แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์*

GUIDELINES FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT UNDER THE DIGITAL GOVERNMENT POLICY OF NAKHON SAWAN PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

ภควรรณ วรุณโสภณ[1], ณัฐชัย นิ่มนวล[2] และ คุณากร กรสิงห์[3]

Bhagavan Warunsophon[1], Nuttachai Nimnual[2] and Khunakorn Kornsing[3]

[1-3]มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

[1-3]Nakhon Sawan Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: bhagavan.w@nsru.ac.th

วันที่รับบทความ : 11 พฤษภาคม 2569; วันแก้ไขบทความ 19 พฤษภาคม 2569; วันตอบรับบทความ : 21 พฤษภาคม 2569

Received 11 May 2026; Revised 19 May 2026; Accepted 21 May 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาบริบทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัล โดยเฉพาะประเด็นความเหลื่อมล้ำระหว่างรุ่นในด้านทักษะดิจิทัลและอำนาจการตัดสินใจ และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ที่สอดคล้องกับบริบทความหลากหลายทางช่วงวัย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และความหลากหลาย ทางช่วงวัย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง

Citation:

* ภควรรณ วรุณโสภณ, ณัฐชัย นิ่มนวล และ คุณากร กรสิงห์. (2569). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 4(4), 962-983.

Bhagavan Warunsophon, Nuttachai Nimnual and Khunakorn Kornsing. (2026). Guidelines For Human Resource Development Under The Digital Government Policy Of Nakhon Sawan Provincial Administrative Organization. Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(4), 962-983.;

DOI: https://doi.org/10.

Website: https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/

หัวหน้าฝ่าย ผู้ปฏิบัติงาน และพนักงานผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2568 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2569 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การศึกษาเอกสารและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ดำเนินงานภายใต้กฎหมายงานบุคคลท้องถิ่นและกรอบนโยบายระดับชาติแบบบนลงล่างที่รัฐส่วนกลางกำหนดมาตรฐานสมรรถนะดิจิทัลและกรอบงบประมาณ โดยมีบุคลากร 998 คนจาก 4 ช่วงวัย ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทั้งด้านทักษะดิจิทัลและอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ 2) ด้านปัญหาและอุปสรรค พบใน 3 มิติ ได้แก่ (1) กฎหมายและนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น ขาดความสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น (2) ทัศนคติเชิงลบของบุคลากรซึ่งเป็นผลจากระบบที่ไม่เชื่อมโยงสมรรถนะดิจิทัลกับความก้าวหน้าในสายงาน และ (3) วัฒนธรรมราชการและโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่าน และ 3) แนวทางการพัฒนาที่นำเสนอ ได้แก่ การปฏิรูปกฎหมายบุคคลส่วนท้องถิ่นเพื่อเพิ่มอิสระแก่ท้องถิ่น การปรับสัดส่วนโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 ใหม่เป็น 60-65:20:20-25 เพื่อเพิ่มการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการให้สอดคล้องกับระดับทักษะดิจิทัลพื้นฐานของบุคลากร การสร้างระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรบุคคล, รัฐบาลดิจิทัล, แนวทางการพัฒนา, องค์การบริหารส่วนจังหวัด

Abstract

This study aimed to: (1) examine the context of human resource development in accordance with the digital government policy of the Nakhon Sawan Provincial Administrative Organization (PAO); (2) investigate the problems and obstacles encountered in human resource development under the digital government policy, with particular focus on inter-generational disparities in digital skills and decision-making authority; and (3) propose guidelines for human resource development aligned with the digital government policy of the Nakhon Sawan PAO that are responsive to the context of generational diversity. A qualitative research design was employed. Eighteen key informants were

selected through purposive sampling, with consideration given to functional roles and generational diversity, and were categorized into four groups: senior executives, division heads, operational staff, and expert employees. Data was collected from November 2025 to February 2026 through document analysis and semi-structured interviews and were analyzed using inductive content analysis.

The findings revealed three principal outcomes. 1) Nakhon Sawan PAO operates under local personnel legislation and a top-down national policy framework in which the central government determines digital competency standards and budgetary parameters. With a workforce of 998 personnel spanning four generational cohorts, considerable disparities in both digital skills and decision-making authority were identified within the organization, directly undermining the quality and efficiency of public service delivery. 2) Problems and obstacles were identified across three dimensions: (1) rigid legal and policy frameworks lacking alignment with local contexts; (2) negative attitudes among personnel, stemming from a system that fails to connect digital competencies with career advancement; and (3) bureaucratic culture and inadequate infrastructure that impede digital transformation. And 3) The proposed development guidelines encompass reforming local personnel legislation to enhance local autonomy, recalibrating the 70:20:10 learning model to a revised 60-65:20:20-25 ratio to strengthen formal training proportionate to personnel's foundational digital skill levels, establishing cross-generational mentoring systems, and strengthening digital organizational culture and infrastructure.

Keywords: human resource development, digital government policy, development guidelines, provincial administrative organization

บทนำ

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลเป็นกระแสปฏิรูปภาครัฐที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ โดย Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD (2020) กำหนดกรอบนโยบายรัฐบาลดิจิทัล 6 มิติ โดยเน้นว่าการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวมิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ หากแต่ครอบคลุมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และโครงสร้างการบริหารภาครัฐในเชิงระบบในระดับสากล องค์การสหประชาชาติได้จัดทำดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (EGDI) เพื่อวัดระดับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศสมาชิก ซึ่งพบว่าการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านนี้ (United Nations, 2020) สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ตอบสนองต่อบริบทดังกล่าวโดยออกพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ซึ่งวางรากฐานทางกฎหมาย ให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งต้องปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ระบบดิจิทัล (พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562, 2562) นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ยังได้กำหนด การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและการยกระดับศักยภาพบุคลากรภาครัฐไว้เป็นวาระสำคัญ (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, 2561) สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ที่กำหนดให้การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลัก (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทดิจิทัลมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์กรภาครัฐประกอบด้วย บุคลากรหลายช่วงวัยที่มีความแตกต่างทั้งทัศนคติ ทักษะ และความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี Mannheim, K. (1952) อธิบายว่าแต่ละรุ่นมีรูปแบบการรับรู้และการเรียนรู้ที่แตกต่างกันตามบริบทสังคมและประวัติศาสตร์ที่ตนเติบโตมา ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมดิจิทัล เหมือนพิมพ์ รอบคอบ (2568) ได้วิเคราะห์สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยผ่านกรอบ 4M ได้แก่ Man Money Material และ Management พบว่าปัญหาสำคัญประการหนึ่ง คือ ความแตกต่างของระดับสมรรถนะดิจิทัลระหว่างบุคลากรรุ่นต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาในบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรเป็นปัญหาเร่งด่วนที่สุด เนื่องจากองค์กรมีบุคลากร 998 คนจาก 4 ช่วงวัยที่มีความเหลื่อมล้ำด้านสมรรถนะดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะระหว่างบุคลากรรุ่นอาวุโสที่คุ้นชินกับการทำงาน

