

**แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัล  
กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**

**Guidelines for Developing Support Personnel to be able to respond to working  
in the Digital Era: Case study of Faculty of Engineering, Khon Kaen University**

**บทความวิจัย**

วริศรา อัมพูช<sup>1</sup>

Waritsara Amput

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Bachelor of Public Administration Program

Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานยุคดิจิทัลและศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานภายใต้ยุคดิจิทัลในปัจจุบัน คือ 1) บุคลากรขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ความแตกต่างของช่วงวัย 3) กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง 4) ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี

<sup>1</sup> หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น

E-mail: waritsara.am@kkumail.com

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัล จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 2.1 ด้านความรู้ พบว่า 1) ควรมีการจัดการความรู้ 2) ควรมีการวิเคราะห์งาน และเปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกหัวข้อการพัฒนา 3) ควรพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นก่อนพัฒนาตามภาระงาน 2.2 ด้านทักษะ พบว่า 1) ควรกำหนดทักษะพื้นฐานที่ทุกคนควรมีในการทำงาน 2) ควรมีการวัดระดับความสามารถทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) มีการประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมทุกครั้ง 2.3 ด้านทัศนคติ พบว่า ควรมีการสื่อสารกันภายในองค์กร และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นในการพัฒนา 2.4 ด้านแรงจูงใจ พบว่า ควรมีระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่มีความโดดเด่น 2.5 ด้านการพัฒนา พบว่า ควรมีการพัฒนาระบบดิจิทัลระดับคณะและพัฒนาตัวชีวิตผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงาน

3. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานในยุคดิจิทัลด้วยการวิเคราะห์และจำแนกประเภทของบุคลากรตามความสามารถ เน้นการเรียนรู้แบบทดลองปฏิบัติจริง และการประเมินผลอย่างเป็นธรรม สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานในยุคดิจิทัลด้วยการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการจัดโครงการฝึกอบรม การจ้างวิทยากรที่มีความรู้ สนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานยุคดิจิทัล และมีระบบยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ผลรางวัลตอบแทน สำหรับผู้ที่มีผลงานดี

**คำสำคัญ:** การพัฒนาบุคลากร บุคลากรสายสนับสนุน ยุคดิจิทัล

## Abstract

This research aims to study the problems and obstacles of working in the digital age and to study personnel development guidelines to be able to respond to working in the digital age as support personnel in the Faculty of Engineering, Khon Kaen University. It is qualitative research. Five informants gathered data by interviewing. Research instrument was a structured interview and analyzing the data by content analysis. The results of the research revealed that:

1. The conditions for problems and obstacles in today's digital era were 1) a lack of digital technology skills and 2) a lack of historical context knowledge, 2) age disparities, 3) universities' frequently changing rules and regulations, and 4) rapid technological advancements.

2. Guidelines for developing support personnel to be able to respond to working in the digital era, classified into 5 areas as follows: 2.1 Knowledge, it was found that 1) should have knowledge management, 2) should have job analysis and provide opportunities for personnel to participate in the selection of development topics, and 3) should develop the necessary basic skills before developing according to the task. 2.2 Skills, it was found that 1) basic skills should be defined that everyone should have in their work, 2) should have a level of competency in digital technology skills, and 3) had a prior assessment, during and after each

training session. 2.3 Attitudes, it was found that there should be communication within the organization and should allow personnel to participate in formulating development issues. 2.4 Motivation, it was found that there should be an outstanding reward and reward system. 2.5 Development, it was found that the digital system should be developed at the faculty level and develop key performance indicators that correspond to the nature of the work.

3. Executives have set guidelines/methods to develop support personnel capable of working in the digital era by analyzing and categorizing personnel according to their abilities, emphasis on practical experimental learning, and fair evaluation. Executives have support and encouragement of support personnel to work in the digital era by allocating sufficient budgets for training programs, hiring knowledgeable speakers, and supporting the devices needed to work in the digital age. There is a system for glorifying and rewarding those with good performance.

