

# รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

## เพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต

### PERSONNEL DEVELOPMENT MODEL IN THE EASTERN ECONOMIC CORRIDOR TO SUPPORT FUTURE TARGET INDUSTRIES

ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากร และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานคือ ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 300 ตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน และสนับสนุนข้อค้นพบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ นักวิชาการ และผู้บริหารจากภาครัฐบาล จำนวน 12 คน

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก มีสภาพปัญหา คือ ยังไม่สามารถผลิตบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะได้ตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมายได้ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ตามลำดับ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในด้านภาษา

มากที่สุด ดังนั้นจากผลการศึกษาทำให้ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยเรียกรูปแบบนี้ว่า “KSAC Model” ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสม

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนาบุคลากร, ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก, อุตสาหกรรมเป้าหมาย

#### Abstract

This research aims to study the conditions and problems of personnel development. Factors affecting the development of personnel. In addition, the proposed model of personnel development in the Eastern Special Economic Zone The research was mixed. Quantitative research methods. The samples were collected from 300 entrepreneurs or human resource managers. Data

---

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

were analyzed using descriptive statistics. And inferential statistics. And support the findings with qualitative study. There are 12 key informants, 1 2 academics and government executives.

The research found that Personnel Development in Special Economic Zone, Eastern Region There is a problem. It is not possible to produce personnel with the knowledge, skills and attributes that meet the needs of the target industry. The most important factor affecting the development of human resources was the skills and characteristics of the people, which led to the improvement of the personnel skills in the language. According to the study results, the researcher develops the model of personnel development in the special economic area of eastern region. This model is called "KSAC Model", which is a suitable development model.

**Keywords:** Personnel Development Model, The Eastern Economic Corridor, Target Industries

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพในปัจจุบันของประเทศไทยนั้นกำลังปรับตัวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่ องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวทั้งทางด้านธุรกิจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้

เพราะบุคลากรคือผู้ผลักดันและดำเนินงานให้ นโยบาย แผนการ และมาตรการต่างๆ ขององค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีความสำคัญในส่วนนี้จึงนำไปสู่การวางแผนกำหนดนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาบุคลากรในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่องมาจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อวางรากฐานของประเทศในระยะยาวให้ มุ่งต่อยอดผลสัมฤทธิ์ของแผนที่สุดคล้องเชื่อมโยง และรองรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องกันไปตลอด 20 ปี ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2560-2579) โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ของประเทศ การเตรียมความพร้อมของกำลังคน การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงาน และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

จากสถานการณ์ต่างๆ ทำให้ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่างมีความสำคัญและเกี่ยวข้องต่อการแข่งขันของธุรกิจทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ อันเนื่องมาจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการบูรณาการทรัพยากรที่เหมาะสม ประกอบกับการพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรไปควบคู่กัน (Delahaye, 2005) โดยองค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้คือ

การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตรงตามความต้องการในสายงานและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teeroovengadum & Teeroovengadum, 2013) ประกอบกับการค้าเสรีซึ่งเป็นการค้าที่ไร้ขอบเขตพรมแดนระหว่างประเทศ ดังตัวอย่างที่มีเขตการค้าเสรีหรือเขตเศรษฐกิจเสรีเกิดขึ้นอย่างมากมายหลายแห่งในโลก และมีแนวโน้มที่จะต้องเกิดและขยายตัวมากขึ้น การดำเนินการค้าในยุคการค้าเสรีเช่นนี้ องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ การค้าระดับท้องถิ่นจนถึงระดับสากลต่างต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรธุรกิจในระดับต่างๆ และเมื่อประเทศไทยเดินมาถึงจุดบังคับที่ประเทศไม่อาจจะหยุดอยู่นิ่งได้อีกแล้ว เนื่องจากการพัฒนาประเทศได้หยุดอยู่กับที่บนพื้นฐานอุตสาหกรรมเดิม ขณะที่ประเทศอื่นก้าวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมใหม่จากการคิดค้นนวัตกรรมไปกันแล้ว รัฐบาล พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา จึงมีนโยบายที่จะพลิกประเทศไทยใหม่ด้วยการดึงการลงทุนอุตสาหกรรมแห่งอนาคตที่ปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีหรือเป็นอุตสาหกรรมเดิมที่ไทยสามารถต่อยอดได้ โดยปัจจัยสำคัญของอุตสาหกรรมแห่งอนาคตต้องตั้งอยู่บนพื้นที่ที่มีอุตสาหกรรมต่อยอดได้ จึงมีนโยบายที่จะพัฒนา “โครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor หรือ EEC)” บนพื้นที่ 3 จังหวัดคือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ซึ่งเป็นพื้นที่เดิมของโครงการพัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกนั้นเอง (ไทยรัฐออนไลน์, 13 มีนาคม 2560)

ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงมีนโยบายจัดทำโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development : EEC) เพื่อให้เป็นเขตเศรษฐกิจชั้นนำของอาเซียน โดยจะส่งเสริม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายให้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) โดยแบ่งออกเป็น 5 อุตสาหกรรมเดิมที่ประเทศไทยมีศักยภาพต่อยอด (First S-Curve) คือ ยานยนต์สมัยใหม่ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและเชิงสุขภาพ การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ และการแปรรูปอาหาร กับ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curve) คือ หุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม การบินและโลจิสติกส์ เชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ ดิจิทัล และการแพทย์ครบวงจร (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2560) ซึ่งจะดำเนินการในพื้นที่ 3 จังหวัดภาคตะวันออก ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ด้วยการแบ่งเป็นเขตอุตสาหกรรม เขตพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเขตพัฒนาเมือง รวมถึงการยกระดับชุมชน กลุ่มวิสาหกิจเริ่มต้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และกำลังคนความรู้สูง จำเป็นต้องมีแผนการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพตั้งแต่ต้นน้ำ ผู้ผลิตวัตถุดิบ พัฒนาวัตถุดิบ กลางน้ำ การแปรรูปเพิ่มมูลค่า และปลายน้ำ การพัฒนาคนสู่ธุรกิจ และอุตสาหกรรมแห่งอนาคตให้เชื่อมโยงกันตามห่วงโซ่คุณค่าตามแนวทางประชารัฐแบบบูรณาการ และความต้องการของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่สนับสนุนการผลิตสมัยใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ที่มีมูลค่าสูงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ภายใต้กรอบแนวคิดของการพัฒนา

ประเทศที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals, SDGs) ดังนั้นประเทศจึงต้องมีการลงทุนด้านนวัตกรรมและทุนมนุษย์ที่สูงขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการตั้งแต่ระดับต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลาย ทั้งแบบทั่วไปและแบบเฉพาะเจาะจง ปัจเจกบุคคลและองค์กร ครอบคลุมมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรองรับความต้องการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศได้เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่าของโลก (Global Value Chain) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ประเทศไทยต้องเตรียมความพร้อมในการรองรับนโยบายการเปลี่ยนแปลงในระดับประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor หรือ EEC) จะมีความร่วมมือใหม่ๆ เช่น ความร่วมมือด้านการลงทุน การเปิดเสรีสาขาบริการ การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน ซึ่งประเทศไทยจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายมิติ อาทิเช่น การพัฒนาบุคลากร โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถแข่งขันได้ทัดเทียมกับประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจภาคอุตสาหกรรม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นอุตสาหกรรมใหม่ที่นำลงทุนจากต่างประเทศให้มีความสำคัญในการพัฒนาในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมในกลุ่มพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ สุตสวาท (2560) ที่ได้

ค้นพบว่า การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดที่ติดต่อกันปลูกฝังและเพิ่มคุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่พึงมีเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ สมรรถนะของบุคคลจะมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และในสถานการณ์ต่างๆ

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ การพัฒนาบุคลากร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและทรงคุณค่ามากที่สุดในการก่อให้เกิดการวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ สอดคล้องตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เพื่อนำการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกให้เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนและยกระดับการพัฒนาของประเทศ ตามนโยบาย