แบบดั้งเดิมกับบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะดิจิทัลสูงกว่า ความแตกต่างนี้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน และต้องได้รับการแก้ไขก่อนที่ปัจจัยอื่นใน 4M จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลได้อย่างแท้จริง แม้สำนักงาน ก.พ. (2562) จะกำหนดกรอบทักษะดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐไว้แล้ว แต่การนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับความหลากหลายระหว่างรุ่นยังขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งต้องนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลมาปฏิบัติใน 4 ด้าน ได้แก่ งานทะเบียนและเอกสารราชการออนไลน์ การชำระภาษีผ่านช่องทางดิจิทัล งานสาธารณสุข และการศึกษาในสังกัด และงานโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ระบบดิจิทัลในการวางแผนและติดตามผล ขอบเขตดังกล่าวเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรกับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่โดยตรง

งานวิจัยด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่มุ่งเน้นบริบทราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคซึ่งอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่เปิดช่องให้หน่วยงานมีอำนาจดุลพินิจออกแบบหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลได้อย่างยืดหยุ่น (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551, 2551) ขณะที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดเพดานค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรไม่เกินร้อยละ 40 และควบคุมหลักเกณฑ์การพัฒนาบุคลากรจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542, 2542) ความแตกต่างทางกฎหมายนี้ทำให้ผลการศึกษาจากบริบทราชการส่วนกลางไม่สามารถนำมาปรับใช้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้โดยตรง จึงเกิดช่องว่างการวิจัยสำคัญในการทำความเข้าใจแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ความแตกต่างสมรรถนะดิจิทัลระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัยอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 แนวคิดการบริหารบุคลากรหลายช่วงวัย และการวิเคราะห์โครงสร้างอำนาจระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลดิจิทัลในระดับท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ โดยเฉพาะประเด็นความเหลื่อมล้ำระหว่างรุ่นในด้านทักษะดิจิทัลและอำนาจการตัดสินใจ

3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ที่สอดคล้องกับบริบทความหลากหลายทางช่วงวัย

การทบทวนวรรณกรรม

1. กรอบแนวคิด 70:20:10

กรอบแนวคิด 70:20:10 ประกอบด้วยการเรียนรู้ 3 ประเภทที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (ร้อยละ 70) ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงในสถานการณ์ท้าทาย การเรียนรู้ทางสังคม (ร้อยละ 20) ที่เกิดขึ้นผ่านปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งการรับคำแนะนำ ระบบพี่เลี้ยง และการได้รับผลป้อนกลับ และเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (ร้อยละ 10) ผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีโครงสร้างชัดเจน สาระสำคัญของแนวคิดนี้คือตระหนักว่าการพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง มิใช่เฉพาะในห้องฝึกอบรม แนวคิดนี้จึงสนับสนุนให้ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ที่ผสานองค์ประกอบทั้งสามอย่างบูรณาการแทนการมุ่งเน้นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว (McCall, Jr., et al., 1988 as cited in Johnson, S. J., et al., 2018) อย่างไรก็ตาม แนวคิด 70:20:10 มีข้อจำกัดสำคัญในบริบทองค์กรภาครัฐที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับชั้นสูง Johnson, S. J., et al. (2018) ยืนยันว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้ตามโมเดลนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้เรียนมีรากฐานความรู้เพียงพอและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ลงมือปฏิบัติในสถานการณ์ท้าทาย แต่ในองค์กรภาครัฐที่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรระดับปฏิบัติการมักไม่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายสำหรับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ในสัดส่วนร้อยละ 70 ตามที่โมเดลกำหนด Nur, F., et al. (2025) พบว่าวัฒนธรรมแบบราชการเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากระบบที่เน้นความถูกต้องตามระเบียบ หลีกเลี่ยง ความเสี่ยงขัดแย้งกับเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ผ่านการทดลองปฏิบัติ สอดคล้องกับ OECD

(2020) ที่เน้นว่าการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลในภาครัฐต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กร โดยเฉพาะกรณีที่บุคลากรมีระดับทักษะดิจิทัลพื้นฐานหลากหลายตามช่วงวัย ซึ่ง Doargajudhur, M. & Baboo, S. (2025) ยืนยันว่าความแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญ ข้อจำกัดเหล่านี้จึงสนับสนุนการปรับสัดส่วนโมเดลให้เพิ่มการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมากขึ้น เพื่อวางรากฐานความรู้ดิจิทัลก่อนนำสู่การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ในทิศทางเดียวกัน Wessiani, N. A., et al. (2025) ศึกษาการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของอินโดนีเซีย พบว่าการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่รักษาแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลให้ดำเนินต่อเนื่องได้ ผลการศึกษานี้สนับสนุนข้อสรุปว่าโมเดลการเรียนรู้ที่เพิ่มสัดส่วนการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการจะช่วยสร้างฐานรากสมรรถนะดิจิทัลที่มั่นคงและยั่งยืนสำหรับบุคลากรในทุกช่วงวัย

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)

การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กที่ครูเป็นผู้กำหนดทิศทางการเรียนรู้ทั้งหมด โดยมีหลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ (1) ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ก่อนเสมอ จึงจำเป็นต้องสื่อสารประโยชน์และความจำเป็นของการฝึกอบรมให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น (2) ผู้ใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของตนเอง ไม่ใช่เป็นเพียงผู้รับความรู้โดยตรง (3) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์สะสมที่หลากหลาย การออกแบบการเรียนรู้จึงต้องเปิดพื้นที่ให้เชื่อมโยงความรู้ใหม่กับประสบการณ์เดิม (4) ผู้ใหญ่พร้อมเรียนรู้เมื่อเนื้อหาสอดคล้องกับสถานการณ์และปัญหาที่ตนเผชิญอยู่จริงในการทำงาน (5) ผู้ใหญ่มองการเรียนรู้เป็นเครื่องมือแก้ปัญหา จึงควรออกแบบการเรียนรู้โดยยึดสถานการณ์จริงเป็นจุดตั้งต้น และ (6) ผู้ใหญ่ขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการพัฒนาตนเองและความภาคภูมิใจในความสามารถ มากกว่าแรงจูงใจภายนอก (Knowles, M. S., 1980)

3. ทฤษฎีรุ่นประชากร

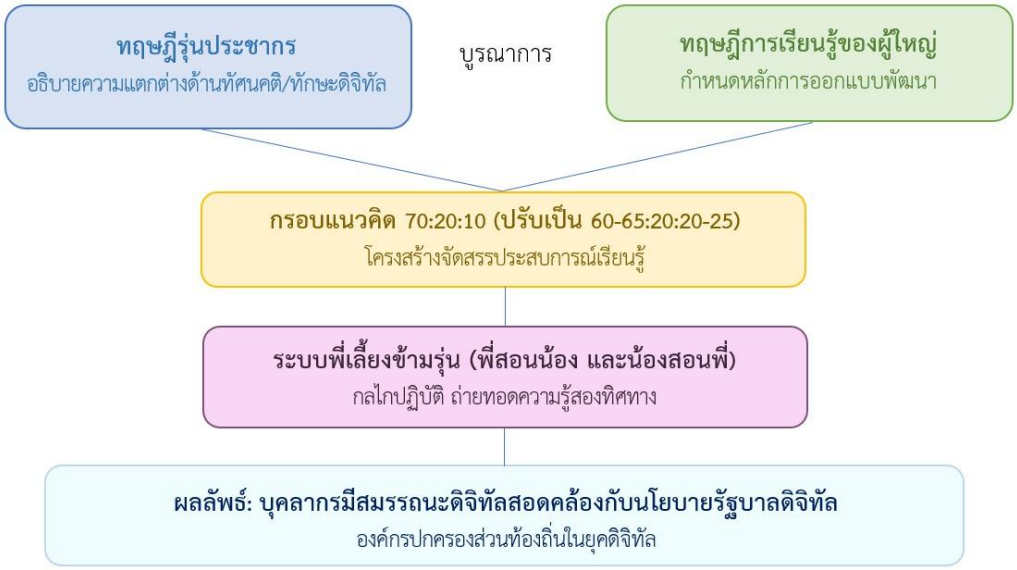
ทฤษฎีรุ่นประชากรถือเป็นรากฐานสำคัญที่สุดของการศึกษาความหลากหลายทางช่วงวัยในองค์กร โดย Mannheim, K. (1952) อธิบายว่าบุคคลที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาใกล้เคียงกันมักมีกรอบความคิด ค่านิยมและพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างจากรุ่นอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ในบริบทของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทฤษฎีนี้ใช้อธิบายว่าเหตุใดบุคลากรต่างรุ่นจึงมีทัศนคติและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ Kshirsagar, K. P. & Ingle, A. (2025) ยืนยันว่าเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อแต่ละรุ่นใน

ลักษณะที่แตกต่างกัน โดย Baby Boomers และ Generation X มีแนวโน้มปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมดิจิทัลในภายหลัง และให้คุณค่ากับการปฏิสัมพันธ์แบบดั้งเดิม ขณะที่ Generation Y และ Z เติบโตมาในยุคดิจิทัลจึงมีเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ความแตกต่างเชิงรุ่นนี้มีความสำคัญยิ่งต่อการออกแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล เนื่องจากกลยุทธ์ที่ใช้ได้ผลดีสำหรับบุคลากรรุ่นหนึ่งอาจไม่สอดคล้องกับอีกรุ่นหนึ่ง

4. ระบบพี่เลี้ยงย้อนกลับ (Reverse Mentoring)

แนวคิดระบบพี่เลี้ยงย้อนกลับเป็นรูปแบบการเรียนรู้ข้ามรุ่นที่กลับทิศทางการไหลของความรู้จากระบบพี่เลี้ยงดั้งเดิม โดยให้บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะดิจิทัลสูงกว่าเป็นพี่เลี้ยงด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรรุ่นอาวุโส Doargajudhur, M. & Baboo, S. (2025) พบว่ากลยุทธ์การบริหารความหลากหลายระหว่างวัยที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้แบบสองทิศทาง โดยบุคลากรรุ่นใหม่ถ่ายทอดทักษะดิจิทัลและความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี ขณะที่บุคลากรรุ่นอาวุโสถ่ายทอดความเชี่ยวชาญด้านระเบียบ ประสบการณ์ และความรู้ซึ่งมีคุณค่าสูงในองค์กร แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีรุ่นประชากรของ Mannheim, K. (1952) ที่ว่า แต่ละรุ่นมีทุนความรู้เป็นเอกลักษณ์จากประสบการณ์และสังคมที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knowles, M. S. (1980) ที่เน้นว่าบุคลากรทุกรุ่นมีประสบการณ์ที่มีคุณค่า การออกแบบการเรียนรู้จึงต้องเปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายได้ทั้งถ่ายทอดและรับความรู้ โดย Wu, M. -Y. (2022) พบว่าความแตกต่างระหว่างรุ่นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สามารถลดลงได้เมื่อมีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างรุ่น อย่างไรก็ตาม การนำระบบพี่เลี้ยงย้อนกลับมาใช้ในองค์กรภาครัฐที่มีวัฒนธรรมลำดับชั้นสูงต้องออกแบบโครงสร้างอย่างระมัดระวัง เนื่องจากความไม่เท่าเทียมด้านอำนาจอาจทำให้บุคลากรรุ่นใหม่ไม่กล้าถ่ายทอดความรู้ต่อผู้บังคับบัญชา การผสานระบบพี่เลี้ยงแบบดั้งเดิมและแบบย้อนกลับเข้าด้วยกันในรูปแบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่นจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการบูรณาการทฤษฎีรุ่นประชากร ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และแนวคิด 70:20:10 สู่การออกแบบการเรียนรู้ดิจิทัลในองค์กรภาครัฐท้องถิ่น

