



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัล

วิระชน ศรีราง

เจ้าหน้าที่งานสารบัญ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

E-mail: chang2006@gmail.com

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด องค์ประกอบ และบทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัล โดยอาศัยการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารทางวิชาการ ตำรา และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบริหาร การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม องค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านคุณภาพของงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัว การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

บทความนี้เสนอว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้นำให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัลควบคู่กับทักษะการบริหารคน การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล; ประสิทธิภาพการทำงาน; องค์กรยุคดิจิทัล; การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล; การบริหารองค์กร



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

DIGITAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE WORK PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL ERA

Weerachon Srirang

Indexing Officer

Suranaree University of Technology, Thailand

E-mail: chang2006@gmail.com

Abstract

Digital technological advancements have significantly transformed organizational management and operations in both the public and private sectors, compelling organizations to adapt to increasingly complex and rapidly changing environments. Consequently, digital leadership has emerged as a critical factor in driving organizations toward the effective adoption of digital technologies, fostering innovation, enhancing work performance, and sustaining competitive advantage. This academic article aims to examine the concepts, components, and roles of digital leadership in improving employee work performance within organizations operating in the digital era. The study is based on an analysis and synthesis of relevant academic literature, textbooks, and research studies from both domestic and international sources. The findings indicate that digital leadership comprises several essential components, including digital vision, the effective utilization of digital technologies in organizational management, the promotion of continuous learning and digital competency development, change management, and the establishment of an organizational culture that encourages innovation and collaboration. These components demonstrate a positive relationship with employee work performance in terms of work quality, operational efficiency, adaptability, collaboration, and data-driven decision-making. Furthermore, digital leadership plays a vital role in strengthening employee engagement, promoting the effective use of digital technologies, and enhancing organizational capability to respond to continuous changes in the digital environment.

This article suggests that organizations should prioritize the development of leaders' digital competencies alongside people management skills. In addition, organizations should cultivate a learning-oriented culture and create a work environment that supports the integration of digital technologies and innovation. Such initiatives will contribute to improving employee work performance, strengthening organizational competitiveness, and ensuring sustainable organizational development in the digital era.

Keywords: Digital Leadership; Employee Work Performance; Digital Organization; Digital Transformation; Organizational Management



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลก องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร การปฏิบัติงาน และการให้บริการ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนสูง การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) จึงไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wang et al., 2024; Rumapea et al., 2024) ภายใต้บริบทดังกล่าว "ภาวะผู้นำดิจิทัล" (Digital Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัล โดยผู้นำไม่เพียงต้องมีความรู้และความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับเทคโนโลยีและการทำงานรูปแบบใหม่ งานทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Wang et al. (2024) ระบุว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร การขับเคลื่อนนวัตกรรม ความสามารถในการปรับตัว และการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว

ในขณะเดียวกัน ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (Employee Work Performance) ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านคุณภาพของงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม และการสร้างนวัตกรรม องค์กรที่มีบุคลากรซึ่งสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีแนวโน้มที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น (Rumapea et al., 2024; Okunlola, 2024) ผลการศึกษาจากหลายประเทศยังแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาทักษะดิจิทัล และการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลยังทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลางที่ช่วยเพิ่มอิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัลมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการขับเคลื่อนบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรควบคู่กัน (AlNuaimi et al., 2024)

สำหรับประเทศไทย องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากรและการยกระดับสมรรถนะของผู้นำเพื่อรองรับนโยบายการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ยังพบความท้าทายหลายประการ เช่น ความแตกต่างของทักษะดิจิทัลระหว่างบุคลากร ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน การยอมรับเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่ (Rumapea et al., 2024; Wang et al., 2024)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัล โดยอธิบายแนวคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนวิเคราะห์บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเสนอแนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลให้บริบทการดำเนินงานขององค์กรมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร การสื่อสาร และการตัดสินใจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม ภายใต้บริบทดังกล่าว "ภาวะผู้นำดิจิทัล" (Digital Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ บริหารการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม (Wang et al., 2024) ภาวะผู้นำดิจิทัลหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับทักษะการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำดิจิทัลจึงต้องมีทั้งสมรรถนะด้านเทคโนโลยี ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (López-Figueroa et al., 2025)

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ Wang et al. (2024) พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล (Digital Vision) (2) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) (3) การเสริมสร้างศักยภาพและทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Capability Development) (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ (5) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีประกอบการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ในมิติของการบริหารองค์กร ผู้นำดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม โดยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การบริหารในลักษณะดังกล่าวช่วยเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Okunlola et al., 2024)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลยังมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวมิได้หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำดิจิทัลจึงทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร (AlNuaimi et al., 2024) ผลการศึกษาหลายฉบับยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (López-Figueroa et al., 2025) ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำดิจิทัลยังมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ผ่านการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work) และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แนวทางดังกล่าวช่วยให้บุคลากรเกิดความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ มีความสามารถในการปรับตัว และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Okunlola et al., 2024)



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ผสมผสานความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคดิจิทัล

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (Employee Work Performance) เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ ความรวดเร็ว และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ภายใต้บริบทขององค์กรยุคดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานได้ขยายขอบเขตจากการวัดผลลัพธ์ของงานเพียงอย่างเดียว ไปสู่การพิจารณาความสามารถในการปรับตัว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Wang, et al., 2024) แนวคิดร่วมสมัยอธิบายว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรไม่ได้จำกัดเฉพาะผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Task Performance) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมพฤติกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Contextual Performance) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้ทักษะใหม่ การแบ่งปันองค์ความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณค่าของงาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Adaptability) และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างรวดเร็ว (Kempkes et al., 2024) ในยุคดิจิทัล ประสิทธิภาพการทำงานยังสัมพันธ์กับแนวคิด "Employee Digital Performance" ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร และการสร้างนวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ Wang et al. (2024) พบว่าการประเมินประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลควรครอบคลุมตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ คุณภาพของงาน (Work Quality) ผลิตภาพ (Productivity) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) การใช้ทรัพยากรดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

นอกจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีแล้ว แรงจูงใจในการทำงานยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ทอิกมานของ Wang et al. (2024) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะสองทิศทาง กล่าวคือ บุคลากรที่มีแรงจูงใจสูงมีแนวโน้มสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ขณะเดียวกัน ผลการปฏิบัติงานที่ดีสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในระยะยาวได้เช่นกัน ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานควรให้ความสำคัญทั้งด้านสมรรถนะของบุคลากรและปัจจัยด้านจิตวิทยาในการทำงานควบคู่กัน อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ บทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสนับสนุนการบริหาร (Management Support Systems) ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร งานทบทวนวรรณกรรมของ Kempkes et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ระบบอัตโนมัติ และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสม และองค์กรมีผู้นำที่สามารถส่งเสริมการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ยังส่งผลให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานมีความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดย AI สามารถสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชี้ว่าการนำ AI มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาทักษะของบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความเครียดจากการใช้เทคโนโลยี (Techno-stress) และส่งเสริมการยอมรับเทคโนโลยีในองค์กร นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในยุคดิจิทัลยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) และการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) งานทบทวนวรรณกรรมของ Anakpo et al. (2023) พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถส่งผลเชิงบวกต่อผลิตภาพและความพึงพอใจในการทำงาน หากองค์กรมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัลเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมทั้งผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการทำงาน ความสามารถในการปรับตัว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ระบบสนับสนุนการทำงาน แรงจูงใจ และบทบาทของผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

3.การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บทบาทของผู้นำเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่การเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (López-Figueroa et al., 2025) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล (Digital Vision) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Competency Development) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-driven Decision Making) องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กร ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Wang et al., 2024) ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำดิจิทัลที่สามารถสื่อสารเป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและความมุ่งมั่นในการดำเนินงานของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนในการขับเคลื่อนองค์กร และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร งานทบทวนวรรณกรรมของ Wang et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) และการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญคือการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำในการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัล การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร เมื่อบุคลากรมีความรู้และความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา งานวิจัยของ Okunlola et al. (2024) สรุปว่า การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำดิจิทัลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การทดลอง และการสร้างนวัตกรรม ผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ทดลองแนวคิดใหม่ และเรียนรู้จากความผิดพลาด จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้มีความสัมพันธ์กับการ



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานร่วมกัน และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรยุคดิจิทัล (AlNuaimi et al., 2024)

อีกมิติหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญคือ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) ผู้นำดิจิทัลที่ส่งเสริมการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศในการวางแผนและตัดสินใจ จะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการบริหาร เพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์ และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา ส่งผลให้คุณภาพของงานและประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรสูงขึ้น (López-Figueroa et al., 2025) นอกจากนี้ผลกระทบโดยตรงแล้ว งานวิจัยร่วมสมัยยังเสนอว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอาจเกิดขึ้นผ่านปัจจัยสื่อกลาง (Mediating Variables) เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Competencies) โดย AlNuaimi et al. (2024) พบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อกลางที่ช่วยเสริมอิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อผลลัพธ์ขององค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้นำไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ยังสร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

จากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยต้น (Independent Variable) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (Dependent Variable) ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะดิจิทัล การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อผู้นำมีสมรรถนะด้านดิจิทัลและสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยี บุคลากรจะมีความพร้อมในการปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล

สรุป และข้อเสนอแนะ

สรุป

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำเนินงานทุกด้าน ผู้นำดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการบริหารจัดการ ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงในด้านประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านคุณภาพงาน ความรวดเร็ว ความถูกต้อง การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล นอกจากนี้ การสนับสนุนจากผู้นำในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรยังช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำดิจิทัล โดยส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยี การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล (Data-Driven Decision Making)
2. ควรจัดอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. องค์กรควรลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

4. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็น และการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

5. สำหรับการศึกษาค้นคว้าต่อไป ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความผูกพันของบุคลากร และสมรรถนะด้านดิจิทัล รวมทั้งศึกษากับองค์กรในหลากหลายประเภทเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง

เอกสารอ้างอิง

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2024). Digital leadership and organizational outcomes: The mediating role of digital transformation. *Systems*, 12(11), Article 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: A systematic review. *Sustainability*, 15(5), Article 4529. <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Kempkes, J. A., Suprano, F., & Wömpener, A. (2024). How management support systems affect job performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1339–1373. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00336-3>
- Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 27(8), 2822–2853. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Hernández Muñoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), Article 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Okunlola, J. O., Naicker, S. R., & Uleanya, C. (2024). Digital leadership in the fourth industrial revolution enacted during the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Cogent Education*, 11(1), Article 2317258. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2317258>
- Wang, G., Mansor, Z., & Yee, C. L. (2024). Decoding employee digital performance: An in-depth literature analysis. *Global Business Management Review*, 16(1), 55–82. <https://doi.org/10.32890/gbmr2024.16.1.4>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), Article 595. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03099-3>