

THE INFLUENCE OF DIGITAL SKILLS READINESS AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON THE ADAPTATION OF PERSONNEL IN THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY MINISTRY OF FINANCE

Boonjira CHAIVIRUTNUKUL¹ and Arisara SEYANON²

1 Graduate School, Management Program, School of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand

2 Department of Hotel and Cruise Management, School of Tourism and Hospitality Industry, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand; boonjich@gmail.com (Corresponding Author)

ARTICLE HISTORY

Received: 10 April 2026

Revised: 24 April 2026

Published: 16 May 2026

ABSTRACT

Digital transformation has become a critical mechanism influencing the efficiency and operations of public sector organizations. This study aims to examine the influence of digital skills readiness and organizational support on employee adaptation within the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Finance. A quantitative research approach was employed, with a sample of 220 personnel. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire and analyzed through descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analysis. The results indicate that both digital skills readiness and organizational support have a statistically significant positive effect on employee adaptation. Notably, digital skills readiness exerts a stronger influence. This suggests that personnel with competencies in basic technology usage, the ability to learn new technologies, and the application of digital tools in actual work practices are more likely to adapt effectively to digital transformation. Meanwhile, organizational support in terms of learning facilitation, resource allocation, and managerial support plays a crucial role in enhancing overall employee adaptation. The findings contribute to the body of knowledge by highlighting that the integration of digital skills development and organizational support serves as a key strategic factor in driving digital transformation in the public sector. These insights can be applied to policy formulation, human resource development planning, training program design, and digital resource allocation to enhance employees' adaptive capability and improve organizational performance toward sustainable digital government.

Keywords: Employee Adaptation, Digital Transformation, Organizational Support, Digital Skill Readiness, Office of the Permanent Secretary Ministry of Finance.

CITATION INFORMATION: Chaivirutnukul, B., & Seyanon, A. (2026). The Influence of Digital Skills Readiness and Organizational Support on the Adaptation of Personnel in the office of the Permanent Secretary Ministry of Finance. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(5), 46

อิทธิพลของความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

บุญจิรา ชัยวิรัตน์นุกูล¹ และ อริสรา เสยานนท์²

1 บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

2 สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและเรือสำราญ คณะการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ กลุ่มวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย; boonjich@gmail.com (ผู้ประพันธ์บทความ)

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร จำนวน 220 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลซึ่งมีอิทธิพลสูงกว่า สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริง จะมีแนวโน้มในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ดีกว่า ขณะเดียวกัน การสนับสนุนจากองค์กรในด้านการเรียนรู้ การจัดสรรทรัพยากร และบทบาทของผู้บริหารมีส่วนช่วยเสริมสร้างการปรับตัวของบุคลากรในภาพรวม องค์ความรู้จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลควบคู่กับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม และการจัดสรรทรัพยากรดิจิทัลอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐบาลดิจิทัลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การปรับตัวของบุคลากร, การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล, การสนับสนุนจากองค์กร, ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล, สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ข้อมูลการอ้างอิง: บุญจิรา ชัยวิรัตน์นุกูล และ อริสรา เสยานนท์. (2569). อิทธิพลของความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(5), 46

บทนำ

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพ การดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรไม่สามารถมองข้ามได้ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐซึ่งต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนโยบายการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล การขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถในการปรับตัว พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเหมาะสม

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังในฐานะหน่วยงานกลางที่มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและสนับสนุนภารกิจของกระทรวงการคลัง ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับกระบวนการทำงานและระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้องค์กรจะมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากยังขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรและการสนับสนุนจากองค์กรในมิติต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดสรรทรัพยากร และบทบาทเชิงเอื้ออำนวยของผู้บริหาร

