

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ องค์การภาครัฐและเอกชน

Human Resource Development to Accommodate the Public and Private Sector
Organizations in the Digital Age

โสมวลี ชยามฤต

Somwalee Chayamarit

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Bangkok Thonburi University, Thailand

E-mail: somwalee.chayamarit@gmail.com

Received August 8, 2020; Revised September 13, 2020; Accepted March 10, 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยดำเนินดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงซึ่งพิจารณาเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาเป็นอย่างดี โดยคัดเลือกจากผู้บริหารในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนที่มีความทันสมัยและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการนำดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานและมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้จำนวน 12 คน เพื่อนำข้อมูลมาดำเนินการวิเคราะห์ผลในลักษณะพรรณนาผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาค่านิยมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน องค์การต้องกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรของทุกคนในองค์การ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยองค์การภาครัฐและเอกชนต้องช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล

องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้สามารถนำมาพัฒนาทักษะการทำงานให้เหมาะสมในยุคดิจิทัลให้ได้รับผลสำเร็จ โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัย

ของเทคโนโลยี โดยเป้าหมายการพัฒนาคนแบบใหม่ คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและยาวนาน

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ยุคดิจิทัล; องค์กรภาครัฐ; องค์กรภาคเอกชน

Abstract

This Article aimed to study human resource development to accommodate the public and private sector organizations in the digital age. The study was qualitative in nature. The needed data were collected from documents, non-participant observations and in-depth interviews with 12 key informants. The key informants, who are executives in state-of-the-art public and private organizations focus on human resource development by using digital to manage and perform tasks and meet the requirements, were selected by means of purposive sampling technique. The analysis data were presented by using descriptive statistics. The research results were found that on values concerning to HRD, the values have to be consistent with the vision and mission of the organization. The values should be used as a means to creating desirable behaviors of the personnel in the organization. In addition, HRM and HRD process must start from recruitment and selection process in order to find the right candidates. Another finding was various channels should be created with a view to transmitting internal and external information to the personnel in the organization.

Knowledge from this research should be applied to help employees develop their skills, knowledge, and abilities, which in turn improves organizations' effectiveness in the digital age. The new HRD's rolls are helping and developing the "new breeds" in the organizations. The new breeds are employees who are not only good at their job, but also good at their hearts.

Keywords: Human Resource Development; Digital Age; Public sectors; Private sectors

บทนำ

ปัจจุบันนี้โลกได้เข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลหลอมรวมเข้ากับวิถีชีวิตของคนอย่างแท้จริง และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการและกระบวนการทางสังคม รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างสิ้นเชิง ซึ่งอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศในการวางแผนการดำเนินการด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 และแนวคิดประเทศไทย 4.0: โมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ได้มีการกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้นวัตกรรม การปฏิรูปกระบวนการทางธุรกิจ การผลิต การค้า และการบริการ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน จากบริบทของการเปลี่ยนแปลงของโลก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2562) และทิศทางการพัฒนาประเทศดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือ “Value-Based Economy” โดยมีดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐาน เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีพลวัตสูงมากหรือเปลี่ยนแปลงเร็วมาก คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในระบบเศรษฐกิจ “ประเทศไทย 4.0” จึงได้ขึ้นอยู่กับปริมาณ หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร (communication) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ความร่วมมือประสานงาน (collaboration) และความสามารถในการปรับตัว (adaptability/ Transformation) ทรัพยากรมนุษย์ในยุค “ประเทศไทย 4.0” นั้นนอกจากต้องมีความรู้พื้นฐานแล้ว ยังต้องมีความรับผิดชอบ มีความฉลาดทางอารมณ์สูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี มีอัตราต่ำ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์ และไฟที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต การนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (สมบัติ กุสุมาวลี, 2559) รวมถึง การเปลี่ยนโครงสร้างตลาดแรงงาน และบริบททางเศรษฐกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย

การพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับยุค 4.0 จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัว เพราะหากบุคลากรไม่มีการปรับตัว ไม่มีการพัฒนาตนเอง ก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ในยุคนี้ องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็ต้องปรับตัวโดยไม่มุงเน้นแต่จะแทนที่บุคลากรด้วยเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงานที่ถูกเปลี่ยนไป (สมบัติ กุสุมาวลี, 2559) ยุคไทยแลนด์ 4.0 คือ ยุคทองของ 4 สาขาวิชาแห่งอนาคต หรือที่เรียกว่า STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematic) แต่เหนือสิ่งอื่นใดทักษะที่สำคัญที่สุดก็คือ การเชื่อมโยงทั้ง 4 องค์ความรู้เข้าด้วยกัน และทักษะความสามารถในการติดตามและมองเห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (สะเต็มศึกษา ประเทศไทย, 2562) และความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ และทักษะประการสุดท้ายที่สำคัญมากที่สุด คือเรื่องของ Emotional Intelligence หรือความฉลาดทางอารมณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเข้าใจต่อผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบด้าน ความมีน้ำใจ

แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ให้ได้รับผลสำเร็จ โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยีนั้น ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่าย เพราะเกิดปัญหามากมายจากการให้ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องมีการลงทุนสูงและต้องเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องได้รับความสำคัญปรับตัวตามไปด้วย เพราะคนคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทุกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างเหมาะสมเพื่อรองรับยุคดิจิทัล โดยมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ และเป้าหมายการพัฒนาคนแบบใหม่ ซึ่งมี 3 ประการด้วยกัน คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2553) เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและยาวนาน ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของสังคมและประเทศชาติต่อไป

บทความวิจัยนี้นำเสนอการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หรือ ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การที่สมควรได้รับการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อยกระดับคุณภาพให้มีคุณค่า และให้ผลตอบแทนแก่องค์การไปนานเท่านาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา ให้ความรู้ความสามารถที่ทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไป จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ทั้งผู้บริหารองค์การ และพนักงานตระหนักถึงความสำคัญ (พยอม วงศ์สารศรี, 2543)

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ และแซส แนดเลอร์ (Nadler and Nadler, 1998) ได้เสนอขอบข่ายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงถึงกัน ประกอบด้วย (1) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (2) การจัดการทรัพยากรบุคคล (3) การดูแลรักษาทรัพยากรบุคคลเพื่อดำรงรักษาให้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และมีความสามารถ ให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหน สิ่งสำคัญที่บุคลากรต้องมีคือ (3.1) แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเฮิร์ชเบิร์ก และคณะ (Herzberg et al., 2008) ได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจของ พบว่า มีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน เป็นแรงจูงใจภายใน และองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน เป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ มิใช่สิ่งจูงใจในการเพิ่มผลผลิตแต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ (3.2) ความปรารถนาและความผูกพันต่อองค์การที่จะทำให้

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดจะลาออก การที่จะอาศัยแรงจูงใจในการทำงานอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ต้องสร้างความปรารถนา และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และการมีวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่หล่อหลอมบุคลากรให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ในระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ขึ้นได้แก่ “การสนับสนุนวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยการผลักดันและพัฒนาให้ภาคราชการของประเทศมีคุณธรรม พลอดทุกจริต เป็นราชการที่สร้างและส่งเสริมนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเป็นที่เชื่อถือของนานาชาติ โดยการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน หลักเกณฑ์เพื่อให้แต่ละส่วนราชการได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนดีคนเก่งที่มีจิตสาธารณะอย่างเหมาะสม

แนวคิดยุคดิจิทัล

วิวัฒนาการของยุคดิจิทัล เริ่มจาก Digital 1.0 เปิดโลกอินเทอร์เน็ต เป็นยุคเริ่มต้นของ “Internet” เป็นช่วงเวลาที่กิจกรรมและการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนจากออฟไลน์มาเป็นออนไลน์ เริ่มมีการส่งอีเมล และการถือกำเนิดของเว็บไซต์ จากนั้นก็พัฒนาเป็น **ยุคโซเชียลมีเดีย เราเรียกยุคนี้ว่า Digital 2.0** จะเป็นยุคที่ผู้บริโภคเริ่มสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ มีการสร้างเครือข่ายสังคม Social Network เริ่มจากการคุยหรือแชทกับเพื่อน หรือกลุ่มเล็กๆ จนเริ่มพัฒนาและขยายวงกว้างไปสู่การดำเนินกิจกรรมในเชิงธุรกิจ **Digital 3.0 ยุคแห่งข้อมูลและบิ๊กดาต้า** เป็นยุคแห่งการใช้ข้อมูลที่วิ่งเข้าออกเป็นล้านๆ ดาต้า ให้เป็นประโยชน์ เริ่มมีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ข้อมูลถูกนำมาประมวลผล จับสาระ วิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้บริโภคเพื่อสร้างสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองโจทย์ของลูกค้าได้ **Digital 4.0 เป็นยุคที่เทคโนโลยีมีมันสมอง** เป็นยุคที่ความฉลาดของเทคโนโลยีจะทำให้อุปกรณ์ต่างๆ สื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ โดยจะใช้อุปกรณ์นี้เป็นยุค Machine-to-Machine เช่น เราสามารถเปิด-ปิด หรือสั่งงานอื่นๆ กับเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านตัวเองผ่านแอปพลิเคชันโดยไม่ต้องเดินไปกดสวิตช์ เทคโนโลยีและโลกดิจิทัลเคลื่อนที่ไม่มีหยุดองค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันตามเทรนด์ พัฒนานวัตกรรมเพื่อต่อยอดธุรกิจบนการแข่งขันที่รวดเร็วและรอบด้าน จาก SME ให้กลายเป็น Smart Enterprise ที่มีศักยภาพสูงขึ้น จากบริการธรรมดาให้กลายเป็น High Value Service เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของธุรกิจ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

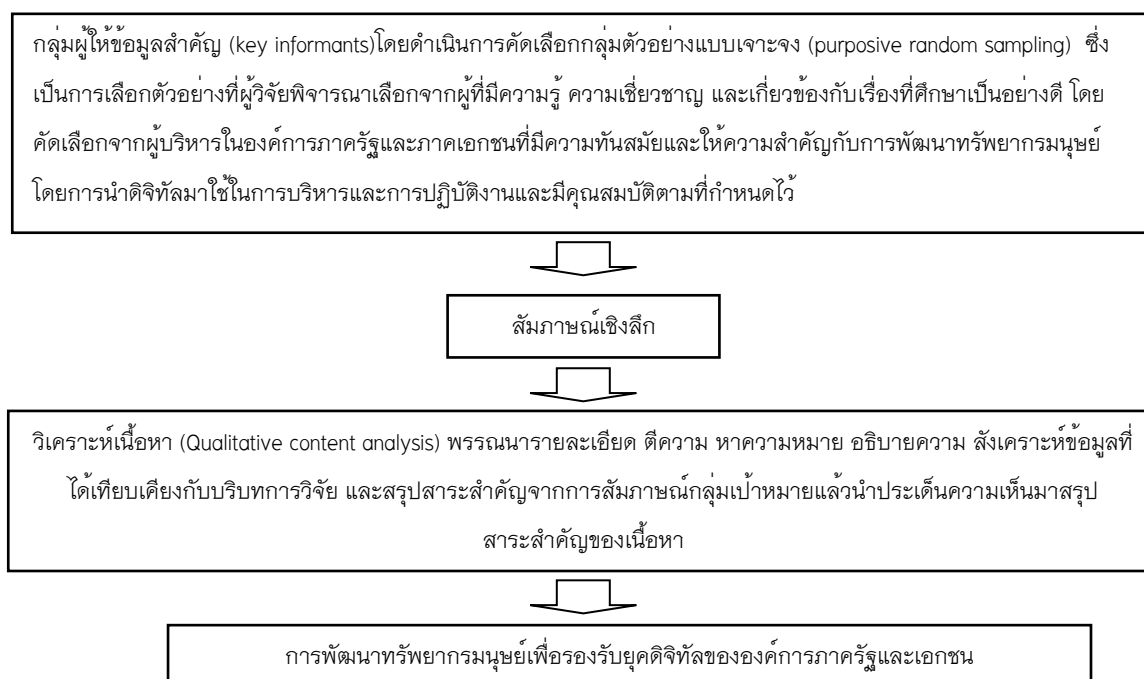
ศรุตฯ สมพงษ์ และวัชรินทร์ อินทรพรหม (2550) ศึกษาเรื่อง ทักษะคนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ควรเน้นพัฒนาที่ตัวบุคคล

หรือบุคลากรเอง โดยเฉพาะการพัฒนาองค์ความรู้ ควบคู่ไปกับหน่วยงานในสังกัดของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กันระหว่างภาคทฤษฎีและการปฏิบัติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มหรือเจตจำนงของพฤติกรรมในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ความรู้ ความรู้สึก และทัศนคติต่อหน่วยงานในสังกัดมีความสำคัญมากที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยองค์การภาครัฐและเอกชนต้องมีการเตรียมความพร้อมในการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ พร้อม ๆ กับเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกคนในองค์การให้มีการจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารองค์การควรกำหนดค่านิยมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร จัดกิจกรรมหรือประชุม เพื่อสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่บุคคลกรอย่างทั่วถึง และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เหมาะสมสอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดหลักสูตรการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลในระดับรายบุคคล

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาทำการวิเคราะห์ตามรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Qualitative content analysis) พรรณนารายละเอียด ดีความ หาความหมาย อธิบายความ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้เทียบกับบริบทการวิจัย และสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายแล้วนำเสนอประเด็นความเห็นมาสรุปสาระสำคัญของเนื้อหา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพประชากร ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาเป็นอย่างดี โดยคัดเลือกจากผู้บริหารในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนที่มีความทันสมัยและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงาน และมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้จำนวน 12 คน โดยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random sampling) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตอบสามารถตอบแบบสัมภาษณ์ได้ตามข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติทั้งมิติของความรู้สึกและมิติของความกว้างของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแบบสร้างข้อสรุปในการวิจัย เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุป (Miles and Huberman, 1987)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยที่ผู้ให้ข้อมูลทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสรุปในแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้ วัตถุประสงค์ที่ 1 ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาค่านิยมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยองค์การกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์การและเหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรทุกคนในองค์การ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ทั้งนี้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกกระบวนการ ต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ อันจะเป็นการช่วยยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

2. การจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร ทั้งความรู้จากภายในและภายนอก การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการกระบวนการเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ทักษะที่จำเป็นในอนาคตในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นในอนาคตขององค์การภาครัฐและเอกชน มีทักษะหลักๆ ที่สำคัญ คือ (1) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็น (2) ทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะ

ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่คนใช้เป็นภาษากลางในการสื่อสารทั่วโลก (3) ทักษะการปรับตัว กล่าวคือ ต้องหาตัว และกว้างไกล อพเททข่าวสารรอบตัวอยู่เสมอ (4) ทักษะในการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ (Intuition) เมื่อต้องเผชิญกับภาวะที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน หรือท่ามกลางข้อมูลจำนวนมากมหาศาล และ (5) ทักษะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) เป็นทักษะที่ช่วยวิเคราะห์สิ่งที่ประชาชนหรือลูกค้าต้องการ

4) ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน ได้แก่ การให้ความสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความพร้อมในการรับมือกับยุคดิจิทัลอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านการพัฒนายุทธศาสตร์ นโยบาย การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะต่างๆ โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

5) การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน คือ (1) จัดโครงการฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ พัฒนาทักษะ เกิดการต่อยอดและนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน (2) การเซ็น MOU ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อร่วมมือกันพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรให้เป็นในทิศทางเดียวกัน (3) จัดตั้งโรงเรียนหรือสถาบันขึ้นมาเพื่อเตรียมผลิตบุคลากรตั้งแต่ระดับประถมศึกษามัธยมให้มีทักษะตรงกับลักษณะงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (4) จัดโครงการต่างๆ เพื่อดึงศักยภาพให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้ สร้างประสบการณ์ (5) สร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6) การออกแบบการเรียนรู้ และพัฒนาออนไลน์แพลตฟอร์มที่สนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ให้บุคลากรสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความต้องการ

6) การพัฒนานวัตกรรมองค์ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยการจัดทำฐานข้อมูล หรือ บิ๊กดาต้า (Big Data) เพื่อการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารที่เป็นองค์ความรู้หรือประสบการณ์การทำงานต่างๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ มาพัฒนาเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ เปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์การ หรือสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ผ่านแหล่งเรียนรู้ใหม่แบบออนไลน์ เพื่อเสริมศักยภาพการทำงานให้บุคลากร มุ่งสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง Self-Directed Learning เรียนผ่านออนไลน์ได้อย่างไม่จำกัด

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยเห็นสมควรนำผลการศึกษาบางประเด็นที่สำคัญเพื่อนำมาอภิปรายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้ การพัฒนาค่านิยมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยองค์การต้องกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์การและเหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรทุกคนในองค์การ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ทั้งนี้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกกระบวนการ ต้องมี

ความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร อันจะเป็นการช่วยยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน หน่วยงานกำหนดนโยบายทิศทางการนำองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนสอดคล้องกับการศึกษาของ อรณิษฐ์ ธรเสนา (2558) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรยังมีความสัมพันธ์แรงสภาพจิตใจการทำงาน ความผูกพันในอาชีพ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กร (Glisson and Durick, 1998) และป้องกันต้นตอปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้แก่ 1) ด้านการฝึกอบรม ข้าราชการที่เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์แต่ละด้านไม่เท่ากัน จึงเป็นข้อจำกัดที่จะพัฒนา แต่ละคนให้มีประสิทธิผลในด้านต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกันให้ผลที่เท่าๆ (2) ด้านการศึกษา การให้โอกาสทางการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ไม่ทั่วถึง เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด (3) ด้านการพัฒนาบุคลากรบางส่วนไม่คอยให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพราะเห็นว่าเสียเวลาในการปฏิบัติงาน และ (4) ด้านการเรียนรู้ บุคลากรบางส่วน ไม่เอาใจใส่ในการเรียนรู้เท่าที่ควร เป็นต้น (อรณิษฐ์ ธรเสนา, 2558) และนำข้อมูลมาสู่การวิเคราะห์อุปสรรค โอกาส จุดแข็ง และจุดอ่อนของการพัฒนาความรู้ ทักษะและขีดความสามารถของบุคลากร การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (วิลาศ เรียงแหลม 2561) ตลอดจนเกิดกระบวนการในการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก ซึ่งเชื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรต่อไป

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัย เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทำให้เกิดองค์ความรู้ถึงวิธีการที่เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับยุคดิจิทัลในองค์กรภาครัฐและเอกชน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาพหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

จากภาพที่ 2 ภาพหลักการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล สามารถอธิบายโดยสังเขป ดังนี้

Value – การพัฒนาค่านิยมในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยองค์การต้องกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรของทุกคนในองค์การ และกระบวนการการบริหารและการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ

Knowledge management – การจัดการความรู้ในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรทั้งความรู้จากภายในและภายนอก

Skills – ทักษะที่จำเป็นในอนาคตในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย (1) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็น (2) ทักษะทางด้านภาษา (3) ทักษะการปรับตัว (4) ทักษะในการใช้สัญญาติญาณในการตัดสินใจ และ (5) ทักษะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

Technology – ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน ได้แก่ ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการรับมือกับยุคดิจิทัล

Development of staff's skills – การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับงานในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน คือ (1) จัดโครงการฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากร (2) การเซ็น MOU – ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกันพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรให้เป็นในทิศทางเดียวกัน (3) จัดตั้งโรงเรียนหรือสถาบันขึ้นมาเพื่อเตรียมผลิตบุคลากรให้มีทักษะตรงกับลักษณะงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (4) จัดโครงการต่าง ๆ เพื่อดึงศักยภาพให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้ สร้างประสบการณ์ (5) สร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6) การออกแบบการเรียนรู้ และพัฒนาออนไลน์แพลตฟอร์มที่สนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

Innovation – การพัฒนานวัตกรรมองค์ความรู้ในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยจัดทำฐานข้อมูล หรือ บิ๊กดาต้า (Big Data) เพื่อจัดเก็บข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้หรือประสบการณ์ ที่กระจัดกระจายมาพัฒนาเป็นระบบ

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน ที่สำคัญคือ การพัฒนาค่านิยม การจัดการความรู้ การสร้างและเสริมทักษะที่จำเป็น ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการพัฒนานวัตกรรมในการจัดเก็บองค์ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยี โดยเป้าหมายการพัฒนาคนแบบใหม่ คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข เพื่อให้อยู่กับองค์การอย่างมีความสุขและยาวนาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลนั้น องค์การต้องริสกล และอัปสกล ตัวเอง เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ทั้งวิธีคิด วิธีการทำงาน และการบริหารองค์การ
2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างองค์ความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย ตรงความต้องการของบุคลากร
3. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในตัวบุคลากรและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น โดยวิธีการดูแล และการฝึกอบรมต้องออกแบบให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน (Tailor-Made) ตลอดจนการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม สื่อ เครื่องมือ เทคนิคและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม
4. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการจัดอบรมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาระบบการ เครื่องมือ และกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบความรู้ถึงวิธีการที่เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลในองค์การภาครัฐและเอกชนที่สำคัญคือ (1) การพัฒนาค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (2) การจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร ทั้งความรู้จากภายในและภายนอก (3) สร้างและเสริมทักษะที่จำเป็นในอนาคตในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน (4) ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในการรับมือกับยุคดิจิทัล (5) การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล (6) การพัฒนานวัตกรรมในการจัดเก็บองค์ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน ซึ่งองค์ความรู้ใหม่นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนโดยควรให้ความสำคัญกับบริบทขององค์การของตนเองเป็นหลัก

อีกประเด็นที่ควรให้ความสำคัญคือ ความแตกต่างของบุคลากรรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ที่มีกระบวนการคิด องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ต่างกัน องค์การต้องมีกระบวนการที่สามารถปรับให้คนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่อยู่ร่วมกันได้อย่างกลมเกลียวสำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (2) ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐและเอกชน (3) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (4) ความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรภาครัฐและเอกชนในยุคดิจิทัลที่สอดคล้องกับทิศทางองค์การ (5) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารภาครัฐและเอกชนในการขับเคลื่อนองค์การดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2553). *Change...เพื่อสร้างความสุขในองค์กร*. สืบค้นจาก <http://www.wiseknow.com/blog/2009/05/22/2534/#axzz1XMOjYg4j>
- พยอม วงศ์สารศรี. (2543). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สุภา.
- ศรุตฯ สมพงษ์ และวัชรินทร์ อินทรพรหม. (2550). *ทัศนคติมุ่งสู่ความเป็นเลิศ*, ทุนมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ประจำปี พ.ศ. 2548. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2559). HR 4.0 Trends and Move ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ @Thailand 4.0. *HR Society Magazine*, 14(164), 36–39.
- สะเต็มศึกษา ประเทศไทย (2562). *รู้จักสะเต็ม*. สืบค้นจาก http://www.stemedthailand.org/?page_id=23
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2562). *การพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล*. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/DLProject/about-dlp.%20p6>
- วิลาศ เรียงแหลม. (2561). *รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ* (คุุณิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรนิตย์ ธรเสนา. (2558). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Glisson, C., & Durick, M. (1998). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–81.
- Herzberg, F. et al. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1998). *Corporate Human Resource Development*. New York: Van Nostrand Reinhold.