



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน  
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>

e-mail: [jamsdonline@gmail.com](mailto:jamsdonline@gmail.com)



แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเสริมทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล  
กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนครพนม

Guidelines for developing support staff to enhance work skills in the digital era:  
A case study of the President Office, Nakhon Phanom University

พาทีศ คงโสมมา<sup>1\*</sup>, วรวุฒิ อินทนนท์<sup>2</sup>, อภิกนิษฐา นาลาอ<sup>3</sup>

Patis Khongsoma<sup>1\*</sup>, Worawut Inthanon<sup>2</sup>, Apikanittha Nalao<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

<sup>1,2,3</sup>Doctor of Public Administration Program in Public Administration, Nakhon Phanom University

\*Corresponding author's e-mail: [lookdoad@gmail.com](mailto:lookdoad@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [worawut162512@gmail.com](mailto:worawut162512@gmail.com)<sup>2</sup>, [apikanittha@npu.ac.th](mailto:apikanittha@npu.ac.th)<sup>3</sup>

Received: October 30, 2025

Revised: November 26, 2025

Accepted: December 08, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการปฏิบัติงานในบริบทดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน 2. วิเคราะห์ปัจจัยเอื้อและอุปสรรคที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรสายสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล และ 3. เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป และวิเคราะห์ตีความเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลในระดับปานกลางถึงสูง แต่ยังคงมีความต้องการการพัฒนาในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และการใช้เครื่องมือสำหรับการรายงานผู้บริหาร ปัจจัยเอื้อที่ส่งผลต่อการปรับตัว คือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดอบรมด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง และการมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่เสถียร อุปสรรคสำคัญ ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่เสถียร การขาดคู่มือการใช้งานที่เป็นปัจจุบัน และการจัดการข้อมูลที่ไม่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมี 6 ประการ ได้แก่ 1. การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลเชิงบูรณาการ 2. การจัดตั้ง

ศูนย์พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลระดับมหาวิทยาลัย 3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง 4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 5. การสร้างระบบที่เลี้ยงดิจิทัล และ 6. การเสริมสร้างแรงจูงใจและการยอมรับคุณค่าของเทคโนโลยี

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ, บุคลากรสายสนับสนุน, ทักษะดิจิทัล

### Abstract

The objectives of this research were: 1. to study the readiness of digital skills and work practices among support staff, 2. to analyze the enabling factors and obstacles affecting support staff adaptation to digital transformation, and 3. to propose guidelines for the development of support staff competencies to enhance work efficiency in the digital era. The study employed in-depth interviews with 20 support staff members from the Office of the President, Nakhon Phanom University, each with over ten years of work experience. The study conducted a content analysis. The findings revealed that most participants possessed moderate to high levels of digital readiness and were proficient in using key public sector systems. However, they expressed a need for further development in data analytics and the application of business intelligence tools. The main enabling factors included strong administrative support, continuous digital training programs, and a stable technological infrastructure. Conversely, the major obstacles were unstable internet connectivity, outdated user manuals, and the lack of integrated data management across departments. The study put forward six strategic recommendations: 1. the development of integrated digital competencies, 2. the creation of a university-level center for digital competency development, 3. the establishment of a centralized database system, 4. the promotion of a digital organizational culture, 5. the establishment of a digital mentoring system, and 6. the enhancement of motivation and recognition of digital value.

**Keywords:** competency, support staff, digital skills

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลไทยกำหนดนโยบายสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่เศรษฐกิจดิจิทัล เช่น โครงการ “Thailand 4.0” ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านประเทศสู่ยุคดิจิทัล และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก โดยมียุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลให้ครอบคลุมทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการพัฒนาองค์กรดิจิทัลที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ทันสมัยและยืดหยุ่นมากขึ้น (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับกระบวนการทำงานและสร้างระบบการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (สุรศักดิ์ คำนู และคณะ, 2568) ในระดับสากลการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การประมวลผลแบบคลาวด์ (cloud computing) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการขององค์กร ทำให้องค์กรต้องพัฒนาโครงสร้าง ระบบบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (สุรศักดิ์ คำนู และคณะ, 2568; Ramstedt Stadin et al., 2024)

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งยังประสบปัญหาความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล เนื่องจากอุปสรรคด้านทรัพยากรบุคคลและการนำเทคโนโลยีไปใช้ในทางปฏิบัติ (Singun, 2025) และ Srivastava & Dangwal (2021) ระบุว่า บุคลากรอุดมศึกษาทั่วโลกมีความเหลื่อมล้ำของทักษะดิจิทัล โดยเฉพาะทักษะเชิงวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาไม่ควรประเมินศักยภาพบุคลากรจากทักษะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาปัจจัยเสริมอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรม การเข้าถึงเทคโนโลยี การมีแบบอย่างที่ดี และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าและยอมรับการใช้เทคโนโลยีได้มากขึ้น (Kabakus et al., 2025) แม้ภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาจะผลักดันการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะดิจิทัลของคณาจารย์หรือผู้สอน (Ramstedt Stadin et al., 2024) และเน้นระดับนโยบายหรือโครงสร้างพื้นฐานมากกว่าการวิเคราะห์ในระดับบุคคลเกี่ยวกับผลของสมรรถนะดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการทำงาน การยอมรับเทคโนโลยี และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Kabakus et al., 2025) และผลงานวิจัยของดำรงค์ สุขเกิด (2563) และวงศวัฒน์ เทพาศักดิ์ (2566) มุ่งศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลในภาพรวม โดยเน้นโครงสร้างเทคโนโลยีและนโยบายระดับองค์กร ในขณะที่บุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการข้อมูล ระบบเอกสาร และการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย กลับได้รับความสนใจค่อนข้างน้อย (Singun, 2025) งานวิจัยของจักกริช มีสี และทวนทอง เขาวงกิตพงศ์ (2566) ให้ความสำคัญกับบุคลากรสายสนับสนุน แต่จำกัดอยู่ในมิติของทักษะที่ต้องการพัฒนามากกว่าการทำความเข้าใจพฤติกรรมปรับตัวหรือสมรรถนะเชิงลึกของบุคลากร ส่วนงานวิจัยของรพี ม่วงนนท์ และคณะ (2567) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ และค่านิยม มีผลต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล แต่ยังขาดการบูรณาการแนวคิด competency-based HR development หรือ digital transformation framework เพื่ออธิบายกลไกการพัฒนาในเชิงทฤษฎีอย่างชัดเจน ถึงแม้งานวิจัยของวริศรา อัมพูช (2565) และวิจิตา จันทรวารีเลขา (2563) จะแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคด้านทักษะและทัศนคติของบุคลากรต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล แต่ยังขาดการเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะกับบริบทของมหาวิทยาลัยภูมิภาคที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี ซึ่งยังเป็นช่องว่างทางการวิจัยที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม

การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ ปัจจัยเอื้อและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนใน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนครพนม ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการและประสานงานของมหาวิทยาลัย เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานยุคดิจิทัล ลดอุปสรรคด้านความรู้และทักษะ ตลอดจนเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการปฏิบัติงานในบริบทดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อและอุปสรรคที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรสายสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในยุคดิจิทัล

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. กรอบสมรรถนะและเป้าหมายด้านดิจิทัลของไทย ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1) ความเข้าใจดิจิทัล คือ การตระหนักและปฏิบัติตามสิทธิ เสรีภาพ บนสื่อสารสนเทศในสังคมยุคดิจิทัลโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย จริยธรรม ศีลธรรม

และแนวทางการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข 2) การเข้าถึงดิจิทัล คือ การค้นหา การเข้าถึงสื่อสารสนเทศดิจิทัล ด้วยเครื่องมือและช่องทางต่าง ๆ เข้าใจข้อดีและข้อเสียของประเภทการเข้าถึงและชนิดสื่อ รวมถึงสามารถใช้เครื่องมือค้นหา ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ 3) การสื่อสารยุคดิจิทัล คือ เข้าใจการสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ มีทักษะการคิด การวิเคราะห์ ความแตกต่างของการสื่อสารยุคดิจิทัล โดยการใช้ข้อความเพื่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยมีวิจารณญาณ แยกแยะข้อเท็จจริง ออกจากข้อคิดเห็น และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณะ ความรู้และทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ประยุกต์ใช้คำสั่ง ในสื่อสังคมออนไลน์ 4) ความปลอดภัยยุคดิจิทัล คือ สามารถป้องกัน ลดความเสี่ยง และสามารถแก้ไขการถูกคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การโจรกรรมข้อมูลส่วนบุคคล การโจมตีจากมัลแวร์ เป็นต้น กระทรวงดิจิทัล ได้แบ่งระยะเป้าหมายการพัฒนาดิจิทัลเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 Digital foundation ระยะเวลาภายใน 1 ปี 6 เดือน ระยะที่ 2 Digital Thailand I: inclusion ระยะเวลาภายใน 5 ปี ระยะที่ 3 Digital Thailand II: Full transformation ระยะเวลาภายใน 10 ปี และระยะที่ 4 Global digital leadership ระยะเวลาภายใน 20 ปี ปัจจุบันเข้าสู่ระยะที่ 3 Full transformation ซึ่งบุคคลสามารถประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือทางดิจิทัล และเทคโนโลยีทางด้านดิจิทัลได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์เครื่องมือและเทคโนโลยีทางดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ การใช้ชีวิต และประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตระหนักและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัล พร้อมเรียนรู้และปรับตัวต่อสิ่งใหม่ได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีเป้าหมาย แผนการ วิธีการ เทคนิคและปรับเปลี่ยนตนเองที่ชัดเจน โดยมีเป้าหมายการพัฒนากรอบสมรรถนะด้านดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) มีดังนี้

1) ความเข้าใจดิจิทัล สามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศที่หลากหลายแหล่งที่มาได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งเปรียบเทียบความน่าเชื่อถือของข้อมูล สารสนเทศเหล่านั้นได้ วิเคราะห์ และสังเคราะห์สารสนเทศหรือเนื้อหาสื่อที่ได้รับ เพื่อหาคำตอบ ข้อสรุป ข้อมูลใหม่ ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และคำตอบได้ สามารถสร้างสารสนเทศหรือเนื้อหาสื่อไปยังผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ปลอดภัยด้วยเครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลายรวมถึงสามารถจัดการสารสนเทศและเนื้อหาสื่อที่ไม่เหมาะสมได้

2) การใช้ดิจิทัล สามารถใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัล หรือเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ สำหรับการทำงานได้อย่างชำนาญ

3) การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล สามารถแก้ปัญหาการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างหลากหลาย สามารถเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมตามความต้องการและผลลัพธ์ที่คาดหวังและสามารถปรับปรุงทักษะดิจิทัลได้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงเข้าใจถึงการพยายามเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว

4) การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล สามารถปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศดิจิทัลได้ สามารถสร้างเทคนิค หรือวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง สามารถคิดสิ่งใหม่ และทำให้เกิดขึ้นจริงได้

จากการศึกษากรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทยได้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ภายใต้การพัฒนาในระยะที่ 3 Full transformation เป้าหมายการพัฒนากรอบสมรรถนะด้านดิจิทัล มุ่งเน้นให้พลเมืองไทยมีทักษะในการสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศที่หลากหลายแหล่งที่มาได้อย่างรวดเร็ว สามารถวิเคราะห์ และสังเคราะห์สารสนเทศหรือเนื้อหาสื่อที่ได้รับ เพื่อหาคำตอบ ข้อสรุป ข้อมูลใหม่ ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และสามารถสร้างสารสนเทศหรือเนื้อหาสื่อไปยังผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ปลอดภัย โดยการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลาย สามารถแก้ปัญหาการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการ และสามารถปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศดิจิทัลได้ สามารถสร้างเทคนิค หรือวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง สามารถคิดสิ่งใหม่ และทำให้เกิดขึ้นจริงได้

2. ทักษะด้านดิจิทัล เป็นทักษะทั่วไป (generic skills) มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล องค์ประกอบ ทักษะด้านดิจิทัลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่บุคลากรภาครัฐ ควรแสดงออก เพื่อให้ปฏิบัติ ตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง 2) ความรู้ หมายถึง ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพ

ที่ข้าราชการและ บุคลากรภาครัฐควร ต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็น รัฐบาลดิจิทัล 3) ประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเคยปฏิบัติ เคยกระทำ เคยสัมผัส หรือได้พบเห็นมาในอดีต ที่จะสนับสนุนให้การปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวัง และ 4) คุณลักษณะ หมายถึง ความชอบ และแรงจูงใจ ของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จในงานอันจะมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาท และพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับทักษะที่จำเป็นของพนักงานด้านบริการ มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถ ประกอบด้วย การให้บริการแบบเชื่อมโยง และเทคนิคการออกแบบกระบวนการ การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ การใช้งาน เครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน 2) ด้านความรู้ ประกอบด้วย การออกแบบการให้บริการ การจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ทิศทาง การใช้งานเทคโนโลยีของผู้ใช้บริการ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลักของโลก 3) ด้านประสบการณ์ ประกอบด้วย ประสบการณ์การบริหารจัดการคุณภาพองค์กรหรือคุณภาพของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน ประสบการณ์ การประสานความร่วมมือหรือทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานภาคเอกชน หรือประชาชน เพื่อผลสำเร็จ ร่วมกัน ประสบการณ์การนำนโยบาย ยุทธศาสตร์แผน หรือกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิด ผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2560)

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 สภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัล

งานวิจัยของวริศรา อัมพช (2565) พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายใต้ยุคดิจิทัลในปัจจุบัน คือ บุคลากรขาดทักษะการใช้เทคโนโลยี ความแตกต่างของช่วงวัย กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี และงานวิจัยของวิฑิตา จันทรวารีเลขา (2563) ได้ศึกษาแนวทางในการสนับสนุน การพัฒนาทักษะบุคลากรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (digital savvy) ตามแผนงาน digital competency กรณีสึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนงาน digital competency ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ ทักษะคิดส่วนบุคคล หรือ Mindset ในการเรียนรู้และเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง

สภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัลบุคลากรขาดทักษะการใช้เทคโนโลยี ความแตกต่างของช่วงวัย กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี และทัศนคติส่วนบุคคลในการ เรียนรู้และเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง

#### 3.2 ปัจจัยเอื้อและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานดิจิทัล

งานวิจัยของดำรงศ์ สุขเกิด (2563) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล คือ ทักษะดิจิทัลของบุคลากรและบริบทการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะโครงการจ้างงานภายนอกด้านไอที ทั้งสองปัจจัยร่วมกันส่งผลต่อความสำเร็จของ การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลในระดับสูง งานวิจัยของจ๊กกริช มีสี และทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์ (2566) พบว่า ปัจจัยภายใน องค์กร มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน แต่อุปสรรคหลัก คือ การขาดระบบสนับสนุน ที่ต่อเนื่องและโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลที่ทันสมัย งานวิจัยของ Imjai et al. (2025) พบว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัล และทักษะการปรับตัวทางดิจิทัล เป็นปัจจัยเอื้อสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัลของบุคลากร โดยเฉพาะในบริบทของ คนรุ่นใหม่ (Gen Z) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อทัศนคติและความสามารถในการทำงานในตลาดแรงงานดิจิทัล งานวิจัยของวงศวิวัฒน์ เทพาคักดิ์ (2566) ยืนยันว่า โครงสร้างพื้นฐานไอที การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม เป็นปัจจัยเชิงบวกต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในมหาวิทยาลัยไทย ในขณะที่ความซับซ้อนของเทคโนโลยีและแรงกดดันจาก

การแข่งขัน เป็นอุปสรรคสำคัญที่ต้องจัดการผ่านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถด้านไอทีของบุคลากร งานวิจัยของรพี ม่วงนนท์ และคณะ (2567) ระบุว่า การพัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัลขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยภายในบุคคล เช่น การยอมรับการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความรักในการเรียนรู้ และปัจจัยภายนอกบุคคล เช่น วัฒนธรรมองค์การ การสนับสนุนทางสังคม และการสื่อสารภายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัลที่ดี เป็นปัจจัยเอื้อสำคัญต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล ส่วนอุปสรรคหลักคือ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่ไม่เสถียร ความซับซ้อนของระบบ และช่องว่างด้านทักษะของบุคลากร

