

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัล Human Capital Development for Digital Marketing

นารีนี แสงสุข¹ และ ปริญญาภรณ์ พจน์อริยะ²
Narinee Saengsook¹ and Parinyaporn Potjariya²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัล และเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), บิ๊กดาต้า (Big Data), บล็อกเชน (Blockchain) และเมตาเวิร์ส (Metaverse) การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-Test และ Post-Test) และวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ปลายเปิดของผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 80 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบการ บุคลากรด้านการตลาด นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่าผู้เข้าอบรมมีคะแนนเฉลี่ย หลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในด้านกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ การสร้างคอนเทนต์ทางการตลาด และการยิงโฆษณาด้วยปัญญาประดิษฐ์ ขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ ไม่ส่งผลกระทบต่อระดับความรู้ที่ได้รับอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ต่อเนื่อง เพื่อยกระดับทักษะดิจิทัลของแรงงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การตลาดดิจิทัล การอบรมเชิงปฏิบัติการ AI

ABSTRACT

This study aims to explore the development of human resources in digital marketing and suggest new ways to adapt to modern technology changes, such as artificial intelligence (AI), big data analytics, blockchain, and metaverse technologies. In conducting this study, a mixed-methods research design was employed. This involves combining quantitative analysis through pre-training tests and post-training tests, as well as qualitative analysis from interviews and questionnaires. The participants, totaling 80 individuals, included entrepreneurs, marketing professionals, students, and government officials. The results show that participants' average score was significantly higher after the training, especially in online marketing strategy, content marketing, and AI-based advertising. Furthermore, demographic factors such as age, education,

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Faculty of Business Administration, Ramkhamheang University, Email: ajnarineeru@gmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Faculty of Business Administration, Ramkhamheang University, Email: sabyemark@gmail.com

and occupation showed no statistically significant differences in learning outcomes. The result also highlights the need to develop continuous learning systems to enhance the digital skills of workers in the digital economy era.

Keywords: Human Capital Development, Digital Marketing, AI Training

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในทุกมิติของเศรษฐกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), บิ๊กดาต้า, บล็อกเชน และเมตาเวิร์ส ได้สร้างผลกระทบต่อรูปแบบการตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภคทั่วโลก โดยเฉพาะในประเทศไทยซึ่งกำลังอยู่ในช่วงของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ จึงเป็นประเด็นสำคัญของทั้งภาครัฐและเอกชน Forbes (2025) ระบุว่าเทรนด์การตลาดดิจิทัลในปี 2025 ประกอบ ด้วยการใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การตลาดที่มุ่งเน้นความยั่งยืน (Sustainable Marketing) การใช้วิดีโอสั้นสำหรับโซเชียล (Short-Form Video) และการให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ซึ่งเป็นทักษะที่นักการตลาดยุคใหม่จำเป็นต้องเข้าใจและประยุกต์ใช้

การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัล ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เช่น การใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างเนื้อหาเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการสื่อออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามการวิจัย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัลควรเป็นอย่างไร
2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะด้านการตลาดดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคตควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัล
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะด้านการตลาดดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต

นิยามศัพท์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หมายถึง กระบวนการวางแผนและกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการเติบโตขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามแนวคิดของ Swanson and Holton (2001)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และสมรรถนะของบุคคลที่สามารถนำไปสร้างผลผลิตภาพ (Productivity) และมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรหรือเศรษฐกิจ ตามแนวคิดของ Schultz (1961)

การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) หมายถึง การทำการตลาดผ่านสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีออนไลน์ เช่น Social Media, Website, AI Advertising โดยใช้ข้อมูลเพื่อวางกลยุทธ์ เจาะกลุ่มเป้าหมาย และสื่อสารคุณค่ากับลูกค้าในรูปแบบที่วัดผลได้

สมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการเข้าถึงข้อมูล การวิเคราะห์ การสร้างเนื้อหา การสื่อสาร และการแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล ตามกรอบ UNESCO (2021a)

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) หมายถึง แนวคิดที่มองว่าบุคคลควรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกการทำงาน

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) หมายถึง เทคโนโลยีที่ช่วยให้ระบบคอมพิวเตอร์สามารถคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และทำงานอัตโนมัติ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การสร้างโฆษณาอัตโนมัติ หรือแนะนำเนื้อหาให้เหมาะกับผู้ใช้

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร Swanson and Holton (2001) อธิบายว่า HRD ควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล บริบทการเรียนรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทขององค์กรในยุคดิจิทัลที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ภายใต้กรอบแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) Schultz (1961) และ Becker (1964) เสนอว่า ความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพของบุคลากรเป็นรูปแบบหนึ่งของการลงทุนที่ก่อให้เกิดผลผลิตภาพ และมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร การพัฒนาทักษะด้านการตลาดดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) จึงถือเป็นการเสริมสร้างทุนมนุษย์ที่สำคัญในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ในด้านการตลาดดิจิทัล แนวคิด Marketing 4.0 ของ Kotler et al. (2017) ชี้ให้เห็นว่าการทำการตลาดในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการผสานเทคโนโลยี ข้อมูล และการสื่อสารแบบสองทางกับผู้บริโภค การใช้สื่อดิจิทัลและเครื่องมือ AI ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า กำหนดกลยุทธ์และสื่อสารคุณค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

สมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดังกล่าว โดยกรอบสมรรถนะดิจิทัลของ UNESCO (2021a) ระบุว่าสมรรถนะดิจิทัลครอบคลุมความสามารถในการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูล การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน การสร้างเนื้อหาดิจิทัล และการแก้ปัญหาด้วยเทคโนโลยี ทั้งนี้ งานของ van Laar et al. (2017) ชี้ว่า ทักษะดิจิทัลขั้นสูงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถเกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีทั่วไปเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มองว่าบุคลากรควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานและเทคโนโลยี (OECD, 2019;

Mikolajczyk, 2022) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ของ Knowles (1980) ที่เน้นว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีประสิทธิภาพสูงเมื่อเนื้อหาสอดคล้องกับประสบการณ์และการทำงานจริง

สุดท้าย การประยุกต์ใช้ AI ในองค์กรสามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิดการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) ของ Davis (1989) ซึ่งระบุว่า การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีขึ้นอยู่กับ การรับรู้ประโยชน์และความง่ายในการใช้งาน ดังนั้น สมรรถนะดิจิทัลและการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการใช้ AI และการตลาดดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

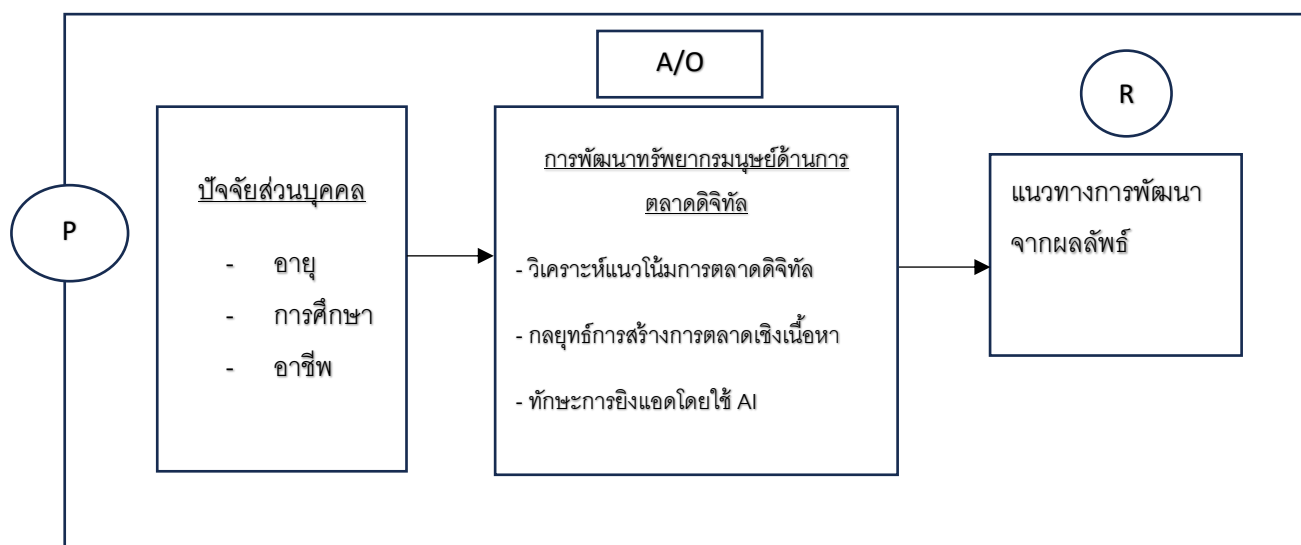
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกวรรณ ทองคำสิง (2566) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของนักศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) (2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถนะดิจิทัลของนักศึกษา ก่อนและหลังการเรียน และ (3) ศึกษาความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อรูปแบบการเรียนการสอนดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่องานอาชีพ คณะมนุษยศาสตร์ จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แผนการจัดการเรียนรู้ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบประเมินสมรรถนะดิจิทัล และแบบสอบถามความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด นักศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถนะดิจิทัลหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการเรียนการสอนในระดับมาก ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานสามารถส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ตลอดชีวิตในยุคดิจิทัล

