

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง

อุไรวรรณ เครือหงษ์^{1*} และ อศินีย์ ณ น่าน²

¹นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเนชั่น

²อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเนชั่น

*Corresponding author e-mail: kachapunya@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 5 มกราคม 2569

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 16 กุมภาพันธ์ 2569

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 26 กุมภาพันธ์ 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง จำนวน 252 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้อำนวยการกอง และผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 60.0 แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างสมรรถนะดิจิทัลอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 70% เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและการปฏิบัติงานจริง 20% เกิดการเรียนรู้จากผู้อื่น และ 10% การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ

คำสำคัญ: การพัฒนาทักษะดิจิทัล ทักษะด้านดิจิทัล องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง

A DEVELOPMENT FRAMEWORK FOR ENHANCING DIGITAL SKILLS OF PERSONNEL IN THE WORK PRACTICES OF THE LAMPANG PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

Uraiwan Khueahong^{1*} and Aussanee Na Nan²

¹Master's Degree Student, Graduate School of Business, Nation University.

²Lecturer, Graduate School of Business, Nation University.

Abstract

This study examined the factors influencing the development of digital skills in job performance among personnel of the Lampang Provincial Administrative Organization and proposed guidelines for enhancing these digital skills. This research employed a mixed-methods approach. The quantitative phase involved data collection through a questionnaire administered to a sample of 252 personnel of the Lampang Provincial Administrative Organization. The qualitative phase consisted of in-depth interviews with five key informants, including executives, division directors, and operational staff.

The findings revealed that personnel-related factors had a statistically significant effect on the development of digital skills in job performance among personnel of the Lampang Provincial Administrative Organization at the 0.01 level of significance, with a predictive power of 60.0 percent. The proposed guidelines for developing digital skills were aligned with the digital competency development framework for civil servants and public sector personnel established by the Office of the Civil Service Commission, based on the 70:20:10 learning model. This model emphasizes experiential learning as the core of sustainable digital competency development, consisting of 70 percent learning through self-directed learning and on-the-job practice, 20 percent learning from others, and 10 percent formal learning.

Keywords: Digital Skill Development, Digital Skills, Lampang Provincial Administrative Organization

ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ภายใต้นโยบายและแผนพัฒนาระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2580 ส่งผลให้ระบบราชการไทยปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการทำงาน ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมและผลักดันการเป็นรัฐบาลดิจิทัลผ่านการพัฒนากระบวนการอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มความคล่องตัว โปร่งใสและความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2561); เกศรินทร์ นามวัชรโสพิศ, วาสนา จาตุรัตน์ และ สุพัฒพงศ์ แยมอัม (2568)) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมเนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐอีกระดับหนึ่งที่ต้องให้บริการสาธารณะโดยตรง อีกทั้งมีบทบาทสำคัญต่อการ

พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากจึงจำเป็น ที่จะต้องปรับตัวและนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปพัฒนาการให้บริการให้เกิดความรวดเร็ว ตอบสนอง เข้าถึง และให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้างจากภาคประชาชน (นภัสพร เตชะงูร, 2563)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางมีความพยายามในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในองค์กรโดยมีแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2566-2570 เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการดำเนินงานที่ผ่านมายังพบปัญหาสำคัญ ได้แก่ ความต่อเนื่องในการนำแผนสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ความพร้อมของระบบเทคโนโลยี อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ตลอดจนการบูรณาการองค์ความรู้ทั้งภายในองค์กรและเครือข่าย (องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง, 2566) สอดคล้องกับการศึกษาปัญหาการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในองค์กรภาครัฐโดยพบว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อต้านการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เนื่องจากกลัวถูกแทนที่ บุคลากรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ไม่เชื่อมั่นต่อการใช้เทคโนโลยี (ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และณัฐพล บัวเปลี่ยนสี (2565) ; อัจฉรา เด่นเจริญโสภณ (2560) ; ฐิพัฒน์ ครองยุติ (2561))

จากปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับนโยบายการเปลี่ยนแปลงองค์กรดิจิทัล จากผลงานวิจัยนี้จะทำทราบข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาและทักษะด้านดิจิทัล และได้แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ สามารถใช้เป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางให้สามารถวางแผนพัฒนาและยกระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