### 3.3 แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล

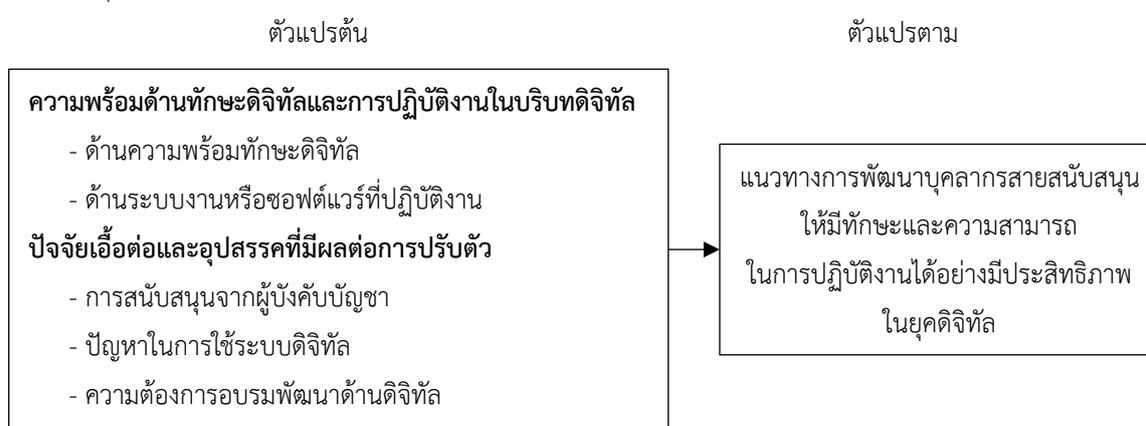
งานวิจัยของกิตติพงษ์ สมชอบ และคณะ (2563) พบว่า องค์ประกอบหลักของการเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้เครื่องมือดิจิทัล 2) การรู้และเข้าใจดิจิทัล 3) การสร้างสรรค์และนวัตกรรมดิจิทัล และ 4) การเข้าถึงและสร้างเครือข่ายดิจิทัล เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจริยธรรม และสามารถเชื่อมโยงความรู้สู่การปฏิบัติงานจริง งานวิจัยของวิจิตา จันทรวารีเลขา (2563) เสนอว่า แนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ควรเริ่มจากการปรับทัศนคติและกรอบความคิดของบุคลากรให้เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบดิจิทัล โดยเน้นการสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติในงานจริง และการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีและสามารถประยุกต์ใช้ดิจิทัลในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ วริศรา อัมพูช (2565) เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้พร้อมต่อการทำงานยุคดิจิทัลใน 5 มิติ คือ 1) ด้านความรู้ คือ การจัดการความรู้และเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกหัวข้อการพัฒนาเอง 2) ด้านทักษะ คือ กำหนดทักษะดิจิทัลพื้นฐาน วัดระดับความสามารถ และประเมินผลก่อน-หลังอบรม 3) ด้านทัศนคติ คือ การสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางการพัฒนา 4) ด้านแรงจูงใจ คือ การจัดระบบรางวัลและผลตอบแทนจากผลงานโดดเด่น 5) ด้านการบริหารจัดการ คือ การสนับสนุนงบประมาณ วิทยากร และอุปกรณ์ดิจิทัลอย่างเพียงพอ รวมถึงมีระบบยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร งานวิจัยของจักษิณี มีสี และทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์ (2566) เสนอแนวทางเชิงระบบในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน โดยให้มีหน่วยงานกลางรับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่ และตัวชี้วัดผล (KPI) อย่างชัดเจน ควบคู่กับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำนโยบายที่ชัดเจนและมีส่วนร่วม รวมถึงการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในองค์กรเพื่อให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยของพงษ์ศักดิ์ ผกามาต และคณะ (2566) พบว่า แนวทางพัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัลในระดับอุดมศึกษา ควรมุ่งพัฒนาองค์ประกอบย่อย ได้แก่ พื้นฐานคอมพิวเตอร์ การเข้าถึง การใช้ การผลิตสื่อ การสื่อสาร และการประเมินค่า สารสนเทศดิจิทัล ผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนออนไลน์ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น เพื่อยกระดับความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ งานวิจัยของภาณุวัฒน์ ทวีกุล และคณะ (2568) เสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนคณะ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมและทักษะต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำการสื่อสารด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การสนับสนุนทุนการศึกษาและการเพิ่มงบประมาณในการอบรม 3) การสร้างความผูกพันในองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะและการมีส่วนร่วมในการทำงาน และ 4) การพัฒนา งานประจำสู่งานวิจัย การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

สรุปแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลควรประกอบด้วย 3 มิติหลัก คือ 1) การพัฒนาเชิงบุคคล มุ่งสร้างทัศนคติ และทักษะดิจิทัลที่เหมาะสม ผ่านระบบการโค้ช (coaching) การให้คำปรึกษา (mentoring) และการฝึกปฏิบัติจริง (hands-on

training) 2) การพัฒนาเชิงองค์กร โดยการจัดตั้งหน่วยงานกลางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital Human Resource Development: Digital HRD) และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน (Key Performance Indicators: KPI) สนับสนุนงบประมาณและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และ 3) การพัฒนาเชิงระบบการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัลแบบบูรณาการ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบสมรรถนะดิจิทัล (digital competency framework) สำหรับพลเมืองไทย (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) และทักษะด้านดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) เพื่อกำหนดกรอบการวิจัยแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเสริมทักษะการทำงานในยุคดิจิทัล กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนครพนม และกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี ซึ่งมี 7 หน่วยงาน ได้แก่ กองบริหารงานทั่วไป กองคลังและพัสดุ กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา กองบริการวิชาการ กองบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 156 คน (กองบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานอธิการบดี, 2568)

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีหลายกลุ่มงาน ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 20 คน (Hagaman & Wutich, 2017) คัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ทำงาน 10 ปี ขึ้นไป และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบดิจิทัลในการปฏิบัติงานประจำ เช่น e-Sarabun, GFMS, e-GP และระบบสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 5 คน ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จำนวน 4 คน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 3 คน ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 4 คน นักวิชาการพัสดุ จำนวน 4 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (non structure interview) แบบเชิงลึก (in-depth interview) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เพื่อประเมินความตรงตามเนื้อหา (content validity) และนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) บันทึกเสียง และการสังเกตการณ์หน้างาน (on-site observation) ควบคู่กัน การสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 45–60 นาที เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครอบคลุม และสะท้อนประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล (Hagaman & Wutich, 2017)

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเนื้อหาที่ได้บันทึกมาถอดความทั้งที่เป็นคำพูด อากัปกิริยาและท่าทีของผู้ให้สัมภาษณ์ กำหนดประเด็น เรียบเรียง และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (member checking) นำสาระสำคัญของข้อมูลที่ตีความแล้วกลับไปตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อยืนยันความถูกต้อง ชัดเจน และความตรงตามเจตนาของผู้ให้ข้อมูล โดยการส่งสรุปเนื้อหาการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ ปรับแก้ข้อมูลตามข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล ในกรณีที่มีการตีความคลาดเคลื่อน ยืนยันความสอดคล้องของประเด็นสำคัญระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลายราย โดยใช้หลักเกณฑ์ trustworthiness ของ Lincoln & Guba (1985) ทั้ง 4 มิติ (Lincoln & Guba, 1985; Birt et al., 2016) และแก้ไขการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ตามหลักการ และทฤษฎีที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำเสนอเป็นลักษณะพรรณนาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (สุภาพงษ์ จันทวานิช, 2567)

## ผลการวิจัย

### 1. ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการปฏิบัติงานในบริบทดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน

1.1 ด้านความพร้อมด้านทักษะด้านดิจิทัล พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานด้านการเงิน การพัสดุ และงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญในการใช้ระบบดิจิทัลหลักของภาครัฐ เช่น GFMS, e-GP, e-Payment และ e-Sarabun โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับโปรแกรม Excel หรือ google sheets เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างรายงานงบประมาณเชิงวิเคราะห์ได้อย่างคล่องตัว ขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนในสายงานแผนและนโยบายมีความสามารถสูงในการใช้เครื่องมือ เช่น google data studio เพื่อสร้างแดชบอร์ด (dashboard) แสดงผลการดำเนินงานและรายงานสำหรับผู้บริหารอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ บุคลากรด้านงานประกันคุณภาพและงานหลักสูตรยังแสดงให้เห็นถึง ความสามารถเชิงวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data analysis) และการใช้การแสดงผลข้อมูล (data visualization) เพื่อสื่อสารผลลัพธ์ทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงถึงการบูรณาการระหว่างความรู้ด้านวิชาชีพกับทักษะดิจิทัล