ในอดีต สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ และการให้บริการภายในองค์กรโดยอาศัยระบบงานแบบดั้งเดิมเป็นหลัก เช่น การใช้เอกสารกระดาษ การดำเนินงานผ่านขั้นตอนเชิงลำดับชั้น (Hierarchical Workflow) และการประสานงานระหว่างหน่วยงานผ่านช่องทางออฟไลน์หรือระบบสารสนเทศที่แยกส่วน (Silo System) ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความล่าช้า ขาดความคล่องตัว และเกิดความซ้ำซ้อนของข้อมูล นอกจากนี้ บุคลากรจำนวนหนึ่งยังคุ้นเคยกับรูปแบบการทำงานเดิม ทำให้การเรียนรู้และการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่เป็นไปอย่างจำกัด ต่อมา เมื่อมีการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลดิจิทัลและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐอย่างจริงจัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้เริ่มปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานสู่ระบบดิจิทัลมากขึ้น เช่น การใช้ระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบฐานข้อมูลกลาง และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวกลับก่อให้เกิดความท้าทายในเชิงปฏิบัติหลายประการ อาทิ บุคลากรบางส่วนขาดความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการใช้งานระบบใหม่ เกิดความไม่มั่นใจ ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และความเครียดจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่าน ขณะเดียวกัน การสนับสนุนจากองค์กรในด้านการพัฒนาทักษะ การจัดสรรทรัพยากร และการสื่อสารเชิงนโยบายยังไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรได้อย่างทั่วถึง

สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจะมีความก้าวหน้าในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ แต่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลยังคงเผชิญข้อจำกัดจากปัจจัยด้านมนุษย์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรและระดับ การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการปรับตัวและประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาว ประเด็นเหล่านี้จึงเป็นช่องว่างทางการวิจัยที่จำเป็นต้องได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

จากมุมมองเชิงบริหารธุรกิจ ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลถือเป็นขีดความสามารถหลัก ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร ขณะที่การสนับสนุนจากองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปรับตัว อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยทั้งสองต่อการปรับตัวของบุคลากรในบริบทขององค์กรภาครัฐไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล

ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลในบริบทการจัดการเชิงกลยุทธ์สะท้อนขีดความสามารถ (capability) ของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ลดความสูญเสีย และเพิ่มคุณค่าให้กระบวนการ (process value) มากกว่าการมีเครื่องมือเพียงอย่างเดียว งานวิจัยนี้อ้างแนวคิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของ Vial (2019) ซึ่งชี้ว่าความพร้อมไม่ได้จำกัดอยู่ที่เทคโนโลยี แต่ครอบคลุมด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารข้อมูล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์จริงในองค์กร

ในเชิงการวัด งานวิจัยกำหนดความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐาน 2) การเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ และ 3) การใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะดิจิทัลสากล เช่น DigComp ที่มองความสามารถดิจิทัลเป็นทักษะเชิงประยุกต์เพื่อการทำงานและการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ (Carretero et al., 2017; Ferrari, 2013) นอกจากนี้ แนวคิดการยอมรับเทคโนโลยี (TAM) ชี้ว่า การรับรู้ประโยชน์และความง่ายในการใช้งานมีบทบาทต่อการยอมรับและการนำเทคโนโลยีไปใช้จริงในงาน ซึ่งสัมพันธ์กับความพร้อมเชิงพฤติกรรมของบุคลากร (Davis, 1989)

ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory: OST)

ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (OST) อธิบายว่าเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าองค์กร เห็นคุณค่าในผลงานและใส่ใจสวัสดิการจะนำไปสู่ความผูกพัน ความจงรักภักดี ความเชื่อมั่น และแรงจูงใจที่สูงขึ้นซึ่งเป็นฐานสำคัญของการยกระดับคุณภาพงานและผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ในมุมมอง MBA การสนับสนุนจากองค์กรถือเป็นกลไกการลงทุนด้านทุนมนุษย์ (human capital investment) ที่ลดต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (change cost) และเพิ่มความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล โดยงานวิจัยนี้กำหนดการสนับสนุนจากองค์กรเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัล 2) การส่งเสริมการเรียนรู้/อบรม และ 3) ความเอื้ออำนาจจากผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการขยายแนวคิด OST ในโลกการทำงานยุคใหม่ที่มองบทบาทองค์กรต่อการสร้าง engagement และประสิทธิภาพการทำงาน (Baran et al., 2012; Kurtessis et al., 2017)