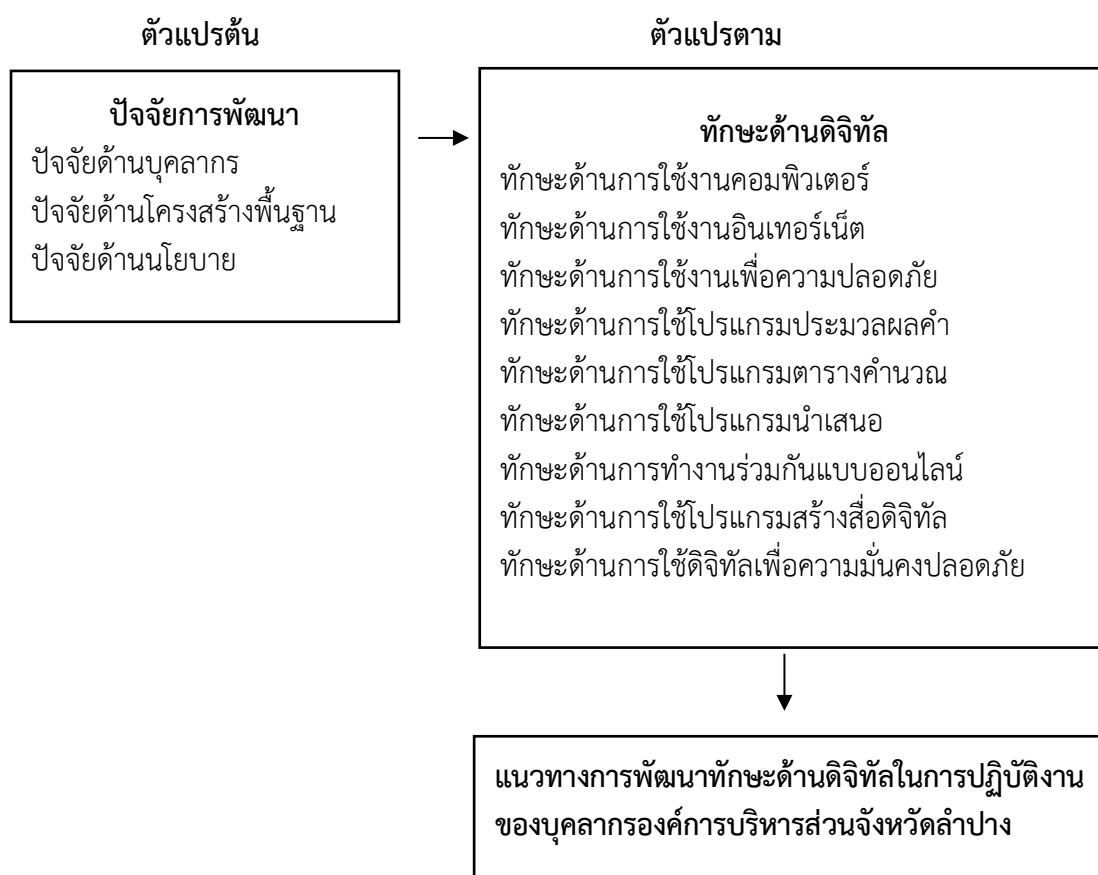
1. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง

สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยการพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยด้านนโยบายส่งผลต่อทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนา ของวรวิญญา อังคะลาและธนวิทย์ บุตรอุดม (2567), นนทน์ภา มาตรวิจิตร และศิริลักษณ์ ตันตยกุล (2568) และทักษะด้านดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. (2568) ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานโดยผู้วิจัยดำเนินการใน 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยการพัฒนาและทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง จำนวน 680 คน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง, 2567) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane (1973) ที่ระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 252 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน และสังกัดหน่วยงาน ส่วนที่ 2 ปัจจัยการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ส่วนที่ 3 ทักษะด้านดิจิทัล ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร และส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหาและปริมาณและหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.95 และหาค่าความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียง จำนวน 30 คน ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีการหาค่า

สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคได้ค่าเท่ากับ 0.985 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้จึงถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ

ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองโดยขอความอนุเคราะห์กลุ่มเป้าหมายสแกน QR Code ผ่านแอปพลิเคชันไลน์กลุ่มองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง โดยได้รับการตอบกลับจำนวน 252 คน ผู้วิจัยจึงได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ นำไปประมวลทางสถิติด้านสังคมศาสตร์ ด้วยการวิเคราะห์ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง โดยการเลือกแบบเจาะจงใช้เกณฑ์จากผู้กำหนดนโยบายและกำกับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการและสามารถตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยได้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์นัดหมายสัมภาษณ์โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ต่อคนไม่เกิน 60 นาที พร้อมกับขออนุญาตบันทึกเสียงบทสนทนาด้วยเครื่องบันทึกเสียง และ จัดบันทึกด้วยสมุดจด สังเกตพฤติกรรมในระหว่างสัมภาษณ์ และสรุปผลการสัมภาษณ์ เสนอข้อมูลที่ได้รับ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) ถอดความจากเครื่องบันทึกแบบคำต่อคำ 2) รวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูล 3) ใช้เทคนิคกำหนดรหัสข้อมูลเพื่อนำข้อมูลมาจำแนกเป็นมโนทัศน์ที่ได้จากข้อมูลที่มีอยู่ 4) นำมโนทัศน์ที่เหมือนกันและแตกต่างกันมาเชื่อมโยงข้อมูลในการเก็บรวบรวมควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูล และ 5) ตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลแนวคิดที่ได้มาเชื่อมโยงและอธิบายเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยเพื่อนำเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจึงให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลของนักวิจัยเป็นสำคัญ ความน่าเชื่อถือจึงเกิดจากตัวผู้วิจัยซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้หลักการตรวจสอบแบบสามเส้า ดังนี้ 1) การทวนสอบด้านข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างน้อย 3 คน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นทิศทางเดียวกัน ในขณะเดียวกันได้สะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลระหว่างการสนทนา 2) ด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งและวิธีการที่แตกต่างกันข้อมูลเป็นทิศทางเดียวกัน และ 3) ด้านผู้เก็บข้อมูล โดยการใช้ผู้ช่วยวิจัยที่ผ่านการอบรมช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อลดความลำเอียง และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบเพื่อให้แน่ใจว่าการตีความเหมือนกันหรือแตกต่างกัน หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงข้อมูล วิเคราะห์สรุปผลการวิจัย พร้อมอภิปรายผลเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้วิธีการบรรยายเชิงพรรณนาเป็นสำคัญทั้งนี้ได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการหาแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ.

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31 - 40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า เป็นข้าราชการถ่ายโอน รพ.สต. สังกัดกองสาธารณสุข ปัจจัยการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านนโยบาย และปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับปัจจัยการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง โดยรวมรายด้าน

ปัจจัยการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. ปัจจัยด้านบุคลากร	4.29	.547	มากที่สุด
2. ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.61	.575	มาก
3. ปัจจัยด้านนโยบาย	3.86	.597	มาก
รวม	3.92	.437	มาก

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง

ทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. ทักษะด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์	4.06	.595	มาก
2. ทักษะด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต	4.15	.597	มาก
3. ทักษะด้านการใช้งานเพื่อความปลอดภัย	3.93	.611	มาก
4. ทักษะด้านการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ	4.02	.687	มาก
5. ทักษะด้านการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ	3.86	.759	มาก
6. ทักษะด้านการใช้โปรแกรมนำเสนอ	3.69	.785	มาก
7. ทักษะด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์	3.95	.687	มาก
8. ทักษะด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล	3.44	.813	มาก
9. ทักษะด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย	3.65	.698	มาก
รวม	3.86	.581	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ได้แก่ ทักษะด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต ทักษะด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ และทักษะด้านการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ลำปาง

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง	($\bar{X}$)	S.D.	แปลความ
การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น แหล่งข้อมูลออนไลน์ YouTube แบบเรียนออนไลน์	4.02	.546	มาก
ฝึกฝนจากการใช้งานจริงโดยการทดลอง	3.87	.631	มาก
เข้าร่วมกิจกรรมการอบรม สัมมนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3.76	.661	มาก
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์	3.79	.684	มาก
ติดตามข้อมูลข่าวสารและเทรนด์ใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	3.82	.628	มาก
รวม	3.85	.456	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น แหล่งข้อมูลออนไลน์ YouTube แบบเรียนออนไลน์ ฝึกฝนจากการใช้งานจริงโดยการทดลอง ติดตามข้อมูลข่าวสารและเทรนด์ใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ เข้าร่วมกิจกรรมการอบรม สัมมนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรส่งผลต่อทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยด้านนโยบายไม่ส่งผลต่อทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง

ตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	X1	X2	X3	Y
X1 ปัจจัยด้านบุคลากร	1	.521**	.610**	.539**
X2 ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน		1	.685**	.479**
X3 ปัจจัยด้านนโยบาย			1	.674**
Y ทักษะด้านดิจิทัล				1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ลำปาง**

พบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยด้านนโยบาย โดยแต่ละปัจจัยมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกัน การพัฒนาทักษะดิจิทัลจึงจำเป็นต้องดำเนินการแบบเป็นระบบทั้งองค์กร พร้อมการสนับสนุนจากผู้บริหารและ

การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรมีความสำคัญอันดับหนึ่งต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เนื่องด้วยความหลากหลายของบุคลากรและความพร้อมด้านทักษะ ทักษะคิดต่อการใช้เทคโนโลยี ข้อจำกัดด้านเวลาในการพัฒนาทักษะ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยด้านบุคลากรสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมและทัศนคติของบุคลากร ในขณะเดียวกันปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง ทั้งนี้เนื่องจากความพร้อมของระบบเทคโนโลยี อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การบูรณาการระบบสารสนเทศ แต่ยังคงพัฒนาความทันสมัยของอุปกรณ์ ความเสถียรของระบบอินเทอร์เน็ต และการบูรณาการข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรองรับการทำงานดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ นอกจากนี้แล้วปัจจัยด้านนโยบายเป็นเสมือนตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาทักษะดิจิทัล เนื่องด้วยนโยบายของผู้บริหารระดับองค์กรมีส่วนขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จึงมีเสนอแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. กำหนดกรอบมาตรฐานทักษะดิจิทัลตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. พร้อมกำหนดตัวชี้วัดทักษะดิจิทัลและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาบุคลากรตามระดับความรู้โดยการยกระดับทักษะ (Upskill) สำหรับบุคลากรที่มีทักษะอยู่แล้วให้เชี่ยวชาญมากขึ้น การปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill) สำหรับบุคลากรที่องค์กรต้องการปรับทักษะใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมทักษะที่จำเป็น เช่น ทักษะการใช้ AI และ Machine Learning เพื่อประยุกต์ใช้ในงานด้านต่างๆ ขององค์กร
3. มีรูปแบบการเรียนรู้ให้บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางสามารถเรียนรู้ได้หลากหลาย เช่น การสอนแบบปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากการทำงานจริง การพัฒนาคู่มือออนไลน์และวิดีโอสอน และการทำแพลตฟอร์มการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร
4. การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยี ควรทำความเข้าใจให้บุคลากรเห็นว่าเทคโนโลยีช่วยลดภาระและเพิ่มประสิทธิภาพ ไม่ใช่เพิ่มงาน โดยสร้างการสื่อสารภายในองค์กรและนำเสนอประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริง
5. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การพัฒนาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้มีความทันสมัย ขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้เสถียร พัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางให้เชื่อมโยงกันได้
6. การส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ได้แก่ อบรมเรื่องภัยคุกคามไซเบอร์ การตั้งรหัสผ่านที่ปลอดภัย จัดทำคู่มือความปลอดภัยทางไซเบอร์และแต่งตั้งให้มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านความปลอดภัยข้อมูลในแต่ละกองงาน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรส่งผลต่อทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ Stefanie, U. et al (2018) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย บุคลากร โครงสร้าง สภาพแวดล้อมภายในและเทคโนโลยี ดังเช่นภัทราพร จันตะนี (2565) ที่กล่าวถึงความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทั้งทักษะด้านการงานและด้านอื่นๆ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังสอดคล้องกับ Peter, M. B. and Alexander, B. (2020) พบว่า ตัวแปรทาง

จิตวิทยาส่วนบุคคลส่งผลอย่างมากต่อการยอมรับ IIT (Intelligent Information Technology) หากบุคลากรมีความพร้อมทั้งสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่ดี เล็งเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลจะส่งผลให้บุคลากรเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมและไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง มีพฤติกรรมไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติด้านลบ ตลอดจนขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (นนทนภา มาตรวิจิตร และศิริลักษณ์ ตันตยกุล (2568) ; เอมิกา นัตกระโทก (2564)) ในขณะเดียวกันองค์กรจำเป็นต้องมีอุปกรณ์ที่ทันสมัย พร้อมสำหรับการขับเคลื่อนเป็นองค์กรดิจิทัล สอดคล้องกับศุภกิตต์ พุฒผลสา และศิริศักดิ์ เหล่าจันทาม (2566) กล่าวว่าโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลมีผลต่อการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลและองค์กรต้องมีการกำหนดค่านิยมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจเป็นแนวทางในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรของทุกคนในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับสุทธินันท์ ชื่นชม, กัลยา ใจรักษ์ และอำนาจ ไกรวรรณ (2564) พบว่าการมีนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนองค์กร การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ และพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันจะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเร่งกระบวนการในการกระตุ้นและส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัล และยังสอดคล้องกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางที่มีความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและที่พัฒนาด้วยบุคลากรภายใน อีกทั้งมีนโยบายของผู้บริหารที่พร้อมผลักดันให้เกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง ซึ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงที่เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างสมรรถนะดิจิทัลอย่างยั่งยืน สะท้อนแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการควบคู่กันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้โมเดลดังกล่าวพัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยที่พบว่าการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับมาตรฐานตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. โดยใช้หลักการ 70:20:10 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง
ที่มา : ผู้วิจัย