“...สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อจัดทำข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปรายงานได้คล่องตัว...” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

จากการสัมภาษณ์สามารถจัดกลุ่มอายุงานตามประสบการณ์ เพื่อวิเคราะห์ความพร้อมด้านทักษะด้านดิจิทัล โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์วิเคราะห์ความพร้อมด้านทักษะด้านดิจิทัล

ประสบการณ์ปฏิบัติงาน	ความพร้อมด้านทักษะด้านดิจิทัล
กลุ่มอายุงาน 10-12 ปี	มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชิงสื่อสาร เช่น ระบบรับสมัครออนไลน์ การสร้างอินโฟกราฟิก (infographic) และการประชุมออนไลน์ แต่ยังคงขาดความชำนาญในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติและการบูรณาการข้อมูลข้ามระบบ
กลุ่มอายุงาน 13-17 ปี	มีความมั่นใจในระดับปานกลางถึงสูง ใช้ระบบดิจิทัลประจำหน่วยงานได้คล่อง เช่น e-Sarabun, e-Studentloan, ระบบ QA online รวมทั้งการใช้ pivot table และสูตรคำนวณใน Excel เพื่อสร้างรายงานและนำเสนอเชิงผู้บริหาร
กลุ่มอายุงาน 18-20 ปี	มีความมั่นใจสูงในการใช้ระบบหลัก เช่น GFMS และ e-GP แต่ความท้าทายอยู่ที่การปรับตัวกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็วและการปรับปรุงระบบใหม่ ซึ่งต้องการการอบรมต่อเนื่องและคู่มือที่ทันสมัย เพื่อคงประสิทธิภาพในการทำงานเชิงดิจิทัล

จากตารางที่ 1 พบว่า แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนว่าอายุงานไม่ใช่อุปสรรคต่อการใช้เทคโนโลยี แต่กลับเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าใจระบบงานในภาพรวม และรู้วิธีปรับใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีระดับปานกลางถึงสูง โดยเฉพาะกลุ่มที่ปฏิบัติงานในฝ่ายแผน พัสดุ การเงิน และบุคคล การทำงานในระบบดังกล่าวช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดการเรียนรู้โดยการลงมือทำ และสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมสำนักงาน เพื่อสร้างรายงานงบประมาณและข้อมูลวิเคราะห์เชิงสถิติได้อย่างคล่องตัว แต่ในกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่แนะแนวและงานรับสมัคร มีความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารออนไลน์สูงกว่า แต่กลับมีความท้าทายในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) หรือเครื่องมือแดชบอร์ด (dashboard tools) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งแสดงถึงช่องว่างด้านสมรรถนะการคิดวิเคราะห์เชิงดิจิทัลที่ยังต้องพัฒนา

1.2 ด้านระบบงานหรือซอฟต์แวร์ที่ปฏิบัติงาน พบว่า มีการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลักคือ 1) ระบบงานบริหารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ e-Sarabun, MIS และระบบประชุมออนไลน์ เช่น Zoom, Google Meet, MS Teams เป็นต้น ซึ่งใช้ในงานสารบรรณ การติดต่อราชการ และการประชุมทางไกล 2) ระบบงานการเงินและพัสดุ ได้แก่ GFMS, e-GP และ e-Payment ที่ช่วยให้การจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการใช้เอกสารกระดาษ และเพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน

“ใช้ระบบ e-Sarabun สำหรับการรับ-ส่งเอกสารราชการ รวมถึงการประชุมออนไลน์ผ่าน zoom/google meet” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

“การดึงข้อมูลจากระบบ GFMS มาวิเคราะห์เทียบกับงบประมาณ การประมวลผลและตรวจสอบข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบ e-GP” (นักวิชาการเงินและบัญชี, 15 สิงหาคม 2568)

และ 3) ระบบงานเชิงวิชาการและสนับสนุนการศึกษา เช่น e-Studentloan ระบบรับสมัครนักศึกษาออนไลน์ (NPU Admission) CHE Curriculum Database และระบบ QA Online ซึ่งช่วยเพิ่มความสะดวกในการจัดเก็บและบริหารข้อมูลนักศึกษา หลักสูตร และคุณภาพการศึกษา การที่บุคลากรสามารถใช้งานระบบดังกล่าวได้อย่างคล่องตัว สะท้อนให้เห็นถึงระดับความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของมหาวิทยาลัยที่มีความเสถียรในระดับหนึ่ง และการสนับสนุนของผู้บริหารในด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

“ใช้ระบบรับสมัครออนไลน์ของมหาวิทยาลัย (NPU admission) ใช้ฐานข้อมูลนักเรียนและผู้สมัคร รวมถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อดิจิทัล” (นักวิชาการศึกษา, 18 สิงหาคม 2568)

2. ปัจจัยเอื้อและอุปสรรคที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรสายสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล มีดังนี้

2.1 ปัจจัยเอื้อต่อการปรับตัวของบุคลากรเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนทุกหน่วยงานต่างได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารในระดับที่ดี ทั้งด้านนโยบาย การให้คำปรึกษา และการอนุมัติทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น การจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูง การติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต และการอบรมเชิงเทคนิคเกี่ยวกับระบบดิจิทัลต่าง ๆ เช่น GFMS, e-GP, e-Payment, e-Sarabun และระบบ QA Online ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย นอกจากนี้ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่องในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับ digital literacy และ data analytics เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางดิจิทัลของบุคลากร

“ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร...” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

“ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ทั้งในด้านการอบรมระบบดิจิทัลและการมีอุปกรณ์ที่พร้อมใช้” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

“ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และมีการอบรมเรื่อง QA Online” (เจ้าหน้าที่งานประกันคุณภาพ, 15 สิงหาคม 2568)

ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการจัด อบรมระบบดิจิทัล หลายด้าน เช่น GFMS, e-GP, e-Payment, e-Sarabun และ Digital HR

“มีการอบรมระบบดิจิทัลด้านงบประมาณและการวางแผนมีระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตพร้อมใช้” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

