

บทบาทใหม่ของเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการในยุคปัญญาประดิษฐ์: การสังเคราะห์
เชิงแนวคิดเพื่อบูรณาการความฉลาดทางดิจิทัลและวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ
New Secretarial and Administrative Roles in the Age of Artificial Intelligence:
A Conceptual Synthesis on Integrating Digital and Cultural Intelligence in
International Higher Education Institutions

อนิสมา เมฆาพร^{1*} และ อภิญญา ช่างแสน²
Anisa Mekaporn^{1*} and Apinya Changsanoh²

^{1,2}วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

^{1,2}Mahidol University International College

*Corresponding author's email address: anisa.mek@mahidol.ac.th

วันที่รับบทความ (Received)

15 มิถุนายน 2569

วันที่แก้ไขบทความ (Revised)

13 สิงหาคม 2569

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

3 กันยายน 2569

บทคัดย่อ

บทความเชิงแนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนผ่าน และนำเสนอกรอบแนวคิดบทบาทใหม่ของวิชาชีพเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการในสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ท่ามกลางยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) การศึกษาใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎี โดยสืบค้นเอกสารวิชาการและรายงานเชิงนโยบายระดับสากล โดยบูรณาการสมรรถนะสำคัญ 2 ประการเข้าด้วยกัน ได้แก่ ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence: DQ) และความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ผลการสังเคราะห์ได้นำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ในการเปลี่ยนผ่านจากผู้ปฏิบัติงานธุรการพื้นฐานไปสู่บทบาท “ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ดิจิทัล” (Digital-Cultural Strategic Coordinator) ซึ่งครอบคลุมหน้าที่ผู้ออกแบบกระบวนการทำงาน ผู้กลั่นกรองข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ และผู้อำนวยการความสมดุลในสภาพแวดล้อมเสมือนจริงภายใต้บริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้บทความยังนำเสนอข้อจำกัดเชิงโครงสร้างจากระบบราชการ และความท้าทายจากภาวะความเครียดทางเทคโนโลยี (Technostress) พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายด้านสุขภาวะดิจิทัล และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่ความเป็นสากลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: บทบาทเลขานุการ, การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล, ความฉลาดทางดิจิทัล, ความฉลาดทางวัฒนธรรม, ปัญญาประดิษฐ์

ABSTRACT

This conceptual article aimed to analyze the transition and propose a novel conceptual framework for the roles of secretarial and administrative professionals in international higher education institutions amidst the Artificial Intelligence (AI) era. Employing a literature review and theoretical synthesis approach, the study examined academic literature and global policy reports. The study systematically integrated two core competencies: Digital Intelligence (DQ) and Cultural Intelligence (CQ). The synthesized framework proposed a paradigm shift from traditional administrative support to a "Digital-Cultural Strategic Coordinator." This new role involved acting as a business process designer, a strategic data curator, and a virtual presence facilitator within multicultural contexts. Furthermore, the article outlined policy recommendations to overcome bureaucratic structural limitations and mitigate technostress. It emphasized that higher education institutions must concretely promote digital well-being governance and future skills development to sustainably enhance administrative efficiency on a global scale.

Keywords: Secretarial Roles, Digital Transformation, Digital Intelligence, Cultural Intelligence, Artificial Intelligence

บทนำ

ตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา บทบาทของเลขานุการในสถาบันอุดมศึกษามักถูกมองว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนด้านธุรการ (Administrative Support) โดยมีหน้าที่หลักในการจัดการเอกสาร การประสานงาน การนัดหมาย การจัดประชุม และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะการพัฒนาของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน (Digital Workplace Technologies) ได้ส่งผลให้ลักษณะงานธุรการจำนวนมากสามารถดำเนินการได้โดยเทคโนโลยีแทนมนุษย์ (World Economic Forum, 2023, 2025)

ทิศทางดังกล่าวสอดคล้องกับรายงาน Future of Jobs Report ที่ชี้ให้เห็นแนวโน้มอย่างต่อเนื่องว่างานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตร (Routine Tasks) มีแนวโน้มถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่องค์กรทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การจัดการ ความซับซ้อน และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีมากขึ้น (World Economic Forum, 2023, 2025) สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้บทบาทของเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการ กำลังเปลี่ยนผ่านจาก

ผู้ปฏิบัติงานธุรการไปสู่ผู้สนับสนุนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Administrative Professional) ซึ่งมีบทบาทในการบริหารข้อมูล การประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

ขณะเดียวกัน สถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับความท้าทายจากความเป็นสากล (Internationalization) การแข่งขันระดับโลก การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการเรียนรู้ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษานานาชาติที่ต้องดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา และวิถีคิดของผู้เรียน คณาจารย์ บุคลากร และเครือข่ายความร่วมมือจากหลากหลายประเทศ (Altbach et al., 2017; Deardorff, 2020)