70% จากการเรียนรู้ด้วยตนเองและการปฏิบัติงานจริง โดยบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางได้ใช้เทคโนโลยีในงานประจำ เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (New E-LAAS) ระบบซอฟต์แวร์ที่พัฒนาด้วยบุคลากรภายใน ระบบประชุมออนไลน์ การได้ทดลองผิด-ลองถูกในสถานการณ์จริงช่วยลดความกลัวเทคโนโลยี โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรอาวุโส นอกจากนี้การเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งออนไลน์เป็นรูปแบบที่บุคลากรนิยมและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง พ.ศ. 2566-2570 (2566) พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้งานระบบสารสนเทศต่างๆ ทั้งยังสอดคล้องกับเอมิกา นัตกระโทก (2564) พบว่าสำนักงานอัยการภาค 3 ควรมีการสร้างทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเองของบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดการยอมรับและปรับตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างจริงจังโดยการสอดแทรกหลักสูตรไปในการประเมินเลื่อนเงินเดือนแล้วกำหนดให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และสอดคล้องกับสปีสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2563) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายขึ้นอยู่กับความต้องการในการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้ด้วยตัวเองหรือการเรียนรู้ตามความสามารถและความเร็วในการเรียนรู้ของผู้เรียน

20% เกิดจากการเรียนรู้จากผู้อื่น บุคลากรสามารถเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานผู้เชี่ยวชาญหรือจากการสอนงาน ซึ่งช่วยลดความกังวลต่อการใช้เทคโนโลยี มีกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Line Group เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง

การจัดกิจกรรมงานดิจิทัลเดี่ยวเพื่อให้พนักงานรู้จักใช้เทคโนโลยีมองเห็นและตระหนักถึงความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นข้างนอกองค์กร สามารถนำมาต่อยอดในองค์กรปรับใช้ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลภายในองค์กร สอดคล้องกับนันทนภา มาตริวิจิตร และ ศิริลักษณ์ ตันตยกุล (2568) ที่กล่าวว่าแนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ การสอนงานจากพี่เลี้ยงในกลุ่มงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับจักริช มีสี และ ทวนทอง เขวากิตติพงศ์ (2566) ที่กล่าวว่ามหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนได้ไปศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมถึงมีโอกาสดำเนินงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น

10% การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ แม้ว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยที่แต่มีความสำคัญต่อการสร้างมาตรฐานกลางขององค์กร เช่น การอบรมหลักสูตรดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. หลักสูตรความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำภาครัฐด้านปัญญาประดิษฐ์ หรือโปรแกรมสำเร็จรูปขั้นสูง การอบรมหลักสูตรออนไลน์ภายในองค์กร (e-Learning) จะช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับและแผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี (พ.ศ. 2567-2569) (องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง, 2567) กล่าวว่าบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางมีความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรด้านทักษะดิจิทัลตามแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งยังสอดคล้องกับวราภรณ์ ขาววิวัฒน์ (2565) กล่าวว่าควรมีแนวทางการส่งเสริมทักษะดิจิทัลโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาให้ความรู้และทักษะการใช้งานอินเทอร์เน็ตการใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย และมีความรับผิดชอบ การป้องกันภัยคุกคาม/การโจมตีข้อมูลที่อยู่ในอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และข้อมูลหายที่เกี่ยวข้อง จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมต่างๆ ในการสร้างสื่อดิจิทัลและจัดทำคู่มือการใช้งานโปรแกรม