จุฬารัตน์ บุษบก (2567) ได้ศึกษาสมรรถนะดิจิทัลของนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ในบริบทของการศึกษา 4.0 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะดิจิทัลของนักศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ มีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษามีสมรรถนะดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง มีจุดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูล และการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าสมรรถนะด้านการสร้างสรรค์สื่อดิจิทัลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อการแก้ปัญหาทางการเรียนการสอนยังอยู่ในระดับที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของนักศึกษาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในยุคการศึกษา 4.0

การวิจัยนี้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยโดยอาศัยแนวคิด AOPR (Antecedents–Organism–Participants–Results) ซึ่งเป็นแนวทางการจัดลำดับความสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงเชิงกระบวนการระหว่างลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการตลาดดิจิทัล และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการศึกษา ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวถูกนำมาใช้ในลักษณะของกรอบแนวคิดเชิงประยุกต์ มิใช่การใช้เป็นทฤษฎีหลักโดยตรง (Mehrabian & Russell, 1974; Bagozzi, 1986; Creswell, 2014) ผู้วิจัยได้สรุปมาเป็นกรอบแนวคิดดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมีความน่าเชื่อถือสูง การวิจัยเชิงปริมาณได้จากการทดสอบก่อนและหลังการอบรม (Pre-Test และ Post-Test) ของผู้เข้าร่วมจำนวน 80 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมต่อกระบวนการเรียนรู้

ประชากรในการวิจัยนี้คือผู้ที่เข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการตลาดดิจิทัล จัดขึ้นระหว่างเดือนมีนาคมถึงเมษายน พ.ศ. 2568 มีผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 100 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการตลาดหรือผู้ที่มีความสนใจพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และได้ทำแบบทดสอบครบทั้ง Pre-Test และ Post-Test จำนวนทั้งสิ้น 80 คน

เครื่องมือวิจัย (Research Instruments)

1. แบบทดสอบความรู้ด้านการตลาดดิจิทัล (Pre-Test และ Post-Test) จำนวน 20 ข้อ ครอบคลุมเนื้อหาหลัก 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ การสร้างคอนเทนต์ทางการตลาด และการยิงโฆษณาโดยใช้ AI

2. แบบสอบถามความคิดเห็นต่อกระบวนการอบรม

3. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบทดสอบผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.89 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection Procedures)

1. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการตลาดดิจิทัลระหว่างเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ. 2568
2. ผู้เข้าร่วมการอบรมทำแบบทดสอบก่อนอบรม (Pre-Test) เพื่อวัดระดับความรู้เบื้องต้น
3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจริงใน 3 หัวข้อหลัก ได้แก่ กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ การสร้างคอนเทนต์ทางการตลาด และการยิงโฆษณาออนไลน์ด้วย AI

4. ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบทดสอบหลังอบรม (Post-Test)