นอกจากนี้ งานศึกษาในเล่มยังอ้างถึงมิติการสนับสนุนจากผู้บริหาร ว่ามีความเชื่อมโยงกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) และส่งผลต่อทัศนคติ/พฤติกรรมของบุคลากร (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Caesens & Stinglhamber, 2020)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว (Adaptation)

การปรับตัวของบุคลากรในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลหมายถึงความสามารถในการปรับพฤติกรรม วิธีการทำงาน และกรอบความคิดให้สอดคล้องกับกระบวนการ/เทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรคงประสิทธิภาพหรือดีขึ้น งานวิจัยในเล่มหยิบกรอบแนวคิดการปรับตัวแบบองค์รวมของ Roy ซึ่งมองมนุษย์/องค์กรเป็นระบบการปรับตัวที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในเชิงการจัดการการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวมักเกิดได้ดีเมื่อองค์กรมีการนำการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ทั้งการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมใหม่ (Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002) ซึ่งช่วยลดแรงต้านและเพิ่มการยอมรับการทำงานรูปแบบใหม่ในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงพึงพาทักษะดิจิทัลและการเรียนรู้ต่อเนื่อง

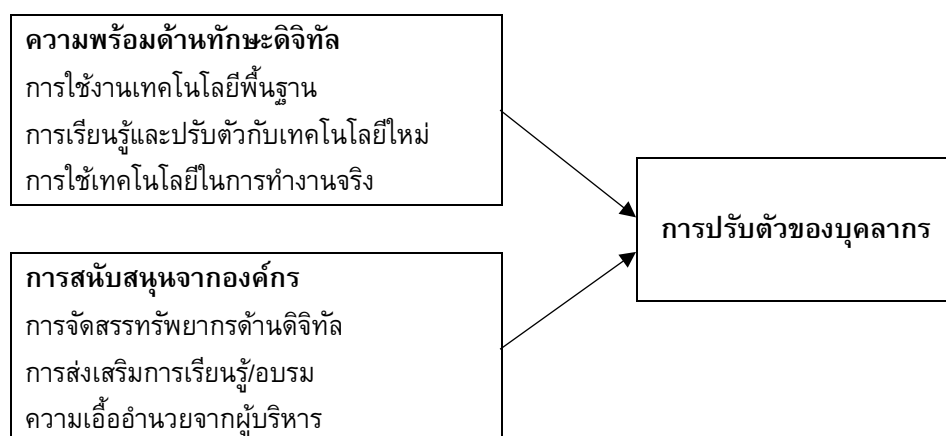
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการเชื่อมโยงเชิงกรอบแนวคิด

หลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี/ทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรต่อผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมการทำงาน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยที่ชี้ว่าการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวเอื้อให้เกิดความมุ่งมั่นของพนักงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยั่งยืน (Ali et al., 2020) และงานด้าน OST ที่เสนอการขยายกรอบทฤษฎีให้สอดคล้องบริบทยุคใหม่ (Baran et al., 2012; Caesens & Stinglhamber, 2020) สำหรับกรอบตัวแปรของบทความนี้ งานวิจัยกำหนดตัวแปรอย่างชัดเจนว่าความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กร

เป็นตัวแปรอิสระที่อธิบายการปรับตัวของบุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยแกนคิดเชิงบริหารสามารถตีความได้ว่า การยกระดับทักษะดิจิทัลคือการเพิ่ม capability ระดับบุคคล ขณะที่การสนับสนุนจากองค์กรคือการสร้าง enabling conditions ระดับระบบ ซึ่งเมื่อทำงานร่วมกันจะเพิ่มความน่าจะเป็นของความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลขององค์กรภาครัฐ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านการจัดการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ในกรอบแนวคิดนี้ ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ ขณะที่การปรับตัวของบุคลากรเป็นตัวแปรตาม