“มีการอบรมการใช้ระบบสรรณอิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมดิจิทัลเบื้องต้น” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

“มีการอบรมการใช้ระบบดิจิทัล เช่น GFMS, e-GP, e-Payment” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากรส่วนใหญ่มี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตพร้อมใช้งาน มีเจ้าหน้าที่ไอทีให้ความช่วยเหลือ เมื่อเกิดปัญหาทางเทคนิค และมีการจัดหาซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ ระบบคลาวด์ และฐานข้อมูลออนไลน์ที่สนับสนุนการทำงานแบบ real-time และด้านวัฒนธรรมการทำงาน มีการส่งเสริมให้ใช้ระบบ paperless และการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล หน่วยงานบางแห่ง เช่น งานประกันคุณภาพ และงานแนะแนว มีการสร้างวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven culture) และการตัดสินใจบนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based decision making) ซึ่งช่วยผลักดันการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการบริหาร

“...มีระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตพร้อมใช้ รวมถึงบุคลากรด้านไอทีให้การช่วยเหลือ” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 15 สิงหาคม 2568)

2.2 อุปสรรคที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรเข้าสู่ยุคดิจิทัล สามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมีความไม่เสถียรของระบบอินเทอร์เน็ตและความซับซ้อนของระบบดิจิทัล โดยเฉพาะในระบบที่ต้องใช้งานพร้อมกันหลายหน่วยงาน เช่น GFMS และ e-GP ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าและส่งผลกระทบต่อการบินทักข้อมูล และการขาดคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน ทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้ด้วยตนเองหรือสอบถามจากผู้มีประสบการณ์

ซึ่งสะท้อนถึงช่องว่างของการบริหารความรู้ภายในองค์กร การที่ข้อมูลจากหน่วยงานต้นทางบางแห่งยังไม่เป็นมาตรฐานก็เป็นอีกอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การประมวลผลข้อมูลล่าช้าและอาจเกิดข้อผิดพลาดในการวิเคราะห์

“อินเทอร์เน็ตไม่เสถียรในบางช่วงเวลาการเปลี่ยนระบบหรืออัปเดตใหม่บางครั้งขาดการอบรมล่วงหน้าทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

“...โดยเฉพาะเมื่อใช้งานระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ หรือวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ ทำให้การทำงานล่าช้า...” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, 15 สิงหาคม 2568)

ด้านองค์ความรู้และคู่มือปฏิบัติงาน เช่น ขาดคู่มือการใช้งานที่เป็นปัจจุบันและเข้าใจง่าย ขาดการวางแผนการอบรมล่วงหน้า เมื่อมีปรับปรุงหรือพัฒนาระบบใหม่ ส่งผลให้บุคลากรต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง บุคลากรรุ่นใหม่และรุ่นเก่ามีช่องว่างทางความรู้ ซึ่งทำให้ความเร็วในการปรับตัวต่างกัน

ด้านบุคลากรและภาระงาน บุคลากรต้องรับผิดชอบงานเอกสารและงานระบบพร้อมกันจำนวนมาก การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือแนวทางใหม่ ๆ ของภาครัฐ เช่น ระเบียบพัสดุ หรือการบริหารงบประมาณ ทำให้ต้องเรียนรู้ต่อเนื่องโดยไม่มีเวลาพัก และบุคลากรบางส่วนยังมีทัศนคติที่ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และด้านข้อมูลและมาตรฐาน ได้แก่ ข้อมูลจากหน่วยงานต้นทาง ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้ต้องใช้เวลามากในการจัดรูปแบบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ เช่น งานกองคลัง งานพัสดุ และงานวางแผน ขาดระบบฐานข้อมูลกลาง ที่เชื่อมโยงข้อมูลแบบเรียลไทม์ระหว่างหน่วยงาน

“...อีกทั้งบางระบบยังขาดคู่มือการใช้งานที่ชัดเจน” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, 15 สิงหาคม 2568)

2.3 ความต้องการอบรมพัฒนาด้านดิจิทัล พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการ การอบรมเชิงปฏิบัติ ที่เน้นการฝึกใช้เครื่องมือดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เช่น google data studio และ Excel dashboard เพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ การสร้างรายงานอัจฉริยะ และการสื่อสารข้อมูลเชิงนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องการการอบรมเฉพาะด้าน เช่น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลดิจิทัลและระบบเงินเดือน (digital HR & payroll system) สำหรับงานบุคคล ระบบวิเคราะห์การจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ (e-procurement analytics system) สำหรับงานพัสดุ และระบบวิเคราะห์นโยบายบนฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based policy analysis system) สำหรับนักวิเคราะห์นโยบาย

“...ต้องการอบรมเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติและการสร้าง dashboard การทำ digital marketing สำหรับการแนะแนวและการรับเข้า รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย” (นักวิชาการศึกษา, 19 สิงหาคม 2568)

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล มี 6 ประการ ได้แก่

3.1 พัฒนาทักษะดิจิทัลเชิงบูรณาการ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (data analytics)

“...เพิ่มการอบรม digital literacy สำหรับเจ้าหน้าที่และนักศึกษาอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้การสื่อสารกับนักศึกษาใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ที่หลากหลายและเข้าถึงง่าย เช่น แอปพลิเคชันมือถือ” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 19 สิงหาคม 2568)

3.2 จัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะดิจิทัล เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยกลางในการจัดอบรมพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่องในหลักสูตรเฉพาะตำแหน่ง หรือสำหรับสายงาน เช่น พักตร์ การเงิน บุคลากร สารบรรณ และงานประกันคุณภาพ (Quality Assurance: QA) สร้างระบบแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (digital learning platform) ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง

“...ส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีทักษะ digital literacy อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาในอนาคต” (นักวิชาการศึกษา, 19 สิงหาคม 2568)

3.3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางและโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีความเชื่อมโยงข้อมูลเชิงคุณภาพจากหลายหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานทุกส่วนสามารถเข้าถึงข้อมูลร่วมกันได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย โดยเฉพาะข้อมูลด้านการเงิน พัสดุ งบประมาณ และบุคลากร

“การจัดทำฐานข้อมูลกลางด้านงบประมาณที่สามารถเข้าถึงและใช้งานได้สะดวก” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