5. เก็บแบบสอบถามและสัมภาษณ์ความคิดเห็นหลังการอบรม

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

1. ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ใช้ Paired Sample t-test เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังอบรม
3. การวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัล ได้ผลการศึกษาดังนี้

ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ผลการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการตลาดดิจิทัล พบว่า ผู้เข้าร่วมอบรมที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ มีระดับสมรรถนะด้านการตลาดดิจิทัล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผู้เข้าร่วมอบรมมีคะแนนเฉลี่ยหลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเกือบทุกด้าน ยกเว้นทักษะการยิงแอดโดยใช้ AI ซึ่งสะท้อนถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังอบรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน	Pre-Test			Post-Test			t-test	Sig.
	Mean	SD	แปลผล	Mean	SD	แปลผล		
วิเคราะห์เทรนด์การตลาดดิจิทัล 2568 - 2569	4.28	0.900	มากที่สุด	4.66	0.655	มากที่สุด	-3.82	< .001
กลยุทธ์การสร้างคอนเทนต์การตลาด	3.99	1.097	มาก	4.54	0.711	มากที่สุด	-4.42	< .001
ทักษะการยิงแอดโดยใช้ AI	4.60	0.922	มากที่สุด	4.74	0.689	มากที่สุด	-1.18	0.241
ภาพรวม	4.29	2.337	มากที่สุด	4.65	1.586	มากที่สุด	-4.07	< .001

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมพบว่าผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่เห็นว่าการอบรมช่วยให้เข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือ AI สำหรับการตลาด เช่น การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและการสร้างโฆษณาอัตโนมัติ รวมถึงมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมเชิงปฏิบัติที่เน้นการทดลองใช้จริง และเสนอให้มีการพัฒนาหลักสูตรต่อยอดในอนาคต

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะด้านการตลาดดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต ได้ผลดังนี้

จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และแนวคิด HRD ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จำเป็นต้องบูรณาการระหว่าง การเรียนรู้ (Learning) และ การปฏิบัติงาน (Performance)

เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะพบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะด้านการตลาดดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต ควรมีการฝึกอบรมในด้านกลยุทธ์การสร้างคอนเทนต์การตลาด และการวิเคราะห์แนวโน้มการตลาดดิจิทัล 2568 – 2569 เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยน้อยและมีความแตกต่างของผลทดสอบก่อนและหลังการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อย่างไรก็ตาม ด้านทักษะการยิงแอดโดยใช้ AI เป็นหัวข้อที่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ผลการทดสอบก่อนการอบรมด้านกลยุทธ์การสร้างคอนเทนต์การตลาด แสดงให้เห็นว่า แม้ผู้เข้าอบรมมีความรู้พื้นฐานด้านนี้ในระดับมาก แต่ยังถือว่าต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับผลการทดสอบก่อนอบรมในด้านอื่นๆ (ระดับมากที่สุด) จึงสามารถอธิบายได้ว่าควรเพิ่มทักษะด้านนี้ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยจากการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการตลาดดิจิทัลแสดงให้เห็นว่าการจัดอบรม ในลักษณะการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Experiential Learning) ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาทักษะและความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเครื่องมือดิจิทัล และกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kolb (1984) ที่ระบุว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เรียนผ่านการทดลอง การสังเกต และการสะท้อนผลด้วยตนเอง ผลการวิจัยยังพบว่าผู้เข้าร่วมมีคะแนนเฉลี่ยหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) แสดงให้เห็นว่าการอบรมมีประสิทธิภาพในเชิงการพัฒนาความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Schultz (1961) ในเรื่อง Human Capital Theory ที่มองว่า การลงทุนในด้านการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ที่นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพของแรงงานในระยะยาว

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัล

ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ ไม่มีผลต่อระดับสมรรถนะด้านการตลาดดิจิทัล ซึ่งต่างจากแนวคิดของ Swanson and Holton (2001) ที่เสนอว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของการเรียนรู้ (Learning Context) หากผู้เข้าอบรมที่มีประสบการณ์ทางเทคโนโลยีสูง หรือเคยผ่านการอบรมด้านดิจิทัล จะมีความสามารถในการใช้เครื่องมือการตลาดออนไลน์ได้ดีกว่ากลุ่มอื่น Mikolajczyk (2022) ระบุว่า การให้ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล และ ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ตามกรอบแนวคิดนั้นมีจุดเด่นในเรื่อง “การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน” (Digital Communication & Collaboration) แม้จะมีข้อจำกัดในด้าน “การสร้างเนื้อหาดิจิทัล” และ “การใช้เทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหา” สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนา การเพิ่มเติมทักษะที่ซับซ้อนกว่าการใช้งานทั่วไป นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า ผู้เข้าฝึกอบรมอยู่ในองค์กรที่มีนโยบายสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Vong (2025) และ Meedach and Lekcharoen (2023) จะช่วยส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดระบบพัฒนา

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัลควรเน้นที่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการบูรณาการเทคโนโลยี (Technology Integration) เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์ความรู้

ในระยะยาว นับเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในเศรษฐกิจดิจิทัล

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะด้านการตลาดดิจิทัลที่สอดคล้องกับแนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต

ผู้วิจัยพบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์และแนวคิด HRD ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จำเป็นต้องบูรณาการระหว่าง การเรียนรู้ (Learning) และ การปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยแนวทางการพัฒนาสอดคล้องกับ Samunderu and Kuhnen (2023) ได้แก่ การพัฒนาโปรแกรมอบรมเชิงดิจิทัล (Digital Upskilling Programs) เช่น AI, Data Analytics, และ Social Media Marketing การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบดิจิทัล (Digital Learning Culture) ภายในองค์กร เพื่อให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับจุฬารัตน์ บุษะงก์ (2566) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการใช้ระบบประเมินสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency Assessment Tools) เพื่อประเมินและปรับปรุงศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ (European Commission, 2018) นอกจากนี้ ควรบูรณาการหลักการของ Digital Competency Framework เข้ากับการพัฒนา HRD โดยเฉพาะในด้าน “การรู้เท่าทันข้อมูล (Information Literacy)” และ “การแก้ปัญหาเชิงดิจิทัล (Digital Problem Solving)” เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเทคโนโลยีในอนาคต แนวทางการพัฒนา Samunderu and Kuhnen (2023) เสนอว่าการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลควรจัดฝึกอบรมให้เป็นกระบวนการ และมีความต่อเนื่องสอดคล้องกับ กนกวรรณ ทองคำสิงห์ (2566) เรื่องพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัล นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับรายงานของ UNESCO (2021b) ที่เสนอว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Competencies) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะด้านการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ และการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของ ทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

ผลการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

พบว่าผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่รู้สึกว่าการหลักสูตรช่วยเปิดมุมมองใหม่และเพิ่มพูนความรู้ในการประยุกต์ใช้ AI และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนใจที่จะเข้าอบรมในหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องกับการการตลาดดิจิทัลเพิ่มในอนาคต ข้อมูลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler and Keller (2023) ที่ชี้ว่าองค์กรยุคใหม่ต้องพัฒนา Data-Driven Marketers ซึ่งใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้า

แนวทางการพัฒนาจากผลลัพธ์

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มเทคโนโลยีสู่อนาคต จากกรอบแนวคิด ด้านปัจจัยส่วนบุคคล (P)

แนวทางการพัฒนารายบุคคล จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการเข้าถึงเทคโนโลยี ไม่มีผลโดยตรงต่อระดับสมรรถนะดิจิทัลและการเรียนรู้ด้านการตลาดดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การออกแบบหลักสูตรและโปรแกรมพัฒนาควรทำแบบเฉพาะกลุ่ม (Personalized Learning Program) เพื่อให้เหมาะสมกับความแตกต่างด้านประสบการณ์ และความรู้พื้นฐานของผู้อบรมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้แบบ Upskilling และ Reskilling อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับนัฐพัชร สมงาม และคณะ (2568) โดยเน้นทักษะดิจิทัลพื้นฐานสำหรับบุคลากรทั่วไป และทักษะเชิงวิเคราะห์

