

## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

# Human Resources Develop Management Towards Learning Organization

ภิมภิมล ปรมัตถ์วโรชติ<sup>1</sup>

Pimvimol Poramatworachote

### บทคัดย่อ (Abstract)

การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูงทั้งในการนำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ๆ ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และแนวทางในการสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันขององค์กร คือ ความรู้ที่ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการที่องค์กรมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองถูกลองผิด มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนทฤษฎีการเรียนรู้ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำสำคัญ (Keywords):** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; องค์กรแห่งการเรียนรู้

Received: 2020-11-30 Revised: 2020-12-29 Accepted: 2021-01-08

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี Bachelor of Business Administration in International Business Management, Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University. e-mail: Pimvimol.p@ubru.ac.th

**Abstract**

Creating a competitive advantage is essential for executive to focus on business operations. Since, at the present, the business is highly competitive in offering products and services in new ways with the changing external environment. Therefore, executives have to design strategies and guidelines for creating a competitive advantage of the organizations which are knowledge from learning continuously and systematically. These learning characteristics, the organizations have to develop themselves to become a surviving, learning organization leading to sustainable development. The results of becoming a learning organization would give the organization sustainable efficiency and effectiveness. The development of human resources into a learning organization is due to members of the organization are learning all the time, sharing knowledge arising from trial and error, transferring knowledge to other members of the organization to achieve ongoing results and bringing the experience and expertise to create value for product and services with creativity. This article aims to giving a review of the learning theory, learning organization concept, and then proposing a guideline for human resources development towards a learning organization.

**Keywords:** Human Resources Develop Management; Learning Organization

**บทนำ (Introduction)**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรต่างได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า และความต้องการของแรงงานไม่มากนักน้อย (สุจิตรา ธนันทน์, 2554: 11) ผู้บริหารต่างตระหนักดีว่าถ้าองค์กรมีการเติบโตขึ้นแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นการศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะจะทำให้ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับได้ปรับปรุง พัฒนากระบวนการทำงานให้เหมาะสมและถูกต้องส่งผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และ

เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น (วิเชียร วิทยอดม, 2550: 17) กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างหลากหลาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ ก็ จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่องค์กรจะต้องมีการเตรียมการพัฒนอย่างจริงจัง เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้ องค์กรสามารถก้าวผ่านอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและช่วยพัฒนาขีดความสามารถของของ บุคลากรขององค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ (Buyens et al., 2001) องค์กรจะต้องพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในเรื่องการเรียนรู้ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ และ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลลัพธ์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่องค์การได้อย่างยั่งยืนได้

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนด้านบุคลากร (Human capital) และเป็นองค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนาน ไปพร้อมกันทั้งองค์การและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะมีความหมาย ครอบคลุมการให้ศึกษาเรียนรู้งาน การฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนาสายงานอาชีพโดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานทั้งในฐานะปัจเจกบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิผล (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556: 4) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การให้การศึกษา (Education) การ ฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เพื่อ พัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ได้มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ Buyens et al. (2001) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งเน้นที่พนักงานเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 35-36) ได้สรุปว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยองค์การ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงให้บุคลากรมีทักษะ

ความรู้ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและเพื่อเตรียมสำหรับงานในอนาคต อันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2559: 19) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ประการ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายโดยแคบ คือ การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ประสบการณ์ใหม่ ๆ (Experience) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อสามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมของการบรรลุความต้องการของปัจเจกบุคคล รวมแล้วมีค่าเท่ากับความสำเร็จขององค์กรเป็นจริง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนามนุษย์ในระดับสังคม ประเทศ และสากล มีองค์การหลายระดับที่ถูกคาดหวังให้ร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนามนุษย์ในระดับมหภาคจากค่านิยมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุปใจความสำคัญได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ กระบวนการที่องค์การพัฒนาขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และเพิ่มระดับความสามารถให้กับบุคลากรในองค์การ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์การ

### การเรียนรู้

เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลาย เป็นเหตุให้องค์การต้องมีการปรับตัวด้วยการนำความรู้ด้านต่าง ๆ มาพัฒนาศักยภาพขององค์การ การเรียนรู้เป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์การมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ทันทีและมีประสิทธิภาพเมื่อทำงานในองค์การ (Employability) ซึ่งจะทำให้พนักงานเป็นผู้เรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เมื่อชีวิตการทำงานได้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถแข่งขันได้มากขึ้นในระดับโลกก็คือ การเรียนรู้ (Learning) (Mishra & Bhaskar, 2010) ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน โดยองค์การจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ และมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directing learning) เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาหรือเรียกว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล (สุจิตรา ธนานันท์, 2554: 69) ดังนั้นหากองค์การต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ทันที

