

## แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 14

### หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายและแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้
2. องค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้
3. การจัดการความรู้ในองค์การ
4. กระบวนการจัดการความรู้
5. พลวัตการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล
6. การบริหารจัดการคนเก่งในองค์การแห่งการเรียนรู้
7. บทสรุป

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายและแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแจกแจงองค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายและประยุกต์แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)
4. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์แนวทางการให้อำนาจและเสริมพลังบุคลากร (Empowerment and Engagement)
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายพลวัตการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล
6. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอภิปรายหลักการบริหารจัดการคนเก่งในองค์การแห่งการเรียนรู้
7. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสรุปแนวคิดหลักและประเด็นสำคัญในบทเรียน และเสนอข้อคิดเห็นเชิงวิพากษ์

## วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนและการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-Book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-Based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

## การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 14

### การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคพลวัต

#### บทนำ

แนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะจากงานของ Peter Senge ซึ่งเสนอว่า องค์การควรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การสร้างองค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบจึงต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ เช่น วิสัยทัศน์ร่วม การคิดเชิงระบบ และวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากพลวัตของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์การไม่สามารถพึ่งพาเพียงโครงสร้างแบบเดิมหรือความรู้ที่มีอยู่ในอดีตเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวได้อีกต่อไป ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การจึงกลายเป็น “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ที่ทรงพลังที่สุด เพราะช่วยให้้องค์กรสามารถปรับตัว สร้างนวัตกรรม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) นับเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและประมวลความรู้ทั้งในรูปแบบที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และฝังลึก (Tacit Knowledge) รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรก็มีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างมากในโลกยุคใหม่ เช่น ระบบคลังความรู้ ระบบ e-Learning และการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ในบริบทของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีการให้อำนาจ (empowerment) และเสริมสร้างพลังให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความผูกพัน การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบร่วมกันต่อเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันการบริหารจัดการคนเก่ง (talent management) ก็มีบทบาทสำคัญในการรักษาและพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็น “ตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” และเป็นแหล่งผลิตนวัตกรรมที่ยั่งยืน

บทที่ 14 นี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการบุคลากรให้พร้อมต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมในยุคพลวัต ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

## 14.1 ความหมายและแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของบุคลากรภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิด การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการลงทุนด้านทรัพยากรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งส่งเสริมค่านิยมในการคิดสร้างสรรค์และการกล้าทดลองสิ่งใหม่ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่

แนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับกระบวนการพัฒนาองค์การในรูปแบบอื่น ๆ ได้อย่างยืดหยุ่น เนื่องจากมีลักษณะที่เน้นการเสริมสร้างความคิดริเริ่ม การพัฒนาองค์การอย่างมีระบบ และการมุ่งสู่ผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน โดยเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่

หากนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา โดยให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกันส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จะก่อให้เกิดช่องทางในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถสร้างคุณภาพให้แก่ผู้เรียนได้ตามมาตรฐานชาติ และเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในระดับนานาชาติอย่างมั่นคง

### 14.1.1 ความเป็นมาและวิวัฒนาการของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) มีรากฐานมาจากการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การและทฤษฎีการเรียนรู้เชิงระบบ โดยจุดเริ่มต้นสำคัญของแนวคิดนี้สามารถย้อนกลับไปได้ถึงผลงานของ Chris Argyris และ Donald Schön นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและ MIT ตามลำดับ ซึ่งได้ร่วมกันเสนอทฤษฎี Organizational Learning ผ่านหนังสือชื่อ Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ในปี ค.ศ. 1978 (Argyris & Schön, 1978) โดยชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ในระดับองค์การเกิดจากการที่บุคลากรภายในองค์กรมีการตรวจสอบและสะท้อนการกระทำของตน (Reflection) เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดและพัฒนาแนวทางใหม่ในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม งานของ Argyris และ Schön ในช่วงแรกยังมีลักษณะทางทฤษฎีที่ซับซ้อน และยังไม่สามารถเข้าถึงวงกว้างได้มากนัก จนกระทั่งในช่วงต้นทศวรรษ 1980 แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในองค์การได้รับความสนใจอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เมื่อบริษัท Royal Dutch Shell ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทพลังงานระดับโลก ได้เริ่มประยุกต์ใช้แนวคิด learning organization ในการพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในระดับองค์กรอย่างชัดเจน (Senge, 2006; Garvin et al., 2008)

จุดเปลี่ยนที่สำคัญเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1990 เมื่อ Peter M. Senge แห่ง MIT Sloan School of Management ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ซึ่งได้สรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างเป็นระบบ พร้อมเสนอ “วินัยหลัก 5 ประการ” (Five Disciplines) ที่องค์การควรพัฒนาเพื่อให้สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. ความรอบรู้ในตนเอง (Personal Mastery)
2. แบบแผนความคิด (Mental Models)
3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ
5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Senge, 1990)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Senge และคณะได้ต่อยอดความรู้ในเชิงปฏิบัติผ่านหนังสือ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization โดยเสนอ แนวทาง เครื่องมือ และเทคนิคที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” อย่างเป็นรูปธรรม (Senge et al., 1994)

ปัจจุบัน แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการนำไปใช้ในองค์กรระดับโลกมากมาย เช่น Motorola, Walmart, British Petroleum (BP), Xerox, General Electric (GE), Ford Motor, 3M, Harley-Davidson, Honda, Sony, Kodak และ IBM เป็นต้น โดยพบว่าองค์กรเหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนเนื่องจากมีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ภายในที่เข้มแข็ง (Marquardt, 1996; Watkins & Marsick, 2021)

นอกจากนี้ ในภาคการศึกษา แนวคิดนี้ยังสามารถนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการศึกษา” ซึ่งส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและการแข่งขันในระดับสากล (Silins & Mulford, 2002; Fullan, 2020)

#### 14.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization: LO) ได้รับการนิยามโดยนักวิชาการทั้งในระดับสากลและในประเทศไทยอย่างหลากหลาย โดยมีจุดร่วมคือ การมุ่งเน้นพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การ

Senge (1990) นักคิดคนสำคัญที่ผลักดันแนวคิดนี้อย่างเป็นระบบ ได้อธิบายว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือ องค์การที่บุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่ตนต้องการ โดยส่งเสริมการพัฒนาตนเอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งเป็นวินัยหลักทั้ง 5 ขององค์กรสมัยใหม่ (Senge, 1990)

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991) ขยายความเพิ่มเติมว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน โดยมีการปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของทีม (Pedler et al., 1991)

Garvin (1993) เน้นว่า LO คือองค์การที่มีความสามารถในการสร้าง ได้มา และถ่ายโอนองค์ความรู้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองตามความรู้ใหม่ที่ได้รับ ซึ่งเชื่อมโยงแนวคิดนี้กับการปรับตัวในเชิงกลยุทธ์ (Garvin, 1993)

Marquardt (1996) ให้ความหมายของ LO ว่าเป็นองค์การที่สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม โดยใช้วิธีการเรียนรู้แบบพลวัต ควบคู่กับการส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร (Marquardt, 1996)

ในด้านพฤติกรรมองค์กร Watkins และ Marsick (1993) มองว่า LO คือองค์การที่ใช้การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ที่หลอมรวมเข้ากับการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจ การทำงานร่วมกัน และการส่งเสริมบทสนทนาอย่างเปิดเผย เพื่อเสริมสร้างการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน (Watkins & Marsick, 1993)

ในประเทศไทย นักวิชาการหลายท่านได้เสนอความหมายของ LO ที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ได้แก่

วันชัย ปานจันทร์ (2564) ให้ความหมายว่า LO คือองค์การที่ปรารถนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความคิด ปรับตัวกับสภาพแวดล้อม และสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม

มงคลชัย พิริยะพานิช (2556) เสริมว่า LO คือองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและพร้อมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2560) เน้นมิติของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการความรู้ และการพัฒนาร่วมกันทุกระดับ โดยใช้มุมมององค์รวม

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือ องค์การที่สร้างระบบและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในทุก ระดับ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้เป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมศักยภาพในการทำงาน ซึ่งมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน

### ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การในทุกภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอก (วีรุธ มาชะศิริานนท์, 2557) การแข่งขันที่เคยจำกัดเฉพาะระดับท้องถิ่นหรือภูมิภาคได้ขยายตัวไปสู่ระดับโลก ทำให้้องค์การต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

#### 14.1.3 แรงผลักดันสำคัญที่ทำให้้องค์การต้องพัฒนาเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้

แรงผลักดันสำคัญที่ทำให้้องค์การต้องพัฒนาเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) แรงผลักดันด้านโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก ้องค์การสมัยใหม่ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น ด้วยการรวมตัวของผลประโยชน์และพันธกิจในระดับนานาชาติ ้องค์การจำเป็นต้องมีศักยภาพในการสื่อสารกับบุคคลทั่วโลก และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงองค์ความรู้จากทุกมุมโลก (Marquardt, 1996)

2) แรงผลักดันด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อุปกรณ์และระบบการทำงานที่ทันสมัยในวันนี้อาจล้าสมัยภายในเวลาไม่กี่ปี ผู้บริหารไม่เพียงต้องบริหารคน แต่ยังต้องบริหารเทคโนโลยีควบคู่กันไป การเรียนรู้ภายใน้องค์การจึงต้องมีความยืดหยุ่นและทันสมัยอยู่เสมอ (Marquardt, 1996)

3) แรงผลักดันด้านการปฏิรูปการทำงาน โลกของการทำงานเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานแบบยืดหยุ่น ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ลูกค้ายากกลายเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและคุณภาพ ้องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (ดวงเดือน, 2564)

4) แรงผลักดันจากอิทธิพลของลูกค้า ลูกค้าสมัยใหม่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของ้องค์การ พวกเขาเรียกร้องคุณภาพ ความหลากหลาย และการปรับแต่งเฉพาะบุคคลมากขึ้น ส่งผลให้้องค์การต้องพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และเรียนรู้จากปฏิกิริยาของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Marquardt, 1996)

5) ความรู้ในฐานะทรัพยากรสำคัญของ้องค์การ ในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ความรู้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด การเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับใน้องค์การจึงกลายเป็นหัวใจของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Revans, 1982)

6) ความเปลี่ยนแปลงของบทบาทพนักงาน การเปลี่ยนผ่านจากยุคอุตสาหกรรมสู่ยุคความรู้ ทำให้พนักงานไม่ได้ถูกคาดหวังแค่ “ทำงานตามคำสั่ง” แต่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง (วีรุธ, 2557)

7) ความหลากหลายทางแรงงานและการเคลื่อนย้ายสูง องค์กรทั่วโลกเปิดรับบุคลากรจากหลายวัฒนธรรม เชื้อชาติ และประเทศ ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลให้ต้องพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สามารถรองรับบริบทต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marquardt, 1996)

8) ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เหตุการณ์ไม่คาดฝัน เช่น โรคระบาด สงคราม หรือการค้นพบเทคโนโลยีใหม่ ๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงาน องค์กรจึงต้องมีความยืดหยุ่น เรียนรู้ และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการณ์ (Revans, อ้างใน Marquardt, 1996)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม หรือวัฒนธรรม ล้วนเป็นแรงกดดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรที่ไม่สามารถเรียนรู้หรือพัฒนาได้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ย่อมเสี่ยงต่อการล้มเหลว ดังที่ Revans (1982) ได้กล่าวว่า “การเรียนรู้ภายในองค์กรต้องเทียบเท่าหรือมากกว่าการเปลี่ยนแปลงภายนอก ไมเช่นนั้นองค์กรย่อมไม่สามารถดำรงอยู่ได้” การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมิใช่ทางเลือกอีกต่อไป แต่เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร พัฒนาโครงสร้างการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ และเติบโตได้อย่างมั่นคงในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 14.2 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงนั้น มิได้เกิดขึ้นจากการประกาศนโยบายหรือการจัดอบรมเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยการบูรณาการความรู้และการปฏิบัติที่หลอมรวมกันอย่างเป็นระบบในหลายมิติ องค์กรต้องสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอก ขยายขีดความสามารถในการปรับตัว และแปรเปลี่ยนความรู้เหล่านั้นเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ยั่งยืนและสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง

หัวใจสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การสร้างระบบคิดเชิงองค์รวม (Systemic Thinking) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกระจายอำนาจให้เกิดการมีส่วนร่วม และการเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว โดยเฉพาะในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการเรียนรู้เร็วกว่าและปรับตัวเร็วกว่าคู่แข่ง เพื่อความอยู่รอดและการเติบโต (De Geus, 1988; Garvin, 1993)

การบูรณาการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถพัฒนาได้จากแนวคิดทางทฤษฎีของนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีบทบาทสำคัญในวงวิชาการ ดังนี้

### 14.2.1 แนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (The Fifth Discipline)

Peter Senge ได้เสนอแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในหนังสือ The Fifth Discipline (1990) โดยเน้นว่าความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการ

เรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งประกอบด้วย วินัยหลักทั้ง 5 (The Five Disciplines) ที่ครอบคลุมทั้งระดับบุคคลและองค์การ และได้รับการนำไปปฏิบัติใช้อย่างแพร่หลายในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบ่มเพาะกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นวิธีการมองโลกที่ไม่แยกส่วน แต่เน้นการเข้าใจความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบ ผ่านการมองเห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationships) ตลอดจนรูปแบบ (Patterns) และพลวัต (Dynamics) ของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว มากกว่าการพิจารณาเหตุการณ์เฉพาะหน้า (Senge, 1990) วินัยนี้ถือเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบขององค์การ แทนการพิจารณาแบบแยกส่วน โดย Systems Thinking ช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงเหตุและผลของปรากฏการณ์ภายในองค์กร เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงลึกจากมุมมองที่ครอบคลุม เช่น การมองระบบย่อย (Subsystems) ที่สนับสนุนระบบใหญ่ผ่านกลไกร่วมแรงร่วมใจ (Senge, 1990)

การคิดอย่างเป็นระบบเน้นว่าโลกและองค์การคือ “ระบบ” ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลากหลายที่เชื่อมโยงกันด้วยความสัมพันธ์ซับซ้อนแบบวงจร (feedback loops) การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น และกระบวนการนี้มักเกิดขึ้นซ้ำไปซ้ำมาอย่างมีแบบแผน เมื่อเราเข้าใจแบบแผนของระบบ ก็สามารถใช้อุปกรณ์เหล่านี้ในการวางแผน การเรียนรู้ และการปรับตัวได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น

ระบบที่ซับซ้อนมักจะขับเคลื่อนด้วยวงจรป้อนกลับ (Feedback Loop) ซึ่งมีอยู่สองประเภทหลักได้แก่

(1) วงจรป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) เป็นวงจรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ “เร่งตัว” หรือ “ทวีคูณ” ขึ้นในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เช่น เมื่อความเร่งรีบในการทำงานเพิ่มขึ้น อาจทำให้คุณภาพงานลดลง และยิ่งทำให้เกิดความเครียดมากขึ้น จนนำไปสู่การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีก ตัวอย่างนี้คือผลของ “วงจรเสริมแรงด้านลบ” (Negative Reinforcing Loop) ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการ อาจกลายเป็นกับดักที่ทำลายประสิทธิภาพของระบบได้ในที่สุด ในทางกลับกัน หากวงจรเสริมแรงถูกใช้ในเชิงบวก เช่น การเรียนรู้ทักษะใหม่ที่น่าไปสู่ความสำเร็จ แล้วความสำเร็จนั้นกระตุ้นแรงจูงใจในการเรียนรู้อีก ก็จะเกิดผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990)

(2) วงจรป้อนกลับแบบสมดุล (Balancing Feedback) วงจรสมดุลคือกลไกของระบบที่ช่วยรักษาเสถียรภาพ และควบคุมไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงหรือเบี่ยงเบนมากเกินไป เช่น หากผู้เรียนมีเป้าหมายในการเรียนรู้ แล้วผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นยังไม่ตรงตามเป้า ระบบจะส่งสัญญาณย้อนกลับมาให้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการ หรือเวลาในการเรียนรู้ เพื่อให้ใกล้เคียงกับเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ระบบที่มีวงจรสมดุลจะส่งเสริมการพัฒนาที่มั่นคง ค่อยเป็นค่อยไป แต่มีความแน่นอนในระยะยาว และมักถูกใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การควบคุมคุณภาพ และการบริหารเชิงนโยบาย (Meadows, 2008)

ความหน่วงของระบบ (Delays) ในระบบทุกระบบจะมี ความหน่วง (Delay) ซึ่งหมายถึง ระยะเวลาระหว่างการดำเนินการกับผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมาอย่างชัดเจน เช่น การลงทุนในนวัตกรรมอาจ ใช้เวลาหลายปีจึงจะเห็นผล ความล่าช้านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ หากผู้บริหารไม่ เข้าใจธรรมชาติของเวลาในระบบ หรือเร่งผลลัพธ์โดยไม่ให้ระบบมีเวลาปรับตัวอย่างเพียงพอ การตระหนัก ถึงความหน่วง จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การสามารถออกแบบนโยบายและมาตรการที่มีความ ยืดหยุ่น และไม่เร่งรีบให้ระบบตอบสนองก่อนเวลาที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ ช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถเข้าใจถึงโครงสร้างและ พลวัตของการเปลี่ยนแปลง มองเห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ในภาพรวม และคาดการณ์ผลลัพธ์ใน ระยะเวลาได้อย่างแม่นยำ การนำแนวคิดนี้มาใช้ไม่เพียงแต่ช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างลึกซึ้งเท่านั้น แต่ยังเป็นหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัว และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคที่โลก เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)** หรือ ความเชี่ยวชาญของบุคคล ถือเป็นหัวใจ สำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยหมายถึงกระบวนการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง ให้สามารถเข้าถึงเป้าหมายในชีวิตและการทำงานอย่างลึกซึ้ง และเกิดความกระจ่างในวิสัยทัศน์ของตน การบ่มเพาะความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลนั้นไม่ใช่เพียงการเรียนรู้เฉพาะทักษะหรือความรู้ แต่เป็นการฝึกฝน "จิตสำนึก" และ "เจตจำนง" เพื่อบรรลุสิ่งที่ตนปรารถนาอย่างแท้จริง เป็นวินัยที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในระดับปัจเจก โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การฝึกฝนตนเอง การมีวิสัยทัศน์ส่วน บุคคล (Personal Vision) และการสร้าง "Creative Tension" ระหว่างภาพอนาคตที่ต้องการกับความ เป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถอย่างไม่หยุดยั้ง วินัยนี้ถือเป็นรากฐานของ การพัฒนาองค์การในระยะยาว (Senge, 1990) โดย Senge (1990) เปรียบแนวทางนี้เสมือนจิตวิญญาณ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ช่วยขับเคลื่อนทั้งบุคคลและองค์การให้เติบโต

การพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคคลประกอบด้วยหลักปฏิบัติสำคัญ ดังนี้

(1) การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลคือการกำหนด ภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและมีพลัง วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะเป็นแรงบันดาลใจที่ส่งเสริมให้ บุคคลเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแง่ของความคิด การกระทำ และผลลัพธ์ บุคคลที่ มีวิสัยทัศน์จะสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน มุ่งเน้นสิ่งสำคัญ และเชื่อมโยงเป้าหมายของตน เข้ากับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดพลังแห่งการขับเคลื่อนที่สอดคล้องทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

(2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) Senge (1990) อธิบายถึง "ความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์" ว่าเกิดขึ้นจากช่องว่างระหว่าง "ภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน" กับ "ภาพที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น" โดยบุคคลที่สามารถบริหารจัดการกับความตึงเครียดนี้ได้ จะสามารถเปลี่ยน พลังความต่างให้กลายเป็นแรงผลักดันในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ความสามารถในการ เผชิญหน้ากับความเป็นจริงโดยไม่หลีกเลี่ยง พร้อมรักษาวิสัยทัศน์ไว้อย่างมั่นคง เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการ เติบโตส่วนบุคคลและการพัฒนาองค์การ

(3) การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและการละความขัดแย้งภายใน (Building Confidence and Overcoming Structural Conflict) บุคคลจำนวนไม่น้อยมักตกอยู่ใน “ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง” ซึ่งหมายถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างความปรารถนากับความเชื่อที่ตนมีเกี่ยวกับศักยภาพของตนเอง เช่น การคิดว่าตนไม่คู่ควรหรือล้มเหลว ความเชื่อเชิงลบเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ การฝึกความเชี่ยวชาญของบุคคลจึงต้องมุ่งเสริมพลังแห่งความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งฝึกการใช้เจตจำนงที่เข้มแข็งเพื่อเอาชนะข้อจำกัดภายในใจของตน

(4) การยึดมั่นต่อความเป็นจริง (Commitment to the Truth) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคคลต้องอาศัยความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความเป็นจริงอย่างตรงไปตรงมา โดยต้องฝึกการสังเกตและตั้งคำถามต่อกรอบความเชื่อเดิม ๆ ที่อาจบิดเบือนการรับรู้ ฝึกตนให้มีความตระหนักรู้ และไม่ประนีประนอมกับข้อมูลที่คลาดเคลื่อน การยึดมั่นในความจริงเช่นนี้ จะนำไปสู่ความเข้าใจโครงสร้างของเหตุการณ์และปัญหาอย่างลึกซึ้ง อันเป็นรากฐานของการตัดสินใจและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

(5) การใช้พลังของจิตใต้สำนึก (Utilizing the Subconscious Mind) หนึ่งในวิธีที่สำคัญในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคคล คือ การฝึกฝนทักษะและพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็น “นิสัยอัตโนมัติ” ผ่านการซึมซับโดยจิตใต้สำนึก เมื่อใดที่ความสามารถหรือพฤติกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของจิตใต้สำนึก การกระทำเหล่านั้นจะเกิดขึ้นโดยไม่ต้องพยายาม เช่นเดียวกับนักดนตรีหรือนักกีฬาอาชีพที่สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างไร้รอยต่อ การเรียนรู้ที่จะประสานพลังระหว่างเจตจำนง ความผูกพันในเป้าหมาย และพลังจากจิตใต้สำนึก จะนำไปสู่ความสำเร็จในระดับที่ลึกซึ้งและยั่งยืน

วินัยด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ไม่เพียงแต่เป็นรากฐานของการเรียนรู้เฉพาะบุคคล หากแต่เป็นพลังที่กระจายสู่ทั้งทีมและองค์กร เมื่อบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถในการมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนกำหนด ด้วยความเชื่อมั่น พลังภายใน และการตัดสินใจอย่างมีสติ ย่อมเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้องค์กรกลายเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อย่างแท้จริง (Senge, 1990)

**3) แบบแผนความคิด (Mental Models)** หมายถึง โครงสร้างความเชื่อ ความเข้าใจ และสมมติฐานที่หยั่งรากลึกอยู่ในจิตใจของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการรับรู้ การตัดสินใจ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กร แบบแผนเหล่านี้ทำหน้าที่เป็น “กรอบความคิด” หรือ “เลนส์” ที่ใช้ตีความสิ่งเร้าภายนอก โดยเฉพาะต่อประเด็นทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน วินัยนี้เกี่ยวข้องกับการสำรวจและท้าทายกรอบความคิด ความเชื่อ และการตั้งสมมติฐานต่าง ๆ ที่บุคลากรใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน Senge ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้เชิงลึกจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรสามารถสะท้อน (Reflect) ความคิดของตน และเปิดรับต่อมุมมองที่แตกต่าง โดยพัฒนา “Reflection Skills” และ “Inquiry Skills” เพื่อขยายกระบวนการคิด และปรับกรอบความเข้าใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ (Senge, 1990)

Senge (1990) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้ “ตรวจสอบ” และ “ปรับเปลี่ยน” แบบแผนความคิดที่มีอยู่ โดยไม่ยึดติดกับกรอบความเชื่อหรือสมมติฐานที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่สามารถพัฒนา

แบบแผนทางความคิดของบุคลากรให้ทันสมัย จะมีความสามารถในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

แนวทางสำคัญในการพัฒนาแบบแผนทางความคิดมีดังต่อไปนี้:

(1) การวางแผนเชิงเรียนรู้ และการจัดการโดยคณะกรรมการภายใน (Planning as Learning and Internal Board for Managing Mental Models) การวางแผนไม่ควรเป็นเพียงกระบวนการกำหนดเป้าหมายหรือจัดสรรทรัพยากรเท่านั้น แต่ควรเป็นกระบวนการที่กระตุ้นการเรียนรู้ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้เกี่ยวกับกรอบความคิดของบุคลากรในระดับต่าง ๆ การจัดตั้ง “คณะกรรมการบริหารจัดการแบบจำลองความคิด” (Internal Board) ภายในองค์การ เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ช่วยบริหารจัดการและพัฒนาแบบแผนทางความคิดของบุคลากรอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ในการสะท้อนความคิดเห็น จัดวางสนทนา และขยายมุมมองให้กับผู้บริหาร โดยไม่มีอำนาจในการสั่งการ แต่ทำหน้าที่เป็น “ผู้กระตุ้น” การตั้งคำถาม และเปิดมุมมองใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และเปลี่ยนผ่านทางความคิดอย่างยั่งยืน

