



แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรท้องถิ่นในยุคดิจิทัลขององค์การบริหารส่วน
ตำบลพะเนินต จังหวัดนครปฐม

Approach to Developing the Potential of Local Personnel in the Digital Era
of Phaniat Subdistrict Administrative Organization, Nakhon Pathom
Province

ธิดารัตน์ สืบญาติ*, ชารินทร์ เกษร
Thidarat Suebyart*, Charin Kesorn

(Received: November 11, 2025; Revised: March 18, 2026; Accepted: May 18, 2026)

บทคัดย่อ

ในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องพัฒนา ซึ่งการพัฒนาที่สำคัญต้องเริ่มจากทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลพะเนินต และ 2) เพื่อวิเคราะห์ความพร้อมและความต้องการของบุคลากรในการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจากเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน และการสนทนากลุ่ม 10 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรยังขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นระบบ บุคลากรมีความพร้อมและความต้องการสูงในด้านทักษะดิจิทัล เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีข้อจำกัดทั้งด้านโครงสร้าง และทัศนคติภายในองค์กร 2. หน่วยงานมีการปรับตัวและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้ในสำนักงานเพื่อพัฒนาให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น แนวทางการสร้างแนวทาง ได้แก่ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ควบคู่กับระบบติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรสนับสนุนและระบบสวัสดิการ เพื่อเสริมแรงจูงใจและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: การพัฒนาทักษะดิจิทัล, ศักยภาพของบุคลากร, องค์การบริหารส่วนตำบล, การพัฒนาอาชีพ

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Pathom Rajabhat University

*Corresponding Author: chanokchone.b@gmail.com



Abstract

In the rapidly evolving digital era, government agencies must undergo significant transformation, with human resource development serving as the primary catalyst. This research aimed to: 1) explore guidelines for developing the potential of local personnel at the Phaniat Subdistrict Administrative Organization, and 2) analyze the readiness and needs of personnel in adapting to the digital age. This study employed a qualitative research methodology, collecting data through in-depth interviews with 10 participants and a focus group discussion with 10 participants, totaling 20 key informants. The research findings revealed that: 1) personnel potential development currently lacks continuity and systematic implementation. Although personnel demonstrate high levels of readiness and a strong demand for digital skills, supportive tools, and a conducive learning environment, they face constraints related to organizational structure and internal attitudes. 2) The organization has increasingly adapted to change and promoted personnel development, particularly through the integration of information technology into office operations to enhance work efficiency. Proposed guidelines for development include organizing practical workshops coupled with a follow-up system, providing supportive resources and welfare systems to boost motivation, and fostering an organizational culture that embraces change. These strategies are expected to ensure sustainable efficiency in public service delivery within the digital era.

Keywords: Digital skill development, Personnel potential, Subdistrict administrative organization, Career development

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล ประเทศไทยได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อแนวทางการบริหารภาครัฐในทุกระดับ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะถิ่น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง (Sumalee & Tanchai, 2020) ทั้งนี้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว และปัจจัยที่สำคัญในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ



ในการขับเคลื่อนให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการบริหารงานและสามารถจัดการระบบบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (Sumalee, 2015)

สำหรับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นปัจจุบันมีการบริหารงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการบริหารประเทศในด้านการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิต ด้านธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพภาครัฐ ด้านการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชน และด้านดิจิทัลภาครัฐและบริการสาธารณะยุคใหม่ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนั้นส่งผลให้หลาย ๆ องค์กรต้องมีการปรับตัวในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เช่น ทักษะในด้านของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะในด้านภาษาในการทำงาน ทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวหน้าในอาชีพและประโยชน์กับหน่วยงานในการที่มีบุคลากรที่พร้อมด้วยความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน (Kesorn & Phinaitrup, 2023) ดังนั้น ผู้บริหารหลาย ๆ ภาคส่วนจึงให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมกับประชาชนในชุมชนเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วเพิ่มมากขึ้นในด้านการจัดบริการสาธารณะสำหรับประชาชนในพื้นที่ เช่น การติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ส่งผลให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง การให้บริการ การให้คำปรึกษากับประชาชนในพื้นที่ เป็นต้น (Thammasak, 2025)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันนั้นให้ความสำคัญกับการบริหารงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการบริหารงานในองค์กรที่ควรสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติในปัจจุบัน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติตั้งแต่ ฉบับที่ 8-1 นั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติงาน โดยมีการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาเศรษฐกิจอย่างสมดุล โดยรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ (Puang-ngam, 2016; Vetchayanon, 2018) นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ส่งผลให้มีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ภารกิจ และงบประมาณให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการมีอำนาจในการบริหารงานได้เพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนได้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม รวมถึงแนวทางการบริหารงานของนายกรัฐมนตรีคนที่ 31 นางสาวแพทองธาร ชินวัตร ในการเร่งการแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่เป็นปัญหาของประเทศไทยมาอย่างยาวนาน