และมีประสิทธิภาพ จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องความหมายของการเรียนรู้ และทฤษฎีการเรียนรู้  
ดังนี้

### ความหมายของการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ กิรีติ ยศยิ่งยง (2549: 111) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอันเกิดจากการฝึกหัดและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ได้แก่ ความจริง (Facts) หลักการ (Principles) แนวคิด (Concepts) นิสัย (Habits) ทักษะ (Attitude) ความสนใจ (Interests) ค่านิยม (Value) และทักษะ (Skill) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ญัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2551: 63) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างค่อนข้างถาวร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการฝึกฝนของระบบ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการในทุกช่วงเวลาและสถานที่ วันชัย มีชาติ (2551: 43) การเรียนรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ ทักษะผ่านการฝึกฝนและประสบการณ์ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร สุจิตรา ธนนันท์ (2554: 85) การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากการฝึกฝนและประสบการณ์ นิติพล ภูโตโชติ (2557: 82) ได้สรุปประเด็นสำคัญของการเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ประสบการณ์ ความพยายามในการปรับตัว การกำหนดรูปแบบของการแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างถาวร จึงจะถือว่าเป็นการเรียนรู้ขึ้นมา หากการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะชั่วคราว ก็ไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้ 3) ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญของการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวจะเกิดขึ้นจากการฝึกฝน จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้หมายถึง กระบวนการที่เกิดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออกมาอย่างถาวร ที่เกิดจากการนำเอาความรู้ ทักษะ ทักษะที่ได้จากการฝึกฝนและประสบการณ์ อันเป็นผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

### ทฤษฎีการเรียนรู้

การศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรนั้นมีแนวคิดอยู่หลายแนวทางด้วยกัน ซึ่งแนวคิดที่สำคัญในการอธิบายการเรียนรู้ ได้แก่ แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) แนวคิดเชิงพุทธิปัญญา (Cognitive learning) แนวคิดการเรียนรู้ทางสังคม

(Social learning) และแนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) แต่ละแนวคิดมีรายละเอียดดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2551: 44-55)

1. แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากนักพฤติกรรมศาสตร์ และนักจิตวิทยา โดยเริ่มจากการศึกษาและวิจัยกับสัตว์และการตอบสนองของสัตว์ที่มีต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งที่มีมากระตุ้น โดยการศึกษาถึงการตอบสนองแบบธรรมชาติ หรือแบบไม่มีการวางเงื่อนไข แนวคิดนี้จะมุ่งสนใจไปที่ผลของการกระทำ และมีพฤติกรรมซ้ำ หรือการแสดงพฤติกรรมซ้ำ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นไม่ได้เกิดจากสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นเท่านั้น แต่จะเกิดจากผลของพฤติกรรมหรือผลที่ได้รับจากการแสดงพฤติกรรมนั้นด้วย โดยเฉพาะพฤติกรรมที่ได้รับเป็นทิศทางที่ต้องการ การแสดงพฤติกรรมจึงเป็นการสมัครใจหรือเลือกที่จะมีพฤติกรรมดังกล่าว

2. แนวคิดเชิงพุทธิปัญญา (Cognitive learning) เป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การแสดงพฤติกรรมของบุคคล เป็นการกระทำที่มุ่งตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งที่เข้ามากระตุ้น เพียงแต่การเกิดพฤติกรรมไม่ได้เกิดจากสิ่งที่กระตุ้นแต่เพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ยังให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในด้านสติปัญญาของแต่ละบุคคลว่าจะส่งผลต่อพฤติกรรมรูปแบบการแสดงออก ซึ่งกระบวนการภายในบุคคลนี้แต่ละบุคคลจะแตกต่างกันตามประสบการณ์ ความคาดหวัง ทัศนคติและธรรมชาติของบุคคล ทำให้การตอบสนองต่อสิ่งเร้ามีความแตกต่างกัน

3. แนวคิดการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning) เป็นการเรียนรู้ในการแสดงพฤติกรรมของบุคคลเป็นการสังเกตจากสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือจากประสบการณ์โดยตรงของแต่ละบุคคล แนวคิดนี้เห็นว่าการที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมานั้นเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมที่ผู้อื่นแสดงออกมาในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดนี้บุคคลจะกำหนดแบบพฤติกรรมของตน โดยสังเกตและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แล้วเลียนแบบพฤติกรรมของคนอื่น ซึ่งการเลือกสังเกตพฤติกรรมของใคร และเลือกที่จะเลียนแบบอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลทั้งในการการแสดงพฤติกรรมและผลของพฤติกรรมกระบวนการเรียนรู้ โดยกระบวนการในการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมตามแนวความคิดนี้มี 4 ขั้นตอน คือ 1) ชั้นความสนใจ 2) ชั้นความทรงจำหรือบันทึกไว้ 3) ชั้นการแสดงพฤติกรรม และ 4) ชั้นรักษาพฤติกรรม ในกระบวนการสร้างพฤติกรรมของบุคคล บุคคลที่เลียนแบบพฤติกรรมของคนอื่นที่ตนเห็นว่าดี

4. แนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนในฐานะที่จะเป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรมโดยตรง ให้ความสำคัญกับการสรุปประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเป็นแนวความคิดและการนำแนวความคิดที่มีไปปฏิบัติ โดยการเรียนรู้

มี 4 ขั้นตอนคือ 1) การมีประสบการณ์ตรง 2) การสังเกตและไตร่ตรองทบทวน 3) การเรียนรู้จากหลักการและเหตุผล และ 4) การทดลองปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดที่อธิบายการเรียนรู้มีหลายแนวคิดแต่ละแนวคิดมีการอธิบายในแง่มุมของการเรียนรู้แตกต่างกันออกไป องค์การจะต้องแสวงหาวิธีการผสมผสานแนวความคิดเหล่านี้ตลอดจนเลือกใช้แนวคิดเหล่านี้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การ และพนักงานในองค์การ โดยปกติองค์การจะใช้การเรียนรู้ของบุคคลเป็นเครื่องมือในการบริหารในองค์การหลายประการ เช่น ใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน ใช้ในกระบวนการกล่อมเกลாதงสังคมในองค์การ อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และใช้ในการสอนงาน เป็นต้น

### การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจ เช่นเดียวกับการสร้างทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับมีส่วนร่วมเต็มรูปแบบของพนักงานทุกคน (Wang & Wang, 2004) กัญญามน อินทว้าง (2561) ได้กล่าวว่า ในการเรียนรู้ทุกคนจะเรียนรู้จากทฤษฎีสู่การประยุกต์ใช้ และเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าที่จะเกิดจากความร่วมมือระหว่างกันและกัน ซึ่งในลักษณะดังกล่าวเป็นการเรียนรู้แบบดั้งเดิม แต่ในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการเรียนรู้ให้เป็นลักษณะการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นลักษณะการฝึกปฏิบัติแบบชุมชน (Communities of practice) ซึ่งคนจะร่วมกันในกิจกรรมการทำงานจะแลกเปลี่ยนความสนใจหรือความต้องการที่จะทำกิจกรรม มีการฝึกปฏิบัติแบบร่วมมือกัน การเรียนรู้นี้เป็นลักษณะการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) ลักษณะการเรียนรู้ในที่ทำงานนั้นจะเป็นวิธีที่ดีในการสร้างให้เกิดความรู้ แต่การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อเรียนรู้ด้วยตัวเอง แลกเปลี่ยนความรู้ เลียนแบบผู้รู้ และลองผิดลองถูก ซึ่งจะพบว่ากิจกรรมการทำงานทุกวันสามารถกำหนดให้เป็นการเรียนรู้ได้ แต่จะต้องมีการผสมผสานระหว่างคน สิ่งของ และแนวคิดให้สอดคล้องกัน ตลอดจนหาวิธีที่จะเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น คนเราสามารถจะมีความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับงาน แม้ว่าจะไม่ได้รับการเรียนรู้ด้านวิธีการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญหรือแม้กระทั่งการฝึกอบรมในงาน การจัดสถานที่ทำงานเพื่อการเรียนรู้ก็คือ การสนับสนุนการกำหนดแนวทางด้วยตนเองและช่วยเหลือตนเองและพัฒนาแนวคิดที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เป็นเป้าหมายระดับสูง นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมในงาน (On the job training) ซึ่งสร้างขึ้นบนหลักการพื้นฐานที่ว่า “การเรียนรู้โดยการลงมือทำ” และถ่ายโยงทักษะเหล่านี้ไปยังที่ทำงานเมื่อกลับจากการอบรม วิธีการถ่ายโยงความรู้และการฝึกงานจากพนักงานไปยัง