**Keyword:** Personnel Development, Support Personnel, Digital Era

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันโลกทั้งโลกต่างก็เชื่อมต่อกันได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ประชากรแต่ละประเทศต่างกลาย

เป็นประชากรโลกที่แทบจะรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ตลอดจนมีพฤติกรรมคล้ายกัน ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากต่อสังคมและประเทศชาติ ประเทศที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง จะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ และส่งผลให้ประเทศนั้นย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและมั่งคั่งทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ในทางตรงกันข้ามหากประเทศที่ขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศเหล่านั้นก็ยากจะพัฒนา ความเจริญหรือความล้ำหลังของประเทศ จึงขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติในการที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา และมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันทั่วทั้งที่ การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (รุ่งรัตนบุญ-หลง, 2561)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 และแนวคิดประเทศไทย 4.0 โมเดล ขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ได้มีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้นวัตกรรม การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้า และการบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร

ราชการแผ่นดิน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนจากบริบทของการเปลี่ยนแปลงของโลก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2562) คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในระบบเศรษฐกิจ “ประเทศไทย 4.0” จึงมีได้ขึ้นอยู่กับปริมาณ หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ ประสานงาน และความสามารถในการปรับตัว การพัฒนาทักษะ การทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับยุค 4.0 จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัว เพราะหากบุคลากรไม่มีการปรับตัว ไม่มีการพัฒนาตนเอง ก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ในยุคนี้ โดยเฉพาะองค์การภาครัฐก็ต้องปรับตัวโดยไม่มุ่งเน้นแค่เฉพาะการแทนที่บุคลากรด้วยเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงานที่ถูกเปลี่ยนไปด้วย (สมบัติ กุสุมาวสี, 2559)

ดังนั้น ในการที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ที่มีระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือ ภาครัฐจะต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เพื่อยกระดับการให้บริการตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นคณะวิชาที่จัดตั้งขึ้นพร้อมกับคณะวิทยาศาสตร์และอักษรศาสตร์ (ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นคณะวิทยาศาสตร์) และคณะเกษตรศาสตร์ ซึ่งได้ถือว่าเป็นคณะแรกตั้งของการสถาปนามหาวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์แห่งแรกในส่วนภูมิภาค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตวิศวกรที่มีทักษะและมีความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีเนื้อที่และประชากรประมาณหนึ่งในสามของประเทศ (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2562)

ด้วยวิสัยทัศน์ของสภามหาวิทยาลัยขอนแก่นที่จะนำพามหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยวิจัยและพัฒนาชั้นนำระดับโลก ทั้งยังคงเป็นสถาบันที่มีคุณค่าต่อสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นโยบาย และพันธกิจดังกล่าว มหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ทั้งด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งคณะวิศวกรรมศาสตร์ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงมีภารกิจที่จะต้องช่วยคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยมีแผนยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ก้าวสู่สถาบันการจัดการศึกษาด้านวิศวกรรมที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นคน และการปรับเปลี่ยนระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับเปลี่ยนการให้บริการวิชาการ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและพึ่งพาตนเองด้านการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การจัดการระบบความปลอดภัย สุขภาพ พลังงาน และสิ่งแวดล้อมอย่างมีอาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การปรับโครงสร้างองค์กรและกฎระเบียบ การปรับเป็นคณะดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 การบริหารโดยใช้ธรรมาภิบาล และกำกับดูแลที่ดีสำหรับทุกคน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 การเรียนรู้ขององค์กรและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาและก้าวสู่สากล (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2562)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญและมีความสนใจประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 3 และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 เนื่องจาก เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตอบสนอง ความเป็นคณะดิจิทัล จึงมีความสนใจวิจัยเรื่อง แนวทาง การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนอง ต่อการทำงานยุคดิจิทัล กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการทำงานยุคดิจิทัล และแนวทางการ พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้สามารถตอบสนองต่อการทำงาน ยุคดิจิทัลได้

### วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุน คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานยุคดิจิทัล แนวทางการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากร สายสนับสนุน ซึ่งขอบเขตด้านเนื้อหาที่มาจากการทบทวน แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา บุคลากร งานวิจัยของ ภทรรณ ทาขุสี (2563) และ จิราภรณ์ สืบสุนทร (2563) ซึ่งจำแนกการพัฒนาบุคลากร

เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านแรงจูงใจ และด้านการพัฒนา

ขอบเขตเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา ในช่วงเวลาตั้งแต่เดือน กรกฎาคม-ตุลาคม พ.ศ.2564

ขอบเขตพื้นที่ คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ อุปสรรคในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน
2. ได้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สามารถ ตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรสายสนับสนุน

### ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธีดังนี้ 1) การวิจัย เอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวม ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ เอกสารประกอบการบรรยาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง 2) การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่ เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structured interview)