(Analytical & Strategic Skills) สำหรับผู้บริหารหรือผู้วางกลยุทธ์ ส่งเสริมให้มีการรับรองสมรรถนะดิจิทัล (Digital Certification) เพื่อยกระดับมาตรฐานทักษะในตลาดแรงงาน

2. ด้านสมรรถนะด้านการตลาดดิจิทัล (A/O) แนวทางพัฒนาเชิงองค์การ

ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเข้าใจในเครื่องมือดิจิทัลระดับพื้นฐาน แต่ยังมีขาดทักษะเชิงกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างเนื้อหาดิจิทัล และการประยุกต์ AI หรือเทคโนโลยีใหม่ในงานการตลาด องค์การควรบูรณาการ Digital Competency Framework เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง สอดคล้องกับ จุฬารัตน์ บุษบก (2566) ซึ่งสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร Digital Marketing for Workforce Transformation ที่รวมองค์ความรู้ด้าน Data Analytics, Content Creation, และ Customer Engagement ผ่านเทคโนโลยีใหม่ และสอดคล้องกับ เตือนใจ แสงทอง และคณะ (2568) ซึ่งระบุว่าสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริม ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Culture) ในองค์กร โดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และระบบ LMS (Learning Management System) เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ กนกวรรณ ทองคำดิ่ง (2566) ซึ่งใช้เทคโนโลยี AI และ Big Data เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) และออกแบบแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

3. ด้านแนวทางการพัฒนา (R) แนวทางเชิงนโยบายและอนาคต

ผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านดิจิทัลต้องอาศัยการบูรณาการระหว่าง การเรียนรู้ (Learning), การพัฒนา (Development) และ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ตามแนวคิดของ Swanson and Holton (2001) ตั้งแต่หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดนโยบายพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลแห่งชาติ (National Digital Competency Policy) เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาแรงงานยุคดิจิทัลให้สอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจ BCG และ Thailand Digital Transformation Roadmap โดยประกาศของคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 (2566) และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และภาครัฐ เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมาตรฐานสมรรถนะร่วมกัน สอดคล้องกับเหมือนพิมพ์ รอบคอบ (2568) เกี่ยวกับสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ควรจัดตั้ง “ศูนย์พัฒนาและนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Learning & Innovation Center)” ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ปรับระบบประเมินผลบุคลากรให้มีมิติ “สมรรถนะดิจิทัล” เป็นตัวชี้วัดหลัก สอดคล้องกับภูมิรินทร์ ชาลีสาร และนิยดา เปี่ยมพิชชะ (2567) ในการส่งเสริมทัศนคติแบบ “Lifelong Learner Mindset” ให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรใช้แพลตฟอร์มเรียนรู้ออนไลน์ (MOOC, Coursera, FutureLearn ฯลฯ) เพื่อเสริมสมรรถนะด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)

ภาครัฐควรสนับสนุนการจัดโครงการอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลในระดับประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานภาคบริการและผู้ประกอบการ SME เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน ในยุคเศรษฐกิจ

ดิจิทัล และควรสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐ กับภาคเอกชนในการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้าน
การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing Excellence Center)

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (Practical Recommendations)

สถาบันการศึกษาและหน่วยงานฝึกอบรมควรออกแบบหลักสูตรการตลาดดิจิทัลที่เน้นการปฏิบัติ
จริงและการใช้เทคโนโลยีใหม่ เช่น AI Generative Tools, Data Analytics และ Social Media
Management Tools เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้在实际สถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ (Academic Recommendations)

งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาผลของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Longitudinal Study)
และขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมหลากหลายอุตสาหกรรม เพื่อเปรียบเทียบผลของการอบรมในบริบท
ต่าง ๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเสริม เช่น Virtual Reality (VR) หรือ Metaverse เพื่อยกระดับประสบการณ์
การเรียนรู้

บทสรุปของงานวิจัย (Conclusion)

การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตลาดดิจิทัลผ่านการอบรมเชิง
ปฏิบัติการ สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะเชิงดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการสร้าง
คอนเทนต์การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูล และการประยุกต์ใช้ AI ในการตลาด นอกจากนี้ การเรียนรู้ที่เน้น
การมีส่วนร่วมและการทดลองปฏิบัติจริงยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการนำเทคโนโลยีไปใช้งานจริง
การวิจัยนี้ยืนยันว่า ทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบหลักของความสามารถในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือกุญแจสำคัญในการสร้างความ
ยั่งยืนขององค์กรและประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ทองดำสิง. (2566). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ
ดิจิทัลของนักศึกษารายวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่องานอาชีพคหกรรมศาสตร์.
Journal of Roi Kaensarn Academi, 8(7), 416–435.
- กานต์กฤษา ธรรมกุล, อัศนีย์ ณ น่าน, และ ศศิชา วงศ์ไชย. (2566). สมรรถนะดิจิทัลที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการศึกษานในจังหวัดลำปาง. *วารสารวิจัย
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(3), 29–38.
- จักริช มีสี, และ ทวนทอง เขาวงกิตพิงค์. (2566). แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. *วารสารสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*, 13(1), 1–21.
- จุฬารัตน์ บุษบงก์. (2567). สมรรถนะดิจิทัลของนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต วิชาชีพครูในยุค
การศึกษา 4.0. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*,
6(2), 105–120.

- เตือนใจ แสงทอง, บวรลักษณ์ เสนาะคำ, วิชชากร รัตนเพียร, และ จริย์ภัทร์ จุฑาธนัญญ์. (2568). ปัจจัย
สมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลของพนักงานบริษัทเอกชน
ในกรุงเทพมหานคร. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 7(3), 505–518.
- นันท์นิจ พงศ์โพธิธรรม. (2564). แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเทศบาลนคร
ปากเกร็ดสู่การเป็นนวัตกรรมผู้ประกอบการสาธารณะในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 12(2), 93–110.
- นัฐพัชร สมงาม, พนิดา นิลอรุณ, และ ชลภัสสรณ์ สิริธรรมคัชชัย. (2568). การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและ
ประสิทธิภาพการทำงาน. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 7(3), 503–518.
- ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–
2570. (2566, 10 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*, 140(84 ง), 6–86.
- ปรีดาพร อารักษ์สมบุญ, และ ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี. (2567). การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น “สมรรถนะ
ดิจิทัล” สำหรับบุคลากรภาครัฐเพื่อส่งเสริมการเป็นเมืองอัจฉริยะจังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิจัย
ราไพพรรณี*, 18(3), 37–48.
- ภูมินทร์ ชาลีदार, และ นิยดา เปี่ยมพีชนะ. (2567). องค์ประกอบสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
ในยุค Digital Disruption สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *เสวนาวิจัย
ปริทัศน์*, 4(2), 495–510.
- เหมือนพิมพ์ รอบคอบ. (2568). สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยกับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็น
รัฐบาลดิจิทัล: วิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิด 4M (Man, Money, Material, Management). *วารสาร
นวัตกรรมการวิจัยเพื่อสังคม*, 1(4), 53–67.
- Bagozzi, R. P. (1986). *Principles of marketing management*. Chicago, IL: Science Research
Associates.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special
reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods
approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of
information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- European Commission. (2018). *The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.1):
The European reference framework*. Publications Office of the European Union.
<https://doi.org/10.2760/38842>
- Forbes. (2025). *6 digital marketing trends to watch in 2025*.
<https://digimusketeers.co.th/blogs/6-trends-digital-marketing-2025>
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*.
Englewood Cliffs, NJ: Cambridge Adult Education.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and
development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Mikolajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in the digital transformation era. *European Journal of Training and Development*, 46(5–6), 544–556.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- OECD. (2019). *OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world*. Paris: OECD Publishing.
- Samunderu, E., & Kuhnen, A. (2023). Redefining management competencies in industry: A critical analysis on HR digital transformation efforts. *Journal of Industry and Business Transformation*, 7(2), 145–162.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299–312.
<https://doi.org/10.1080/13678860110059311>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- UNESCO. (2021a). *Digital Competency Framework for Educators*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2021b). *Digital literacy global framework: Supporting digital skills development worldwide*. UNESCO Institute for Lifelong Learning.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376701>
- van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588.