พนักงานคนอื่นจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติในระหว่างการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้ในองค์การมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กรหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Chawla & Joshi, 2011)

1. การเรียนรู้ของบุคคล ในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลการเรียนรู้ระดับบุคคลถือว่าเป็นกิจกรรมจากประสบการณ์ของบุคคลในองค์การโดยมีพื้นฐานมาจาก ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) (Hodgkinson, 2000)

2. การเรียนรู้ของทีม เป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่เรียกว่า ทีมการเรียนรู้ (Team learning) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้าง ประเมินและรวมองค์ความรู้ (Loewen & Loo, 2004) การทำงานใด ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance analysis) ตั้งแต่เริ่มการทำงานขณะปฏิบัติงานและสิ้นสุดการทำงาน เพื่อจะได้นำผลสรุปมาเป็นบทเรียนหรือประสบการณ์เพื่อสามารถทำได้ดีกว่าเดิม หรือเรียนรู้ความสำเร็จจากผลงานที่ผ่านมา หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้จากการทำงานแบบข้ามทีมงาน (Cross functional team) (กัญญามาน อินท่าง, 2561) การทำงานเป็นกลุ่มและพลังของกลุ่มเป็นพื้นฐานของการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ขององค์การ (Griego et al., 2000)

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ ทักษะของการคิดอย่างสร้างสรรค์ ได้รับและถ่ายทอดความรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้และความเข้าใจถึงสิ่งใหม่ (Griego et al., 2000; Hodgkinson, 2000; Wang & Rafiq, 2009) ซึ่งทักษะนี้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Keith & Stephen, 2006)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้ในองค์การมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กรหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับความร่วมมือเต็มรูปแบบของพนักงานทุกคน โดยเป็นการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้ในที่ทำงาน พนักงานทุกคนร่วมกันทำกิจกรรม และทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เลียนแบบผู้รู้ และลองผิดลองถูก พนักงานจะถ่ายโยงทักษะที่เกิดเหล่านี้ไปยังการทำงาน และเกิดวิธีการถ่ายโยงความรู้และการฝึกงานจากพนักงานไปยังพนักงานคนอื่น ซึ่งจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติในระหว่างการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน



### แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สร้างและใช้ความรู้ในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน (Mishara & Bhaskar, 2010) องค์การต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้ในทุกๆระดับขององค์การเพื่อรักษาระดับการแข่งขันขององค์การ (Keith & Stephen, 2006)

ตามแนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ Peter M. Senge (1990) (Hodgkinson, 2000; Raiden & Dainty, 2006; Senge, 1990 a,b) ได้อธิบายแนวคิดได้ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) การคิดเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดองค์ความรู้และเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนามานานกว่าห้าสิบปีที่ผ่านมาเพื่อให้รูปแบบที่ชัดเจนและเพื่อช่วยให้เห็นว่าแนวทางในการเปลี่ยนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) คือ การเรียนรู้ส่วนบุคคลเป็นวินัยอย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลชัดเจน เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์การที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์การสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

3. รูปแบบความคิด (Mental models) หมายถึง แบบแผนทางความคิดความเชื่อทัศนคติจากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision) การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์การให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เมื่อองค์การเกิดการเรียนรู้ในลักษณะทีมการเรียนรู้ (Team learning) โดยบุคคลทั้งหมดในองค์การต้องละทิ้งข้อคิดของตนเองแล้วหันมาคิดร่วมกัน ทั้งนี้ทำคนต้องตระหนักถึงรูปแบบของพฤติกรรมที่ยับยั้งการเรียนรู้ แล้วหาวิธีการรับมือกับพฤติกรรมเหล่านี้เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Ikehara, 1999) จะทำให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาได้

องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยวินัย 5 ประการเป็นหลักที่สมาชิกในองค์การจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง องค์การต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้ในทุกๆระดับขององค์การ เพื่อรักษา

ระดับการแข่งขันขององค์กร ซึ่งทักษะนี้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กร (Human resource development for organization development) และเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการพัฒนาความรู้ ค่านิยม ทักษะคิด แนวความคิด และกระบวนการทำงานบุคลากรด้วย โดยองค์กรสามารถดำเนินการพัฒนาได้ดังนี้

1. การปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมต่อการเรียนรู้ขององค์กรให้พนักงานทุกคนได้รู้และเข้าใจ เพราะพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) เพราะเมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้วก็ต้องถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติและเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติ เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีความรู้และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็พร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้การพัฒนาองค์กรประสบผลสำเร็จโดยปราศจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change)

2. ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองทั้งนอกและในสภาพการทำงาน โดยส่งเสริมให้ทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง (Self-managed team) โดยให้พนักงานแต่ละคนเผชิญกับข้อมูลอย่างน้อยคนละ 4 ครั้ง ใน 4 ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้ขององค์กร กล่าวคือ 1) เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะให้ร่วมอภิปราย 2) เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Apply) แนวทางปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด และต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง 3) ต้องถ่ายทอดสอน (Teach) ประสบการณ์ที่สั่งงานที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่น ๆ และ 4) เมื่อติดตามหรือตรวจสอบ (Inspect) ซึ่งเมื่อพนักงานนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มต่าง ๆ ในแผนกงาน เช่น หัวหน้างาน สอนลูกน้อง รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง ก็จะเป็นการทวีคูณความรู้ การเรียนรู้ และเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของการเรียนรู้ให้แก่ผู้สอนได้มากยิ่งขึ้น

3. ส่งเสริมให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เพราะว่าคนที่มีความวิสัยทัศน์จะเป็นคนที่มีการทำงานแบบทุ่มเท (Commit) จึงย่อมประสบความสำเร็จในชีวิตมากกว่าคนที่ไม่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งจะมีลักษณะเป็นคนหลักลอย และเมื่อเข้าร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จิตใจก็จะอยู่แค่ระดับเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน

4. ปลูกฝังความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ โดยบุคคลทุกคนที่จะต้องมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน และส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดในการทำงานเป็นทีม

5. การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) ทักษะ (Skill) และความสามารถของบุคคล (Individual ability) ในแต่ละตำแหน่งงาน เพราะสมรรถนะและทักษะส่วนบุคคลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างสิ่งที่ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการบริหาร ทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีจะปรากฏให้เห็นจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์การด้วย ซึ่งแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและทักษะของพนักงาน เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีหลายวิธี ดังนี้ 1) การเสนองาน โดยทางฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์กำหนดหน้าที่ การทำงานของพนักงานตั้งแต่วันแรกที่เริ่มเข้างาน 2) การจัดทำมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking ) คือ การให้พนักงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) โดยการปรับสิ่งที่ได้เรียนรู้ให้เข้ากับสภาพขององค์การเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 3) การสอนงาน (Coaching) เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมในห้องได้ผลน้อยและยังสิ้นเปลืองทรัพยากรด้วย ดังนั้นเพื่อให้การเรียนรู้งานรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานได้เรียนรู้ มองเห็นถึงสภาพการทำงานที่แท้จริง การสอนงานเป็นวิธีหนึ่งที่มีประโยชน์ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก หรือสถานการณ์ที่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลง คุณค่าของการสอนงานอยู่ที่จะช่วยความสัมพันธ์อันดียิ่งในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการสอนงานนอกจากจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าในงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็จะเกิดการเรียนรู้จากการสอนงานนั้นด้วย 4) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การให้รุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า โดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่อไป นอกจากนี้การจัดให้มี Mentoring จะช่วยให้ได้มาซึ่งผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน บริหารและงานวิชาการ และเป็นการเตรียมผู้นำที่มีความสามารถสำหรับอนาคต นอกจากนั้นยังเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งจนทั่วทั้งองค์การ 5) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication technology: ICT) เข้ามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ เนื่องจากจากเทคโนโลยีและการสื่อสารได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และได้มีการพัฒนาให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ เช่น ให้พนักงานบันทึกข้อมูล

การทำงานต่าง ๆ ลงในระบบคอมพิวเตอร์ในรูปแบบฐานข้อมูล (Data base) และพัฒนาสู่ฐานความรู้ (Knowledge base) ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จนสามารถพัฒนาเป็นฐานความรู้อัจฉริยะ (Intelligent knowledge base) นอกจากนี้ข้อมูลการปฏิบัติงานประจำที่พนักงานบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ (Transaction system) สามารถนำมาพัฒนาสู่ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management information system: MIS) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision support system: DSS) และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารระดับสูง (Executive information system: EIS) หรือพัฒนาสู่ระบบฐานความรู้อัจฉริยะ (Intelligent Knowledge base system) ได้ในที่สุด (พรสวรรค์ สุรพรสถิตกุล, 2562: 1-2)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ และกระบวนการทำงาน โดยองค์การสามารถดำเนินการพัฒนาได้ด้วยการปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมให้พนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองทั้งนอกและในสภาพการทำงาน การพัฒนาศักยภาพและทักษะของพนักงานเพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนาได้ผ่านการเสนองาน การจัดทำมาตรฐานอ้างอิง การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ พัฒนาสู่ฐานความรู้ จนสามารถพัฒนาเป็นฐานความรู้อัจฉริยะได้

### บทสรุปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างถาวร จากการนำเอาความรู้ ทักษะ ทักษะ ที่ได้จากการฝึกฝนและประสบการณ์ อันเป็นผลไปสู่การเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญของการเรียนรู้มีพื้นฐานมาจากการตระหนักและเห็นถึงความสำคัญมีความต้องการ ความคาดหวัง หรือแม้กระทั่งความจำเป็นในการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มศักยภาพที่ดีให้บุคลากรขององค์การ การสร้างการเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์การจะต้องส่งเสริมให้การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ และมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directing learning) เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาหรือเรียกว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต ( Lifelong learning) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการ

เตรียมความพร้อม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร องค์กรต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถจัดสรรทรัพยากรและพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยองค์กรจะต้องสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สนับสนุนและให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร ในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในองค์กร การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและการสร้างแรงจูงใจการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรสามารถนำเอาความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถก้าวผ่านอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิด และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรขององค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ

#### เอกสารอ้างอิง (References)

- กิริติ ยศยั้ง. (2549). การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- กัญญาณ อินทวาท. (2561). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.thaihealth.or.th/partner/blog/23056>. [31 สิงหาคม 2561].
- ณัฐพันธ์ ขจรนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2557). พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- พรสวรรค์ สุรพรสทธิกุล. (2562). องค์กรแห่งการเรียนรู้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/284187>. [2 กันยายน 2562].
- วันชัย มีชาติ. (2551). พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุจิตรา ธานันท์. (2554). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่6)**. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.

Buyens, D., Wouters, K. & Dewettinck, K. (2001). Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organizations. **Journal of European Industrial Training**, 25(9), 442-453.

Chawla, D. & Joshi, H. (2011). Impact of knowledge management on learning practices in India: An exploratory analysis. **The Learning Organization**, 18(6), 501-516.

Griego, O. V., Geroy, G. D. & Wright, P. C. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. **The Learning Organization**, 7(1), 5-12.

Hodgkinson, M. (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a "learning organization". **The Learning Organization**, 7(3), 156-166.

Ikehara, H. I. (1999). Implications of gestalt theory and practice for the learning organization. **The Learning Organization**, 6(2), 63-69.

Loewen, P. & Loo, R. (2004). Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches building the learning organization. **The Learning Organization**, 11(3), 260-272.

Keith, T. & Stephen, A. (2006). The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature. **The Learning Organization**, 13(2/3), 123-139.

Mishra, B. & Bhaskar, U. A. (2010). Knowledge management process in two learning organizations. **Journal of Knowledge Management**, 15(2), 344-359.

Raiden, A. B. & Dainty, A. R. J. (2006). Human resource development in construction organisations an example of a "chaordic" learning organization?. **The Learning Organization**, 13(1), 63-79.

Senge, P. M. (1990). *The leader's New York: building learning organizations*. **Sloan Management Review**, 32(1), 7-23.

Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline**. New York: Doubleday.

- Wang, C. L. & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. **European Journal of Innovation Management**, 12(1), 86-101.
- Wang, G. G. & Wang, J. (2004). Toward a theory of human resource development learning participation. **Human Resource development Review**, 3(4), 326-353.