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน โดยทำการคัดเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) ตำแหน่งผู้บริหารคณะวิศวกรรมศาสตร์ และตำแหน่ง บุคลากรสายสนับสนุนสังกัดกองบริหารงานคณะวิศวกรรมศาสตร์ 2) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 3 ปี รวมจำนวน 5 คน ซึ่งการกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย มีความเหมาะสมสอดคล้องและเพียงพอตามวัตถุประสงค์ การวิจัย (Creswell, 2009)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาในการทำงานภายใต้ยุคดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลจำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านแรงจูงใจ และด้านการพัฒนา ซึ่งในการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถาม สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนั้นแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร และแบบสัมภาษณ์สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การคำนวณด้วยดัชนีความตรงตามเนื้อหา (CVI) ซึ่งจะให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พิจารณาและประเมินว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความชัดเจนและสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และเมื่อนำข้อคำถามทุกข้อมารวมกันแล้วครอบคลุมทุกองค์ประกอบของแนวคิดนั้นหรือไม่ มีวิธีการให้คะแนนในช่วง 1- 4 โดย

1 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

2 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการเล็กน้อยควรปรับปรุงอย่างมาก

3 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามค่อนข้างสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการควรปรับปรุงเล็กน้อย

4 คะแนน หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยตรงตามเนื้อหา มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ซึ่ง 0 หมายถึง เครื่องมือไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และ 1 เครื่องมือสอดคล้องกับ

นิยามเชิงปฏิบัติการ เครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพควรมีค่า CVI ไม่ต่ำกว่า 0.80 (อุไรวรรณ ชัยชนะวิโรจน์ และ ชญาภา วันทุม, 2560; นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2565) โดยได้ค่า CVI เท่ากับ 1.00

ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น โดยอาศัยแหล่งข้อมูลจากเอกสารของหน่วยงานราชการ ที่ได้รับการยอมรับและเปิดเผยกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น นอกจากนี้ ในส่วนของการศึกษาเรื่องของแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ จะใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา หนังสือผลงานวิจัย บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการ รายงานการวิจัย ทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ ข่าวสาร สื่อมวลชน นิตยสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลจากแหล่งอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยกำหนดวันและนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า พร้อมทั้งอธิบายประเด็นของการสัมภาษณ์ให้ทราบอย่างคร่าว ๆ และก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนว่าจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยที่ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น การสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ในการสัมภาษณ์จะทำการจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงการสัมภาษณ์โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ทุกครั้ง

ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้



1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามคำถาม จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการตีความวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็น ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

2. นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

3. ผู้วิจัยทำการบรรยายถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยละเอียด ในรายงานการวิจัยโดยใช้ถ้อยคำที่ละเอียด โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนา สรุปเรียบเรียงเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบแบบแผน

#### ผลการวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน จำแนกเป็นเพศหญิง จำนวน 4 คน เพศชาย จำนวน 1 คน โดยมีตำแหน่งคณบดี 1 คน ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานจำนวน 2 คน ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการกองบริหารคณะจำนวน 1 คน และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปจำนวน 1 คน

2. สภาพปัญหาในการทำงานภายใต้ยุคดิจิทัลในปัจจุบัน คือ 1) บุคลากรขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จึงทำให้การทำงานล่าช้า เนื่องจากต้องใช้เวลาในการใช้เทคโนโลยีและเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เนื่องจากเพื่อนร่วมงานบางคนยังไม่สามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในการประสานงานได้อย่างสมบูรณ์ จึงต้องเพิ่มขั้นตอนในการพิมพ์กระดาษไปด้วย 2) ความแตกต่างของช่วงวัย การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรที่สูงอายุบางท่านยังไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า “มีปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่มีความสูงวัย เนื่องจากไม่ถนัดในการใช้เทคโนโลยี ขาดความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยี จึงจำเป็นต้องใช้ทั้งเทคโนโลยีและทั้งเอกสารไปด้วยกัน เช่น การส่งอีเมล พร้อมกับต้องทำหนังสือส่งไปด้วย เป็นต้น ปัญหานี้ทำให้เสียเวลาและเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดกองบริหารงานคณะวิศวกรรมศาสตร์, 27 สิงหาคม 2564)

3. อุปสรรคหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานยุคดิจิทัล คือ 1) กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ส่งผลให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงกฎภายในอย่างรวดเร็ว 2) ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีทำให้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของแต่ละคนไม่เท่ากัน จึงอาจทำให้เกิดภาวะกดดัน 3) ระดับความรู้ ความสามารถและทักษะ ด้านเทคโนโลยีของบุคลากรมีความแตกต่างกัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า “มีปัญหาเรื่องการปรับตัวเองให้เข้ากับ New normal และเรียนรู้เทคโนโลยีสิ่งใหม่ๆ ให้เข้ากับการทำงานในยุคดิจิทัล” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดกองบริหารงานคณะวิศวกรรมศาสตร์, 30 สิงหาคม 2564)

4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านความรู้ คือ 1) ควรมีการจัดการความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแต่ละงาน 2) ควรมีการวิเคราะห์งานก่อนว่าจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านดิจิทัลเรื่องใดตรงกับภาระงานและหน้าที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกหัวข้อการพัฒนา 3) ควรพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ทุกคนก่อน แล้วจึงพัฒนาตามภาระงานต่อไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า

“ควรมีการฝึกอบรม การทำ Knowledge Management การจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกัน แต่ละงาน ขั้นตอนภายในหน่วยงาน มีการสื่อสารกัน มันจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันทางคณะก็มีการดำเนินการอยู่แล้ว จะมีการประชุมหัวหน้างานแต่ละงาน กับคณบดี แล้วหัวหน้างานก็จะนำมาสื่อสารต่อไปยังแต่ละหน่วยในงานของตัวเอง” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดกองบริหารงานคณะวิศวกรรมศาสตร์, 27 สิงหาคม 2564)

5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านทักษะ คือ 1) ควรกำหนดทักษะพื้นฐานที่ทุกคนควรมีในการทำงาน 2) ควรมีการวัดระดับความสามารถทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลก่อน เพื่อทราบสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร แล้วจึงพิจารณาว่าควรจัดการอบรมพัฒนาเรื่องใดบ้างเพื่อให้ตรงกับภาระงานของตนเอง 3) มีการประเมินก่อน ระหว่างและหลังการอบรมทุกครั้ง เพื่อทราบถึงความสามารถ หรือการทดสอบสมรรถนะ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภายในคณะก่อน แล้วนำมาพิจารณาว่าควรพัฒนาด้านไหนให้ตรงกับความต้องการมากที่สุด เพื่อพัฒนาทักษะให้ตรงจุด” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดกองบริหารงานคณะวิศวกรรมศาสตร์, 27 สิงหาคม 2564)

6. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านทัศนคติ คือ 1) ควรมีการสื่อสารกันภายในองค์กรมากขึ้น พูดคุย แลกเปลี่ยนกันระหว่างฝ่าย เพื่อเปิดรับความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อให้ทุกคนรู้เป้าหมายขององค์กรและความสำคัญของการพัฒนา 2) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร

มีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นในการพัฒนา เพื่อให้ตรงกับความต้องการ ความจำเป็น และความสามารถของแต่ละคนมากที่สุด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ควรมีการพัฒนาให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อที่บุคลากรจะได้นำมาใช้ในการทำงานของตนเองได้จริง ๆ ถึงจะทำให้บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนา เพราะบางคนคิดว่าการอบรมพัฒนานั้นไม่ได้เกี่ยวกับงานของตนเอง จึงไม่เข้าร่วมการอบรม เพราะฉะนั้นจึงต้องการให้องค์กรจัดการอบรมพัฒนาให้สอดคล้องกับงานที่แต่ละคนปฏิบัติ” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดกองบริหารงานคณะวิศวกรรมศาสตร์, 27 สิงหาคม 2564)

7. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนอง ต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านแรงจูงใจ คือ 1) ควรมีระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่มีความโดดเด่น เช่น การคะแนน การประเมิน การมอบรางวัลทั้งที่เป็นสิ่งของและเงิน การชมเชย การมอบเกียรติบัตร การให้บุคลากรภายในเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่คนในองค์กรในเรื่องที่ตนเอง มีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ควรมีการชื่นชมจากผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชามีการมอบเงินรางวัลเมื่อทำได้ตามเป้าหมายที่คณะฯ วางไว้ จะช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาด้านตนเองมากขึ้น” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดกองบริหารงานคณะวิศวกรรมศาสตร์, 30 สิงหาคม 2564)

8. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านการพัฒนา คือ 1) ควรมีการพัฒนาแบบดิจิทัลระดับคณะให้เป็นรูปแบบนำมาประยุกต์ใช้งานได้สะดวก 2) การทำ KPI