(2) การพัฒนาทักษะการคิดไตร่ตรองและการสืบค้น (Reflection and Inquiry Skills) การพัฒนาแบบแผนทางความคิดจำเป็นต้องอาศัยทักษะสำคัญสองประการ ได้แก่

- ทักษะการคิดไตร่ตรอง (Reflection Skills) เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับความเชื่อ สมมติฐาน และวิถีคิดของตนเอง เพื่อตรวจสอบว่าแบบแผนความคิดที่ใช้อยู่มีข้อจำกัด หรือมีอคติใดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจและการเรียนรู้ ทักษะนี้ช่วยให้บุคคลสามารถ “ชะลอ” การตอบสนองอัตโนมัติ และมองเห็นทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหา
- ทักษะการตั้งคำถามหรือการสืบค้น (Inquiry Skills) คือ ความสามารถในการตั้งคำถามต่อสมมติฐานหรือความเชื่อของตนเองอย่างเปิดใจ ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถสำรวจความจริงได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการขยายกรอบความคิดจากเดิมที่คับแคบไปสู่ความเข้าใจที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน

การประยุกต์ใช้ทักษะทั้งสองร่วมกันจะช่วยให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนแบบแผนทางความคิดของตนได้อย่างยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับอดีต และพร้อมปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความไม่แน่นอนสูงในโลกยุคพลวัต (Stroh, 2015; Senge, 1990)

แบบแผนทางความคิดเป็นรากฐานของการเรียนรู้ที่แท้จริง หากบุคคลและองค์การสามารถตรวจสอบและปรับปรุงแบบแผนความคิดเดิมอย่างต่อเนื่อง จะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนา "กรอบคิดใหม่" อย่างมีกลยุทธ์ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

4) **วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง ภาพอนาคตร่วมที่สมาชิกในองค์กรต่างปรารถนา และยึดถือร่วมกัน เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และความผูกพันของบุคลากร ให้มุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมมิได้เกิดจากการกำหนดโดยผู้นำเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นผลจากกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เปิดใจยอมรับความแตกต่าง และพัฒนาความเข้าใจซึ่งกันและกันจนเกิดเป็น "ฉันทามติ" ที่เต็มไปด้วยพลังทางความคิดและจิตใจ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในระดับองค์การเป็นอีกหนึ่งวินัยสำคัญที่เสริมสร้างความผูกพัน ความเชื่อมั่น และแรงบันดาลใจร่วมกันในหมู่บุคลากร วิสัยทัศน์ที่มีพลังจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของอนาคตที่ร่วมสร้าง ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การอย่างมีเป้าหมายชัดเจน พร้อมทั้งเสริมสร้างภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นจากภายนอกองค์การด้วย (Senge, 1990)

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีวิสัยทัศน์ร่วมจะมีทิศทางชัดเจนในการดำเนินงาน มีความผูกพันระหว่างบุคลากร และสามารถเชื่อมโยงความมุ่งหมายส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์การได้อย่างสอดคล้อง โดยมีองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนา ดังนี้

(1) การส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มต้นจากการที่แต่ละบุคคลสามารถกำหนด “วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล” ที่ชัดเจน ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งมิติครอบครัว องค์กร ชุมชน หรือโลกส่วนตัว โดยองค์การควรสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์การโดยไม่ล่วงละเมิดเสรีภาพหรือบีบบังคับแต่ประการใด เพราะความปรารถนาและแรงผลักดันจากภายในคือหัวใจของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Rogers, 2001)

(2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้หลอมรวมเป็นวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต้องอาศัยกระบวนการสื่อสาร การรับฟัง และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกสามารถแสดงความฝัน ความปรารถนา และมุมมองของตนได้อย่างเสรี พร้อมกับเรียนรู้ที่จะเคารพและยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนกระบวนการนี้โดยการเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” มากกว่าการสั่งการ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือในระดับลึก (Senge et al., 1994)

(3) การสื่อสารและการเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารคือกลไกสำคัญในการกระจายและต่อยอดวิสัยทัศน์ร่วมไปยังทุกระดับขององค์การ ช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การสื่อสารระหว่างบุคคล หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-mail, online conference) ล้วนเป็นเครื่องมือในการส่งผ่านวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ความร่วมมือระหว่างครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นเครือข่ายสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นความจริง (Fullan, 2007)

(4) การฝังวิสัยทัศน์ร่วมไว้ในชุดความคิดการบริหาร วิสัยทัศน์มิใช่สิ่งลอย ๆ หากแต่ควรฝังรากอยู่ในชุดความคิดด้านการปกครองขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และเป็นกรอบในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์จึงไม่ใช่แค่คำพูด แต่ต้องมีผลต่อระบบ กระบวนการ และพฤติกรรมจริงขององค์การ

(5) การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก วิสัยทัศน์ที่ดีควรตั้งอยู่บน “พลังแห่งความปรารถนา” ซึ่งจะเป็นแหล่งพลังในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง และการเติบโตอย่างต่อเนื่องในระดับบุคคลและองค์การ ยิ่งวิสัยทัศน์มีความชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจได้มากเท่าไร ยิ่งส่งผลให้บุคลากรมีพลังในการก้าวข้ามอุปสรรคและผลักดันตนเองสู่ศักยภาพสูงสุด

(6) การยึดมั่นในความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์และความผูกพันต่อความจริง Senge (1990) เรียกปรากฏการณ์ “ความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์” (Creative Tension) ว่าเป็นพลังสำคัญที่เกิดจากช่องว่างระหว่างสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน กับภาพอนาคตที่เราปรารถนา ช่องว่างนี้ไม่ใช่สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง หากแต่ควรยึดมั่นและเรียนรู้จากมันอย่างมีสติ เพราะมันจะเป็นแรงผลักดันภายในที่ทรงพลัง ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถตัดสินใจ ลงมือทำ และรักษาความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายได้อย่างไม่หวั่นไหว

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ร่วมกันไม่ใช่เพียงแค่เครื่องมือทางกลยุทธ์ แต่คือพลังทางจิตวิญญาณ ที่เชื่อมโยงสมาชิกทั้งองค์การให้มุ่งสู่นาคร่วมกันได้อย่างมีความหมาย หากองค์การสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเข้ากับวิสัยทัศน์องค์การได้อย่างแนบแน่น จะก่อให้เกิดความสามัคคี ความมั่นคงทางอุดมการณ์ และศักยภาพในการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

**5) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)** หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกในทีมร่วมกันแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาแนวทางปฏิบัติ ผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมอง การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการคิดร่วมกัน เพื่อให้เกิดพลังกลุ่ม (Collective Intelligence) ซึ่งสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การพัฒนานวัตกรรม และการสร้างความสามารถขององค์การในระยะยาว (Senge, 1990) การเรียนรู้ของทีมเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสื่อสารแบบเปิดใจ (Dialogue) และการอภิปรายเชิงสร้างสรรค์ (Discussion) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาแนวคิดร่วมในหมู่สมาชิกของทีม การเรียนรู้ในระดับทีมจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง การประสานความร่วมมือ และการเสริมสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำทีมไปสู่การสร้างนวัตกรรมและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Senge, 1990)

การเรียนรู้ของทีมมิใช่เพียงการยอมรับสิ่งที่มีอยู่ แต่คือการตั้งคำถามต่อสมมติฐานเดิม พัฒนาความเข้าใจใหม่ ๆ และเชื่อมโยงองค์ความรู้เพื่อยกระดับภูมิปัญญาร่วมของกลุ่ม ทั้งนี้ แนวปฏิบัติหลักในการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมมีดังนี้

(1) การเสวนาและการสนทนาอย่างลึกซึ้ง (Dialogue) คือ กระบวนการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในลักษณะที่ไม่เน้นการเอาชนะ แต่เพื่อค้นหาความหมายร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนเปิดเผยความคิด ความเชื่อ และประสบการณ์ของตนอย่างอิสระ โดยไม่มีกรอบหรือข้อจำกัดของการตัดสินใจ ทำให้เกิดพื้นที่ปลอดภัยทางปัญญา (safe space for thinking) ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจในความหลากหลายของมุมมอง และเกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ (Isaacs, 1999)

(2) การอภิปราย (Discussion) คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงโต้แย้งอย่างมีเหตุผล เพื่อวิเคราะห์ปัญหา หาข้อสรุป หรือแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการนำเสนอ การตั้งคำถาม การ

แย้ง และการแก้ต่างอย่างเป็นระบบ จุดมุ่งหมายของการอภิปรายคือการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การลงมือปฏิบัติของทีมในภายหลัง (Robbins & Judge, 2021) แม้ว่า “การสนทนา” และ “การอภิปราย” จะมีจุดเน้นต่างกัน สนทนาเน้นการทำความเข้าใจ ส่วนอภิปรายเน้นการตัดสินใจ แต่การเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องรักษาสมดุลระหว่างทั้งสองรูปแบบ เพื่อให้ทีมสามารถเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ และพร้อมที่จะตกผลึกทางเลือกอย่างมีเหตุผล

(3) การจัดการกับพลังต้านทาน (Managing Defensive Routines) หนึ่งในอุปสรรคสำคัญของการเรียนรู้ในทีม คือพฤติกรรมปกป้องตนเอง (Defensive Routines) ซึ่งมักปรากฏในรูปแบบของการปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง ความไม่กล้าแสดงออก หรือการยึดติดกับความคิดของตนเองมากเกินไป ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความกลัวการถูกวิจารณ์หรือการขาดความไว้วางใจ การเรียนรู้ของทีมจึงต้องเริ่มจากการ สร้างวัฒนธรรมที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) โดยผู้นำต้องเปิดพื้นที่ให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น ชักถาม และคิดไตร่ตรองร่วมกัน พร้อมทั้งฝึกฝนทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์

(4) การปลดปล่อยศักยภาพของทีมด้วยทักษะสะท้อนคิดและสอบถาม (Reflection and Inquiry) กระบวนการเรียนรู้ของทีมจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสมาชิกฝึกฝน ทักษะการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อย้อนพิจารณาแนวคิดของตนเองอย่างลึกซึ้ง และใช้ ทักษะการสอบถาม (Inquiry) เพื่อสำรวจสมมติฐานหรือกรอบความคิดของผู้อื่นโดยไม่ตัดสิน การผสมผสานสองทักษะนี้จะช่วยเปิดมุมมองใหม่ ทำให้ทีมสามารถข้ามพ้นกรอบความคิดเดิม และพัฒนาแนวทางใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญ (Argyris & Schön, 1996)

(5) ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ของทีม เมื่อทีมสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีพลังและต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดการสร้าง “ภาษาร่วม” (Shared Language) และกรอบความคิดร่วม การบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขา การเพิ่มศักยภาพในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การยกระดับนวัตกรรม การปรับตัวและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ของทีม คือรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพราะการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากไม่มีการเปลี่ยนแปลง “วิธีคิดร่วมกัน” ของคนในองค์การ การส่งเสริมทีมให้เรียนรู้ด้วยกันผ่านกระบวนการเสวนา การอภิปราย การสะท้อนคิด และการสอบถาม จะเป็นหนทางสู่การสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น มีพลัง และสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ไม่หยุดนิ่ง

กรอบแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge ไม่เพียงเป็นกลยุทธ์ในการสร้าง “องค์การแห่งการเรียนรู้” หากแต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สร้างสรรค์ และปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมี “Systems Thinking” เป็นกลไกกลางในการเชื่อมโยงวินัยทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกัน

### 14.2.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสตาดาร์ (Stata's Perspective on Learning Organizations)

Ray Stata (1989) ได้เสนอแนวคิดที่ "การเรียนรู้ขององค์การ" ถือเป็นกุญแจสำคัญของการนำนวัตกรรมทางการจัดการ (Management Innovation) มาประยุกต์ใช้ในองค์การ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปรับตัวให้ทันกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ (knowledge-intensive industries) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ของบุคลากรและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางกลยุทธ์อย่างยั่งยืน (Stata, 1989) การเรียนรู้ขององค์การไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมบุคลากร แต่คือการพัฒนา "ศักยภาพเชิงระบบ" ขององค์การให้สามารถสร้างความรู้ใหม่ และแปลงความรู้นั้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

Stata ได้เสนอ 5 ปัจจัยสนับสนุน การเรียนรู้ขององค์การที่ครอบคลุมทั้งมิติบุคคล กระบวนการ และโครงสร้าง ดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) องค์การต้องส่งเสริมให้ผู้นำนำมีบทบาทเป็นทั้งผู้ออกแบบระบบ (Designer) และ ผู้ปฏิบัติการ (Operator) เพื่อเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ โดยต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ระบบที่ซับซ้อน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนการให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Stata, 1989; Senge, 1990) Stata ชี้ให้เห็นว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือทักษะสำคัญของผู้นำนยุคใหม่ ซึ่งต้องมีบทบาททั้งในฐานะ "ผู้ออกแบบระบบ" และ "ผู้ปฏิบัติการ" ภายในองค์การ ผู้นำนต้องสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กลยุทธ์ พฤติกรรมของบุคลากร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำไปสู่การออกแบบระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยน และการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) กระบวนการวางแผนไม่เพียงแต่กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ แต่ยังเป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ เพราะช่วยให้บุคลากรเข้าใจปัจจัยภายนอก และเรียนรู้วิธีปรับพฤติกรรมให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (Stata, 1989) การวางแผนไม่เพียงแต่มีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบริบทใหม่ ๆ ดังนั้นการวางแผนจึงควรถือเป็นกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในเชิงรุก

3) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) การปรับปรุงคุณภาพในทุกระดับ ตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงการบริการ เป็นกลไกที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้อัตราการเรียนรู้ (Learning Rate) เป็นตัวชี้วัด เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพให้ดีขึ้น 50% ทุก 10 เดือน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง (Stata, 1989) Stata เน้นว่า การปรับปรุงคุณภาพในทุกมิติขององค์การ เช่น ผลิตภัณธ์ การบริการ การขนส่ง และกระบวนการภายใน เป็นเครื่องมือหลักที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบไม่หยุดนิ่ง

4) พฤติกรรมองค์การและวัฒนธรรมการทำงาน (Organizational Behavior and Culture) วัฒนธรรมที่เปิดกว้าง กล้าสื่อสารตรงไปตรงมา และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จะเอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกัน หากองค์การมีพฤติกรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือสื่อสารกันอย่างไร้ประสิทธิภาพ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์ความรู้ภายใน วัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้ หากองค์การมีการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ หรือมีวัฒนธรรมที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง จะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม

5) ระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (Information Systems for Learning) การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเปลี่ยน "ข้อมูล" ให้กลายเป็น "ความรู้" และต่อยอดสู่ "การปฏิบัติ" ได้จริง องค์การควรตัดสินใจอย่างมีวิจักษณ์ฐานว่าข้อมูลหรือความรู้ใดควรนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรม ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันเวลา และมีคุณภาพ เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ในระดับองค์การ องค์การควรลงทุนในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถแปลงข้อมูล (Data) ให้กลายเป็นความรู้ (Knowledge) และ แปลงความรู้ ให้กลายเป็นการปฏิบัติ (Action) อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า แนวคิดของ Stata (1989) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ในฐานะกลไกหลักของการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยเน้นทั้งมิติของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ระบบข้อมูล การวางแผน และการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยร่วมที่ต้องทำงานอย่างบูรณาการ การพัฒนาองค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงไม่ใช่เพียงกิจกรรมเฉพาะด้าน แต่เป็นระบบการจัดการองค์การแบบองค์รวม ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยต้องอาศัยความเข้าใจที่ลึกซึ้งในระบบขององค์การ เช่นเดียวกับที่ Senge (1990) เน้นว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือวินัยหลักที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลและการเรียนรู้ของทีมเข้าสู่ระดับองค์การอย่างยั่งยืน องค์การที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง จะเป็นผู้ครองความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวอย่างแท้จริง

#### 14.2.3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991)

แนวคิดเรื่องบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) โดย Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991) เป็นแนวทางที่ ขยายมาจากแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเฉพาะในบริบทของภาคธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเสนอว่า บริษัทที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืน ควรพัฒนาเป็น “องค์กรที่เรียนรู้อย่างเป็นระบบ” ผ่าน 5 มิติหลัก ประกอบด้วย 11 กระบวนการสำคัญ ดังนี้

##### 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1) การใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ (A Learning Approach to Strategy) องค์การควรพัฒนากลยุทธ์โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่เพียงการวางแผนแบบตายตัว แต่เน้นการ

เก็บข้อมูล วิเคราะห์ และทดลองแนวทางใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การทดลองขนาดเล็กก่อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ เพื่อสะท้อนการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของกลยุทธ์

1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) การกำหนดนโยบายไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะในระดับผู้บริหาร แต่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และส่งเสริมการเรียนรู้จากมุมมองที่หลากหลาย

## 2) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking In)

2.1 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information for Understanding) ข้อมูลไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์หรือควบคุม แต่ต้องเป็นข้อมูลที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ของทุกคนในองค์การ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ระบบตรวจสอบเพื่อการเรียนรู้ (Formative Accounting and Control) ระบบบัญชีการเงิน และการควบคุมภายในต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่ใช่การควบคุมแบบลงโทษ แต่ช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจต่อทรัพยากรที่ใช้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน (Internal Exchange) ทุกหน่วยงานควรมองเห็นตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการภายในองค์การ มีการประชุม การเจรจา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาในลักษณะที่ท้าทายและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยไม่มีอำนาจควบคุมเหนือกัน

2.4 ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) องค์การควรรออกแบบระบบการให้รางวัลที่หลากหลาย สะท้อนความสำเร็จของบุคลากรในรูปแบบที่แตกต่าง ไม่จำกัดอยู่เพียงการเลื่อนตำแหน่งหรือโบนัส แต่ควรรวมถึงการยอมรับในระดับบุคคลและกลุ่มอย่างสร้างสรรค์

## 3) ด้านโครงสร้าง (Structures)

3.1 โครงสร้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Enabling Structures) โครงสร้างองค์การต้องมีความยืดหยุ่น เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตามสถานการณ์ และสนับสนุนการทดลอง (Piloting) รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับลำดับขั้นแบบเดิม

## 4) ด้านการมองภายนอกองค์การ (Looking Out)

4.1 พนักงานที่มีบทบาทเป็น “เรดาร์องค์กร” (Boundary Workers as Environmental Scanners) พนักงานทุกระดับควรมีบทบาทในการสำรวจ ตรวจสอบ และรายงานข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง หรือพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที่

4.2) การเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่น (Inter-Company Learning) การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) กับองค์กรภายนอก เช่น คู่ค้า ผู้รับบริการ หรือแม้แต่คู่แข่ง เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเปิดมุมมองใหม่ พัฒนาแนวคิดทางธุรกิจ และยกระดับการเรียนรู้ในเชิงกลยุทธ์

### 5) ด้านการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Learning Climate) องค์กรควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากความล้มเหลว การตั้งคำถาม การสะท้อนผลลัพธ์ และการพูดคุยอย่างเปิดเผย ทั้งนี้เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เห็นคุณค่าของการเรียนรู้อย่างแท้จริง

5.2) การพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self-Development for All) มีการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร และโครงสร้างสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถตามเป้าหมายส่วนบุคคล ทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ

สรุปได้ว่า แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell เป็นกรอบที่แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน ต้องเกิดจากการปรับเปลี่ยนทุกมิติ ตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบภายใน ความสัมพันธ์กับภายนอก ตลอดจนบรรยากาศของการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร

#### 14.2.4 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin

David Garvin (2002) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเน้นว่าองค์กรลักษณะนี้จะสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) (2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และ (3) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) ซึ่งทั้งสามกระบวนการนี้มีความเชื่อมโยงกับการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างลึกซึ้ง และเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร

Garvin ยังชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีทักษะการทำงานเป็นทีม สามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ มีความเข้าใจถึงเป้าหมายของตนเองและขององค์กร และพร้อมประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องว่าแนวทางที่ปฏิบัตินั้นถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ โดย Garvin ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) องค์กรควรใช้แนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อาทิ วงจร “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) ของ Deming รวมถึงการใช้ข้อมูลจริง (Fact-based Management) แทนสมมติฐาน โดยอาศัยเครื่องมือทางสถิติง่าย ๆ เช่น ฮิสโตแกรม (Histogram) แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) แผนภาพการไหลของกระบวนการ และกราฟแสดงความสัมพันธ์ (Correlation Charts) เพื่อให้การตัดสินใจมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2) การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) การทดลองคือกลไกสำคัญในการแสวงหาความรู้ใหม่ โดยองค์การควรส่งเสริมให้เกิดการทดลองทั้งในระดับย่อย (Small-scale Pilots) และโครงการสาธิตขนาดใหญ่ (Demonstration Projects) ซึ่งควรมีลักษณะดังนี้

- ส่งเสริมการแสวงหาแนวคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง
- ให้งานวัดแก้ความกล้าเสี่ยงทางนวัตกรรม
- ฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะด้านการทดลองและประเมินผล
- ริเริ่มโครงการที่สามารถต่อยอดเป็นนโยบายหรือแนวปฏิบัติ
- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ข้ามสายงาน

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง (Learning from Their Own Experience and Past History) องค์การควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิม ทั้งที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลว โดยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อสกัดบทเรียนและนำไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในอนาคต องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นควรได้รับการจัดเก็บและถ่ายทอดเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงได้

4) การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) การเปิดรับแนวคิดจากภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะการเรียนรู้จาก “Best Practices” ขององค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐกิจและภาครัฐ ตลอดจนการรับฟังข้อวิพากษ์หรือคำแนะนำจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสะท้อนกลับมาซึ่งการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระบบการกระจายองค์ความรู้ที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกลไกหลากหลาย เช่น การสื่อสารผ่านรายงาน เอกสารคู่มือ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Communities of Practice) การฝึกอบรม และการสับเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation) ซึ่งจะเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในวงกว้าง

ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Garvin ยังเสนอว่า องค์การที่ต้องการบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีเงื่อนไขสนับสนุน 2 ประการ ได้แก่

(1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การจัดสรรเวลาและทรัพยากรให้บุคลากรได้พัฒนาและฝึกทักษะด้านการคิด วิเคราะห์ การทดลอง การระดมสมอง และการเรียนรู้ในทักษะหลักอย่างต่อเนื่อง

(2) การแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงานหรือข้ามแผนกผ่าน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน และการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศที่สามารถ เคลื่อนย้ายความรู้ได้ทั่วทั้งองค์การ

นอกจากนี้ การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อาจใช้วิธีการ หลากหลาย เช่น การวิเคราะห์เส้นโค้งการเรียนรู้ (Learning Curve) ตารางความก้าวหน้าของโครงการ หรือแบบสอบถาม-สัมภาษณ์ เพื่อวัดทั้งในเชิงพฤติกรรมและปัญญา (Cognitive and Behavioral Perspectives)

#### 14.2.5 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin

David Garvin (2002) เสนอว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) คือ องค์การที่สามารถสร้าง รวบรวม ถ่ายทอด และนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
- 2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
- 3) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Utilization)

ซึ่งทั้งหมดเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

Garvin ได้เสนอกรอบแนวคิด 5 องค์ประกอบสำคัญ ที่แสดงถึงพฤติกรรมและกระบวนการของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

**1) การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)** องค์การควรใช้หลักการ เชิงเหตุผลในการวิเคราะห์ปัญหา โดยอาศัยวงจร Deming (Plan-Do-Check-Act: PDCA) และเครื่องมือ สถิติเบื้องต้น เช่น Histogram หรือ Pareto Chart เพื่อให้การตัดสินใจอิงกับข้อมูลจริง (Fact-based Decision Making)

**2) การทดลองแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่อง (Experimentation with New Approaches)** องค์การควรส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการทดลองโดยใช้แนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการดำเนินโครงการย่อย (pilot projects) หรือโครงการสาธิตเพื่อทดสอบแนวทางใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ ปัจจัยสำคัญได้แก่

- สร้างแรงจูงใจในการริเริ่มสิ่งใหม่
- ให้อำนาจกับความกล้าเสี่ยง

- ฝึกทักษะการทดลองแก้ปัญหา
- รวบรวมทีมงานข้ามหน่วยงาน
- ใช้ผลลัพธ์นำไปสู่การตัดสินใจเชิงนโยบาย

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง (Learning from Own Experience and History) องค์การควรมีระบบในการวิเคราะห์ทั้งความล้มเหลวและความสำเร็จในอดีต เพื่อสร้างบทเรียนและองค์ความรู้ที่ทุกคนเข้าถึงได้อย่างเป็นระบบ

4) การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others' Experience and Best Practices) การเปิดรับแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) จากภายนอก เช่น การ benchmark กับองค์กรชั้นนำ หรือการเรียนรู้จากข้อเสนอแนะของลูกค้า ช่วยให้เกิดการปรับตัวและนำนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ภายใน

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) การเผยแพร่ความรู้ควรทำอย่างทั่วถึงและรวดเร็วผ่านหลายช่องทาง เช่น รายงานภายใน การฝึกอบรม การหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในแนวลึกและแนวกว้าง

ปัจจัยสนับสนุนสำคัญ 2 ประการ

- (1) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เช่น การจัดอบรม การใช้เวลาในการระดมสมอง และฝึกทักษะการวิเคราะห์
- (2) การสร้างการเชื่อมโยงข้ามสายงาน ผ่านกิจกรรม เช่น การทำงานเป็นทีมข้ามฝ่าย (Cross-functional Teams) เพื่อกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ การประเมินความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อาจทำได้ผ่านเส้นโค้งการเรียนรู้ (Learning Curve) แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งจะสะท้อนผลในมุมปัญหาพฤติกรรม และประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม (Garvin, 2002)

**ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Key Characteristics of a Learning Organization)**

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีลักษณะสำคัญที่สะท้อนถึงความเป็นองค์การที่มีการพัฒนาและปรับตัวอย่างยั่งยืน ดังนี้

1) วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ องค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่รู้ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาโลกเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันภายใน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2) โครงสร้างที่ยืดหยุ่น โครงสร้างองค์การมีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทาง การปรับเปลี่ยนทีมงานได้อย่างคล่องตัว และให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

3) การเพิ่มอำนาจและกระจายอำนาจการตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีอิสระในการทำงาน มีสิทธิ์ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานของตนเอง พร้อมเรียนรู้จากกระบวนการทำงานจริง

4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกระบวนการทำงานให้ทันต่อบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น ระบบจัดการความรู้ (KM Platform) การเรียนรู้ออนไลน์ หรือระบบฐานข้อมูลความรู้

6) มุ่งเน้นคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า องค์การมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

7) บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างทางความคิด เคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์

8) การทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ร่วมวางแผนและตัดสินใจในการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ระหว่างกัน

9) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) องค์กรกำหนดทิศทางร่วมกันโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจ เป้าหมาย และแรงจูงใจในการทำงานที่สอดคล้องกัน

10) ระบบพี่เลี้ยงและการชี้แนะ (Mentoring and Coaching System) จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง ผู้ชี้แนะ และผู้สอนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางปฏิบัติที่ดีให้กับบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพ

### 14.3 การจัดการความรู้ในองค์การ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไร้ขีดจำกัด องค์กรจึงต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับความท้าทายของโลกยุคดิจิทัล การบริหารจัดการองค์การในบริบทใหม่นี้จึงจำเป็นต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาทั้ง “การบริหาร” และ “การพัฒนาองค์การ” อย่างเป็นระบบ โดยการบริหารหมายถึงการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ขณะที่การพัฒนาองค์การคือการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการอย่างครบวงจร โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน

หนึ่งในเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาองค์การคือ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management: KM) ซึ่งเกิดขึ้นจากการตระหนักถึงการสูญเสียองค์ความรู้ เมื่อบุคลากรสำคัญลาออกหรือเกษียณอายุ ความรู้ที่เคยสั่งสมไว้กลับสูญหายตามตัวบุคคลไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การจึงไม่ได้มุ่งเพียงการพัฒนาบุคลากรให้รู้มากขึ้นเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างระบบที่เอื้อให้ “องค์การสามารถเรียนรู้” ได้ด้วย โดยครอบคลุมขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การค้นหาและรวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจายกระจายจากบุคคลหรือเอกสาร การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล การจัดระบบจัดเก็บ การกลั่นกรองและตรวจสอบ ตลอดจนการสร้างช่องทางให้บุคลากรเข้าถึง แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2557)

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่สามารถบรรลุผลได้ด้วยการอ่านหรือรับฟังเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย “การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ” (Interactive Learning Through Action) อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากทักษะในการจัดการความรู้เป็นความสามารถที่เกิดจากการฝึกฝนและประยุกต์ใช้ในบริบทจริงมากถึงร้อยละ 80-90 ขณะที่ความรู้เชิงทฤษฎีมีสัดส่วนเพียง ร้อยละ 10-20 เท่านั้น (วิมล โลมา, มุกดา สานวนกลาง, ศรีวิภา เลียงพันธุ์สกุล และฉัตรลดา กาญจนสุทธิ, 2554)

ด้วยเหตุนี้ องค์การในยุคใหม่จึงต้องแสวงหาองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนส่งเสริมการถ่ายทอดและต่อยอดความรู้ในลักษณะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง อันเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคน พัฒนางาน และสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน

### 14.3.1 ความหมายและประเภทของความรู้

ความรู้ (Knowledge) เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรและได้รับการยอมรับว่าเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) โดยนักวิชาการ เช่น Nonaka และ Takeuchi (2000) รวมถึง Steward (1997) ต่างชี้ให้เห็นว่า องค์กรในศตวรรษที่ 21 ไม่สามารถแข่งขันได้หากขาดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

พัฒนาการของความรู้เริ่มต้นจาก “ข้อมูล” (Data) ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่ยังไม่มีการประมวลผลหรือตีความ เมื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาผ่านการจัดเก็บ วิเคราะห์ หรือจัดระบบ จึงกลายเป็น “สารสนเทศ” (Information) ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีบริบทและคุณค่าพร้อมใช้งาน และเมื่อสารสนเทศถูกเชื่อมโยงกับประสบการณ์ ทักษะ วิจารณ์ญาณ และค่านิยมของบุคคล จึงก่อให้เกิด “ความรู้” (Knowledge) ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พรรณี สวนเพลง, 2552)

เมื่อความรู้ได้รับการตกผลึกและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จะก่อเกิดเป็นปัญญา (Wisdom) ซึ่งเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ๆ (Baskarada & Koronios, 2013)

### ประเภทของความรู้

Nonaka (1995) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ดังนี้

1) **ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ในบุคคล เกิดจากประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ หรือพรสวรรค์เฉพาะตัว ซึ่งมักไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือเอกสารได้ง่าย เช่น ความชำนาญในการตัดสินใจ หรือความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

2) **ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดได้ในรูปแบบเอกสาร หรือวัตถุ เช่น คู่มือ หนังสือ รายงานวิจัย หรือฐานข้อมูล ทำให้สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้สะดวก (Distanont et al., 2014)

ทั้งสองประเภทสามารถหมุนเวียนและแลกเปลี่ยนกันได้ภายในองค์กร ผ่านกระบวนการสร้างความรู้ที่เรียกว่า SECI Model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ซึ่งเป็นกลไกการแปลงความรู้ระหว่าง Tacit และ Explicit เพื่อสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000)

### ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นแนวคิดทางการบริหารที่เริ่มแพร่หลาย ในช่วงทศวรรษ 1990 ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งในระดับบุคคลและระดับระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างนวัตกรรม (Xue & Zhu, 2011)

Davenport และ Prusak (1998) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม สร้าง แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ ทั้งในรูปแบบของความรู้ชัดแจ้งและ ความรู้ฝังลึก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีระบบในองค์กร

O'Dell และ Grayson (1998) เสริมว่า การจัดการความรู้ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ จำเป็นได้ตรงเวลา สนับสนุนการตัดสินใจ และก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ขณะเดียวกันยังเอื้อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่โดยอาศัยองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม

Nonaka และ Toyama (2002) ชี้ว่า การจัดการความรู้ที่ดีสามารถนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

ในบริบทของไทย ประเวศ วะสี (2550) อธิบายว่า การจัดการความรู้คือการค้นหาค้นหาองค์ความรู้หรือ ความชำนาญที่แฝงอยู่ในบุคคล แล้วนำออกมาแลกเปลี่ยน ตกแต่ง และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงสร้างนวัตกรรมจากการผสมผสานความรู้ที่หลากหลาย

เจษฎา นกน้อย (2552) เสนอว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีระบบ มีเป้าหมายในการ ค้นหา สร้าง แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ขณะที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยศิลปากร (2550) ระบุว่า การจัดการความรู้คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลข่าวสารสนเทศ ความรู้ และปัญญา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มุ่งรวบรวม จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จะเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ ก็ต่อเมื่อมีการผสมองค์ประกอบหลัก 3 ประการอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) คน (People), 2) เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tools and Technology) และ 3) กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดและบทบาทเฉพาะ ดังนี้

**1) คน (People)** หัวใจขององค์การแห่งความรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากความรู้ที่แท้จริงมักฝังอยู่ในตัวบุคคลในรูปของ “ความรู้ฝังลึก” (Tacit Knowledge) เช่น ประสบการณ์ ทักษะ และวิจารณญาณ ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดได้ง่ายผ่านเอกสาร (Nonaka & Takeuchi, 1995) การจัดการความรู้ที่ดีจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ สนับสนุนให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการแบ่งปัน และส่งเสริม “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice) เพื่อสร้างความรู้ร่วม (Wenger, 1998)

**2) เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tools and Technology)** เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบคลังความรู้ (Knowledge Repository), Intranet, Big Data หรือ AI มีบทบาทสำคัญในการช่วยค้นหา จัดเก็บ และกระจายความรู้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ ลดการสูญเสียความรู้เมื่อต้องเปลี่ยนคนหรือเมื่อบุคลากรเกษียณ (Epstein, 2000; Distanont et al., 2014) อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีไม่สามารถแทนที่คนได้ หากไม่มีการใช้ควบคู่กับวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแรงจูงใจที่ดี (Xue & Zhu, 2011)

**3) กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)** การจัดการความรู้ที่ดีต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน ตั้งแต่การรวบรวม (Acquire) จัดระเบียบ (Organize) จัดเก็บ (Store) แบ่งปัน (Share) ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ (Apply) (Wiig, 1993) หนึ่งในโมเดลที่ได้รับการยอมรับ คือ SECI Model ของ Nonaka & Konno (2000) ซึ่งอธิบาย 4 กระบวนการหลักของการเปลี่ยนผ่านความรู้ ได้แก่

- Socialization การแลกเปลี่ยน Tacit knowledge ผ่านการปฏิสัมพันธ์
- Externalization การเปลี่ยน Tacit knowledge เป็น Explicit knowledge
- Combination การผสมผสานและจัดระบบ Explicit knowledge

- Internalization การเปลี่ยน Explicit knowledge กลับเป็น Tacit knowledge โดยการฝึกฝน

ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพควรส่งเสริมการไหลเวียนของความรู้ให้ทั่วถึง และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากรและองค์การ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่าง “คน” ที่เป็นแหล่งความรู้ “เครื่องมือและเทคโนโลยี” ที่ช่วยในการจัดเก็บและเข้าถึง และ “กระบวนการ” ที่ส่งเสริมให้ความรู้ถูกใช้งานอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ความสมดุลของทั้งสามองค์ประกอบนี้เป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่พร้อมปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย

#### 14.3.2 ทฤษฎีวงจรรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model)

หนึ่งในแนวคิดสำคัญที่เป็นรากฐานของการจัดการความรู้ในองค์การ คือ ทฤษฎีวงจรรความรู้ หรือ SECI Model ซึ่งเสนอโดย Nonaka และ Takeuchi (1995) โดยมีพื้นฐานจากแนวคิดที่ว่า “ความรู้” สามารถแปลงเปลี่ยนไปมาได้ระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และกระบวนการถ่ายทอดเหล่านี้ก่อให้เกิด “ความรู้ใหม่” อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์การแห่งการเรียนรู้

Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้นำเสนอโมเดล SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ซึ่งอธิบาย 4 กระบวนการสำคัญของการถ่ายทอดและแปลงรูปความรู้ ดังนี้

1) Socialization (จาก Tacit สู่ Tacit) เป็นการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างบุคคล โดยไม่ผ่านการบันทึก เช่น การเรียนรู้ผ่านการสังเกต การเลียนแบบ การฝึกงาน การทำงานร่วมกับพี่เลี้ยง หรือการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งผู้เรียนสามารถซึมซับองค์ความรู้ได้จากประสบการณ์ตรงโดยไม่จำเป็นต้องผ่านกระบวนการทางภาษา (Nonaka & Takeuchi, 1995)

2) Externalization (จาก Tacit สู่ Explicit) กระบวนการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกให้กลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยการสื่อสารผ่านการเขียน การอธิบาย การเล่าเรื่อง การตั้งสมมุติฐาน หรือการสร้างโมเดลที่เป็นรูปธรรม ซึ่งขั้นตอนนี้ถือเป็น “จุดเปลี่ยน” ที่สำคัญในการแปลงความรู้ที่แฝงเร้นให้อยู่ในรูปที่สามารถแบ่งปันได้ (Nonaka & Toyama, 2002)

3) Combination (จาก Explicit สู่ Explicit) เป็นการรวบรวมและจัดระบบความรู้ที่อยู่ในรูปชัดแจ้ง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีความซับซ้อนและครอบคลุมมากขึ้น กระบวนการนี้มักเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล การเปรียบเทียบ การสังเคราะห์ และการจัดเก็บความรู้ในฐานข้อมูลดิจิทัล (Davenport & Prusak, 1998)

**4. Internalization (จาก Explicit สู่ Tacit)** เป็นกระบวนการที่บุคคลนำความรู้ชัดแจ้งมาทำความเข้าใจและกลายเป็นความรู้ฝังลึกภายในตนเอง เช่น การอ่านคู่มือแล้วนำไปปฏิบัติ จนเกิดความชำนาญและกลายเป็นทักษะส่วนบุคคล (Nonaka et al., 2000)

กระบวนการทั้งสี่ในโมเดล SECI นั้น มิได้ดำเนินไปเพียงครั้งเดียว หากแต่เกิดขึ้น ซ้ำแล้วซ้ำอีกอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะเป็นวงจร โดยแต่ละขั้นของกระบวนการที่เกิดการแลกเปลี่ยนและแปลงรูประหว่าง ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จะช่วยก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่สะสมและพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ในบรรดากระบวนการทั้งสี่นั้น Externalization และ Internalization ถือเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ความรู้สามารถถูกถ่ายทอดและแปรรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ Externalization ช่วยแปรเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้อธิบายและเผยแพร่ได้ ขณะที่ Internalization ทำให้ผู้รับสามารถนำความรู้ชัดแจ้งไปสู่การเรียนรู้เชิงลึก หากองค์การสามารถส่งเสริมและกระตุ้นให้กระบวนการเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน ก็จะนำไปสู่การเกิด “เกลียวแห่งความรู้” (Knowledge Spiral) ซึ่งเป็นวงจรการสร้างความรู้ที่หมุนเวียนตลอดเวลา และยิ่งเกลียวแห่งความรู้หมุนได้เร็วเพียงใด ก็ยิ่งนำมาซึ่งความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การในทุกระดับมากยิ่งขึ้น (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000)

กระบวนการทั้ง 4 ของ SECI Model ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างแยกส่วน แต่หมุนเวียนต่อเนื่องเป็น “เกลียวแห่งความรู้” (Knowledge Spiral) โดยการแลกเปลี่ยนระหว่าง Tacit และ Explicit Knowledge ซ้ำไปซ้ำมาในแต่ละระดับขององค์การ ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ใหม่อย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งหากองค์การสามารถเร่งให้เกลียวหมุนได้เร็ว ก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nonaka & Takeuchi, 1995)

สรุปได้ว่า SECI Model ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้เท่านั้น แต่ยังเป็น “วงจรการเรียนรู้” ที่เชื่อมโยงคน กระบวนการ และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ หากสามารถขับเคลื่อนวงจรนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้อย่างแท้จริง

#### 14.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)

ในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร การสร้าง “ชุมชนนักปฏิบัติ” หรือ Community of Practice (CoP) นับเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่มีความซับซ้อนทางกระบวนการ ตามแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) จะยิ่งทำให้กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีพลังและเกิดนวัตกรรมใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

CoP คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสนใจหรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน มารวมตัวกันเพื่อ แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างทางการ องค์กรประกอบสำคัญของ CoP ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

- 1) Domain (หัวข้อความรู้) คือ ขอบเขตหรือความสนใจร่วมที่เป็นประเด็นสำคัญ
- 2) Community (ชุมชน) คือ กลุ่มสมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ
- 3) Practice (แนวปฏิบัติ) คือ การแบ่งปันเครื่องมือ เทคนิค วิธีการทำงาน หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002)

ประโยชน์ของ CoP ต่อองค์กร

- สร้างแรงจูงใจ ให้กับสมาชิกในการแบ่งปันความรู้ โดยอาศัยความไว้วางใจและความสมัครใจของสมาชิกในกลุ่ม (บุรชัย ศิริมหาสาร, 2550)
- ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มากกว่าการเรียนรู้จากตำรา ผ่านกระบวนการสะท้อนประสบการณ์ (Reflection) และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน
- กระตุ้นให้เกิดการสังเคราะห์และยกระดับองค์ความรู้เดิม สู่ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทการทำงานได้อย่างเหมาะสม (อรรพรรณ น้อยวัฒน์, 2554)
- สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมแนวราบ ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการร่วมมือ (อนุชาติ พวงสำลี, 2554)

ลักษณะของ CoP ที่ประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของบดินทร์ วิจารณ์ (2547) CoP ที่มีประสิทธิผลมักประกอบด้วยบุคคลที่

- มีปัญหาหรือความสนใจร่วมกัน
- ใช้เครื่องมือและภาษาทางวิชาชีพเดียวกัน
- เชื่อมมั่นและยึดถือคุณค่าร่วมกัน
- พบปะกันได้ทั้งแบบตัวจริงหรือผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- มีช่องทางการสื่อสารและโครงสร้างแบบยืดหยุ่นที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก

นอกจากนี้ ความไว้วางใจภายในกลุ่ม CoP นับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงลึก และสามารถนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทของการทำงานได้

สรุปได้ว่า CoP จึงไม่ใช่เพียงกิจกรรมเสริมของกระบวนการจัดการความรู้ แต่เป็น กลไกหลักในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร องค์กรที่สามารถสร้างและสนับสนุน CoP ให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้ จะสามารถสะสม สร้าง และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีพลวัต ทั้งในระดับปัจเจก กลุ่มงาน และองค์กรโดยรวม

## 14.4 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะในยุคพลวัตที่องค์การต้องสามารถปรับตัว เรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้คือ “กระบวนการจัดการความรู้” (KM Process) ซึ่งหมายถึงขั้นตอนหรือกลวิธีที่องค์การใช้ในการบริหารความรู้ ตั้งแต่การแสวงหา การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (พรรณี สวนเพลง, 2552)

แม้จะมีการนิยามและออกแบบกระบวนการแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การหรือสำนักวิชาการ แต่โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการจัดการความรู้สามารถสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

### 14.4.1 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

การสร้างความรู้ หมายถึง การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากภายในองค์การ เช่น จากประสบการณ์ตรงของพนักงาน การปฏิบัติงาน การทำวิจัย หรือการจัดกิจกรรมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue / Reflection) ในขณะที่การแสวงหาความรู้คือการนำเข้ความรู้จากภายนอก เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกระบวนการนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถาม การสงสัยใคร่รู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Nonaka & Takeuchi, 1995)

การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นขั้นตอนแรกและสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพราะเป็นรากฐานของการเรียนรู้ การพัฒนา และนวัตกรรม โดยกระบวนการนี้แบ่งออกเป็น 2 มิติสำคัญ ได้แก่

**1) การสร้างความรู้ภายใน (Knowledge Creation)** การสร้างความรู้ หมายถึง การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากภายในองค์กร ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานจริง ประสบการณ์ของบุคลากร การสังเกต การทดลอง การทำวิจัย หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เช่น การจัดวงสนทนา (Dialogue) การสะท้อนประสบการณ์ (Reflection) หรือการทำงานเป็นกลุ่ม (Team Learning)

กระบวนการเหล่านี้ส่งเสริมให้เกิดการแปลงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เช่น ทักษะหรือประสบการณ์ของบุคลากร ให้กลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สามารถถ่ายทอดต่อได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “SECI Model” ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่อธิบายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนและสร้างความรู้ผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization

การสร้างความรู้ยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิด “ภาวะใคร่รู้” (Inquiry Mindset) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดของ Senge (1990)

2) การแสวงหาความรู้จากภายนอก (Knowledge Acquisition) การแสวงหาความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่ภายนอกองค์กรมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เช่น การฝึกอบรม (Training) การศึกษาดูงาน (Study Visit) การเข้าร่วมสัมมนา/ประชุมวิชาการ (Seminar / Conference) การเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา (Experts) มาถ่ายทอดความรู้ และการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งความรู้ภายนอก เช่น หนังสือ รายงานวิจัย บทความวิชาการ ฯลฯ

การนำเข้ความรู้เหล่านี้ต้องผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ และปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Contextualization) เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริง และเกิดการเรียนรู้ร่วมในองค์กรต่อไป

การสร้างและแสวงหาความรู้เป็น จุดเริ่มต้นของวัฏจักรการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning Cycle) เพราะเมื่อมีความรู้ใหม่เกิดขึ้น องค์กรจะสามารถนำไปแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ต่อยอดเพื่อปรับปรุงการทำงานและนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่สามารถส่งเสริมทั้งการสร้างและการแสวงหาความรู้ได้อย่างสมดุล จะมีศักยภาพในการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ หรือความต้องการของลูกค้า

**14.4.2 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** หลังจากที้องค์กรได้ดำเนินการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไปที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการแสวงหา คือ การจัดระเบียบความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึง ใช้ประโยชน์ และต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต เมื่อเกิดการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แล้ว จำเป็นต้องมีการจัดระเบียบให้ความรู้นั้นสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย โดยการ กลั่นกรอง วิเคราะห์ และจัดหมวดหมู่ ข้อมูลให้เหมาะสม อาจอยู่ในรูปของเอกสาร สื่อดิจิทัล คลังความรู้ หรือระบบฐานข้อมูล (Knowledge Base) พร้อมปรับปรุงให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับความต้องการใช้งานของบุคลากรในแต่ละระดับ (Davenport & Prusak, 1998)

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ กระบวนการคัดแยก กลั่นกรอง วิเคราะห์ แยกประเภท และจัดหมวดหมู่ความรู้ที่ได้มาให้เป็นระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง ค้นหา และนำไปใช้ โดยมักจะถูกจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร (Manuals, Reports) สื่อดิจิทัล (Digital Files, Videos) คลังความรู้ (Knowledge Repositories) ระบบฐานข้อมูล (Knowledge Base Systems) และระบบจัดการเอกสาร (Document Management Systems) เป็นต้น โดยกระบวนการนี้ต้องอาศัยทั้งโครงสร้างทางเทคโนโลยี และวิธีคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อออกแบบรูปแบบการจัดเก็บ การจำแนก การเชื่อมโยง และการเข้าถึงอย่างเหมาะสม

#### กิจกรรมหลักในการจัดระเบียบความรู้

- การกลั่นกรอง (Filtering) คัดเลือกเฉพาะความรู้ที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- การวิเคราะห์ (Analyzing) ตรวจสอบเนื้อหา เชื่อมโยงกับกระบวนการทำงาน หรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- การจัดหมวดหมู่ (Categorizing) จำแนกประเภทของความรู้ เช่น ตามแผนก หน่วยงาน ผู้ใช้ หรือประเภทของเนื้อหา (เช่น กฎระเบียบ คู่มือปฏิบัติ แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น)
- การจัดทำดัชนี (Indexing) กำหนดคำสำคัญเพื่อให้ระบบสามารถค้นหาได้ง่าย
- การออกแบบอินเทอร์เฟซที่เหมาะสม โดยเฉพาะเมื่อใช้ระบบฐานข้อมูลหรือเว็บไซต์คลังความรู้

ทั้งนี้ควรมีการปรับปรุงและอัปเดตข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ทั้งผู้บริหารระดับสูง (ต้องการข้อมูลเชิงนโยบาย) ผู้ปฏิบัติงาน (ต้องการคู่มือหรือแบบฟอร์ม) และนักพัฒนาองค์กร (ต้องการองค์ความรู้ใหม่เพื่อการปรับปรุง)