ภายใต้บริบทดังกล่าว ความสามารถในการทำงานข้ามวัฒนธรรม หรือความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) จึงกลายเป็นสมรรถนะสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุน (Ang and Van Dyne, 2015) การเข้ามาของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ไม่ได้เพียงเข้ามาทดแทนการทำงานที่ซ้ำซ้อน แต่ส่งผลให้บุคลากรต้องมีความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence: DQ) เพื่อใช้งานและทำงานร่วมกับ AI อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม แม้ AI จะมีศักยภาพในการประมวลผลสูง แต่ยังคงขาดความละเอียดอ่อนในบริบทของมนุษย์ ดังนั้น ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) จึงกลายเป็นทักษะที่ขาดไม่ได้ โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษานานาชาติที่มีความหลากหลายสูง ด้วยเหตุนี้ "การนิยามบทบาทเลขานุการใหม่" จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อยกระดับจากการเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานธุรการที่อาจถูกเทคโนโลยีทดแทนได้ ให้กลายเป็นผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ที่สามารถผสานความอัจฉริยะของเทคโนโลยีเข้ากับความเข้าใจ ความซับซ้อนของมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์

เมื่อพิจารณาภาพรวมของวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่มีมุมมองเน้นศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลที่มีต่อบทบาทของผู้บริหาร คณาจารย์ หรือบุคลากรสายวิชาการเป็นหลัก เช่น บทความวิชาการของ Boonsathaporn (2025) ที่นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารยุคดิจิทัล และบทความของ Somphong (2026) ที่วิเคราะห์การปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาไทย ในขณะที่การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการปรับตัวของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเฉพาะในวิชาชีพเลขานุการและงานธุรการ กลับยังมีอยู่อย่างจำกัด ยิ่งไปกว่านั้น ยังไม่พบการศึกษาที่นำแนวคิดเรื่องปัญญาประดิษฐ์ ความฉลาดทางดิจิทัล (DQ) และความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) มาบูรณาการร่วมกันเพื่อสร้างกรอบแนวคิดใหม่สำหรับวิชาชีพนี้ในบริบทของอุดมศึกษาไทย บทความนี้จึงมุ่งอุดช่องว่างดังกล่าว โดยการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า “ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ดิจิทัล” (Digital-Cultural Strategic Coordinator) ซึ่งสะท้อนบทบาทของเลขานุการในยุคปัญญาประดิษฐ์ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการสนับสนุนงานธุรการ แต่เป็นผู้สร้างคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์ผ่านการบริหารข้อมูล เทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบทพหุวัฒนธรรม

แนวคิดและสาเหตุเชิงโครงสร้างของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation)

การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และการสร้างคุณค่าใหม่อย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อทดแทนวิธีการเดิมเท่านั้น แต่เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและกระบวนการทำงานทั้งองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและความรวดเร็วของการสื่อสาร (Vial, 2019)

อนึ่ง การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรนั้นจำเป็นต้องทบทวนถึงสาเหตุที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในภาพรวม ซึ่งในเชิงแนวคิดการเปลี่ยนผ่านนี้ ไม่ใช่เพียงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้แทนกระดาษหรือทำให้งานเร็วขึ้นเท่านั้นแต่คือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการทำงานขององค์กรใหม่ทั้งหมด (Vial, 2019) โดยสาเหตุสำคัญที่เป็นตัวกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวมาจากแรงขับเคลื่อน 3 ประการ ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบคลาวด์ ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบเดิม 2) ความคาดหวังของผู้เรียนและบุคลากรในยุคดิจิทัลที่ต้องการความรวดเร็ว และการบริการแบบไร้รอยต่อ 3) การแข่งขันในตลาดอุดมศึกษาทั้งในประเทศและระดับสากลที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทั้งในด้านความต้องการกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพสูงและการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ที่มีจำนวนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้การแข่งขันด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ตลอดจนการแข่งขันในการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ และบริการดิจิทัลที่ทันสมัย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวจากระบบการทำงานแบบเดิมไปสู่องค์กรที่มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวสูง (Pelletier et al., 2022)

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลครอบคลุมทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การให้บริการนักศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล การสื่อสารองค์กร ตลอดจนการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวจากระบบราชการหรือระบบงานแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบองค์กรที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Vial, 2019)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในบริบทเชิงวิพากษ์การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาไทยมักประสบปัญหาเชิงโครงสร้าง เนื่องจากรากฐานการบริหารงานที่ยังคงอิงกับระบบราชการ สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของ Somphong (2026); Boonsathaporn (2025) ที่ชี้ให้เห็นว่า ข้อจำกัดสำคัญในการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาไทยคือสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน และระเบียบปฏิบัติที่เคร่งครัด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในทางปฏิบัติคือความล่าช้าในกระบวนการอนุมัติเอกสารข้ามหน่วยงานที่ยังต้องอาศัยการลงนามตามลำดับชั้น ซึ่งขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านบทบาทของเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการ จึงมิใช่เพียงการเรียนรู้หรือใช้งานเครื่องมือใหม่ แต่ยังเผชิญความท้าทายในการทำหน้าที่เป็น “ตัวกลางประสานรอยต่อ” (Boundary spanner) ที่ต้องรักษาสมดุลระหว่างความคาดหวังด้านความเร็วแบบสากล กับกระบวนการอนุมัติตามลำดับขั้นแบบดั้งเดิมที่ยังคงฝังรากลึกในวัฒนธรรมองค์กร (Högberg, 2024)

แนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence - CQ)