ดังนั้น บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับท้องถิ่นจึงไม่อาจจำกัดอยู่เพียงการ



อบรมหรือเพิ่มความรู้ในระยะสั้นเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมถึงการเสริมสร้างความพร้อมด้านความคิด ทัศนคติ และระบบสนับสนุนภายในองค์กรเพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรในการทำงานเชิงรุก และปรับตัวอย่างยั่งยืน (Akaraborworn, 2022) จากรายงานการสำรวจความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐของไทยสะท้อนว่าความพร้อมด้านดิจิทัลของหน่วยงานระดับจังหวัดส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ขั้นต้น (developing) ร้อยละ 72.37 และอยู่ระดับปานกลาง (defined) ร้อยละ 25.00 โดยไม่มี หน่วยงานที่อยู่ในระดับขั้นสูงหรือสูงสุดในปี 2566 นอกจากนี้ มิติดิจิทัลเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (digital capability) ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่หน่วยงานที่ให้บริการเป็นหลักมีความโดดเด่นน้อยที่สุด และมีสัดส่วนที่อยู่ในระดับเริ่มสูงเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น (DGA, 2023) โดยองค์การบริหารส่วนตำบล พะเนียด จังหวัดนครปฐม ถือเป็นหน่วยงานท้องถิ่นที่มีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะ การพัฒนา ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ ทั้งนี้ การดำเนินภารกิจขององค์การจะมีประสิทธิภาพได้ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยี และการมีวิสัยทัศน์ต่อการ พัฒนาพื้นที่อย่างสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่าบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะที่ จำเป็นในยุคดิจิทัล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับ ความต้องการและบริบทของพื้นที่อย่างแท้จริง

จากความสำคัญของปัญหา ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลพะเนียด จังหวัดนครปฐม เพื่อวิเคราะห์ความพร้อม ความต้องการในการพัฒนา และเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้ สามารถปฏิบัติงานได้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัล พร้อมทั้งการส่งเสริมการบริหาร ท้องถิ่นที่เข้มแข็งและยั่งยืน

อุปกรณ์และวิธีการ

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) (Podhisita, 2021) ในการศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลพะเนียด เพื่อวิเคราะห์ความพร้อมและความต้องการของบุคลากรในท้องถิ่นในการปรับตัวเข้าสู่สังคมในยุคดิจิทัล โดยใช้แนวการวิเคราะห์เชิงอุปนัยจากข้อมูลการสัมภาษณ์ ซึ่งดำเนินการเข้ารหัสข้อมูลอย่างเป็นระบบ (coding) จัดกลุ่มรหัสเป็นหมวดหมู่ (categorization) และสังเคราะห์ประเด็นร่วม (common themes) ที่ปรากฏซ้ำจากข้อมูลเพื่อสรุปแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในท้องถิ่น (Charmaz, 2011; Corbin & Strauss, 2015; Na Phuket, 2016) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกจากมุมมอง ของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีบทบาทโดยตรงในการบริหารงานและพัฒนาท้องถิ่น โดยใช้กระบวนการ รวบรวมข้อมูลที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนคำถามให้สอดคล้องกับบริบทการสัมภาษณ์ ทั้งนี้



เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่แท้จริงจากประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูล โดยมีเลขที่ใบรับรองจริยธรรม 021/2567