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยมุ่งเน้นการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ครอบคลุมข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง จำนวนทั้งสิ้น 220 คน โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่กำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน (e) = 0.05 จากประชากรทั้งหมด 487 คน Yamane ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Quota Sampling แบ่งสัดส่วนตามประเภทบุคลากร เนื่องจากเหมาะสมกับบริบทองค์กรภาครัฐและการเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล 3) การสนับสนุนจากองค์กร และ 4) การปรับตัวของบุคลากร ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างย่อยจำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรจริง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	Cronbach's Alpha
ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล		
- การใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐาน	5	0.78
- การเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่	5	0.78
- การใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริง	5	0.77
การสนับสนุนจากองค์กร		
- การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัล	5	0.76
- การส่งเสริมการเรียนรู้/อบรม	5	0.74
- ความเอื้ออำนาจจากผู้บริหาร	5	0.77
การปรับตัวของบุคลากร	15	0.93

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านแบบสอบถามออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและเพิ่มอัตราการตอบกลับ โดยดำเนินการภายในช่วงเวลาที่กำหนด และใช้ข้อมูลที่ได้รับอย่างครบถ้วนในการวิเคราะห์ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อทดสอบอิทธิพลของความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากร ทั้งนี้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาสถิติเชิงพรรณนา (กลุ่มตัวอย่างและตัวแปร)

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (N = 220)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	81	36.8
- หญิง	139	63.2
2. อายุ		
- 20-30 ปี	131	59.5
- 31-40 ปี	75	34.1
- 41-50 ปี	14	6.4
3. ประเภทบุคลากร		
- ข้าราชการ	99	45.0
- พนักงานราชการ	43	19.5
- ลูกจ้าง	78	35.5
4. ตำแหน่ง		
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	47	21.4

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
- นักวิชาการเงินและบัญชี	11	5.0
- นักวิชาการคอมพิวเตอร์	45	20.5
- นักวิชาการพัสดุ	23	10.5
- นักทรัพยากรบุคคล	8	3.6
- นิติกร	8	3.6
- นักประชาสัมพันธ์	8	3.6
- เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	5	2.3
- เจ้าพนักงานธุรการ	26	11.8
- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	8	3.6
- พนักงานประจำสำนักงาน	16	7.3
- พนักงานบริการ	13	5.9
- พนักงานขับรถยนต์	2	0.9
5. ระยะเวลาทำงาน		
- ต่ำกว่า 5 ปี	154	70.0
- 5-10 ปี	60	27.3
- มากกว่า 10 ปี	6	2.7
6. หน่วยงานสังกัด		
- สำนักงานรัฐมนตรี	15	6.8
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	10	4.5
- กลุ่มกฎหมาย	11	5.0
- ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	2	0.9
- กลุ่มสารนิเทศการคลัง	8	3.6
- กลุ่มตรวจสอบภายใน	4	1.8
- สำนักบริหารกลาง	67	30.5
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	47	21.4
- สำนักตรวจสอบและประเมินผล	23	10.5
- สำนักบริหารและทรัพยากรบุคคล	20	9.1
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	13	5.9

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 220 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และมีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-40 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ และมีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 5 ปี

ในด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความหลากหลาย ครอบคลุมทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยตำแหน่งที่มีสัดส่วนมากที่สุด ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ขณะที่ด้านหน่วยงานสังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากสำนักบริหารกลาง และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีบริบทการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐโดยตรง

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับความคิดเห็นในภาพรวม

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล	3.939	0.538	มาก	3
การสนับสนุนจากองค์กร	3.976	0.460	มาก	2
การปรับตัวของบุคลากร	4.007	0.521	มาก	1
รวม	3.974	0.506	มาก	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล การสนับสนุนจากองค์กร และการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความพร้อมและศักยภาพในการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรในระดับที่ดี เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ด้านการปรับตัวของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนจากองค์กร และด้านความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับระบบดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันองค์กรมีบทบาทในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านการจัดสรรทรัพยากร การส่งเสริมการเรียนรู้ และการเอื้ออำนาจจากผู้บริหารในระดับที่น่าพึงพอใจ โดยสรุปผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีระดับความคิดเห็นต่อบัจจัยด้านทักษะดิจิทัล การสนับสนุนจากองค์กร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาสถิติเชิงอนุมาน

สมมติฐานที่ 1 การใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณปัจจัยการใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐานที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
การใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐาน	0.249	0.059	0.257	4.212	0.000

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (B) เท่ากับ 0.249 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.257 แสดงให้เห็นว่า เมื่อการใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การปรับตัวของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.249 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่ นอกจากนี้ ผลการทดสอบค่าสถิติ t มีค่าเท่ากับ 4.212 และมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า การใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐานเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายการปรับตัวของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 การเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณปัจจัยการเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
การเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่	-0.172	0.061	-0.214	-2.823	0.005

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (B) เท่ากับ -0.172 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ -0.214 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการปรับตัวของบุคลากร ผลการทดสอบค่าสถิติ t มีค่าเท่ากับ -2.823 และมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) เท่ากับ 0.005 ซึ่งต่ำกว่าระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 การใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณปัจจัยการใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริงที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
การใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริง	0.487	0.057	-.214	0.572	0.000

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริง มีอิทธิพลต่อ การปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (B) เท่ากับ 0.487 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เมื่อการใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ระดับการปรับตัวของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.487 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่ ผลการทดสอบค่าสถิติ t มีค่าเท่ากับ 0.572 และมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า การใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณปัจจัยการจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัลที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัล	0.053	0.063	0.054	0.840	0.402

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัล ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (B) เท่ากับ 0.053 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.054 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัลกับการปรับตัวของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ระดับอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ผลการทดสอบค่าสถิติ t มีค่าเท่ากับ 0.84 และมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) เท่ากับ 0.402 ซึ่งสูงกว่าระดับ 0.05 แสดง

ให้เห็นว่า การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัล ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5 การส่งเสริมการเรียนรู้/อบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณปัจจัยการส่งเสริมการเรียนรู้/อบรมที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
การส่งเสริมการเรียนรู้/อบรม	0.234	0.064	0.236	3.658	0.000

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้/อบรม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (B) เท่ากับ 0.234 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.236 แสดงให้เห็นว่า เมื่อระดับการส่งเสริมการเรียนรู้และการอบรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ระดับการปรับตัวของบุคลากรเพิ่มขึ้น 0.234 หน่วย ผลการทดสอบค่าสถิติ t มีค่าเท่ากับ 3.658 และมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมการเรียนรู้/อบรมเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายการปรับตัวของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ 6 ความเอื้ออำนาจจากผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณปัจจัยความเอื้ออำนาจจากผู้บริหารที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ความเอื้ออำนาจจากผู้บริหาร	0.017	0.073	0.016	0.229	0.819

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความเอื้ออำนาจจากผู้บริหารมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (B) เท่ากับ 0.017 และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.016 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเอื้ออำนาจจากผู้บริหารกับการปรับตัวของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ระดับอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำมาก ผลการทดสอบค่าสถิติ t มีค่าเท่ากับ 0.229 และมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) เท่ากับ 0.819 ซึ่งสูงกว่าระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ความเอื้ออำนาจจากผู้บริหาร ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ยอมรับสมมติฐานที่ 6

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ผลการศึกษาพบว่า ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรและสภาพแวดล้อมเชิงสนับสนุนจากองค์กรควบคู่กันไป บุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลในระดับ

เหมาะสมและได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร การเรียนรู้ และบทบาทเชิงเอื้ออำนวยจากผู้บริหาร มีแนวโน้มในการยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการวิจัยจึงยืนยันว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและสนับสนุนความสำเร็จของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลในมิติของการใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐานและการใช้เทคโนโลยีในการทำงานจริงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวของบุคลากร ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) ของ Davis (1989) ที่ระบุว่า การที่บุคลากรมีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีจะส่งผลให้เกิดการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness) และการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) จนนำไปสู่การยอมรับเทคโนโลยีและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับระบบดิจิทัลขององค์กร นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Vial (2019) ที่ว่า ความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร ในประเด็นของการเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ แม้ผลการวิเคราะห์จะพบว่าไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการปรับตัว แต่ปรากฏความสัมพันธ์ในทิศทางเชิงลบซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่าอาจเกิดจากภาระด้านการเรียนรู้ (Learning Burden) หรือความตึงเครียดจากการต้องเรียนรู้ระบบใหม่ต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดด้านกระบวนการทำงานและระเบียบของระบบราชการ ซึ่งประเด็นนี้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Davis (1989) ที่ชี้ให้เห็นว่า หากผู้ใช้งานรับรู้ถึงความยากลำบากในการใช้งานที่เพิ่มขึ้น อาจส่งผลเชิงลบต่อพฤติกรรมการยอมรับและการปรับตัวได้ สำหรับการสนับสนุนจากองค์กร พบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้และการอบรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญ ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory: OST) ของ Rhoades and Eisenberger (2002) ซึ่งอธิบายว่า การที่องค์กรให้โอกาสในการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นสัญญาณสำคัญที่ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุน (Perceived Organizational Support: POS) ส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงบวกและพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม พบว่า การจัดสรรทรัพยากรด้านดิจิทัลและความเอื้ออำนวยจากผู้บริหารไม่พบอิทธิพลต่อการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการศึกษานี้ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่าการมีทรัพยากรเพียงพออาจไม่เพียงพอหากขาดการบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานจริงตามแนวคิดของ Vial (2019) และตามแนวทางของ Rhoades and Eisenberger (2002) หากการสนับสนุนจากผู้บริหารยังคงอยู่ในระดับนโยบายหรือเชิงสัญลักษณ์ แต่ไม่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่บุคลากรสามารถรับรู้และเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริงได้ (Perceived Support) ย่อมไม่ส่งผลต่อการปรับตัวในเชิงพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเสริมสร้างทักษะการใช้งานเทคโนโลยีพื้นฐาน การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ควรออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะงานและระดับความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) องค์กรควรส่งเสริมการสนับสนุนในเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการจัดสรรทรัพยากรดิจิทัล การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และบทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ควรเน้นการสนับสนุนที่เชื่อมโยงกับการใช้งานจริงในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดอุปสรรคในการปรับตัว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

- 1) การศึกษาครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรประเภทอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในบริบทที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการอธิบายและการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในระดับที่กว้างขึ้น
- 2) ควรศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมที่อาจมีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำดิจิทัล ทักษะติดต่อเทคโนโลยี หรือแรงจูงใจของบุคลากร รวมถึงอาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและสามารถอธิบายพฤติกรรมการปรับตัวได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง อิทธิพลของความพร้อมด้านทักษะดิจิทัลและการสนับสนุนจากองค์กรต่อการปรับตัวของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อันเนื่องมาจากความกรุณา ความเมตตา และการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อริสรา เสนยานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางทางวิชาการ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง จนทำให้งานศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ตามหลักวิชาการ

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบพระคุณบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ทำให้งานวิจัยสามารถดำเนินไปได้อย่างสมบูรณ์

ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจ ความช่วยเหลือ และการสนับสนุนในทุกด้านตลอดระยะเวลาการศึกษา อันเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอกสารอ้างอิง

- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Agyemang-Mintah, P., & Akbar, A. (2020). Digital technology and organizational support as enablers of a sustainable workplace: Mediating role of employee commitment. *Sustainability*, 12(13), 5141.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2020). Toward a more nuanced view on organizational support theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 1420.
- Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Publications Office of the European Union.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.

- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*. Publications Office of the European Union.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business School Press.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).