ตัวชี้วัดของแต่ละคน ทำให้บุคลากรพัฒนาดตนเองให้ตรงกับตัวชี้วัด หรือพัฒนาให้ตรงกับจุดอ่อนของตัวเอง

3) ควรจัดการฝึกอบรม เพื่อให้ได้ต่อยอดในการทำงานได้ โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ด้านการพัฒนา ต้องมีการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากร เพื่อจะได้ต่อยอดการทำงาน ให้สัมพันธ์การทำงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรท่านอื่น ๆ ได้อย่างเป็นระบบ” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดกองบริหารงานคณะวิศวกรรมศาสตร์, 30 สิงหาคม 2564)

9. การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถทำงานในยุคดิจิทัล มีวิธีการคือ 1) วิเคราะห์บุคลากร โดยจำแนกประเภทของบุคลากรตามความสามารถ เพื่อกำหนดวิธีพัฒนาให้เหมาะสมกับความสามารถ 2) วิเคราะห์งานของแต่ละคน เพื่อที่จะกำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้เหมาะสมกับงาน 3) มีการสั่งการแบบบนลงล่างเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่รวดเร็ว 4) เน้นการเรียนรู้แบบทดลองปฏิบัติจริง 5) การประเมินผลอย่างเป็นธรรม โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “การที่จะเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้น ต้องประกอบไปด้วย 1) Hardware 2) Software 3) People ware คือ ความสามารถของบุคคลที่จะใช้เครื่องมือ 4) กระบวนการต้องปรับกระบวนการให้เป็นดิจิทัล และ 5) ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายสื่อดิจิทัล” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้บริหารคณะวิศวกรรมศาสตร์, 14 กันยายน 2564)

10. การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานในยุคดิจิทัล มีรายละเอียด คือ 1) จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการจัดโครงการฝึกอบรม การจ้างวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรจัดโครงการที่ใช้ความสามารถของตนเอง 3) สนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

ยุคดิจิทัล 4) มีระบบยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ผลรางวัลตอบแทน สำหรับผู้ที่ทำผลงานได้ดี โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “เป้าหมายของคณะวิศวกรรมศาสตร์ นอกจากจะมุ่งเน้นด้านการเรียนการสอนแล้ว ยังรวมถึงภารกิจใหม่ที่มุ่งเน้น คือ การสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมและเพื่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีการวางเป้าหมายในการเพิ่มหลักสูตรใหม่เพิ่ม Product สร้าง Innovation ซึ่งปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน คือ ทรัพยากรบุคคล เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ และทักษะดิจิทัลเป็นหนึ่งในเรื่องที่ต้องเพิ่มขีดความสามารถ” (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้บริหารคณะวิศวกรรมศาสตร์, 14 กันยายน 2564)

## อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัญหาในการทำงานภายใต้ยุคดิจิทัลในปัจจุบัน คือ 1) บุคลากรขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จึงทำให้การทำงานล่าช้า เนื่องจากต้องใช้เวลานานในการใช้เทคโนโลยี และเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เนื่องจากเพื่อนร่วมงานบางคนยังไม่สามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในการประสานงานได้อย่างสมบูรณ์ จึงต้องเพิ่มขั้นตอนในการพิมพ์กระดาษไปด้วย สอดคล้องกับ รรนา นันทิขุติมา (2563) ที่ทำการวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 4.0 กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่าในองค์กรยังมีบุคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน 2) ความแตกต่างของช่วงวัย การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรที่สูงอายุบางท่านยังไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทรอ่อน (2562) ที่ระบุถึงสภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัล คือ ช่วงอายุวัยที่แตกต่างซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน

2. อุปสรรคหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานยุคดิจิทัล คือ 1) กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ส่งผลให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงกฎภายในอย่างรวดเร็ว 2) ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของแต่ละคนไม่เท่ากัน จึงอาจทำให้เกิดภาวะกดดัน 3) ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรมีความแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อลดอุปสรรคและปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน จึงควรมีการพัฒนาที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการพัฒนาตามทักษะและควรทำการวิเคราะห์ 4 ประเด็น คือ ตัวผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และแรงจูงใจ เพื่อลดปัญหาด้านตัวผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาด้านต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาด้านการสื่อสารความในองค์กร (ชุตีธร หาญดำรงสุข, 2554)