ประเทศไทย 4.0 เป็นแหล่งลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ใช้เทคโนโลยีสูงและกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆ ที่ใช้เทคโนโลยีสูง และเป็นแหล่งสะสมทุนและเทคโนโลยีเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนของประเทศไทย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

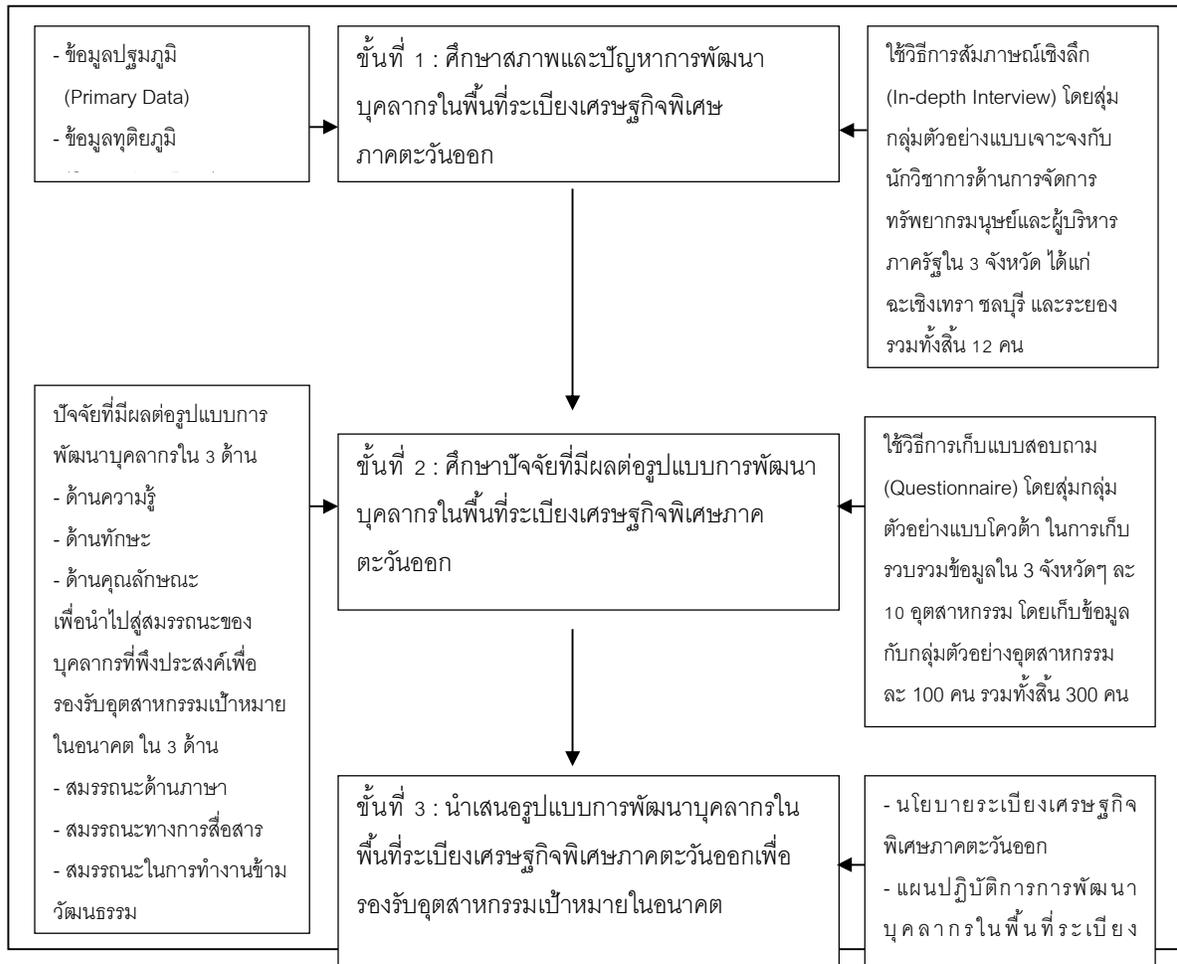
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสานกล่าวคือ เป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้ากับกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชน ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายจำนวน 10 อุตสาหกรรม ในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก จำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน

พิจารณาด้วยเทคนิคหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ซึ่งผลการตรวจสอบ พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.90 หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ได้ค่าเท่ากับ 0.912 สรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือหรือมีความเชื่อมั่นได้สูง ผู้วิจัยใช้วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าทางสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกกับสมรรถนะของบุคลากรที่พึงประสงค์และสนับสนุนข้อค้นพบเชิงปริมาณด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกับนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารภาครัฐใน 3 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง รวมทั้งสิ้น 12 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ตอบสนองวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการวิจัยที่สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น และเพื่อนำไปสู่การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนการศึกษาวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 วิธีการดำเนินการวิจัย

**สรุปผลการวิจัย**

ผลการศึกษาวิจัย ตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อ มีดังนี้

1. สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามประเด็นที่ศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐบาล ในพื้นที่ระยอง

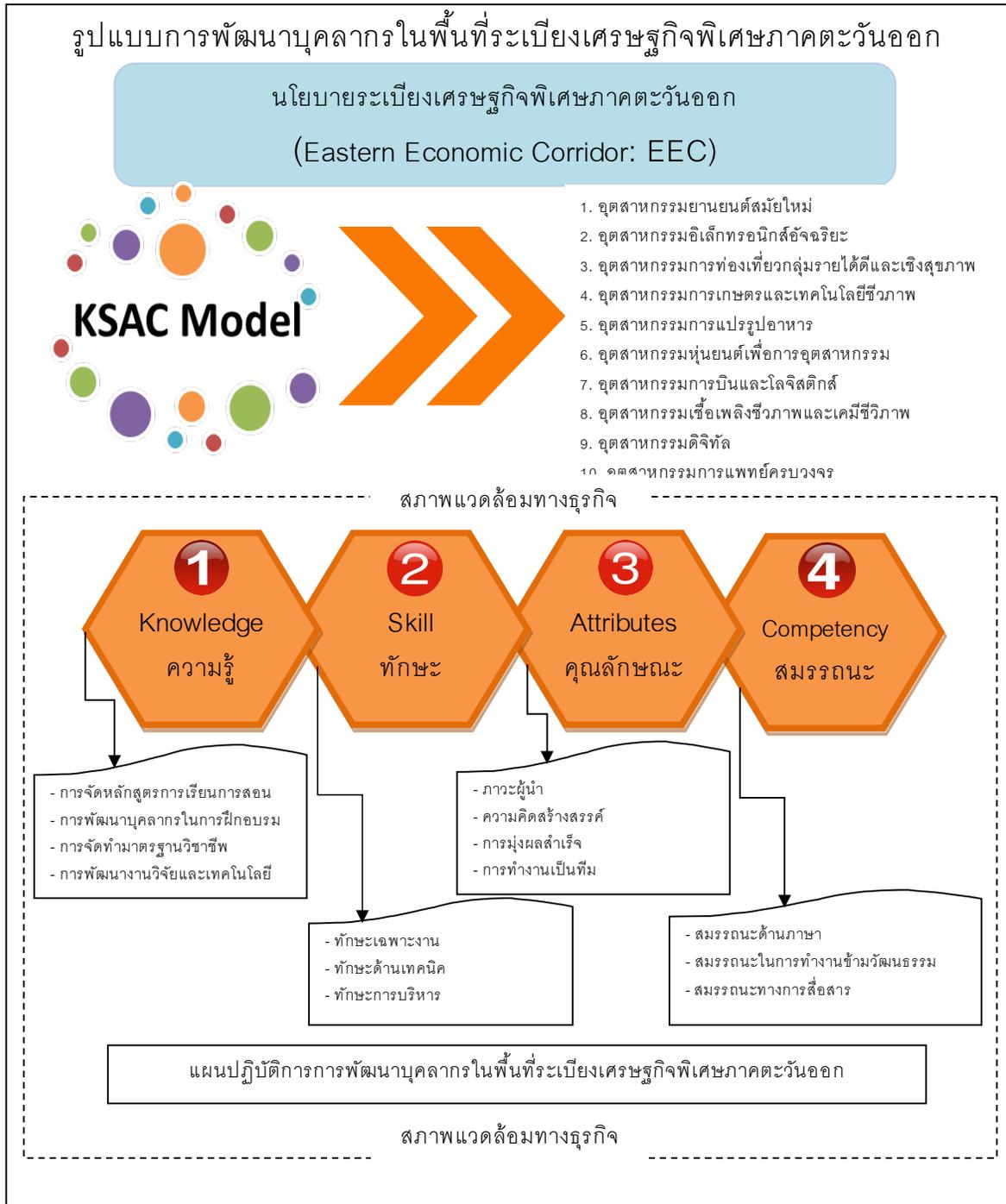
เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกใน 3 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง จำนวน 12 คน โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็นว่า นโยบายระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกนั้นถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยมีแผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยี เป็นหนึ่งในแผนงานย่อยภายใต้แผนการพัฒนาพื้นที่ระยองเศรษฐกิจ

กิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เพื่อให้เป็นการยกระดับการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยีในพื้นที่สามจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกให้เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนและยกระดับการพัฒนาของประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นแหล่งลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ใช้เทคโนโลยีสูงและกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆ และเป็นแหล่งสะสมทุนและเทคโนโลยีเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนของประเทศไทย ในขณะที่เดียวกันก็มีปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรคือ นักเรียน นักศึกษาที่จบการศึกษา ทั้งในระดับอาชีวศึกษา และอุดมศึกษามีศักยภาพความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะไม่ตรงตามความต้องการในอุตสาหกรรมเป้าหมาย สถาบันการศึกษาในพื้นที่ที่ยังไม่มีหลักสูตรเฉพาะที่สอดคล้องกับทักษะ สมรรถนะ และการฝึกปฏิบัติ ในอุตสาหกรรมเป้าหมายที่สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มศักยภาพของกำลังแรงงานในปัจจุบันและในอนาคต ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเป้าหมายยังขาดแรงงานที่มีความรู้ และทักษะตรงกับความต้องการและเพียงพอ และงานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ยังมีน้อยและยังไม่ตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย

2. ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามประเด็นที่ศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ประกอบการหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชน ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายจำนวน 10 อุตสาหกรรม ในพื้นที่

ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรที่พึงประสงค์เพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต โดยปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านความรู้ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านทักษะ และปัจจัยด้านคุณลักษณะตามลำดับ โดยปัจจัยด้านความรู้ ควรมีการพัฒนาบุคลากรในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นปัจจัยเร่งด่วน ส่วนปัจจัยด้านทักษะ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มทักษะเฉพาะงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสมัยใหม่มากที่สุด และปัจจัยด้านคุณลักษณะ ควรมีการพัฒนาบุคลากรในด้านภาวะผู้นำ โดยบุคลากรควรมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่พึงประสงค์ในด้านภาษา โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษในฐานะเป็นภาษากลางของโลก และควรมีทักษะในการสื่อสารเนื่องจากความเป็นภูมิภาคอันหนึ่งอันเดียวกันของประเทศคู่ค้าที่เข้ามาลงทุนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต

3. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต จากผลการศึกษาผู้วิจัยจึงนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียง



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต ได้ดังนี้

จากภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก จากข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเรียกรูปแบบนี้ว่า “KSAC Model” ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผู้วิจัยอธิบายตามลำดับขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 K = Knowledge** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ โดยเริ่มจากการผลิตครูหรือวิทยากรต้นแบบในอุตสาหกรรมเป้าหมาย รวมทั้งมีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนและหลักสูตรการฝึกอบรมที่เน้นความเป็นวิชาชีพมากขึ้น เช่น หลักสูตรฝึกอบรมและทดสอบสมรรถนะวิชาชีพคลัสเตอร์หุ่นยนต์ อุตสาหกรรม หลักสูตรรถยนต์ไฟฟ้า หลักสูตรหุ่นยนต์อุตสาหกรรม หลักสูตรการบินพลเรือน และหลักสูตรการจัดการสมัยใหม่ เป็นต้น การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อนำองค์ความรู้ไปต่อยอดการทำงานในอุตสาหกรรมเป้าหมาย ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่ระบบการทดสอบใบอนุญาตมาตรฐานวิชาชีพให้มากขึ้น

**ขั้นตอนที่ 2 S = Skill** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะงาน บุคลากรควรได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ได้รับการพัฒนาทักษะที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายให้มาก

ขึ้น มีความรู้และทักษะในเชิงการบริหารงานตามสายงาน และบุคลากรควรได้รับการอบรมด้านเทคนิคการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 3 A = Attributes** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยเน้นด้านคุณลักษณะ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก มีการนำทักษะ ความรู้ความสามารถของแต่ละคนในทีมมาใช้ร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรและสามารถประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และเป็นผู้คิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ขั้นตอนที่ 4 C = Competency** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยเน้นในด้านการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านภาษา บุคลากรควรมีความพร้อมด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งถือว่าเป็นภาษาสากลที่ใช้สื่อสารกันทั่วโลก นอกจากนี้ บุคลากรควรมีสมรรถนะในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ เนื่องจากว่าในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเป็นพื้นที่ที่มีนักลงทุนจากหลากหลายประเทศเข้ามาลงทุน ดังนั้นย่อมมีความแตกต่างกันในด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม บุคลากรจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

### อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต สามารถแยกประเด็นดังนี้

1. สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ใน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง มีสภาพปัญหาเกี่ยวกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดยังไม่สามารถผลิตบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมเป้าหมาย เนื่องจากยังไม่มีหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเฉพาะทางที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย อีกทั้งแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันก็ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการจ้างงานและการพัฒนาในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เครือข่ายมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2557) ที่พบว่า การพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมของบุคลากรต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะแรงงานฝีมือและช่างเทคนิค เพื่อให้มีปริมาณและความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความสอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชน และระดับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้า การศึกษา : จังหวัดสงขลานครินทร์ยังพบปัญหาในด้านการพัฒนางานวิจัยของบุคลากรที่จะนำองค์ความรู้มาพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายยังมีน้อยมาก โดยเฉพาะงานวิจัย

ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอและยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย

2. ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาค ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยด้านทักษะ และปัจจัยด้านคุณลักษณะตามลำดับ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านความรู้ ควรมีการพัฒนาบุคลากรในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นปัจจัยเร่งด่วน ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง โดยเริ่มจากการผลิตครูหรือวิทยากรต้นแบบในอุตสาหกรรมเป้าหมายให้มากขึ้น จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน และฝึกอบรมเพิ่มขึ้น เช่น หลักสูตรฝึกอบรมและทดสอบสมรรถนะวิชาชีพ คลัสเตอร์หุ่นยนต์อุตสาหกรรม หลักสูตรรถยนต์ไฟฟ้า หลักสูตรหุ่นยนต์อุตสาหกรรม หลักสูตรการบินพลเรือน และหลักสูตรการจัดการสมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ (2557) ที่พบว่า ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทางตามสายงานของตนเองเพื่อนำไปพัฒนาได้ตรงตามความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังคณา สุเมธสิทธิกุล (2557) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องการฝึกอบรม

และพัฒนาเพื่อนำไปสู่รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม

2.2 ปัจจัยด้านทักษะ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มทักษะเฉพาะงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสมัยใหม่มากที่สุด โดยจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะเฉพาะงานที่ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่มากขึ้น และต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการทดสอบใบอนุญาตมาตรฐานวิชาชีพเพื่อสอดคล้องกับความต้องการกำลังแรงงานที่มีฝีมือในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา เฉิดโฉม (2557) ที่พบว่า ควรมีการพัฒนาทักษะ ความสามารถด้านฝีมือแรงงาน เพื่อรองรับการพัฒนาการเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ กรณีศึกษาอำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