3.4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล โดยการปลูกฝัง วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ การลดการใช้กระดาษและปรับสู่ระบบ การสนับสนุนการสื่อสารออนไลน์ระหว่างหน่วยงาน การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อทำงานร่วมกัน

“สร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในองค์กร โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลัก” (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, 14 สิงหาคม 2568)

3.5 สร้างระบบที่เลี้ยงดิจิทัล บุคลากรสายสนับสนุนรุ่นอาวุโสมีความรู้เชิงระบบและประสบการณ์ในการจัดการข้อมูลมากกว่า ดังนั้น การพัฒนาร่วมกันระหว่างรุ่นจึงเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างเครือข่ายที่เลี้ยงดิจิทัลภายในหน่วยงาน

“ผู้บริหารให้คำแนะนำ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ทำให้สามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างราบรื่น” (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, 15 สิงหาคม 2568)

3.6 เสริมแรงจูงใจและการรับรู้คุณค่าของเทคโนโลยี เช่น การประกาศรางวัล “Digital Smart Staff” สำหรับผู้ที่สร้างนวัตกรรมดิจิทัลในหน่วยงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากสมรรถนะดิจิทัล เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผล

## การอภิปรายผล

บุคลากรสายสนับสนุนของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนครพนม มีความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลระดับปานกลางถึงสูง โดยเฉพาะการใช้ระบบงานภาครัฐ เช่น GFMS, e-GP, e-Payment และ e-Sarabun อย่างคล่องแคล่ว ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการใช้เอกสารในรูปแบบเดิมอย่างชัดเจน แต่บุคลากรยังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (data analytics) และ การใช้เครื่องมือสร้างรายงานผู้บริหาร เช่น google data studio เพื่อสื่อสารเชิงนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ Srivastava & Dangwal (2021) พบว่า บุคลากรอุดมศึกษาทั่วโลกมีความเหลื่อมล้ำของทักษะดิจิทัล โดยเฉพาะทักษะเชิงวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของวรวิศรา อัมพูช (2565) ที่บ่งชี้ว่า บุคลากรสายสนับสนุนยังขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะในกลุ่มอายุงานมาก และมักประสบปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว รวมทั้งข้อจำกัดของระเบียบภายในมหาวิทยาลัย ขณะที่ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิฑิตา จันทรวารีเลขา (2563) พบว่า ทักษะคติและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนา Digital Competency ในองค์กร ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลมีสัมพันธ์กับทัศนคติ การเรียนรู้ตลอดชีวิต และแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

ปัจจัยเอื้อและอุปสรรคที่มีผลต่อการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดอบรมต่อเนื่อง และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่เสถียร เป็นปัจจัยส่งเสริมสำคัญ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ ความไม่เสถียรของระบบอินเทอร์เน็ต การขาดคู่มือการใช้งานที่เป็นปัจจุบัน และความแตกต่างระหว่างรุ่นของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของดำรงศ สุขเกิด (2563) ที่ชี้ว่า ทักษะดิจิทัลและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล และงานวิจัยของ Imjai et al. (2025) ซึ่งยืนยันว่า การเรียนรู้ดิจิทัลและทัศนคติ

การปรับตัวเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญในการสร้างสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรยุคใหม่ ผลการวิจัยครั้งนี้มีความแตกต่างบางส่วนกับงานวิจัยของวงศวิวัฒน์ เทพาศักดิ์ (2566) ซึ่งเน้นว่า ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานและนโยบายระดับองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนหลักต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ซึ่งศึกษานี้ พบว่า แม้องค์กรมีระบบเทคโนโลยีที่พร้อม แต่ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านกลับขึ้นอยู่กับ การบริหารจัดการเชิงบุคคล เช่น การเสริมแรงจูงใจ และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลภายในหน่วยงาน และความแตกต่างของทักษะ และทัศนคติระหว่างรุ่น ซึ่งพบว่าบุคลากรรุ่นใหม่มีความคล่องตัวด้านเทคโนโลยี ในขณะที่บุคลากรรุ่นอาวุโสมีความเข้าใจเชิงระบบและประสบการณ์บริหารข้อมูลมากกว่า

ความต้องการอบรมพัฒนาด้านดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุนของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนครพนม เป็นประเด็นสำคัญที่สะท้อนความจำเป็นเฉพาะตำแหน่งและทิศทางการทำงานในยุคดิจิทัลอย่างชัดเจน โดยข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ ระบุว่า บุคลากรต้องการ การอบรมเชิงปฏิบัติมากกว่าอบรมบรรยายทั่วไป เพื่อเสริมทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างแดชบอร์ด และการสื่อสารข้อมูลเชิงนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของจกกริช มีสี และทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์ (2566) ที่พบว่า บุคลากรต้องการพัฒนาทักษะเชิงลึกและเชิงปฏิบัติเป็นพิเศษในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนงานสำนักงาน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน มี 6 แนวทางหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของวริศรา อัมพูช (2565) ที่เสนอการพัฒนาในมิติความรู้ ทักษะ ทัศนคติ แรงจูงใจ และการบริหารจัดการ และสนับสนุนแนวคิดของวิทิตา จันทร์วาริเลขา (2563) ที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลและการพัฒนากรอบแนวคิดแบบเติบโต (growth mindset) เพื่อให้บุคลากรเปิดรับเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจกกริช มีสี และทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์ (2566) ที่เสนอให้จัดตั้งหน่วยงานกลางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล เพื่อดำเนินการพัฒนาทักษะดิจิทัล อย่างเป็นระบบ การวิจัยนี้ สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะดิจิทัลจำเป็นต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กรผ่านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลและการเสริมแรงจูงใจ ซึ่งตรงกับข้อเสนอของรพี ม่วงนันทน์ และคณะ (2567) ที่เห็นว่าปัจจัยภายใน เช่น แรงจูงใจและค่านิยม และปัจจัยภายนอก เช่น วัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุนจากสังคม เป็นองค์ประกอบร่วมที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

## องค์ความรู้ใหม่

การวิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากงานวิจัยแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเสริมสมรรถนะการทำงานในยุคดิจิทัล ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ใน 4 มิติ โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากงานวิจัย

มิติองค์ความรู้ใหม่	รายละเอียดเชิงวิชาการ	ลักษณะความใหม่
แนวคิด (conceptual)	โมเดลทักษะดิจิทัลเชิงบูรณาการ 3 มิติ (บุคคล-ข้อมูล-องค์กร)	ขยายกรอบทักษะทางดิจิทัลของประเทศสู่บริบทสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภูมิภาค
กระบวนการ (process)	การจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะดิจิทัลแบบต่อเนื่อง	นำแนวคิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) มาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ
นวัตกรรม (innovation)	ระบบพี่เลี้ยงดิจิทัล + ระบบแรงจูงใจ “digital smart staff”	ผสมผสานการเรียนรู้ข้ามรุ่นกับกลไก HRM เพื่อเร่งการปรับตัวดิจิทัล
ระบบ (systemic)	ฐานข้อมูลกลางและมาตรฐานข้อมูล เพื่อ “data-ready office”	ต่อเติมมิติการกำกับดูแลข้อมูล (data governance dimension) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะ

จากตารางที่ 2 องค์ความรู้ใหม่สามารถเชื่อมโยงทักษะบุคลากรกับระบบการบริหารจัดการข้อมูล ทำให้เห็นภาพการพัฒนาแบบองค์รวมจากระดับบุคคลสู่ระดับองค์กร และเป็นต้นแบบของการพัฒนาสำนักงานอธิการบดีดิจิทัลที่สามารถนำไปขยายผลสู่สถาบันอุดมศึกษาอื่นได้ในอนาคต

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานอธิการบดี ควรกำหนดนโยบายการเป็นสำนักงานดิจิทัล อย่างเป็นทางการ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

1.2 สำนักงานอธิการบดี ควรจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกกลางในการจัดอบรม พัฒนา วัดผล และติดตามทักษะดิจิทัลของบุคลากรทุกสายงาน

1.3 สำนักงานอธิการบดี ควรส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ โดยพัฒนาหลักสูตรอีเลิร์นนิ่งที่สามารถเก็บชั่วโมงสะสมเพื่อใช้ประเมินสมรรถนะรายปี

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรแยกวิเคราะห์รายสายงาน เพื่อให้ได้ทักษะเฉพาะด้านที่ชัดเจน เช่น ทักษะดิจิทัลด้านการเงิน ทักษะดิจิทัลด้านพัสดุ ทักษะดิจิทัลด้านบุคลากร เป็นต้น

2.2 ควรใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณหรือแบบผสม (mixed methods) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะดิจิทัล ปัจจัยเอื้อ เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ระบบข้อมูล เป็นต้น ผลลัพธ์องค์กร เช่น ประสิทธิภาพงาน ความพึงพอใจ และการลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

## เอกสารอ้างอิง

- กองบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานอธิการบดี. (2568). *รายงานข้อมูลจำนวนบุคลากร สำนักงานอธิการบดี*. มหาวิทยาลัยนครพนม. สืบค้น 17 สิงหาคม 2568 จาก [https://so06.tci-thaijo.org/index.php/GRAURU/article/view/262394](http://202.29.55.29/hr/hr-รายงานข้อมูลจำนวนบุคลากร.กิตติพงษ์ สมชอบ, วัลลภา อารีรัตน์, ปาริชาติ ทูมนันท์ และวราเทพ ฉิมทิม. (2563). การศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 21 วันที่ 27 มีนาคม 2563 (หน้า HMP5-HMP5-9). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.</a></p>
<p>จักรกริช มีสี และทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์. (2566). แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. <i>วารสารสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์</i>, 13(1), URU-J.ISD 262394. <a href=).
- ดำรงค์ สุขเกิด. (2563). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านไอทีเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, ดรุณี ปัญจรัตนกร, ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ และสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. *ครูสภาวิทยากร*, 4(1), 132–147.
- ภาณุวัฒน์ ทวีกุล, จิราพร ขำจันทร์ และเกษแก้ว เสี่ยงเพราะ. (2568). แนวทางการพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 12(1), 157–171.

- รพี ม่วงนนท์, ศักดิ์ชัย นิรัญทวี, โกศล มีคุณ และสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (2567). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 9(5), 188–200.
- วงศวัฒน์ เทพาศักดิ์. (2566). การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย: มุมมองของเทคโนโลยี องค์กร และสภาพแวดล้อม. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจดิจิทัลและระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- วิจิตา จันทรวารีเลขา. (2563). แนวทางในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะบุคลากรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Savvy) ตามแผนงาน Digital Competency: กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.). สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิศรา อัมพูช. (2565). แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัล กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารทหารพัฒนา*, 46(1), 13–26.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2567). วิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 27). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). สืบค้น 17 สิงหาคม 2568 จาก [https://www.ocsc.go.th/?post\\_type=laws&p=42304](https://www.ocsc.go.th/?post_type=laws&p=42304).
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย*. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2569*. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) (สพร.).
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>.
- Hagaman, A. K., & Wutich, A. (2017). How many interviews are enough to identify metathemes in multisite and cross-cultural research? Another perspective on Guest, Bunce, and Johnson's (2006) landmark study. *Field Methods*, 29(1), 23–41.
- Kabakus, A. K., Bahcekapili, E., & Ayaz, A. (2025). The effect of digital literacy on technology acceptance: An evaluation on administrative staff in higher education. *Journal of Information Science*, 51(4), 930–941. <https://doi.org/10.1177/01655515231160028>.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Ramstedt Stadin, M., Asplund, S., Nyman, T., Svartengren, M., & Hellman, T. (2024). Digital competence is a must: Manager and safety representative perspectives on evolving job skills and balancing digital work environments in transportation, logistics, and home care. *Computers in Human Behavior Reports*, 16, 100486. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100486>.
- Imjai, N., Chansamran, S., Sungthong, S., Usman, B., & Aujirapongpan, S. (2025). Developing employability digital competencies of Thai Gen Z business students: The role and matter of digital learning environments and digital adaptation skills. *The International Journal of Management Education*, 23(3), 101219. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101219>.

- Srivastava, S., & Dangwal, K. L. (2021). Digital Competence: Where do the Higher Education Teachers Stand? *Universal Journal of Educational Research*, 9(10), 1765 – 1772.
- Singun, A. (2025). Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Discover Education*, 4(37), Article 37.  
<https://doi.org/10.1007/s44217-025-00430-9>.