การบูรณาการทฤษฎีที่สร้างกลไกการออกแบบการเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับองค์กรภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยทฤษฎีรุ่นประชากรอธิบายว่าเหตุใดบุคลากรแต่ละรุ่นจึงมีทัศนคติ แรงจูงใจ และทักษะดิจิทัลที่แตกต่างกัน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กำหนดหลักการออกแบบที่รองรับความแตกต่างดังกล่าว โดยเน้นให้บุคลากรเข้าใจประโยชน์ที่ตนได้รับ มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง และนำความรู้ไปใช้กับงานจริงได้ทันที กรอบ 70:20:10 ที่ปรับสัดส่วนเป็น 60-65:20:20-25 แปลงหลักการทั้งสองเป็นแผนดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง ส่วนระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่นที่บูรณาการแนวคิด Reverse Mentoring ทำหน้าที่เป็นกลไกสร้างพื้นที่การเรียนรู้ทางสังคม ส่งเสริมการถ่ายทอดทักษะดิจิทัลจากรุ่นใหม่สู่รุ่นอาวุโส ควบคู่กับความรู้เชิงสถาบันในทิศทางตรงกันข้ามช่วยลดช่องว่างทักษะดิจิทัลได้อย่างมีนัยสำคัญ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิจัยครั้งนี้คัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจงจากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ โดยคำนึงถึงบทบาทหน้าที่และความหลากหลายทางช่วงวัย จำนวน 18 คน ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลงานพัฒนาบุคลากรและนโยบายดิจิทัล
2. หัวหน้าฝ่ายผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและด้านนโยบายรัฐบาลดิจิทัล
3. ตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน เลือกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร และผู้มีทักษะดิจิทัลขั้นสูงที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายรัฐบาลดิจิทัลสู่การปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์
4. พนักงานผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานท้องถิ่น ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริหารราชการ และยังคงปฏิบัติงานในปัจจุบัน

การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 18 คน อาศัยหลักการอิ่มตัวของข้อมูล ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับในการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ในระหว่างการเก็บข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยได้ติดตามสัญญาณความอิ่มตัวของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เมื่อการสัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานพบว่าข้อมูลที่ได้รับเริ่มซ้ำกันและไม่ปรากฏประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่าถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูลแล้ว มีความเพียงพอในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ

เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การศึกษาเอกสาร เพื่อรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับกฎหมาย นโยบายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนโยบายรัฐบาลดิจิทัล 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ครอบคลุมประเด็นปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิและนำไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 1-2 คน เพื่อปรับปรุงภาษาและลำดับคำถามก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านสองช่องทางหลักควบคู่กัน ได้แก่ (1) การศึกษาเอกสารทุติยภูมิและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับการศึกษาเอกสารทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งกฎหมาย นโยบายและเอกสารราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นโยบายรัฐบาลดิจิทัล และความหลากหลายทางช่วงวัย โดยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากหลายแหล่งเปรียบเทียบกัน (2) การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์และขออนุญาตบันทึกเสียงทุกครั้ง โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2568 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2569

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการแบ่งออกเป็นสองส่วนตามประเภทของข้อมูล โดยนำข้อมูลจากทั้งสองส่วนมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ร่วมกันในการนำเสนอและอภิปรายผล ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยจัดหมวดหมู่และสังเคราะห์ข้อมูลจากนโยบาย รายงานผล งานวิจัย และคู่มือที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกข้อมูลตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับบริบทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ภายใต้นโยบายรัฐบาลดิจิทัล แล้วนำผลสรุปไปใช้ประกอบการอภิปรายผลร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการถอดเทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงสาระแบบอุปนัย ซึ่งประกอบด้วยการเรียบเรียงข้อมูล การอ่านทบทวนซ้ำ การกำหนดรหัส และการจัดกลุ่มรหัสเป็นหมวดหมู่ จนได้ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ก่อนนำมาวิเคราะห์ร่วมกับผลการสรุปเอกสารทุติยภูมิเพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในขั้นตอนสุดท้าย

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าใน 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การตรวจสอบระหว่างแหล่งข้อมูลโดยเปรียบเทียบเอกสารทุติยภูมิกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนโยบายกับประสบการณ์จริงของบุคลากร 2) การตรวจสอบระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยเปรียบเทียบมุมมองของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน พร้อมบันทึกความแตกต่างเพื่อวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ และ 3) การนำข้อมูลกลับยืนยันกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 คน เพื่อป้องกันการตีความคลาดเคลื่อน

จริยธรรมการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการภายใต้จริยธรรมการวิจัยเกี่ยวกับมนุษย์อย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยกำหนดมาตรการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล รักษาความลับตลอดกระบวนการ ข้อมูลนำเสนอในลักษณะภาพรวมและใช้รหัสอ้างอิงแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล โดยไม่มีการเปิดเผยตัวตนในรายงานวิจัยหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

1. บริบทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้โครงสร้าง 3 มิติ ได้แก่ มิติกฎหมายและนโยบาย มิติบุคลากร และมิติองค์กร ด้านกฎหมายและนโยบาย พบว่า การดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบนโยบายหลายระดับ ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 และพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 รวมถึงแผนปฏิบัติการดิจิทัลระดับองค์กร (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, 2561; สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566; พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562, 2562; องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์, 2566) ด้านบุคลากร มีบุคลากรรวม 998 คน จาก 4 ช่วงวัย (ดังปรากฏในตารางที่ 1) ส่งผลให้เกิดความแตกต่างด้านทักษะดิจิทัลและรูปแบบการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ ด้านองค์กร มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลครอบคลุมหลายระบบแต่วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการดั้งเดิมยังเป็นข้อจำกัดสำคัญ

ตารางที่ 1 แสดงสัดส่วนบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์จำแนกตามช่วงวัย

Generation	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
Baby Boomer	4	0.40
Generation X	451	45.19
Generation Y	481	48.20
Generation Z	62	6.21

รวม	**998**	**100**

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วน จังหวัดนครสวรรค์ โดยเฉพาะประเด็นความเหลื่อมล้ำระหว่างรุ่นในด้านทักษะดิจิทัลและอำนาจการตัดสินใจ

ปัญหาด้านกฎหมายและนโยบาย ได้แก่ ความไม่ยืดหยุ่นของกฎหมายงานบุคคลของท้องถิ่นที่จำกัดอิสระในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ ความลักลั่นระหว่างกฎหมายดิจิทัลกับระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานตรวจสอบ และความไม่ชัดเจนของนโยบายจากส่วนกลาง ปัญหาด้านบุคลากร ประกอบด้วย การขาดสมรรถนะดิจิทัลใน 7 ด้านตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยพบความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างรุ่น กล่าวคือ กลุ่ม Generation X ติดขัดปัญหาด้านทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น การใช้ระบบสารสนเทศ การจัดการข้อมูลออนไลน์ และการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ขณะที่กลุ่ม Generation Y แม้มีความคล่องแคล่วด้านเทคโนโลยีแต่กลับติดขัดปัญหาด้านความเข้าใจในระเบียบราชการและบริบทองค์กรภาครัฐ ส่งผลให้ไม่สามารถนำทักษะดิจิทัลที่มีมาประยุกต์ใช้กับงานราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรรุ่นอาวุโส ความแตกต่างของทักษะดิจิทัลระหว่างรุ่น และช่องว่างระหว่างรุ่นที่ทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ขาดประสิทธิภาพ ปัญหาด้านองค์กร ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่ล้าสมัย งบประมาณไม่เพียงพอ หลักสูตรการอบรมแบบเดียวกันทั้งหน่วยงานที่ไม่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการดั้งเดิมที่ขัดแย้งกับแนวทางรัฐบาลดิจิทัล

3. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ที่สอดคล้องกับบริบทความหลากหลายทางช่วงวัย

แนวทางด้านกฎหมายและนโยบาย ได้แก่ การปฏิรูปกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การบูรณาการกฎหมายดิจิทัลกับระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานตรวจสอบ และการกำหนดนโยบายองค์กรที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัด แนวทางด้านบุคลากร ได้แก่ การปรับสัดส่วนโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 ให้เป็น 60-65:20:20-25 ให้สอดคล้องกับระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากร การประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การพัฒนาเพื่อลดช่องว่างทักษะดิจิทัล และการสร้างระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น แนวทางด้านองค์กร ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นโดยเฉพาะ (1) ระบบจัดเก็บและแบ่งปันข้อมูลบนระบบ Cloud สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อลดปัญหา

เอกสารกระดาษและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน (2) เครื่องมือ AI เบื้องต้น เช่น ระบบแชตบอตตอบคำถามประชาชน และโปรแกรมช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย และ (3) ระบบบริหารจัดการองค์กรท้องถิ่น (ERP สำหรับท้องถิ่น) ที่บูรณาการงานการเงิน การคลัง งานบุคคล และการบริการประชาชนเข้าไว้ในแพลตฟอร์มเดียวกัน การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมดิจิทัลที่เหมาะสมตามทักษะ ความสามารถ และช่วงวัยของบุคลากร การวางแผนงบประมาณดิจิทัลระยะ 3-5 ปี และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

อภิปรายผล

1. บริบทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์

1) กรอบนโยบายระดับชาติที่ครอบคลุมแต่ขาดกลไกนำสู่การปฏิบัติ

ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์มีกรอบนโยบายรัฐบาลดิจิทัลที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับรัฐธรรมนูญจนถึงระดับแผนปฏิบัติการขององค์กร อย่างไรก็ตาม ยังขาดกลไกสนับสนุนการปฏิบัติที่เพียงพอ สอดคล้องกับที่ Hill, M. & Hupe, P. (2009) อธิบายว่าหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น มักเผชิญกับสถานการณ์ที่รัฐบาลกำหนดเป้าหมายนโยบายสูงแต่ไม่จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ ณัฐวีร์ พุ่มระชัฏร์ และปรีชญาณ์ นักฟ้อน (2566) ยังพบว่าความสำเร็จในการสร้างรัฐบาลดิจิทัล ต้องการการขับเคลื่อนอย่างแข็งขันจากผู้นำในทุกระดับ ไม่ใช่เพียงการมีแผนนโยบายที่ดี ผลการศึกษาครั้งนี้จึงชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะดิจิทัลไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ภายใน พ.ศ. 2570 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) มีความเสี่ยงต่อการเป็นนโยบายที่ดีบนกระดาษ หากขาดกลไกสนับสนุนเชิงทรัพยากรที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) ความหลากหลายทางช่วงวัยในฐานะทั้งความท้าทายและทรัพยากรขององค์กร

ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีรุ่นประชากรของ Mannheim, K. (1952) ที่อธิบายว่าบุคคลที่เติบโตในยุคเดียวกันมีกรอบความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันแตกต่างจากรุ่นอื่น โดย Wu, M. -Y. (2022) พบว่าความแตกต่างระหว่างรุ่นในการใช้เทคโนโลยีมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษานี้นำเสนอมุมมองว่าความหลากหลายทางช่วงวัยมิได้เป็นเพียงอุปสรรค หากแต่มีศักยภาพเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรหากบริหารผ่านระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น สอดคล้องกับ Doargajudhur, M. & Baboo, S. (2025) ที่เสนอให้บุคลากรรุ่นใหม่