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลพะเนินจิต จังหวัดนครปฐม และกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 20 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) (Podhisita, 2021) โดยคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึก อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างแนวคิดหรือแบบจำลองของการพัฒนาศักยภาพในองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สำหรับเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดำเนินการตามหลักของการเลือกแบบต่อเนื่อง (continuous sampling) (Na Phuket, 2016; Podhisita, 2021) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลพะเนินจิต จังหวัดนครปฐมที่มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี มีการทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบดิจิทัล และยินยอมให้ข้อมูล หากกลุ่มตัวอย่างไม่พร้อมเข้าร่วมหรือถอนความยินยอมสามารถยุติการดำเนินการให้ข้อมูลได้ทุกเมื่อ โดยการเก็บข้อมูลเริ่มจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ขยายไปยังกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในระดับสายงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติ โดยมีคำถามนำร่องที่สามารถปรับคำถามตามความเหมาะสมและนำไปสู่การแนะนำผู้ให้สัมภาษณ์คนต่อไป (Charmaz, 2000; Glaser & Strauss, 1968; Strauss and Corbin, 1998) และมีการจัดสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้บริหารงานในการร่วมกันพัฒนาท้องถิ่น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เลือกใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview guide) (Strauss & Corbin, 1998) สำหรับการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการกำหนดประเด็นคำถามหลักไว้ล่วงหน้า จำนวน 12 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในท้องถิ่น เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างเป็นระบบ และในขณะเดียวกันยังเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถอธิบายมุมมองความคิดเห็น ประสบการณ์ หรือข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและหลากหลาย ร่วมกับการจัดสนทนากลุ่ม ทั้งนี้ เครื่องมือได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) (Na Phuket, 2016; Podhisita, 2021) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และปรับปรุงให้สมบูรณ์

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ก่อนการสัมภาษณ์จะเกิดขึ้น โดยจัดเป็นรายกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกครั้ง ซึ่งการสัมภาษณ์มีการบันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนาม (field notes) ควบคู่กันไป โดยผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้รับแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและ



ยินยอมให้ข้อมูลโดยสมัครใจ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 2 สัปดาห์ (Na Phuket, 2016; Podhisita, 2021)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มจะนำมาถอดความ (transcription) อย่างละเอียด จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงตีความ (interpretive content analysis) และการสรุปผลของการจัดสนทนากลุ่ม (Buosonte, 2015) ผู้วิจัยทบทวนข้อมูลซ้ำหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจภาพรวม ก่อนกำหนดรหัสเบื้องต้นแบบอุปนัยจากถ้อยคำของผู้ให้ข้อมูล (open coding) แล้วทบทวนรวมรหัสที่มีความหมายใกล้เคียงเป็นหมวดหมู่และประเด็นย่อย (categorization coding) พร้อมเปรียบเทียบข้ามแหล่งข้อมูลระหว่างสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันความสอดคล้องและลดอคติ ต่อจากนั้นสังเคราะห์หมวดหมู่เป็นประเด็นหลัก (themes coding) เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัย และจัดทำข้อสรุปเชิงตีความพร้อมตัวอย่างข้อความอ้างอิงเพื่ออธิบายข้อค้นพบ

ผลการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน มีสัดส่วนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นหญิงร้อยละ 55.00 ชายร้อยละ 45.00 กลุ่มอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 30 – 39 ปี ร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ 40 – 49 ปี ร้อยละ 30.00 สะท้อนว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นกำลังหลักของหน่วยงาน ด้านการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.00 และมีบางส่วนจบสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 20.00 ขณะที่ประสบการณ์ทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 5 – 10 ปี ร้อยละ 35.00 และมีผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี ร้อยละ 20.00 ซึ่งช่วยให้ข้อมูลมีความหลากหลายทั้งมุมมองของผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่และผู้มีประสบการณ์สูง ดัง Table 1

Table 1 Demographic Characteristics of Participants (n = 20)

Variable	Category	n	Percentage
Gender	Male	9	45.00
	Female	11	55.00
Age (years)	20–29	4	20.00
	30–39	8	40.00
	40–49	6	30.00
	≥50	2	10.00
Education level	Below bachelor's degree	3	15.00



Variable	Category	n	Percentage
	Bachelor's degree	13	65.00
	Above bachelor's degree	4	20.00
Work experience (years)	<5	5	25.00
	5-10	7	35.00
	11-15	4	20.00
	>15	4	20.00
Total	Participants	20	100.00

สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์การผู้บริหารท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร โดยเริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การเพิ่มทักษะในการทำงาน และการสร้างสมรรถนะในการทำงาน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ด้านการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรในองค์การการที่บุคลากรปฏิบัติงานในองค์การจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่มีอยู่ในองค์การ ถ้าหน่วยงานมีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานถือเป็นการสร้างส่วนประกอบในการทำงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันในการทำงาน และมีการทุ่มเทการทำงานให้เต็มความสามารถ เพื่อผลงานประสบความสำเร็จและตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในท้องถิ่นขององค์กรบริหารส่วนตำบลพะเยา หน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในท้องถิ่นถือเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่บริบทการบริหารราชการแผ่นดินมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านความพร้อมของบุคลากรในท้องถิ่นในการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลบุคลากรมีความ “แตกต่างกัน”

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม โดยจัดระบบผลการวิเคราะห์ตามรหัสและหมวดหมู่ที่เกิดขึ้น จนพัฒนาเป็นประเด็นหลักที่สะท้อนความพร้อมและความต้องการของบุคลากรท้องถิ่นต่อการปรับตัวในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ ตารางดังกล่าวช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับข้อค้นพบเชิงตีความ และใช้เป็นฐานในการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรดัง Table 2



Table 2 The summary of the study findings of Phaniat Sub-district administrative organization personnel development

Study aspect	Detailed findings	Implications/Goals
1. Personnel development		
Focus areas	Prioritization of planning for development, including learning, skill enhancement, competency building, and positive attitude change.	Building a highly capable and positive workforce.
Work efficiency	Emphasis on using Information Technology (IT) to make work processes faster and more convenient.	Achieving greater operational speed and convenience through technology integration.
Career path	Need for continuous Career Path and Career Development (e.g., language, IT skills) to ensure ongoing learning and adaptation to current changes.	Aligning individual and organizational goals through structured professional growth.
Learning & evaluation	Promotion of continuous learning (e.g., training), implementing a performance appraisal system for quality control, and improving inter-departmental coordination.	Ensuring high-quality performance and goal attainment for both the individual and the organization.
2. Personnel welfare		
Motivation factor	Welfare acts as a crucial incentive for job satisfaction, commitment, and dedication, leading to successful achievement of organizational goals.	Fostering strong employee engagement and reducing turnover.
Examples of welfare	Provision of good welfare (e.g., leave, medical rights, bonuses) is mentioned as a key factor creating motivation.	Using non-salary benefits to attract, retain, and motivate personnel.
Organizational impact	Welfare is important for personnel decision-making (second only to compensation) and is essential for driving organizational success, sustainability, and morale (building <i>Kwan Lae Kamlang Jai</i> - morale/spirit)	Ensuring long-term organizational health and development



Study aspect	Detailed findings	Implications/Goals
3. Development guidelines (Phaniat SAO)		
Digital literacy	Goal: Promote learning and enhance digital skills. Action: Training and encouraging the use of IT in routine tasks (e.g., e-document, e-communication, e-government applications).	Improving efficiency, reducing steps, and increasing transparency in administration.
Professional skills	Goal: Develop specialized professional skills. Action: Training aligned with specific job roles (e.g., policy analysis, budgeting, procurement law, public participation/communication).	Ensuring specialized competence and effectiveness in core functions.
Positive culture	Goal: Create motivation and a positive work culture. Action: Fostering a learning-friendly environment, valuing personnel, appropriate recognition, and continuous teamwork/knowledge sharing.	Sustaining continuous improvement and high morale.
4. Readiness for digital adaptation		
Readiness level	Readiness is "different" (varying) and generally at a "starting level," depending on position, experience, and individual attitude.	Need for targeted and systematic development interventions.
Structural limitations	Even with basic equipment/systems provided, the full potential of technology is limited by:	Identifying and overcoming systemic barriers to digital transformation.
Skill deficits	Difficulty using e-government systems efficiently, leading to persistence in old, paper-based methods (e.g., paper leave forms).	Need for focused, practical skills training.
Attitudinal barriers	Some personnel perceive technology as a "burden" or "too complex," leading to avoidance and lack of confidence in new systems (lack of Digital Mindset).	Need for cultural change and positive encouragement.
Development structure	Training is often occasional and discontinuous, lacking a follow-up or systematic tracking system.	Necessity of a long-term, integrated HR development plan.
Positive strategies	Suggestions include creating "Digital Champions" in each section and incentivizing technology use through integration with daily tasks.	Utilizing internal resources and positive reinforcement to drive adoption



Study aspect	Detailed findings	Implications/Goals
5. Personnel needs for digital adaptation		
Digital skills needs	Demand for practical, hands-on training in specific work-related digital tools (e.g., e-sarabun, GFMS, e-GP, Excel/Google Sheets analysis). Emphasis on upskilling & reskilling.	Shifting from theoretical lectures to practical, application-focused workshops.
Infrastructure needs	Requirements for adequate and modern tools/equipment (e.g., up-to-date computers, stable internet, specialized software).	Recognizing that effective digital adoption requires modern foundational infrastructure.
Cultural & motivational needs	Desire for a learning culture where experimenting with new technology is acceptable (a Fail-Forward Culture) and where there is recognition/rewards for good digital application.	Creating a safe and encouraging environment for technological innovation.
Executive support	Local executives need to increase support, especially by providing training on practical applications like Line Official, Google Forms, Google Sheets, and Google Drive to increase knowledge, speed, and public service efficiency (e.g., online booking via Line Group, data input via Google Form).	Direct application of technology to enhance both internal operations and public service delivery.

วิจารณ์

1. ผู้บริหารท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการวางแผนเส้นทางอาชีพ การพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของบุคลากร ขณะเดียวกัน องค์กรยังส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม และมีระบบประเมินผล การปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การวางแผนเส้นทางอาชีพอย่างเป็นระบบเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (Interapakdee, 2019) ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลควรครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานของ Kesorn and Phinaitrup (2023) ที่ชี้ว่าปัจจัยองค์การและการส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นตัวแปรสำคัญต่อความมั่นคงและการเติบโตในอาชีพ จึงสะท้อนถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบสนับสนุนเชิงรุก นอกจากนี้ การส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาบุคลากร (Chantaravareeleekha, 2020) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารนโยบายและการสร้างทัศนคติที่เปิดรับการ



เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Burtscher et al., 2024; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021) และยิ่งสอดคล้องกับ (Akaraborworn, 2022) ในด้านการมีการบริหารจัดการที่ดีในการปฏิบัติและส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

การจัดสวัสดิการในองค์การได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากรทั้งในรูปแบบสิทธิประโยชน์ เช่น โบนัส วันลา หรือค่ารักษาพยาบาล ด้านจิตวิทยา เป็นต้น เช่น การสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้บุคลากรมีความเต็มใจทุ่มเท ยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ เป็นต้น เนื่องจากความพึงพอใจในสวัสดิการมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยเฉพาะสวัสดิการด้านเศรษฐกิจและสุขภาพที่ส่งผลต่อความรู้สึกมั่นคงและความตั้งใจในการทำงาน (Panboonplook & Hasoontree, 2023; Phiromkarn & Suksan, 2021) ความพึงพอใจในสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สุขภาพ การศึกษา นันทนาการ เป็นต้น มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Choknumchaisiri & Sato, 2025) ทั้งนี้ ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลพะเยา การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารราชการท้องถิ่นในยุคดิจิทัล ซึ่งมีแนวทางหลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมทักษะดิจิทัล เช่น การใช้ระบบสารสนเทศภาครัฐ 2) การพัฒนาทักษะเชิงวิชาชีพตามหน้าที่เฉพาะ และ (3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และทำงานเป็นทีมอย่างมีแรงจูงใจ แนวทางเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างองค์การที่พร้อมตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะเชิงวิชาชีพที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น บุคลากรของหน่วยงานปกครองท้องถิ่นต้องการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร การจัดการเอกสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Inarda et al., 2019) รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เนื่องจากทัศนคติของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Kano & Tsuda, 2023)

ความพร้อมของบุคลากรในท้องถิ่นต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล บุคลากรในองค์การมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และทัศนคติต่อเทคโนโลยี โดย ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การขาดทักษะดิจิทัลพื้นฐาน ทัศนคติที่ไม่เปิดรับเทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยังขาดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Ali and Anwar (2023) ทัศนคติเกี่ยวกับเปิดรับเทคโนโลยี (technology



acceptance) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความพร้อมดิจิทัล (digital readiness) โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีประสบการณ์ต่ำหรืออายุมากมักมีแนวโน้มต่อต้านการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ทั้งนี้ การขาดทักษะดิจิทัลพื้นฐาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การภาครัฐระดับท้องถิ่นถือเป็นอุปสรรคหลักในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Phetpankan, 2022) ในบริบทของไทยความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานขาดแรงจูงใจในการปรับตัวเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Matvijit & Tantayakul, 2025)

บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ทักษะดิจิทัลที่ใช้งานได้จริง 2) เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงาน และ 3) วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้ความต้องการเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการยกระดับศักยภาพบุคลากรเชิงรุก เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง ซึ่งความสามารถในการใช้เทคโนโลยีจะต้องพิจารณาควบคู่กับโครงสร้างพื้นฐาน และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วย (Cao et al., 2025; UNDP, 2023) ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านของดิจิทัลนั้น ได้แก่ การพัฒนาทักษะในด้าน ความรู้ ความเข้าใจ ความเข้าใจใน ด้านดิจิทัลพร้อมทั้งการสนับสนุนการทำงานรูปแบบใหม่ โดยการพัฒนาสมรรถนะในด้านดิจิทัล เช่น กลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะในด้านดิจิทัล การสร้างสมรรถนะในการทำงานโดยเน้นการสร้างทีมงานที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Boonyarataphan, 2023) และยังสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ในด้านของมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ เพื่อส่งผลให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วเพิ่มมากขึ้น (Nunchaikeaw, 2021) และยังสอดคล้องกับ (Suebyart & Ninkron, 2024) ในด้านการมีส่วนร่วมที่ดีและการสร้างภาวะผู้นำที่ดีในการขับเคลื่อนองค์กร

สรุป

แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลพะเนินดินในยุคดิจิทัล พบว่า การพัฒนาที่ผ่านมาแม้จะมีความพยายามแต่ยังขาดความเป็นระบบและความต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน บุคลากรส่วนใหญ่มีความพร้อมและความต้องการสูงในด้านการเพิ่มพูนทักษะดิจิทัล การเข้าถึงเครื่องมือสนับสนุนที่ทันสมัย และการทำงานในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีข้อจำกัดสำคัญ ด้านโครงสร้างองค์กรและทัศนคติที่ยังไม่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์เสนอแนวทางพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการควบคู่กับระบบติดตามและประเมินผล 2) การจัดสรรทรัพยากรและสวัสดิการที่เพียงพอเพื่อสร้างแรงจูงใจ และ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว แนวทางดังกล่าวจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร การยกระดับคุณภาพการบริการสาธารณะ และการเสริมสร้างการบริหารท้องถิ่นที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืนใน



บริบทสังคมดิจิทัลจะก่อประโยชน์ต่อชุมชนในพื้นที่ศึกษาโดยตรง ผ่านการยกระดับสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน ลดความล่าช้า เพิ่มความถูกต้องของข้อมูล และเพิ่มความโปร่งใสของบริการสาธารณะจากการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในสำนักงาน ขณะเดียวกัน ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นสามารถใช้ผล การศึกษานี้เป็นกรอบอ้างอิงในการออกแบบระบบสนับสนุนเชิงรุกที่เหมาะสมกับบริบทตนเอง เช่น ความ พร้อมบุคลากร งบประมาณ และโครงสร้างงานเพื่อเร่งการเปลี่ยนผ่านสู่การบริการดิจิทัลที่ประสบ ผลสำเร็จและวัดผลได้จริง

รายการอ้างอิง (References)

- Akaraborworn, C. (2022). *HR 5.0: Digital HR System* (p. 295). Kornkanok Printing, Bangkok.
- Ali, S., & Anwar, M. (2023, November 1). *Digital readiness of government employees in developing countries: Barriers and opportunities*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X2300071>
- Boonyarataphan, T. (2023). Human resources' digital competency management with agile team designing: The challenges of organization in digital era. *Journal of Social Science, Law and Politics*, 7(1), 1 - 33. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/Lawpol_Journal/article/view/260683
- Buosonte, R. (2015). *Qualitative Research in Education* (p. 316). Chulalongkorn University Press.
- Burtscher, M., Drouet, C., & Ditlev-Simonsen, M.E. (2024, October 10). *Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments*. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>
- Cao, G., Duan, Y., & Edward, J.S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), 1 - 14. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
- Chantaravareeleekha, W. (2020). *Guidelines in supporting employees' skill development in applying the use of digital technology (digital savvy) according to digital competency plan: A case study of Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT)*. (p. 102). M.P.A. Independent Study. Chulalongkorn University



- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. pp. 509–535. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks.
- Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. pp. 359–380. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). Sage, Thousand Oaks.
- Choknumchaisiri, K., & Sato, S.C. (2025). Welfare satisfaction that affects organizational commitment of metropolitan health and wellness institution. *Regional Health Promotion Center 9 Journal*, 19(2), 386 – 400. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/RHPC9Journal/article/view/272484>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (p. 416). Sage, Thousand Oaks.
- DGA. (2023, February 14). *Digital government readiness survey of Thai government agencies*. Annual report 2023 (B.E. 2566) <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2023/12/DGA-Readiness-Survey.pdf>.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1968). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (p. 271). Weidenfeld and Nicolson, London.
- Inarda, A.V., Madriaga, E.M., Protacio, M.L., & Santos, M.S. (2019). Office skills among local government units' personnel towards a proposed extension project. *Asia Pacific Journal of Academic Research in Social Sciences*, 4, 40 - 49. <https://asiapjournals.org/office-skills-among-local-government-units-personnel-towards-a-proposed-extension-project/>
- Interapakdee, P. (2019). *Competency and human resource development in the digital HR era of a state enterprise employee*. [Master's thesis]. Chulalongkorn University, Bangkok
- Kano, E., & Tsuda, K. (2023). Analysis of factors affecting local government officials' interest in digital technology. *Procedia Computer Science*, 225, 1853 - 1861. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.175>



- Kesorn, C., & Phinaitrup, B. (2023). The career paths of supporting staff in autonomous university: Case study of supporting staff in the national institute of development administration. *Research Community and Social Development Journal*, 17(3), 83 - 97. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/article/view/265434>
- Matvijit, N., & Tantayakul. S. (2025). Digital skills development of personnel: A case study of the Office Human Resources Management, Office of the Attorney General. *Ramkhamhaeng Journal of Public Administration*, 8(1), 445 – 476. <https://so16.tci-thaijo.org/index.php/RJPA/article/view/1534>
- Na Phuket, P.R. (2016). *Philosophy of social science: Social explanation as a foundation for social science research* (2nd ed.). Chulalongkorn University Press.
- Nunchaikaew, W. (2021). Human resources management in government organizations in the digital technology era. *Journal of Management and Local Development*, 4(2), 17 - 32. <https://so11.tci-thaijo.org/index.php/jMLD/article/view/921>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2021). *The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector*. (p. 53). Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Panboonplook, S., & Hasoontree. N. (2023). Welfare satisfaction affects the work efficiency of university employees Chulalongkorn University. *SSRU Journal of Public Administration*, 6(1), 1 - 13. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/SSRUJPD/article/view/259834>
- Phetpankan, P. (2022). *The development of digital skill for sup-district administrative organization personnel in the district of Mueang Ratchaburi, Ratchaburi province*. [Master's thesis]. Rangsit University.
- Phiromkarn, P., & Suksan, B. (2021). The approach development for welfare provisions of officers in Nakon Phanom University. *Journal of MCU Nakhondhat*, 8(2), 411 - 422. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/250519>
- Podhisita, C. (2021). *The Science and Art of Qualitative Research* (9th ed.) Amarin Printing, Puang-ngam, K. (2016). *Thai local administration: Principles and new dimensions for the future* (9th ed.). Winyuchon,



- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. (2nd ed.) Sage, Thousand Oaks.
- Suebyart, T., & Ninkron, P. (2024). Participation of local community in promoting well-being of region based on cultural heritage of the western region. *Journal for Community Development and Life Quality*, 12(2), 155 - 165. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JCDLQ/article/view/264563>
- Sumalee, E. (2015). *Smart City: Developing and Implementing IT Systems in Urban Management* (p. 290). King Prajadhipok's Institute
- Sumalee, E., & Tanchai, C. (2020). *Smart City Guide Book II* (p. 126). King Prajadhipok's Institute
- Thammasak, T. (2025). *The Great Reset* (7th ed.). Baanphraathit
- UNDP. (2023, January 24). Digital skills needs and opportunities. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202309/digital_skills_needs_and_opportunities.pdf.
- Vetchayanon, N. (2018). *Competency-Based Approach* (p. 368). The Graphico Systems