ความฉลาดทางวัฒนธรรม หรือ Cultural Intelligence (CQ) เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงความสามารถของบุคคลในการรับรู้ เข้าใจ ปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องเผชิญกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดย Ang et al. (2007) ซึ่งเสนอว่า CQ เป็นสมรรถนะสำคัญในโลกการทำงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรต้องติดต่อประสานงานข้ามประเทศ และข้ามบริบททางสังคมอย่างต่อเนื่องซึ่งสามารถแบ่งเป็นทักษะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านแรงจูงใจ (Motivational CQ) หมายถึง ระดับพฤติกรรมความสนใจ และความมุ่งมั่นของบุคคลในการผลักดันตนเองเพื่อปรับตัวเข้าสู่บริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ (1) แรงจูงใจภายใน ซึ่งสะท้อนถึงความพึงพอใจและคุณค่าที่บุคคลได้รับจากการสัมผัสประสบการณ์ทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย (2) แรงจูงใจภายนอก อันหมายถึงการตระหนักถึงผลประโยชน์หรือผลตอบแทนเชิงประจักษ์ที่จะได้รับการส่งเสริมประสบการณ์ในระดับนานาชาติ และ (3) การรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นระดับความเชื่อมั่นในสมรรถนะของบุคคลต่อการเผชิญหน้าและจัดการกับสถานการณ์ทางวัฒนธรรมที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านความรู้ (Cognitive CQ) หมายถึง ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่เกี่ยวกับโครงสร้างทางวัฒนธรรม และอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อการกำหนดพฤติกรรมการดำเนินธุรกิจและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญประกอบด้วย 1) ระบบ อันหมายถึง ความเข้าใจในกลไกเชิงโครงสร้างที่สังคม ต่าง ๆ ใช้จัดการความต้องการขั้นพื้นฐาน อาทิ ระบบเศรษฐกิจ กฎหมาย การศึกษา และบทบาททางศาสนา และ 2) บรรทัดฐานและค่านิยมทางสังคม ซึ่งครอบคลุมถึงการตระหนักรู้ในความแตกต่างของแบบแผนพฤติกรรม เช่น ทักษะการจัดการบริหารเวลา ระยะห่างของอำนาจ และรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ด้านกลยุทธ (Metacognitive CQ) หมายถึง สมรรถนะทางปัญญาขั้นสูงของบุคคลในการกำหนดกลยุทธ เพื่อบริหารจัดการความแตกต่างข้ามพรมแดนทางวัฒนธรรม โดยอาศัยกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ องค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ อันเป็นความสามารถในการรู้เท่าทันสภาวะทางความคิด และบริบทแวดล้อมที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน 2) การวางแผน ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์ ก่อนการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม และ 3) การตรวจสอบ อันเป็นกลไกการติดตามและประเมินผลระหว่างการปฏิสัมพันธ์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของสมมติฐานทางความคิดกับสถานการณ์จริง พร้อมทั้งปรับปรุงรูปแบบแผนภูมิทางปัญญาให้มีความเหมาะสมกับบริบทนั้น ๆ

4. ด้านพฤติกรรม (Behavioral CQ) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกอย่างเหมาะสมในสถานการณ์วัฒนธรรมที่หลากหลายซึ่งรวมถึงความยืดหยุ่นในพฤติกรรม ทั้งการสื่อสารผ่านถ้อยคำและภาษากาย การเลือกใช้คำพูด การเลือกใช้คำหรือวลีที่เหมาะสมเพื่อสื่อสารข้อความเฉพาะเจาะจงในแต่ละบริบท

ดังนั้นการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนอย่างเป็นองค์รวมผ่านสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ในบริบทของเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการ ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง แม้ในปัจจุบันจะมีเทคโนโลยีดิจิทัล หรือปัญญาประดิษฐ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวก แต่เครื่องมือเหล่านี้ยังไม่สามารถประมวลผลความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรมได้ เลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการยุคใหม่จึงมิได้เป็นเพียงผู้มีทักษะด้านภาษาอังกฤษหรือการประสานงานเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการ “อ่านบริบททางวัฒนธรรม” และปรับเปลี่ยนการสื่อสารอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และสนับสนุนภาพลักษณ์ความเป็นสากลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทเลขานุการในศตวรรษที่ 21

บทบาทของเลขานุการในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงจากภาพลักษณ์ดั้งเดิมที่มุ่งเน้นงานธุรการงานเอกสาร และการนัดหมาย ไปสู่บทบาทที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่อองค์กรอย่างมากขึ้น

ในองค์กรสมัยใหม่ บทบาทของเลขานุการถูกยกระดับสู่การเป็น “Strategic Partner” มากกว่า “Gatekeeper” กล่าวคือ จากเดิมที่ทำหน้าที่ควบคุมการเข้าถึงผู้บริหารหรือดูแลงานประจำวัน เปลี่ยนสู่การเป็น ผู้ร่วมขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้ามาจัดการงานธุรการพื้นฐาน ซึ่งช่วยแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความซับซ้อน และการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้ (Khairullah et al., 2025)

นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลยังส่งผลให้เลขานุการต้องมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การใช้ระบบสารสนเทศองค์กร การจัดการประชุมออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สำหรับบริบทของสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ บทบาทเลขานุการยังมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากต้องสนับสนุนการบริหารงานในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรม มีการประสานงานกับอาจารย์ นักศึกษา และเครือข่ายระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีทั้งทักษะการบริหารจัดการ ความคล่องตัวทางดิจิทัล และความเข้าใจทางวัฒนธรรม เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพในยุคการสื่อสารไร้พรมแดน

ผลกระทบของเทคโนโลยีอุบัติใหม่

จากการวิเคราะห์ทิศทางของตลาดแรงงาน พบว่าเทคโนโลยีอุบัติใหม่ โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และ Generative AI ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงลักษณะงานในองค์กรอย่างรวดเร็ว โดยเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI ถือเป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่ส่งผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อการจ้างงานทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง (World Economic Forum, 2023, 2025)

ในมิติของลักษณะงาน AI มีแนวโน้มเข้ามาทดแทนงานที่เป็นงานประจำ งานซ้ำ ๆ และงานที่อาศัยกฎเกณฑ์ชัดเจน เช่น การบันทึกข้อมูล การจัดการนัดหมาย การสรุปข้อมูลพื้นฐาน หรือการจัดการเอกสารจำนวนมาก ซึ่งเดิมเป็นภารกิจสำคัญของงานเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการ ส่งผลให้องค์กรลดเวลาและต้นทุนในการดำเนินงาน พร้อมเพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำในการจัดการข้อมูล

อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีดังกล่าวมิได้เพียง “แทนที่แรงงานมนุษย์” เท่านั้น หากยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับงานประจำ ตามรายงานของ World Economic Forum (2025) ชี้ว่า ทักษะที่มีความต้องการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาซับซ้อน ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีร่วมกับมนุษย์ ซึ่งเป็นทักษะที่ AI ยังไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์

สำหรับบทบาทเลขานุการในศตวรรษที่ 21 แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ตำแหน่งงานไม่ได้หายไป หากแต่กำลังเปลี่ยนผ่านจากผู้ปฏิบัติงานธุรการ ไปสู่ผู้ประสานงานเชิงยุทธศาสตร์ ที่ใช้ AI เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน เช่น การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล การร่างเอกสารหลายภาษาและการช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้น คุณค่าของเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการยุคใหม่จึงอยู่ที่ความสามารถในการผสมผสานเทคโนโลยีกับวิจารณญาณของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

การนิยามใหม่และบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล

เนื่องจากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติได้เข้ามามีบทบาทในงานประจำอย่างเต็มรูปแบบ จากการทำงานรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นเพียงงานธุรการ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้วิชาชีพนี้สูญเสียความสำคัญในโครงสร้างองค์กร ดังนั้นการนิยามใหม่สู่การเป็น “ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ดิจิทัล” จึงเป็นการยกระดับคุณค่าของวิชาชีพไปสู่มิติที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้ ดังตารางเปรียบเทียบต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเปลี่ยนผ่านจากบทบาทดั้งเดิมสู่นิยามใหม่ของวิชาชีพเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการในยุคปัญญาประดิษฐ์

มิติการเปลี่ยนผ่าน	บทบาทเดิม: ผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนด้านธุรการ	นิยามใหม่: ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ดิจิทัล
1. ด้านกระบวนการทำงาน	ผู้รับคำสั่งแบบตั้งรับ: ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น จัดบันทึกปฏิทินแบบดั้งเดิม	ผู้ออกแบบกระบวนการทำงาน: ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลแบบบูรณาการ เพื่อออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น
2. ด้านการจัดการข้อมูล	ผู้บันทึกและจัดเก็บ: เน้นการจัดเก็บเอกสารทางกายภาพ และการส่งผ่านข้อมูลตามสายพานการบังคับบัญชา	ผู้กลั่นกรองข้อมูล: สังเคราะห์และจัดระเบียบข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มิติการเปลี่ยนผ่าน	บทบาทเดิม: ผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน ด้านธุรการ	นิยามใหม่: ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ดิจิทัล
3. ด้านสภาพแวดล้อม	ผู้อำนวยความสะดวกเชิงกายภาพ: รับผิดชอบการจองห้องประชุม และ ดูแลความเรียบร้อยของสถานที่	ผู้ควบคุมสภาพแวดล้อมเสมือนจริง: เชื่อมโยงพื้นที่ กายภาพและพื้นที่เสมือนจริง จัดระเบียบและ เลือกใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ ในการประชุมต่าง สถานที่ และข้ามเขตเวลา
4. ด้านสมรรถนะเทคโนโลยี	ทักษะไอทีพื้นฐาน: ใช้โปรแกรม สำนักงานทั่วไปเป็นเพียงเครื่องมือทุน แรงเพื่อความรวดเร็ว	ความฉลาดทางดิจิทัล (DQ): ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นเครื่องมือเสริม ศักยภาพมนุษย์ เช่น Prompt Engineering และ ตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์
5. ด้านการสื่อสารข้าม พรมแดน	การประสานงานทั่วไป: เน้นความ ถูกต้องของภาษาและการ ติดต่อสื่อสารตามมาตรฐานธุรการ	ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ): บริหารบริบท ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำหน้าที่เป็นทูต ดิจิทัล ปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสม
6. ด้านทัศนคติและ ความสัมพันธ์	การยึดติดกับกฎระเบียบตายตัว: ปฏิบัติงานตามลำดับขั้นที่คุ้นเคย และ ตั้งรับกับความเปลี่ยนแปลง	ทัศนคติแบบยืดหยุ่นและการเข้าใจความรู้สึกของ มนุษย์: เรียนรู้และปรับตัวในการใช้เทคโนโลยี ประกอบกับการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการ ประสานงานที่ AI ไม่สามารถทดแทนได้

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ การใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน ไม่ได้เป็นเพียงการเปลี่ยนเครื่องมือการทำงาน แต่ยังเป็นการปฏิรูป “คุณค่า” ของตำแหน่งเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการผ่าน 3 มิติเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. จากผู้ปฏิบัติการงานธุรการสู่การเป็นผู้จัดการกระบวนการทำงาน

ภาพลักษณ์ของวิชาชีพเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการมักถูกมองว่าเป็นการทำงานในฐานะผู้รับคำสั่งแบบตั้งรับ แต่ในปัจจุบันเมื่อมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานมากขึ้น จึงทำให้บทบาทหน้าที่ของเลขานุการเปลี่ยนเป็น “ผู้ออกแบบกระบวนการทำงาน” ให้มีความคล่องตัวมากขึ้น เช่น การบริหารตารางนัดหมายผ่าน Google Calendar ซึ่งช่วยการลดระยะเวลา และเพิ่มความแม่นยำในการประสานงาน นอกจากนี้การประยุกต์ใช้แอปพลิเคชันการสื่อสารแบบทันที (Instant Messaging) เช่น การนำระบบแชท Line มาใช้เป็นช่องทางหลักสำหรับ การรายงานข้อมูลวิกฤต หรือเรื่องด่วนที่ต้องการการอนุมัติทันที การผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรผ่านระบบดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และการสร้างกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น ไร้รอยต่อ (Vial, 2019) ซึ่งส่งผลให้การสนับสนุนงานบริหารของคณะผู้บริหารมีความเป็นเอกภาพ และสามารถตอบสนองได้ทันทั่วถึงที่ต่อสถานการณ์ในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

2. ผู้กั้นกรองและผู้จัดระเบียบข้อมูลในยุคดิจิทัล (Digital Gatekeeper & Data Curator)

ในปัจจุบันผู้บริหารต้องประสบปัญหากับภาวะข้อมูลท่วมท้น “Information overload” จากช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ ซึ่งเมื่อปริมาณข้อมูลที่ได้รับมีมากเกินไป อาจส่งผลให้ความสามารถในการประมวลผลลดลง และจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการตัดสินใจ (Bawden and Robinson, 2009) เลขาธิการและสายสนับสนุนงานธุรการจึงได้ช่วยบรรเทาปัญหาจากการเก็บข้อมูลอย่างเดียว ด้วยการรวบรวมสรุปข้อมูล โดยใช้วิจารณญาณในการพิจารณาคัดกรองตามความเร่งด่วน สอดคล้องกับทิศทางที่ World Economic Forum (2023) ระบุว่า งานเลขานุการยุคใหม่ จะมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานเชิงยุทธศาสตร์ แทนที่งานธุรการแบบเดิม ที่ถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ

3. ผู้อำนวยการความสะดวกในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง (Virtual Presence Facilitator & Orchestrator)

การบริหารงานแบบไร้พรมแดนในยุคดิจิทัลเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เลขาธิการและสายสนับสนุนงานธุรการไม่ได้เป็นเพียงผู้จองห้องประชุมอีกต่อไป แต่ได้ปรับหน้าที่เป็น “ผู้ออกแบบและจัดระเบียบการประชุม” เพื่อเชื่อมโยงพื้นที่ทางกายภาพ และพื้นที่เสมือนจริงเข้าด้วยกัน (Hybrid Workspace) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ World Economic Forum (2023) เลขานุการในฐานะผู้ประสานงานทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมด้านสภาพแวดล้อมเสมือนจริง (Digital Ecosystem) เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานร่วมกันข้ามเขตเวลา และผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ปลอดภัย และเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งต้องอาศัยทักษะความรู้ทางเทคนิค รวมไปถึงความสามารถในการจัดระเบียบพื้นที่ทำงานเสมือนจริงที่ซับซ้อน เพื่อรักษาความเป็นเอกภาพขององค์กรไว้

สมรรถนะที่จำเป็นและทักษะแห่งอนาคต

เมื่อบทบาทหน้าที่ของเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการถูกนิยามใหม่สู่การเป็น “ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ดิจิทัล” จึงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ เพื่อผสมผสานการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และวิจารณญาณของมนุษย์ ดังนี้

1. ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence - DQ)

ทักษะด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานอีกต่อไป หากแต่ต้องอาศัยการบูรณาการทักษะที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติด้านเทคนิค กระบวนการคิด การรู้คิด และการประยุกต์ใช้ หรือที่อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี อย่างถ่องแท้” เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (Park, 2016) อนึ่ง การทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ เลขานุการต้องพัฒนาทักษะการเตรียมข้อมูล “Prompt Engineering” เพื่อใช้งาน AI ในการเพิ่มประสิทธิภาพของผลงาน อนึ่ง การใช้ AI ในฐานะเครื่องมือเสริมศักยภาพมนุษย์ (Human-AI Augmentation) จะยังคงเป็นทักษะที่องค์กรต้องการสูงสุดสำหรับสายงานสนับสนุนสำนักงาน (World Economic Forum, 2023, 2025)

นอกจากนี้งานเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการ ต้องมีความตระหนักรู้ในด้านจริยธรรม และความปลอดภัยทางไซเบอร์ ความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัย (Cybersecurity) และจริยธรรม ในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมาย PDPA (Personal Data Protection Act) เพื่อป้องกันความเสี่ยง ด้านสารสนเทศและเพื่อรักษาชื่อเสียงของสถาบัน

2. การสื่อสารระดับสูงในบริบทพหุวัฒนธรรม

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ความสามารถในการสื่อสารไม่ใช่เพียงเรื่องของ “ภาษา” แต่เป็นเรื่องของ “การบริหารบริบท” ภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เลขานุการและสายสนับสนุน งานธุรการต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสื่อสารให้เหมาะสมกับคู่สนทนา เช่น การประสานงานกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญาในซีกโลกตะวันตก ที่เน้นความกระชับและตรงไปตรงมา (Low-context culture) เทียบกับการสื่อสารกับหน่วยงานในเอเชียที่เน้นการรักษาความสัมพันธ์และลำดับอาวุโส (High-context culture) เพื่อลดช่องว่างในการทำงานร่วมกัน (World Economic Forum, 2023) นอกจากนี้การเป็นทูตดิจิทัล ซึ่งหมายถึงการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล ที่ต้องอาศัยทักษะหรือมารยาท ในการสื่อสารออนไลน์ระดับสากล เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ในฐานะผู้ประสานงานเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการระดับสากล

3. ทักษคติแบบยืดหยุ่นและการเข้าใจความรู้สึกของมนุษย์

ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ทักษะความเป็นมนุษย์ยังคงเป็นหัวใจสำคัญที่เทคโนโลยี ไม่สามารถทดแทนได้ โดยสมรรถนะหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือ ความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัว ซึ่งหมายถึงศักยภาพของบุคคล และทีมงานในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ความสามารถดังกล่าวได้ก้าวขึ้นมาเป็นสมรรถนะหลัก ที่ช่วยให้บุคลากรไม่เพียงแต่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างเชี่ยวชาญ แต่ยังรวมถึงความสามารถในการประเมินและออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกันใหม่ เพื่อรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานท่ามกลางสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Waizenegger et al., 2020)

อนึ่ง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ก็มีส่วนสำคัญยิ่ง แม้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์จะก้าวหน้าเพียงใด แต่ทักษะด้านความสัมพันธ์และการเข้าใจความรู้สึกของมนุษย์ ยังคงเป็นหัวใจสำคัญในการประสานงานเชิงนโยบาย ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานบริหารจัดการ ในตลาดแรงงานอนาคต (World Economic Forum, 2023)

เครื่องมือและเทคโนโลยีในการบริหารงานสมัยใหม่

เพื่อให้บทบาทหน้าที่และสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมดิจิทัลมาบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีเครื่องมือหลักที่สำคัญดังนี้

1. ระบบการบริหารจัดการเอกสารและภารกิจแบบบูรณาการ (Integrated Platforms)

การผสมผสานระหว่างระบบภายในสถาบัน และมาตรฐานสากลช่วยให้การทำงานมีความเป็นเอกภาพ และปลอดภัย การใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับการลงลายมือชื่อดิจิทัลช่วยให้ช่วยลดระยะเวลาในการจัดการเอกสาร และลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงานแบบดั้งเดิม นอกจากนี้การใช้ Microsoft Teams และ SharePoint ให้เป็นศูนย์กลางการสื่อสาร และการจัดเก็บข้อมูลออนไลน์ ซึ่งช่วยให้เลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการสามารถจัดการสิทธิ์ การเข้าถึงข้อมูล และประสานงานกับทีมบริหาร ได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลในองค์กร เพื่อลดอุปสรรคทางกายภาพและการสื่อสาร (Vial, 2019)

2. การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์สนับสนุนการบริหาร

เลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการยุคใหม่ได้ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในฐานะ “ผู้ช่วยอัจฉริยะ” เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับงานเชิงกลยุทธ์ การใช้ AI เช่น ChatGPT หรือ Gemini ในการร่างกำหนดการ เดินทาง การแปลภาษา และปรับการใช้ภาษา ให้ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของแต่ละวัฒนธรรม ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มคุณภาพของงาน และลดภาระงานประจำได้ (World Economic Forum, 2023)

3. ระบบการสื่อสารและปฏิบัติงานร่วมกันบนระบบคลาวด์ (Cloud-based Collaboration)

การสื่อสารและทำงานร่วมกันบนระบบออนไลน์ คืออีกหนึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารงานไร้พรมแดน การจัดการเอกสารผ่านระบบคลาวด์ สามารถเสริมประสิทธิภาพ ในการปรับปรุงข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน ถูกต้องแม่นยำ พร้อมทั้งลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการจัดลำดับเอกสารที่ไม่สอดคล้องกัน อีกทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นผ่านอุปกรณ์พกพาด้วยความปลอดภัยระดับสูง (Multi-factor Authentication) ช่วยให้เลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการสามารถสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันทั่วถึงในภาวะวิกฤต หรือในขณะปฏิบัติงานในต่างประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานยืดหยุ่นในยุคหลัง การแพร่ระบาดของโควิด 19 (Aristovnik et al., 2020)

ความท้าทาย ข้อเสนอแนะ และแนวทางในอนาคต

ถึงแม้การบูรณาการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และวิจรรณญาณของมนุษย์ จะส่งผลดีอย่างมากต่อประสิทธิภาพงานบริหารจัดการในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็ว แต่ยังคงมีความท้าทายที่ต้องได้รับการบริหารจัดการในระดับนโยบายเพื่อความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

1. ภาวะความเครียดจากการใช้เทคโนโลยี และขอบเขตงานที่คลุมเครือ (Technostress & Blurred Boundaries)

ในสภาวะที่เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานอย่างเลี่ยงไม่ได้ เลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการต้องเผชิญกับภาวะความเครียดจากการใช้เทคโนโลยี ซึ่งมีใช้เพียงแค่การขาดทักษะ

ทางเทคนิค แต่เป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่เกิดจากความไม่สามารถรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการถูกเทคโนโลยีรุกรานวิถีการทำงานเดิม โดยตามแนวคิดของ Tarafdar et al. (2007) สามารถจำแนกมิติความเครียดที่ส่งผลกระทบต่อเลขานุการและสายสนับสนุนงานธุรการยุคบริหารงานแบบไร้พรมแดนออกเป็น 3 ด้านหลัก ดังนี้

1.1 ภาวะข้อมูลและการทำงานที่มากเกินไป (Techno-overload) คือ สภาวะที่เทคโนโลยีบังคับให้พนักงานต้องทำงาน “เร็วขึ้น” และ “มากขึ้น” จากการเชื่อมต่อที่ไร้ขีดจำกัด ส่งผลให้เกิดภาวะสมองประมวผลไม่ทัน

1.2 การรุกรานพื้นที่ส่วนตัว (Techno-invasion) คือ การที่เทคโนโลยีทำให้พนักงานรู้สึกที่ต้อง “เชื่อมต่อตลอดเวลา” จนไม่มีเส้นแบ่งระหว่างเวลางานและเวลาส่วนตัว สามารถนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงานได้

1.3 ความซับซ้อนของเทคโนโลยี (Techno-complexity) คือ ความรู้สึกกดดันจากการที่ระบบมีการอัปเดตและปรับเปลี่ยนรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องใช้พลังงานในการเรียนรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลาส่งผลให้เกิดความล้าสะสมทางปัญญา

ภาวะความเครียดเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดทางจิตวิทยาเรื่อง แบบจำลองปฏิสัมพันธ์ของความเครียดและการรับมือ (Transactional Model of Stress and Coping) ของ Lazarus and Folkman (1984) ที่ระบุว่าความเครียดมิได้เกิดจากปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่บุคคลประเมินว่าภาระงานหรือการเรียกร้องให้ใช้งานเทคโนโลยีนั้น มีมากกว่าทรัพยากรส่วนบุคคล เช่น เวลา ทักษะ หรือแรงสนับสนุน ที่จะรับมือได้ นอกจากนี้การเข้าสู่ยุคการบริหารงานแบบไร้พรมแดนยังนำไปสู่ขอบเขตงานที่คลุมเครือ จากเดิมที่สถานที่ทำงานเคยเป็นตัวแบ่งชัดเจน แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีทำให้เลขานุการต้องปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกที่และทุกเวลา ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อบทบาทถูกยกระดับสู่การเป็นทั้งผู้จัดการระบบ และผู้สนับสนุนยุทธศาสตร์ ขอบเขตความรับผิดชอบของเลขานุการจึงทับซ้อนกันจนส่งผลให้เกิดภาวะทางปัญญาที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Waizenegger et al. (2020) ที่ระบุว่า หากองค์กรขาดการบริหารจัดการที่ดีในการแบ่งระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความคลุมเครือ และจะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนสุขภาวะและความยั่งยืนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นสถาบันการศึกษาระดับสากลอย่างแท้จริง สถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ควรพิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเชิงรุกดังนี้

2.1 การพัฒนาสุขภาวะดิจิทัลและธรรมาภิบาลในการทำงาน (Digital Well-being and Work Governance) สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดแนวปฏิบัติหรือนโยบาย “สิทธิในการยุติการติดต่อสื่อสารหลังเวลาทำการ” เพื่อกำหนดขอบเขตระหว่างภารกิจงานและพื้นที่ส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม มาตรการนี้จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสนในการฟื้นฟูสมรรถนะทางปัญญา ลดภาวะความเหนื่อยล้าสะสม และเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงไว้กับองค์กรในระยะยาว

2.2 การพัฒนาทักษะแห่งอนาคตผ่านการจัดอบรม (Micro-credentialing) สถาบันอุดมศึกษาควรจัดหลักสูตรอบรมสำหรับวิชาชีพเลขานุการและผู้ประสานงานบริหารในยุคดิจิทัล ในหัวข้อการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในลักษณะการเสริมสร้างปัญญา เช่น การป้อนคำสั่ง (Prompt Engineering) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเชิงกลยุทธ์ในการลดภาระงานประจำ และเพิ่มศักยภาพการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (World Economic Forum, 2023) รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ตามกฎหมาย (PDPA) ตลอดจนการอบรมทักษะการทูตดิจิทัลขั้นสูง เพื่อพัฒนามาตรฐานมารยาททางสังคม และการสื่อสารระดับสากลบนแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการรักษาภาพลักษณ์และความเป็นเลิศทางวิชาชีพของสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ในระดับสากล

2.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) องค์กรควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปรับตัว (Agile Culture) เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรกล้าทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งตระหนักถึงคุณค่าของทักษะความเป็นมนุษย์ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ และการเข้าใจความรู้สึกมนุษย์ ซึ่งเป็นความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้

บทสรุป

การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ไม่ได้ลดทอนคุณค่าของบุคลากรสายสนับสนุนงานธุรการลง แต่กลับเป็นโอกาสสำคัญในการยกระดับวิชาชีพจาก "ผู้ปฏิบัติงานแบบตั้งรับ" สู่การเป็น "ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ดิจิทัล" การบูรณาการความฉลาดทางดิจิทัล (DQ) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) และทัศนคติที่ยืดหยุ่น ทำให้วิชาชีพนี้กลายเป็นตัวกลางสำคัญที่ช่วยประสานรอยต่อระหว่างความรวดเร็วของเทคโนโลยีกับโครงสร้างการบริหารแบบดั้งเดิม ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะมีศักยภาพสูง แต่การประยุกต์ใช้จำเป็นต้องตระหนักถึง "ข้อจำกัดและความเสี่ยงจากการนำไปใช้ในทางที่ผิด" อย่างยิ่งยวด ปัญญาประดิษฐ์ยังคงขาดวิจารณญาณทางจริยธรรม ขาดความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจในบริบทที่ซับซ้อนของมนุษย์ นอกจากนี้ การพึ่งพาเทคโนโลยีมากเกินไป อาจนำไปสู่การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล การสร้างข้อมูลที่ผิดพลาดและบิดเบือน หรือการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อหลีกเลี่ยงกระบวนการตรวจสอบที่ถูกต้อง ดังนั้น การกำกับดูแลการใช้งานดิจิทัลอย่างมีธรรมาภิบาล และการรักษา "วิจารณญาณของมนุษย์" จึงเป็นหลักยึดเหนี่ยวสำคัญที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้

ท้ายที่สุด การเปลี่ยนผ่านบทบาทหน้าที่ในครั้งนี้ ได้นำไปสู่การตั้งคำถามสำคัญสำหรับการแสวงหาความรู้และพัฒนาต่อไปในอนาคตว่า "สถาบันอุดมศึกษาจะสร้างสมดุลอย่างไร ระหว่างการดึงขีดความสามารถสูงสุดของระบบอัตโนมัติมาใช้ กับการธำรงไว้ซึ่งคุณค่าของความสัมพันธ์แบบมนุษย์ในการบริหารจัดการ?" ประเด็นความท้าทายนี้ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการต่อยอดงานวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อศึกษาผลกระทบระยะยาวของการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ อันจะนำไปสู่การสร้าง

ระบบนิเวศ การทำงานที่ยั่งยืน และเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถยืนหยัดอย่างมั่นคงในยุคดิจิทัลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Altbach, P. G., Reisberg, L. and de Wit, H. (2017). *Responding to massification: Differentiation in postsecondary education worldwide*. Brill.
- Ang, S. and Van Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Routledge.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. and Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Aristovnik, A., Keržič, D., Ravšelj, D., Tomaževič, N. and Umek, L. (2020). Impacts of the COVID-19 pandemic on life of higher education students: A global perspective. *Sustainability*, 12(20), Article 8438. <https://doi.org/10.3390/su12208438>
- Bawden, D. and Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180–191. <https://doi.org/10.1177/0165551508095781>
- Boonsathaporn, K. (2025). The digital era school management: Decoding ai for future skills. *Journal of Buddhist Education and Research (JBER)*, 11(4), 366–379. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jber/article/view/284778>
- Deardorff, D. K. (2020). *Manual for developing intercultural competencies: Story circles*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370336>
- Högberg, L. (2024). Boundary spanning in cross-sector collaboration: Sensemaking and framing in a civil society public partnership beyond the crossroads. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 28(1), 60–77. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.16429>
- Khairullah, S. A., Harris, S., Hadi, H. J., Sandhu, R. A., Ahmad, N., and Alshara, M. A. (2025). Implementing artificial intelligence in academic and administrative processes through responsible strategic leadership in the higher education institutions. *Frontiers in Education*, 10, 1548104. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1548104>
- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

- Park, Y. (2016). *8 digital life skills all children need—and a plan for teaching them*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/8-digital-life-skills-all-children-need-and-a-plan-for-teaching-them/>
- Pelletier, K., McCormack, M., Reeves, J., Robert, J., Arbino, N., Al-Freih, M., Dickson-Deane, C., Guevara, C., Koster, L., Sanchez-Mendiola, M., Skallerup Bessette, L. and Stine, J. (2022). *2022 EDUCAUSE horizon report: Teaching and learning edition*. EDUCAUSE. <https://www.learntechlib.org/p/221033/>
- Somphong, A. (2026). Adaptation of Thai higher education institutions: From disruption crisis to lifelong learning ecosystem. *Journal of Education and Innovation*, 28(1), 292048. <https://doi.org/10.71185/jeiejournals.v28i1.292048>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. and Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. and Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>