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามโมเดล 70:20:10 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการฝึกอบรม แต่เป็นการบูรณาการการเรียนรู้จากการทำงานจริง การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืนตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การศึกษาพบว่าปัจจัยด้านบุคลากรส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางควรสร้างการรับรู้และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปางควรนำโมเดล 70:20:10 มาเป็นกรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และควรสร้างระบบกลไกในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงานของบุคลากร นับตั้งแต่การกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินกิจกรรม/โครงการ การวัดผลประเมินผล ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจ ระบบการให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่สามารถพัฒนาทักษะตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

3. ควรส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน นำรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่ประหยัดงบประมาณและสอดคล้องกับบริบทการทำงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับภาระงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน

2. ควรศึกษาแนวทางการบูรณาการการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรร่วมกับเครือข่ายท้องถิ่นดิจิทัล (Digital Government Platform) ภายใต้การดำเนินการของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ DGA เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. <https://shorturl.asia/ojefM>

เกศรินทร์ นามวัชรโสพิศ, วาสนา จาตุรัตน์ และ สุพัฒพงศ์ แย้มอิม. (2568). การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรปฏิบัติงานประจำสำนักงานเทศบาลเมืองนาสารในยุคราชการ 4.0. คลังเอกสารงานวิจัย (SRU Intellectual Repository).

http://ir.sru.ac.th/bitstream/123456789/1084/1/Ketsarin_Pol68.pdf

จักรกริช มีสี และทวนทอง เขาวงกิตพงศ์. (2566). แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. *วารสารสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*, 13(1), 1-21.

นันทนภา มาตรวิจิตร และศิริลักษณ์ ต้นตยกุล. (2568). การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. *วารสารรวมคำแห่ง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์*. 8(1), 445-476.

นภัสรพี เดชางกูร. (2563). ข้อเสนอแนะบางประการเกี่ยวกับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล ตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. 12(1), 346-360.

ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และณัฐพล บัวเปลี่ยนสี. (2565). การพัฒนาศักยภาพทักษะด้านดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรภาครัฐสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*. 8(2). 239-255.

ภัทรพร จันทะนี. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล Human Resource Management in Digital. *วารสารวิชาการและนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์*. 4(1). 204-216.

ภูริพัฒน์ ครองยุติ. (2561). *การนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติ กรณีศึกษากรมศุลกากร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

วรัญญา อังคะลา และธนวิทย์ บุตรอุดม. (2567). รูปแบบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยน เป็นรัฐบาลดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาอุดรธานี. *วารสารวิชาการ มทร.สุวรรณภูมิ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*. 9(2), 187-202.

- วราพินทร์ ชาววิวัฒน์. (2565). แนวทางการส่งเสริมทักษะดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. (ค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- ศุภกิตต์ พุฒลา และศิริศักดิ์ เหล่าจันทาม. (2566). ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง องค์การสู่ท้องถิ่นดิจิทัล กรณีศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. *วารสารการบริหารปกครอง (Governance Journal)*. 12(2). 214-230.
- สำนักงาน ก.พ. (2568). ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. https://www.ocsc.go.th/?post_type=laws&p=42304
- สำนักงาน ก.พ. (2567). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570. https://www.ocsc.go.th/?post_type=laws&p=83025.
- สืบสกุล นรินทร์ทางกูร ณ อยุธยา. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่. สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธินันท์ ชื่นชม, กัลยา ใจรักษ์ และอำนาจ โกวรรณ. (2564). รูปแบบการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของ นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้. *วารสารสารสนเทศศาสตร์*. 39(2), 16-33.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง. (2567). แผนการพัฒนาบุคลากร 3 ปี (พ.ศ.2567-2569). <https://www.lp-pao.go.th/Main/index.php/about/abo-plan/act-mandev/hrplan67-69>
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง. (2567). แผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ.2567-2569). <https://www.lp-pao.go.th/Main/index.php/about/abo-plan/act-manpower/man-pow-67-69>
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง. (2566). แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดลำปาง พ.ศ. 2566-2570. สืบค้นจาก <https://www.lp-pao.go.th/Main/index.php/about/abo-plan/act-ict>
- อัจฉรา เเด่นเจริญโสภณ. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- เอมิกา นัตตระโทก. (2564). การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานอัยการภาค 3. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- Peter, M. B. & Alexander, B. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There a Sustainable “Digital”. *Sustainability* 2020. 12(13), 1-15.
- Stefanie, U., Foerster, M., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A. & Hell, Ch. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018(2018), 1-14.
- Yamane, T. (1973). *Statistics, An Introductory Analysis*. (2nd ed). Harper and Row.