ถ่ายทอดทักษะดิจิทัล ขณะที่บุคลากรรุ่นอาวุโสถ่ายทอดความเชี่ยวชาญด้านระเบียบและประสบการณ์ นอกจากนี้ Kshirsagar, K. P. & Ingle, A. (2025) ชี้ว่าผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อแต่ละรุ่นมีลักษณะเฉพาะ โดย Baby Boomers และ Generation X ต้องใช้เวลาปรับตัวนานกว่า ขณะที่ Generation Y และ Z ปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ความเข้าใจนี้มีนัยสำคัญต่อการออกแบบโปรแกรมพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการหลากหลายของบุคลากรแต่ละช่วงวัยในองค์กร

3) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีอยู่แต่ยังขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ

การที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์มีระบบดิจิทัลครอบคลุมหลายมิติ แต่ยังไม่บรรลุเป้าหมายรัฐบาลดิจิทัล สะท้อนให้เห็นว่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีโดยไม่ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรนำไปสู่ภาวะการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีแต่บุคลากรปรับตัวตามไม่ทัน สอดคล้องกับกรอบนโยบายรัฐบาลดิจิทัล 6 มิติของ OECD (2020) ที่เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กร วัฒนธรรม และบุคลากร ต้องดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาเทคโนโลยี Nur, F., et al. (2025) ยืนยันว่า ในบริบทประเทศกำลังพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ไม่เพียงพอ และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเป็นอุปสรรคสำคัญ ต่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วน จังหวัดนครสวรรค์ โดยเฉพาะประเด็นความเหลื่อมล้ำระหว่างรุ่นในด้านทักษะดิจิทัลและอำนาจการตัดสินใจ

1) ปัญหาความไม่ยืดหยุ่นของกฎหมาย

ข้อจำกัดของการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลอย่างเคร่งครัดจากส่วนกลางส่งผลให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ขาดอำนาจดุลพินิจในการออกแบบเส้นทางพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของตนเองซึ่งสะท้อนสิ่งที่ Hill, M. & Hupe, P. (2009) เรียกว่า ข้อผูกพันที่ไม่ได้รับทรัพยากรรองรับ ทั้งในมิติการเงินและอำนาจการตัดสินใจ ความขัดแย้งระหว่างหลักการกระจายอำนาจในเชิงนโยบายกับการรวมศูนย์อำนาจในเชิงปฏิบัติสะท้อนปรากฏการณ์เชิงโครงสร้างที่ฝังรากลึกในระบบราชการไทย กล่าวคือ แม้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีความรู้เชิงบริบทเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการพื้นที่ลึกซึ้งที่สุดแต่กลับต้องปฏิบัติตามกรอบที่ส่วนกลางกำหนดอย่างเคร่งครัด โครงสร้างอำนาจแบบบนลงล่างเช่นนี้ทำให้นโยบายรัฐบาลดิจิทัลขาดความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความหลากหลายของบริบทท้องถิ่น ความล้มเหลวของนโยบายดิจิทัลในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยจึงมิได้เกิดจากการ

ขาดเจตนารมณ์ทางนโยบาย หากแต่เกิดจากโครงสร้างอำนาจที่ไม่เอื้อให้เกิดความเป็นเจ้าของนโยบายในระดับท้องถิ่น การขาดความเป็นเจ้าของนโยบายในระดับท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนาดำเนินไปอย่างล่าช้าและขาดความยั่งยืน (Nur, F., et al., 2025)

2) ทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มระบุตรงกันว่าทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงคืออุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัล เมื่อวิเคราะห์ผ่านมุมมองด้านอัตลักษณ์ทางวิชาชีพและการเมืององค์กร พบว่าการต่อต้านดังกล่าวมิใช่ความดื้อรั้นที่ไร้เหตุผล แต่เป็นการตอบสนองที่มีรากฐานเชิงจิตวิทยา เนื่องจากบุคลากรรุ่นอาวุโสได้สะสมความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติงานมาเป็นเวลาหลายทศวรรษ ซึ่งเป็นทั้งฐานของอำนาจและอัตลักษณ์ทางวิชาชีพในองค์กร เมื่อนโยบายรัฐบาลดิจิทัลกำหนดให้ทักษะดิจิทัลเป็นเกณฑ์วัดคุณค่าของบุคลากร จึงมิใช่เพียงการเพิ่มเติมทักษะใหม่ หากแต่เป็นการนิยามใหม่ว่าอะไรคือคุณค่าในองค์กร ซึ่งคุกคามความชอบธรรมและสถานะของบุคลากรรุ่นเก่าโดยตรง การยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมจึงเป็นการปกป้องอัตลักษณ์และฐานอำนาจเดิม มิใช่การหลีกเลี่ยงความยากลำบาก ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญต่อการออกแบบระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น โดยระบบดังกล่าวต้องวางอยู่บนหลักการที่บุคลากรรุ่นเก่าคือผู้ถ่ายทอดความเชี่ยวชาญที่มีคุณค่า มิใช่เพียงผู้รับการพัฒนา เมื่อความเชี่ยวชาญเดิมได้รับการบูรณาการกับทักษะดิจิทัลอย่างมีเกียรติ ทัศนคติเชิงลบย่อมเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลต้องรักษาศักดิ์ศรีและคุณค่าของบุคลากรทุกรุ่น มิให้รุ่นใดกลายเป็นคนล้าสมัย (ณัฐวีร์ พุ่มระชัฏร์ และปรีชญาณ์ นักฟ้อน, 2566); Doargajudhur, M. & Baboo, S., 2025)

3) ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล

ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การออกแบบนโยบายรัฐบาลดิจิทัลมิได้คำนึงถึงความหลากหลายทางช่วงวัยของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเพียงพอ ซึ่ง Wu, M. -Y. (2022) พบความแตกต่างระหว่างรุ่นในการใช้เทคโนโลยีมีนัยสำคัญทางสถิติ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐมีความสำคัญมากกว่าที่ถูกมองเห็นและส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เมื่อบุคลากรที่ขาดทักษะดิจิทัล ประชาชนผู้รับบริการย่อมได้รับบริการที่ด้อยคุณภาพลง ดังนั้น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลภายในองค์กรจึงมิใช่ปัญหาภายในขององค์กรเท่านั้น หากแต่เป็น

ปัญหาสาธารณะที่กระทบต่อสิทธิของประชาชนในการเข้าถึงบริการภาครัฐที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ OECD (2020) เน้นว่าเป็นหัวใจของรัฐบาลดิจิทัลที่แท้จริง การที่บุคลากรขาดสมรรถนะดิจิทัลที่จำเป็นจึงขัดขวางการบรรลุเป้าหมายอันสำคัญยิ่งนี้โดยตรง

3. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ที่สอดคล้องกับบริบทความหลากหลายทางช่วงวัย

1) การปรับโมเดล 70:20:10 และระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น

ข้อค้นพบสำคัญของการศึกษานี้คือการเสนอปรับสัดส่วนโมเดล 70:20:10 (McCall, Jr., et al., 1988 as cited in Johnson, S. J., et al., 2018) เป็น 60-65:20:20-25 โดยมีเหตุผลเชิงวิชาการ 3 ประการ (1) โมเดลดั้งเดิมถูกพัฒนาในบริบทของผู้บริหารองค์กรเอกชนในสหรัฐอเมริกาที่มีทักษะพื้นฐานเพียงพอสำหรับการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง แต่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ โดยเฉพาะกลุ่ม Generation X มีทักษะดิจิทัลพื้นฐานไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงโดยลำพัง Johnson, S. J., et al. (2018) ยืนยันว่าการถ่ายโอนการเรียนรู้ตามโมเดลนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้เรียนมีรากฐานความรู้ที่เพียงพอมาก่อน มิเช่นนั้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงจะก่อให้เกิดความผิดพลาดซ้ำซาก ไม่ใช่การพัฒนาสมรรถนะที่แท้จริง (2) Knowles, M. S. (1980) อธิบายว่าผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเข้าใจเหตุผลของการเรียนรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานจริงได้ทันที การเพิ่มสัดส่วนการเรียนรู้แบบทางการจากร้อยละ 10 เป็นร้อยละ 20-25 จึงมีความจำเป็นเพื่อสร้างกรอบแนวคิดและคำศัพท์พื้นฐานด้านดิจิทัลก่อนที่บุคลากรจะเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีความหมาย (3) กาญจนา จินดานิล และคณะ (2565) พบว่าความหลากหลายของระดับทักษะดิจิทัลในองค์กรต้องการกลไกการพัฒนาที่แตกต่างกันตามความพร้อมของแต่ละกลุ่ม โดยกลุ่มที่มีทักษะพื้นฐานต่ำต้องการโครงสร้างการเรียนรู้แบบทางการที่ชัดเจนเป็นลำดับแรก นอกจากนี้ ระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่นที่เสนอมิใช่การถ่ายทอดทักษะดิจิทัลทางเดียว หากแต่เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบสองทิศทาง โดยบุคลากรรุ่นใหม่ถ่ายทอดทักษะดิจิทัล ขณะที่บุคลากรรุ่นอาวุโสถ่ายทอดความเชี่ยวชาญด้านระเบียบ กฎหมาย และประสบการณ์ราชการที่สั่งสมมาหลายทศวรรษ สอดคล้องกับ Doargajudhur, M. & Baboo, S. (2025) ที่เสนอว่าการบริหารความหลากหลายระหว่างวัยที่มีประสิทธิผลต้องยึดหลักการถ่ายทอดความรู้แบบสองทิศทาง เพื่อให้บุคลากรทุกรุ่นรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลอย่างแท้จริง

2) แนวทางการพัฒนาแบบบูรณาการมุ่งสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านดิจิทัลที่ยั่งยืนต้องบูรณาการ 3 องค์ประกอบ พร้อมกัน ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีที่พร้อมใช้งาน บุคลากรที่มีสมรรถนะดิจิทัล และกระบวนการทำงานที่ปรับสอดคล้องกับบริบทดิจิทัล สอดคล้องกับกรอบนโยบายรัฐบาลดิจิทัล 6 มิติของ OECD (2020) ที่เน้นการยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลางและใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ โดย Burtscher, M., et al. (2024) ยืนยันว่าการพัฒนาทักษะสำหรับรัฐบาลดิจิทัลในกลุ่มประเทศ OECD ล้วนอาศัยแนวทางบูรณาการที่คำนึงถึงทั้งมิติเทคโนโลยีและมิติมนุษย์ควบคู่กัน ข้อค้นพบของการศึกษานี้มีคุณค่าต่อการกำหนดนโยบาย เนื่องจากเกิดจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานจริงในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยและสามารถเป็นต้นแบบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ซึ่ง Wessiani, N. A., et al. (2025) ยืนยันว่าการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จมิใช่กระบวนการเชิงเส้นตรง โดยระยะแรกต้องการภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ดิจิทัลและแรงผลักดันจากภายนอก ขณะที่ระยะพัฒนาต้องการการประสานงานข้ามฝ่าย การสร้างขีดความสามารถบุคลากร และการเรียนรู้เชิงสถาบันอย่างต่อเนื่อง แนวทางบูรณาการที่นำเสนอในการศึกษานี้ครอบคลุมทั้งสองระยะดังกล่าวอย่างสอดคล้องกัน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566; โสภณวิชญ์ เสกขุนทด และคณะ, 2568)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์ สรุปผลได้ 3 ประการ ได้แก่ (1) องค์กรมีกรอบนโยบายดิจิทัลครบถ้วนแต่ขาดกลไกนำสู่การปฏิบัติจริง ประกอบกับบุคลากร 4 ช่วงวัยที่มีทักษะดิจิทัลแตกต่างกันและวัฒนธรรมราชการที่ต้านการเปลี่ยนแปลง (2) ปัญหาสำคัญ ได้แก่ กฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่ไม่ยืดหยุ่น งบประมาณไม่เพียงพอ และหลักสูตรอบรมแบบเดียวกันที่ไม่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลาย และ (3) แนวทางแก้ไขควรปรับโมเดลการเรียนรู้ให้เหมาะกับระดับทักษะพื้นฐาน สร้างระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น และบูรณาการพัฒนา 3 มิติพร้อมกัน ได้แก่ เทคโนโลยี บุคลากรและกระบวนการทำงาน **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** ประกอบด้วย (1) จัดตั้งกรรมการร่วมระหว่างส่วนกลางและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อร่วมกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรและแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทแต่ละพื้นที่

(2) ปฏิรูปโครงสร้างแรงจูงใจในระบบราชการท้องถิ่นให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร และ (3) ปรับปรุง KPI ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น ระดับสมรรถนะดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น และอัตราการนำระบบดิจิทัลไปใช้จริง มากกว่าการวัดเพียงจำนวนชั่วโมงอบรม **ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ** ควรดำเนินการมาตรการระยะสั้น 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) จัดตั้ง Digital Transformation Team ที่มีบุคลากรครบทุกช่วงวัย โดย Baby Boomers และ Generation X นำความเชี่ยวชาญด้านระเบียบราชการ ร่วมกับ Generation Y และ Z ที่นำทักษะดิจิทัลมาบูรณาการ และ (2) คัดเลือกหน่วยงานนำร่อง 1-2 ฝ่าย เพื่อทดลองใช้โมเดล 70:20:10 และระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่นก่อนขยายผลทั่วองค์กร **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป** ควรดำเนินการ 4 ทิศทาง ได้แก่ (1) วิจัยเชิงปริมาณเพื่อสร้างฐานข้อมูลสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัด ภูมิภาค และประเทศ (2) วิจัยติดตามผลประสิทธิผลของระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่นและโมเดล 70:20:10 (3) วิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความก้าวหน้า ด้านดิจิทัลสูงกับที่อยู่ในระยะเริ่มต้น และ (4) วิจัยด้านงบประมาณดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นครอบคลุมการเปรียบเทียบสัดส่วนงบประมาณตามขนาดองค์กร แนวทางจัดสรรงบประมาณร่วม และรูปแบบการสนับสนุนจากส่วนกลาง เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับการปฏิรูปโครงสร้างทางการเงินด้านดิจิทัลในระดับท้องถิ่นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กาญจนา จินดานิล, สิริพร พงศ์หิรัญสกุล และพัชรี ฉลาดธัญกิจ. (2565). การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 6(3), 187-199.

ณัฐวีร์ พุ่มระชัฏร์ และปรีชญาณ์ นักฟ้อน. (2566). นวัตกรรมการพัฒนา: เส้นทางการสร้างรัฐบาลดิจิทัลเปรียบเทียบ เอสโตเนียกับไทย. วารสารบัณฑิตพิจารณ์ด้านรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 2(2), 19-44.

โสภณวิชญ์ เสกขุนทด, สุกฤษฎิ์ รักษ์ธนอนันต์, วันชัย จึงวิบูลย์สถิต, สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, ศิริพร จบศรี และฉัตรชัย เล็กบุญแถม. (2568). การให้บริการภาครัฐภายใต้แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 3(2), 1164-1180.

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. (2562). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 67 ก หน้า 57-66 (22 พฤษภาคม 2562).

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก หน้า 1-51 (25 มกราคม 2551).

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. (2542). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 120 ก หน้า 1-20 (29 พฤศจิกายน 2542).

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. (2561). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก หน้า 1-71 (13 ตุลาคม 2561).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570. เรียกใช้เมื่อ 15 พฤศจิกายน 2568 จาก https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-027/dg-plan-2566-2570/

เหมือนพิมพ์ รอบคอบ. (2568). สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยกับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล: วิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิด 4M (man, money, material, management). วารสารนวัตกรรมการวิจัยเพื่อสังคม, 1(4), 53-67.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์. (2566). แผนปฏิบัติการดิจิทัล (IT Master Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2570. เรียกใช้เมื่อ 15 พฤศจิกายน 2568 จาก https://www.nakhonsawanpao.go.th/ci/files/planit/19/2fba7ac60fd1377c117758c38ac666e9.pdf

Burtscher, M., Piano, S. & Welby, B. (2024). Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. In S. Scarpetta (Ed.), OECD Social, Employment and Migration Working Papers (No. 303). Paris: OECD Publishing.

Doargajudhur, M. & Baboo, S. (2025). Navigating the Impact of Digital Technologies on the Multigenerational Workforce in the Post-COVID-19 Work Environment. Retrieved November 15, 2025, from https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6366-9.ch013

Kshirsagar, K. P. & Ingle, A. (2025). Impacts of Digital Technologies Across Generations. Retrieved November 15, 2025, from https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6705-6.ch001

Hill, M. & Hupe, P. (2009). Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance (2nd ed.), Gateshead: SAGE Publications.

Johnson S. J., Blackman D. A. & Buick F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. Human Resource Development Quarterly. 29(4), 383–402.

Knowles, M. S. (1980). The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy. New York: Cambridge.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.). Essays on the sociology of knowledge (pp. 276-322). London: Routledge & Kegan Paul.

Nur, F., Hasniati, Nurlina & Ibrahim, A. (2025). Organizational and Managerial Determinants in the Implementation of Digital Transformation of Government Public Services: A Systematic Literature Review. KnE Social Sciences, 10(18), 1–17. https://doi.org/10.18502/kss.v10i18.19442

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. In A. Uhrhammer and A. Godber (Eds), OECD Public Governance Policy Papers (No. 02). Paris: OECD Publishing.

United Nations. (2020). United Nations e-government survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development. New York: the United Nations.

Wessiani, N. A., Djunaedi, A. & Subarsono, A. (2025). From initiation to development: Key factors shaping digital transformation in local government. Asian Journal of Social and Humanities, 4(1), 2201-2207. https://ajosh.org/index.php/jsh/article/download/625/801

Wu, M. -Y. (2022). Fostering resilience: Understanding generational differences in information and communication technology (ICT) and social media use. Journal of Communication Technology, 5(2), 30-52.