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านความรู้ คือ 1) ควรมีการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแต่ละงาน 2) ควรมีการวิเคราะห์งานก่อนว่าจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านดิจิทัลเรื่องใดตรงกับภาระงานและหน้าที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกหัวข้อการพัฒนา 3) ควรพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ทุกคนก่อน แล้วจึงพัฒนาตามภาระงานต่อไป สอดคล้องกับ รุ่งรัตน บุญ-หลง (2561) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาไว้ 2 ส่วน คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการดำเนินการตามกระบวนการแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น

รูปธรรมชัดเจนให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใช้ เป็นการสานพลังทุกภาคส่วนและตอบสนองความต้องการของบุคลากร การพัฒนาระบบงาน การบริหารจัดการด้านบุคลากรให้พร้อมตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งผลสัมฤทธิ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพและความร่วมมือ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันรองรับระบบปฏิบัติงานพื้นฐาน สร้างความผาสุก และความผูกพันของบุคลากร ให้เป็น “องค์กรแห่งความสุข” ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนาได้ ผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรต้องส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านทักษะ คือ 1) ควรกำหนดทักษะพื้นฐานที่ทุกคนควรมีในการทำงาน 2) ควรมีการวัดระดับความสามารถทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลก่อน เพื่อทราบสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร แล้วจึงพิจารณาว่าควรจัดการอบรมพัฒนาเรื่องใดบ้างเพื่อให้ตรงกับภาระงานของตนเอง 3) มีการประเมินหลังการอบรมทุกครั้ง เพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ โสภณ ชัยมฤต (2564) และรจนา นันทิขุติมา (2563) ที่ระบุว่าองค์กรภาครัฐและเอกชนต้องช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล

5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านทัศนคติ คือ 1) ควรมีการสื่อสารกันภายในองค์กรมากขึ้น พุดคุย แลกเปลี่ยนกันระหว่างฝ่าย เพื่อเปิดรับความคิดเห็น

ของกันและกัน เพื่อให้ทุกคนรู้เป้าหมายขององค์กรและความสำคัญของการพัฒนา 2) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นในการพัฒนา เพื่อให้ตรงกับความต้องการ ความจำเป็น และความสามารถของแต่ละคนมากที่สุด โดยองค์การต้องกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล มีแนวทางการพัฒนาทัศนคติของบุคลากรให้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน (รุ่งนภา จันทรอ่อน, 2562; โสมวลี ขยามฤต, 2564)

6. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในด้านแรงจูงใจ คือ 1) ควรมีระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่มีความโดดเด่น เช่น การคะแนน การประเมิน การมอบรางวัล ทั้งที่เป็นสิ่งของและเงิน การชมเชย การมอบเกียรติบัตร การให้บุคลากรภายในเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่คนในองค์กรในเรื่องที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ รจนา นันทิขุติมา (2563) ที่ระบุว่าควรกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือก ให้มีรูปแบบที่หลากหลายและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับหลักสูตรฝึกอบรม นำระบบประมวลผลการบริหารผลงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ มีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งทบทวนโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการกรุงเทพมหานครให้เหมาะสม เป็นธรรม และได้มาตรฐาน สอดคล้องกับทฤษฎี Two-Factor ซึ่งเป็นแนวคิดของ Herzberg, Bernard & Snyderman (1959 อ้างถึงใน จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย, 2563)

ที่อธิบายว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor หรือ Maintenance Factor) คือ ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงานดี เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเพิ่มค่าตอบแทน เป็นต้น 2) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) คือ การมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพและมีผลผลิตเพิ่มขึ้น

7. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัลในการพัฒนา คือ 1) ควรมีการพัฒนากระบวนวิธีที่ระดับคณะให้เป็นรูปแบบนำมาประยุกต์ใช้งานได้สะดวก 2) การทำ KPI ตัวชี้วัดของแต่ละคน ทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้ตรงกับตัวชี้วัด หรือพัฒนาให้ตรงกับจุดอ่อนของตัวเอง 3) ควรจัดการฝึกอบรมเพื่อให้ต่อยอดในการทำงานได้ สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทรอ่อน (2562) ที่พบว่า การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถด้านทักษะดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแนวคิดบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในด้านการสร้างระบบการพัฒนาสนับสนุนด้านบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของหน่วยงาน

8. การกำหนดแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานในยุคดิจิทัล คือ 1) วิเคราะห์บุคลากรโดยจำแนกประเภทของบุคลากรตามความสามารถ เพื่อกำหนดวิธีพัฒนาให้เหมาะสมกับความสามารถ 2) วิเคราะห์งานของแต่ละคน เพื่อที่จะกำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้เหมาะสมกับงาน 3) มีการส่งการแบบบนลงล่างเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่รวดเร็ว 4) เน้นการเรียนรู้แบบทดลองปฏิบัติจริง 5) การประเมินผล

อย่างเป็นธรรมชาติ สอดคล้องกับ ชุดิธร หาญดำรงสุข (2554) ที่ระบุรูปแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ครมมี 4 แบบ คือ การเรียนรู้แบบชั้นเรียนอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้นอกเวลาทำการ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

9. การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานในยุคดิจิทัล คือ 1) มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการจัดโครงการฝึกอบรม การจ้างวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรจัดโครงการที่ใช้ความสามารถของตนเอง 3) สนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานยุคดิจิทัล 4) มีระบบยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ผลรางวัลตอบแทน สำหรับผู้ที่ทำผลงานได้ดี สอดคล้องกับ รุ่งรัตน์ พลชัย (2563) ที่ระบุว่าสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของโลกในยุคดิจิทัล ส่งผลให้ลักษณะการบริหารในยุคดิจิทัลของผู้มี 3 ลักษณะ คือ 1) มีการกำหนดว่าสิ่งใดและที่ใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง 2) มีการวางแผนในการเปลี่ยนแปลง และ 3) มีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

1.1 ด้านสมรรถนะ ควรมีการกำหนดสมรรถนะในการใช้โปรแกรมพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานทั่วไป เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.2 ด้านทักษะ ควรมีการเพิ่มทักษะที่จำเป็นรองรับยุคดิจิทัลในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ทักษะด้านภาษา ทักษะการปรับตัว เป็นต้น

1.3 ด้านฐานข้อมูล ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลหรือบิ๊กดาต้า (Big Data) เพื่อการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารที่เป็นองค์ความรู้หรือประสบการณ์การทำงานต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ มาพัฒนาเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ เปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กร หรือสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ผ่านแหล่งเรียนรู้ใหม่แบบออนไลน์

1.4 ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน องค์กรควรปรับเปลี่ยนกระบวนการการปฏิบัติงานให้เป็นระบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าหากกระบวนการยังเป็นแบบเดิม อาจส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรให้รองรับยุคดิจิทัลเกิดผลล่าช้า

1.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงาน องค์กรควรสนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานยุคดิจิทัล เช่น Dropbox Business ซอฟต์แวร์จัดการไฟล์เอกสาร เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสามารถในการทำงานภายใต้ยุคดิจิทัลในมิติอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลากรรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ที่มีกระบวนการคิด องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ต่างกัน องค์กรต้องมีกระบวนการที่สามารถปรับให้คนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่อยู่ร่วมกันได้อย่างกลมเกลียว

2.3 ควรทำการวิจัยแบบผสมผสานวิธี เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับการกำหนดแนวทางการพัฒนาและทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานยุคดิจิทัล

## เอกสารอ้างอิง

- จิราภรณ์ สืบสุนทร. (2563). การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย. รายงานการวิจัยสหกิจศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. วารสารมจรอุบลปริทรรศน์, 5(1): 424-436.
- ชุตินทร หาญดำรงสุข. (2554). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคที่ 1 เขตที่ 1 จังหวัด กรุงเทพมหานคร. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิภาพรณ เจนสันติกุล. (2565). ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภัทรวรรณ ทาขูลี. (2563). แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ว่าการอำเภอชุมแพภายใต้การบริหารจัดการประเทศไทย 4.0. รายงานการวิจัยสหกิจศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2562). แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2563-2566. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รุ่งนภา จันทร์อ่อน. (2562). การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์สู่การเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล. กรุงเทพฯ : โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รุ่งรัตน์ พลชัย. (2563). ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร. วิทยาเขตอีสาน, 1(3): 53-62.
- รุ่งรัตน์ บัญ-หลง. (2561). แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0. กรุงเทพฯ : หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร.
- รจนา นันทิขุติมา. (2563). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2559). HR 4.0 Trends and Move ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ @Thailand 4.0. HR Society Magazine, 14(164): 36-39.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2562). ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

โสมวลี ขยามฤต. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1): 38-50.

อุไรวรรณ ชัยชนะวิโรจน์ และชญาภา วันทุม. (2560). การทดสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย. *วารสารการพยาบาลและสุขภาพ*, 11(2): 105-111.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications