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ณ เวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยการสรรหายังครอบคลุมถึงการสร้างความสนใจ การวิเคราะห์คุณสมบัติ และการแต่งตั้งผู้สมัครที่มีศักยภาพในการพัฒนาตามเป้าหมายขององค์กร แหล่งที่มาของผู้สมัครสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ การสรรหาภายใน (Internal Recruitment) ซึ่งได้แก่ การรับสมัครจากพนักงานภายใน การโอนย้ายตำแหน่ง หรือการเลื่อนตำแหน่ง และการสรรหาจากภายนอก (External Recruitment) เช่น การรับสมัครผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ หรือบุคคลทั่วไปที่ยังไม่มีประสบการณ์ทำงาน ทั้งนี้ การพิจารณาใช้แหล่งใดขึ้นอยู่กับบริบทและความต้องการขององค์กร

## การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระบบค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และแบบแผนพฤติกรรมที่พนักงานในองค์กรยึดถือร่วมกัน แม้จะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง (Intangible) แต่สามารถสังเกตได้ผ่านพฤติกรรม การตัดสินใจ และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร (Schein, 1992) วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและพฤติกรรมของพนักงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์กร (Williams, 2008)

ความหมายของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) ให้คำนิยามของนวัตกรรมว่าเป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ เช่น การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งเป็นการทำสิ่งที่แตกต่างจากเดิม โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้เป็นโอกาส และถ่ายทอดไปสู่สิ่งใหม่ที่สร้างคุณค่าต่อตนเองและสังคม

กล่าวโดยสรุป นวัตกรรมคือการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ และสิ่งอื่น ๆ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว

แสงเดือน เสียมไหม และคณะ (2540) ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างบริษัทกรุงเทพประกันชีวิต จำกัด และบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร เช่น ปรัชญา โครงสร้างองค์กร นโยบายการให้รางวัล บรรยากาศ



ขององค์กร ภาวะผู้นำ การประสานงาน และการสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

วงเดือน จานลิปสี่ (2548) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) โดยใช้กรอบแนวคิดของ Cameron (2005) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของ ธ.ก.ส. เป็นวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) ซึ่งมีโครงสร้างและการควบคุมที่ชัดเจน พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานและควบคุมการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ภควัต สงวนเงิน และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2565) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ต่อผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานชาย พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการสร้างพฤติกรรมเครือข่าย มีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงนวัตกรรมของพนักงานชาย

การศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ การเปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม

## บทสรุป

วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ระบบของความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และแบบแผนของพฤติกรรมที่บุคลากรภายในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อวิถีคิด กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจในทุกระดับ แม้ว่าจะเป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถสะท้อนออกผ่านพฤติกรรมและกิจกรรมภายในองค์กรอย่างชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร อีกทั้งยังมีบทบาทในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Schein, 1992; Williams, 2008; Barney, 1986) ในขณะเดียวกัน แนวคิดเรื่องนวัตกรรมหมายถึงกระบวนการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และตลาด นวัตกรรมอาจอยู่ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือการจัดการ ซึ่งล้วนมีบทบาทในการยกระดับศักยภาพขององค์กร ให้สามารถปรับตัว ทำทายการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและระดับของนวัตกรรมภายในองค์กร อาทิ งานวิจัยของแสงเดือน เสียมไหม และคณะ (2540) ที่ระบุว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร นโยบาย และบรรยากาศภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ส่วนวงเดือน จานลิปสี่ (2548) พบว่า ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ซึ่งเน้นระเบียบแบบแผนและการควบคุมภายในอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการผสมผสานวัฒนธรรมด้านความสัมพันธ์และการตลาด ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภายในองค์กร ขณะที่งานวิจัยของภควัต สงวนเงิน และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2565) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น



โดยสรุป องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดกว้าง ส่งเสริมการเรียนรู้ และสนับสนุนการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

### เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *รายงานประจำปี 2553*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- แสงเดือน เสียมไหม, & คณะ. (2540). ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท กรุงเทพฯประกันชีวิต จำกัด และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด. *วารสารวิจัยทางการศึกษา*, 10(2), 45–60.
- วงเดือน จานสิบลี. (2548). วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.): การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของ Cameron. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 28(1), 75–90.
- ภควัต สงวนเงิน, & วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2565). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดสร้างสรรค์กับผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน. *วารสารการบริหารและการจัดการ*, 14(3), 112–130.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Williams, C. (2008). *Management* (5th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.