2.3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากที่สุด โดยบุคลากรควรมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เนื่องจากผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเป็นผู้นำที่ชัดเจนในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม และจะนำไปสู่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรัสศรี เพ็ชรคง (2552) ที่พบว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำเป็นองค์กรประกอบที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคลากร

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Suhonen & Passivaara (2011) ที่ระบุว่าผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำในการจัดการองค์กรจึงต้องเป็นผู้ที่มีทักษะด้านบุคคล มีความฉลาดทางอารมณ์ และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีทุนมนุษย์ที่มีความพร้อมในการทำงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ซึ่งปัจจัยด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะของบุคลากรดังกล่าว จะสามารถนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่พึงประสงค์เพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต ซึ่งควรให้ความสำคัญในด้านภาษาต่างประเทศมากที่สุด โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษในฐานะเป็นภาษากลางของโลก และควรพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการสื่อสารและสามารถทำงานเป็นหมู่คณะ บนฐานของความแตกต่างทางวัฒนธรรมประเพณีได้ เนื่องจากความเป็นภูมิภาคอันหนึ่งอันเดียวกันของประเทศคู่ค้าที่เข้ามาลงทุนในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกให้เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนและยกระดับการพัฒนาของประเทศ เป็นแหล่งลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ใช้เทคโนโลยีสูงและกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆ ที่ใช้เทคโนโลยีสูง และเป็นแหล่งสะสมทุนและเทคโนโลยีเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนของประเทศไทย

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาเชิงนโยบาย

1. เป็นการช่วยสนับสนุน และพัฒนาบุคลากร

เพื่อรองรับการพัฒนาในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ใน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง ให้เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนและยกระดับการพัฒนาของประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0

2. ภาครัฐบาลควรเตรียมความพร้อมในการวางแผนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ และคุณลักษณะที่ตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพของอุตสาหกรรม

กรรมให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในเขตเศรษฐกิจพิเศษอื่นๆ ของประเทศไทยต่อไป

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประเมินภายหลังจากการนำรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกไปประยุกต์ใช้

#### บรรณานุกรม

- จรัสศรี เพ็ชรคง. (2552). *การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก*. (ดุष्ฎิ นิพนธ์ปรัชญาดุष्ฎิบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ไทยรัฐออนไลน์. (2560). *โครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor)*. (อินเทอร์เน็ต) สืบค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2560 จาก <https://www.thairath.co.th /tags/EEC>
- ปริญญา เฉิดโฉม. (2559). *การเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษกรณีศึกษาอำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา*. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์. (2557). *การศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการของตลาดแรงงานภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ลัดดาวัลย์ สุดสาท. (2560). *การพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว*. *วารสารมนุษยสังคมและปริทัศน์*. 19, 1: 15-28.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เครือข่ายมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2557). *ศักยภาพในการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจ (SMEs) เพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้า กรณีศึกษา : จังหวัดสงขลา*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2560). *รายงานการศึกษาค่าความเหมาะสม (Feasibility Study) การจัดตั้งเขตส่งเสริมเศรษฐกิจพิเศษเขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก*. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- อังคณา สุเมธสิทธิกุล. (2557). รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 15, 3: 331-341.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and knowledge Management*. (2<sup>nd</sup>ed.). Milton, QLD: John Wiley & Sons.
- Suhonen, M., & Paasivaara, L. (2011). Factors of human capital related to project success in health care work units. *Journal of Nursing Management*. 19: 246-253.
- Teeroovengadam, V., & Teeroovengadam, V. (2013). The Need for Individual Transformation in Building a Learning Organization in the 21<sup>st</sup>Century. *The International Journal of Learning*. 18, 12: 1-13.