ความสำคัญของการจัดความรู้ให้เป็นระบบ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดเวลาในการค้นหา ป้องกันความรู้สูญหายเมื่อมีการเปลี่ยนคน หรือการเกษียณของผู้มีความรู้ สร้างความต่อเนื่องขององค์ความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ Davenport และ Prusak (1998) ได้ชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้ที่ดีไม่ใช่แค่การรวบรวม แต่ต้องสามารถเข้าถึง นำไปใช้ และประยุกต์ต่อยอดได้จริง ดังนั้น การจัดการความรู้ให้เป็นระบบจึงถือเป็น “สะพานเชื่อม” ระหว่างความรู้ที่มีอยู่กับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

**14.4.3 การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing and Transfer)** ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ในระดับปฏิบัติ เพราะแม้ว่าจะมีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบแล้ว แต่หากไม่มีการถ่ายทอดหรือแบ่งปันอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้นั้นก็อาจไม่ได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยมุ่งให้ความรู้ที่ถูกรวบรวมและจัดเก็บไว้ สามารถถ่ายโอน ไปยังบุคลากรอื่น ๆ ผ่านกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การจัดประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Forum) การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) หรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ทั่วทั้งองค์การแบบบูรณาการ (Epstein, 2000; Wenger, 1998)

การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ คือ กระบวนการที่องค์ความรู้จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งถูกถ่ายโอน ไปยังบุคคลหรือกลุ่มอื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา และการนำความรู้ไปใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งกระบวนการนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงการส่งต่อเอกสารหรือคู่มือ แต่ครอบคลุมถึงการ “ถ่ายทอดประสบการณ์ ความคิด ความเข้าใจ และวิธีการทำงาน” ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลด้วย (Epstein, 2000)

Wenger (1998) เน้นว่า ความรู้ที่มีคุณค่าในองค์กรจำนวนมากมักเป็น ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดได้โดยง่ายผ่านเอกสารทั่วไป แต่จะต้องเกิดผ่านกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การพูดคุย การลงมือทำร่วมกัน และการสังเกตพฤติกรรม

### รูปแบบของการแบ่งปันความรู้

องค์การสามารถดำเนินการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมหรือกลไกหลากหลายรูปแบบ เช่น

- การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมอง ประสบการณ์ และแนวทางปฏิบัติระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากร
- เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management Forum / KM Day) เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้เกิดการแชร์บทเรียนจากความสำเร็จหรือความผิดพลาด โดยเน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ไปยังผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เป็นการฝึกฝนผ่านการทำงานจริงและการแนะนำอย่างใกล้ชิด
- การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความสนใจร่วมกัน มาร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เช่น อินทราเน็ต อีเมล วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ หรือระบบจัดการองค์ความรู้ (KM System) เพื่อให้ความรู้ไหลเวียนอย่างรวดเร็วและเข้าถึงได้ทุกระดับ

### ปัจจัยที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้

- บรรยากาศองค์กรที่ไว้วางใจ (Trust Culture) ความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรเป็นหัวใจของการเปิดใจแบ่งปัน
- แรงจูงใจและการยอมรับ (Incentives and Recognition) การมีรางวัล คำชื่นชม หรือระบบประเมินผลที่ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปัน
- ภาวะผู้นำที่สนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร
- เครื่องมือและช่องทางที่เหมาะสม (Accessible Platforms) องค์กรควรจัดให้มีแพลตฟอร์มหรือเครื่องมือที่ใช้งานง่ายและตอบโจทย์ผู้ใช้งานทุกระดับ

การแบ่งปันความรู้ในองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์หลากหลายด้านที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการดำเนินงาน โดยประการแรก การแบ่งปันความรู้ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เมื่อบุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว ย่อมลดการลองผิดลองถูก และไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากศูนย์ซ้ำอีกครั้งในแต่ละงาน ประการที่สอง การแบ่งปันยังเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยเพิ่มนวัตกรรมและการ

พัฒนางาน เนื่องจากเมื่อความรู้จากหลากหลายแหล่งถูกแลกเปลี่ยนกัน ย่อมก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ยังเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีการทำงานเป็นทีมที่เหนียวแน่น มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างต่อเนื่อง ท้ายที่สุด การดำเนินการดังกล่าวยังก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืนในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวและเติบโตได้ในระยะยาว

**14.4.4 การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application)** การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่สำคัญยิ่งในกระบวนการจัดการความรู้ เพราะเป็นช่วงเวลาที่มีความรู้ซึ่งถูกสร้าง รวบรวม จัดเก็บ และแบ่งปันมาอย่างเป็นระบบ จะได้รับการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในบริบทของการทำงานจริง ความรู้นั้นจะมีคุณค่าอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อสามารถประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ หรือการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้จะมีคุณค่าอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจ การแก้ปัญหา หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในขั้นตอนนี้ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรกล้าใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ทดลองแนวทางใหม่ ๆ และเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งนำผลลัพธ์เหล่านั้นกลับมาสะท้อนเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการต่อไปอีกครั้ง ถือเป็นวงจรเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด (Distanont et al., 2014; O'Dell & Grayson, 1998)

ในขั้นตอนนี้ องค์กรจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจและกล้านำความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ เปิดโอกาสให้มีการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า พร้อมทั้งเปิดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวอย่างมีนัยสำคัญ การนำผลลัพธ์จากการใช้ความรู้กลับมาสะท้อนเรียนรู้ (reflection) ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้รับบทเรียนจากประสบการณ์จริงเท่านั้น แต่ยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้เดิม ต่อยอด และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การนำความรู้ไปใช้จึงไม่ใช่จุดสิ้นสุดของกระบวนการจัดการความรู้ แต่กลับเป็นจุดเริ่มต้นของ “วงจรการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด” (Learning Cycle) ซึ่งทำให้การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและยั่งยืน (Distanont et al., 2014; O'Dell & Grayson, 1998)

กระบวนการจัดการความรู้ไม่ใช่เพียงแค่การเก็บข้อมูลหรือเผยแพร่เอกสารเท่านั้น แต่เป็นกลไกที่เชื่อมโยง คน-กระบวนการ-เทคโนโลยี เข้าไว้ด้วยกันอย่างมีระบบ และต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม ปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างยั่งยืนในยุคที่ข้อมูลและปัญญาเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนความสำเร็จ

## 14.5 พลวัตการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

การเรียนรู้ในยุคดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงการเข้าถึงแหล่งข้อมูลออนไลน์เท่านั้น แต่ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการ และจังหวะของการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ในบริษัทปัจจุบันคือกระบวนการที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้แบบยืดหยุ่น ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ อาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการเข้าถึง แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้ โดยเฉพาะการบูรณาการ AI (Artificial Intelligence), Big Data, Learning Analytics, และ Cloud-based platforms ที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเรียนรู้ทั้งในภาคการศึกษาและภาคองค์กร (Siemens, 2022; Huang et al., 2020)

พลวัตของการเรียนรู้ในยุคนี้มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-Centered Learning) ที่ผู้เรียนสามารถออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง เลือกหัวข้อ ความลึกของเนื้อหา และเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ เช่น MOOCs, Microlearning, Podcast, หรือ Learning Communities ผ่านโซเชี่ยลมีเดีย (Hrastinski, 2019) องค์กรจำนวนมากเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมแบบรวมกลุ่ม (Classroom Training) ไปสู่การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) หรือแม้แต่การเรียนรู้แบบรายบุคคล (Personalized Learning Pathways) ที่ใช้ AI วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้รายบุคคล (Kirkwood & Price, 2021)

นอกจากนี้ ยังมีพลวัตด้านความเร็วของการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลให้ทักษะต่าง ๆ มีอายุการใช้งานสั้นลง (Skill Obsolescence) พนักงานในองค์กรต้องเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดแรงงาน ซึ่งหมายความว่า “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) กลายเป็นภารกิจหลักของทั้งบุคคลและองค์กร (World Economic Forum, 2023)

อีกประเด็นที่สำคัญคือการเกิดขึ้นของระบบนิเวศทางการเรียนรู้แบบเปิด (Open Learning Ecosystem) ที่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในสถาบันการศึกษา แต่รวมถึง Online Communities, Peer Learning Networks, YouTube Educators, และ Digital Coaching Platforms ซึ่งสะท้อนความเป็นพลวัตที่ไม่มีขอบเขตตายตัวของแหล่งความรู้ (Downes, 2020)

กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ภายในองค์กรก็ได้รับผลกระทบจากพลวัตเหล่านี้เช่นกัน เพราะการแลกเปลี่ยนความรู้แบบดั้งเดิม เช่น การประชุมหรือเวิร์กช็อป ต้องปรับเข้าสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Teams, Zoom, Miro หรือ Slack ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและความต่อเนื่องของวงจรการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง (Deloitte Insights, 2021)

นอกจากนี้ ยังพบว่า Soft Skills เช่น การสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) ยังคงเป็นแกนกลางของการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ซึ่งต้องพัฒนาควบคู่ไปกับ Hard Skills ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (OECD, 2022)

### 14.5.1 ลักษณะของการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ การเรียนรู้มิได้เป็นเพียงกระบวนการถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนไปยังผู้เรียนเหมือนในอดีตอีกต่อไป หากแต่เป็นกระบวนการที่มีพลวัตสูง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องตามบริบทของสังคม เทคโนโลยี และตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Siemens, 2022; World Economic Forum, 2023) โดยลักษณะของการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถอธิบายได้อย่างครอบคลุมในหลายมิติ ดังนี้

1) **การเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา (Anytime-Anywhere Learning)** ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ด้วยอุปกรณ์ดิจิทัลที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ทำให้รูปแบบการเรียนรู้เปลี่ยนจาก "ห้องเรียน" ไปสู่ "พื้นที่เรียนรู้ดิจิทัล" (Digital Learning spaces) ที่มีความยืดหยุ่นสูง (Huang et al., 2020) สิ่งนี้ส่งผลให้การเรียนรู้ไม่จำกัดอยู่ในกรอบเวลาและสถานที่แบบเดิมอีกต่อไป และช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) อย่างแท้จริง

2) **รูปแบบการเรียนรู้ที่สั้น กระชับ และเฉพาะทาง (Microlearning)** ในบริบทของผู้เรียนยุคใหม่ซึ่งมีเวลาจำกัดและมีความต้องการเฉพาะเจาะจง การเรียนรู้แบบ Microlearning ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างมาก เช่น วิดีโอสั้น ความรู้สรุป (infographics) และคอร์สออนไลน์เฉพาะเรื่องที่ใช้เวลาเรียนรู้ไม่เกิน 10-15 นาที ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคสื่อในยุคดิจิทัล (Zhang et al., 2022)

3) **การเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning)** เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Learning Analytics ทำให้ระบบการเรียนรู้สามารถปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะบุคคลได้อย่างแม่นยำ เช่น การแนะนำคอร์สตามทักษะที่ยังขาด (Skill Gap Analysis) หรือการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการเรียนรู้เพื่อปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน (Kirkwood & Price, 2021)

4) **การเรียนรู้เชิงร่วมมือและเปิดกว้าง (Collaborative and Open Learning)** ผู้เรียนในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ผ่านชุมชนออนไลน์ กลุ่มความรู้ หรือ CoP (Communities of Practice) มากขึ้น ซึ่งช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ใหม่ร่วมกัน โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นแพลตฟอร์มหลักในการสื่อสาร (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020)

5) **ความรู้มีอายุสั้นและต้องอัปเดตอย่างต่อเนื่อง** ในยุคที่เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงเร็ว ความรู้จำนวนมากมี "วงจรชีวิต" (Knowledge Lifecycle) สั้นลง ส่งผลให้ทักษะบางอย่างล้าสมัยภายในไม่กี่ปี การเรียนรู้จึงต้องมุ่งสู่การอัปเดตทักษะอย่างสม่ำเสมอ หรือที่เรียกว่า Upskilling และ Reskilling (World Economic Forum, 2023)

6) **การเรียนรู้ผสมผสานหลากหลายรูปแบบ (Blended and Hybrid Learning)** ผู้เรียนมักใช้การเรียนรู้หลากหลายช่องทางควบคู่กัน เช่น การเรียนออนไลน์ควบคู่กับเวิร์กช็อปในสถานที่จริง หรือใช้สื่อดิจิทัลเสริมการเรียนรู้แบบโต้ตอบ (interactive learning tools) สิ่งนี้ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงได้มากขึ้น (Hrastinski, 2019)

ลักษณะของการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสะท้อนถึงการปรับตัวของทั้งผู้เรียนและองค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ โดยเน้นความยืดหยุ่น ความเป็นส่วนตัว ความรวดเร็ว และการเรียนรู้เชิงรุก (*proactive learning*) มากกว่าการรอรับความรู้แบบเดิม ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ต้องพัฒนาแนวทางที่หลากหลาย พร้อมบูรณาการเทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่าในโลกดิจิทัล

#### 14.5.2 ความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรม

การปรับตัว หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์การในการปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรม หรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Pulakos et al., 2000) ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงแทบจะทุกวินาที ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ยกเลิกสิ่งที่ไม่จำเป็น และสร้างความสามารถใหม่ (Unlearn and Relearn) ถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำและบุคลากรทุกระดับ (Toffler, 2021)

องค์การที่สามารถปรับตัวได้ดีมักจะมีลักษณะของ Agile Organization ซึ่งเน้นการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Decision-making) มีความยืดหยุ่นสูง และกล้าลองผิดลองถูกในกระบวนการทำงาน (McKinsey & Company, 2022) โดยกระบวนการปรับตัวจะเชื่อมโยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากความล้มเหลว

นวัตกรรม (Innovation) ไม่ได้หมายถึงเพียงการสร้างสิ่งใหม่ทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงกระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่ หรือสร้างคุณค่าในรูปแบบใหม่ ๆ ทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ บริการ หรือรูปแบบการจัดการ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรยุคใหม่จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) อย่างแท้จริง

นวัตกรรมยังเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Digital Transformation ซึ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการทำงาน เช่น การนำ AI, Big Data, หรือ IoT มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วและมีวัฒนธรรมนวัตกรรม จะสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ได้อย่างเต็มศักยภาพ (Deloitte, 2021)

#### การบูรณาการความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรม

ความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรมไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะการปรับตัวคือพื้นฐานของการเปิดรับสิ่งใหม่ ขณะที่นวัตกรรมคือผลลัพธ์ของการเรียนรู้และการทดลองสิ่งใหม่ (Anderson et al., 2014) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงต้องปลูกฝังวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ส่งเสริมความกล้าคิด กล้าทำ (Psychological Safety) และมีระบบการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Continuous Learning Systems)

ในโลกยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรมจึงไม่ใช่ทางเลือก แต่คือคุณลักษณะจำเป็นของผู้เรียนและองค์การแห่งอนาคต การส่งเสริมสองปัจจัยนี้จึงเป็นหัวใจของการพัฒนา “องค์การแห่งการเรียนรู้” ที่สามารถอยู่รอด เติบโต และนำพาองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน

### 14.5.3 แนวโน้มการเรียนรู้ในอนาคต (Future Learning Trends)

การเรียนรู้ในโลกอนาคตไม่ใช่เพียงกระบวนการรับข้อมูลหรือฝึกฝนทักษะเชิงเทคนิคเท่านั้น หากแต่เป็น "ระบบนิเวศของการเรียนรู้" (Learning Ecosystem) ที่มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น และขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง โดยเฉพาะในยุคที่โลกเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI Era) และเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) แนวโน้มการเรียนรู้จึงต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว พร้อมพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้มีความสามารถแบบองค์รวม (World Economic Forum, 2023)

**1) การเรียนรู้แบบปรับเฉพาะบุคคล (Personalized Learning)** ในบริบทขององค์การสมัยใหม่ การเรียนรู้แบบปรับเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) กำลังกลายเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่พนักงานมีความหลากหลายทั้งในด้านประสบการณ์ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจ องค์การจึงจำเป็นต้องออกแบบระบบการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล (Individual Needs) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

แก่นของ Personalized Learning ในองค์การคือการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมการเรียนรู้ (Learning Analytics) เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพ และความสนใจของพนักงานแต่ละคน แล้วนำข้อมูลเหล่านี้มาสร้าง "เส้นทางการพัฒนารายบุคคล" (Personalized Learning Pathways) ซึ่งออกแบบให้ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ในการทำงาน (Holmes et al., 2022; Ifenthaler & Yau, 2020)

การเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลในองค์การอาจอยู่ในรูปของการแนะนำหลักสูตรอบรมเฉพาะทางการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์แบบ On-Demand การจับคู่พี่เลี้ยง (Mentorship) ตามศักยภาพหรือแม้แต่การมอบหมายโปรเจกต์ที่ตรงกับเป้าหมายการพัฒนาของพนักงานแต่ละคน ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก (Deep Learning) และการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่สำคัญ ระบบ Personalized Learning ยังเอื้อต่อการส่งเสริม Soft Skills และ Metacognitive Skills ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการทำงานยุคใหม่ เช่น ความสามารถในการจัดการตนเอง (Self-management) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) และการคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) พนักงานที่สามารถเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองจะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการพัฒนางาน และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์การได้มากยิ่งขึ้น

โดยสรุป Personalized Learning ในองค์การมิได้เป็นเพียงการปรับรูปแบบการฝึกอบรม แต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Organizational Learning Culture) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นเจ้าของเส้นทางการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งเป็นฐานรากขององค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

**2) การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended and Hybrid Learning)** การพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร ไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงการอบรมแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไปในโลกขององค์การสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended and Hybrid Learning) ซึ่งหลอมรวมระหว่างการเรียนรู้ในรูปแบบออนไซต์ (Face-to-Face Learning) กับการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล (Online Learning) จึงกลายเป็นแนวทางหลักในการจัดการองค์ความรู้ และพัฒนาบุคลากรขององค์กรในยุคดิจิทัล

ลักษณะเฉพาะของ Blended Learning ในบริบทขององค์การ คือการผสมผสานจุดแข็งของทั้งสองรูปแบบ กล่าวคือ การพบปะและฝึกปฏิบัติร่วมกันแบบเผชิญหน้า ช่วยส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge ขณะที่การเรียนรู้ออนไลน์ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการเข้าถึงองค์ความรู้ ตอบโจทย์การเรียนรู้ตลอดเวลา (Anytime-anywhere Learning) และสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลในระดับลึก (Hrastinski, 2019) ระบบ Hybrid Learning ยังสามารถออกแบบให้เชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานจริง เช่น การเรียนรู้ผ่าน E-Learning หรือ MOOC ควบคู่กับการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับเวทีสะท้อนผล (Reflection Forum) หรือการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Microsoft Teams, Workplace หรือ LINE OpenChat เป็นต้น ซึ่งรูปแบบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารการเรียนรู้ในเชิงระบบและตอบโจทย์บุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องตำแหน่งงาน รุ่นอายุ หรือระดับทักษะ ที่สำคัญ Blended Learning ยังช่วยเสริมสร้าง ทักษะการจัดการตนเอง (Self-regulated Learning) และทักษะดิจิทัล (Digital Skills) ซึ่งเป็นหัวใจของการทำงานในโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (VUCA World) โดยผู้เรียนต้องสามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย และสะท้อนผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานอย่างยั่งยืน

ผลจากการเปลี่ยนผ่านในยุคหลังโควิด-19 ทำให้หลายองค์กรเริ่มยอมรับว่า การเรียนรู้แบบ Hybrid ไม่ได้เป็นเพียงทางเลือกชั่วคราว แต่คือ “โครงสร้างถาวร” (Structural Shift) ที่ช่วยให้ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์มีความยืดหยุ่น ครอบคลุม และสามารถขับเคลื่อนความสามารถของบุคลากรในทุกๆระดับได้อย่างต่อเนื่อง

**3) การเรียนรู้แบบต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong and Life-wide Learning)** การเรียนรู้ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่จำกัดอยู่ในห้องเรียน หรือเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวในช่วงต้นของชีวิตการทำงานอีกต่อไป แต่กลายเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และกว้างขวางหลากหลายบริบท (Life-wide Learning) ที่ต้องเกิดขึ้นทั้งในและนอกเวลางาน ผ่านช่องทางทั้งอย่างเป็นทางการ (Formal) กึ่ง

ทางการ (Non-formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ความต้องการของตลาดแรงงาน และวิธีการทำงานรูปแบบใหม่

ปัจจัยสำคัญที่เร่งให้เกิด Lifelong Learning ในองค์การ คือ การลดลงของอายุขัยความรู้และทักษะ (Short shelf-life of knowledge and skills) ซึ่งทำให้ทักษะที่เคยใช้งานได้เป็นเวลานานกลับล้าสมัยในเวลาเพียงไม่กี่ปี ตัวอย่างเช่น ทักษะด้านซอฟต์แวร์ ดิจิทัล หรือการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์การต้องเร่งดำเนิน Reskilling และ Upskilling ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน (World Economic Forum, 2023) ในทางปฏิบัติ องค์การทั่วโลกได้หันมาออกแบบระบบการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น ย่อส่วน และเข้าถึงได้ง่าย โดยเน้นการสร้าง "Micro-credentials" หรือหน่วยรับรองความรู้เฉพาะด้านขนาดเล็ก (เช่น ใบรับรองจาก Coursera, EdX, LinkedIn Learning ฯลฯ) และ "Modular Programs" หรือหลักสูตรแบบแยกหน่วย ซึ่งสามารถเรียนสะสมแบบเป็นขั้นตอนตามจังหวะของแต่ละบุคคล (European Commission, 2023)

รูปแบบนี้ช่วยให้องค์การสามารถปรับการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสายงาน (Job-relevant Learning) โครงการ (Project-based Learning), หรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพเฉพาะด้าน (Career Pathways) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถใช้ระบบ Learning Management System (LMS) และ Digital Badges เพื่อบันทึกและวัดผลความก้าวหน้าของผู้เรียน

แนวโน้ม Lifelong Learning ยังเชื่อมโยงกับการสร้างวัฒนธรรมของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตั้งคำถาม ร่วมเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และปรับปรุงการทำงานผ่านประสบการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานของความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Senge, 2006)

**4) ทักษะทางสังคม (Soft Skills) และการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ทักษะทางสังคม อารมณ์ และบุคลิกภาพส่วนบุคคล ที่ช่วยให้บุคคลสามารถโต้ตอบและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ความคิด การสื่อสาร และทัศนคติ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอาชีพ และช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี โดย Soft skills ต่างจาก Hard skills ซึ่งเป็นทักษะทางเทคนิคที่เฉพาะเจาะจงกับงาน ซึ่งโลกอนาคตจะถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี แต่ทักษะที่ไม่สามารถแทนที่ได้ด้วย AI ได้แก่ ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ และจริยธรรมทางวิชาชีพ ล้วนเป็นทักษะสำคัญที่ได้รับการส่งเสริมในระบบการศึกษายุคใหม่

ตัวอย่างทักษะที่จำเป็นด้าน Soft Skills ในศตวรรษที่ 21

ในยุคที่โลกแห่งการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้บริบทของเทคโนโลยีดิจิทัล ความไม่แน่นอน และการแข่งขันที่เข้มข้น ทักษะด้าน “Soft Skills” หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อารมณ์ และคุณลักษณะส่วนบุคคล กลายเป็นสมรรถนะหลักที่องค์กรและสถาบันการศึกษาทั่วโลกให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าทักษะทางวิชาการ (Hard Skills) ทักษะเหล่านี้ไม่เพียงสนับสนุนการทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังคงเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีคุณค่าในสังคมและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

หนึ่งใน Soft Skills ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ซึ่งครอบคลุมทั้งการพูด การฟัง และการถ่ายทอดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้ผู้เรียนสามารถสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับบริบท ทั้งในรูปแบบการพูดต่อหน้า การเขียน การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และการใช้ภาษากายอย่างเหมาะสม ทักษะนี้เป็นรากฐานสำคัญของความเข้าใจที่ถูกต้องและการลดข้อขัดแย้งในองค์กร

ถัดมาคือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งเป็นความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้ที่มีทักษะนี้จะสามารถปรับบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับหน้าที่ของทีม แสดงความเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem-Solving and Decision-Making) เป็นอีกหนึ่งทักษะที่จำเป็นในบริบทที่ซับซ้อน ผู้ที่มีทักษะด้านนี้จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุผล ประเมินทางเลือกอย่างรอบด้าน และตัดสินใจอย่างรอบคอบภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ รวมถึงสามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจในอนาคต

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นทักษะที่สะท้อนถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบ และการผลิตแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการแก้ไขปัญหาที่ไม่มีคำตอบตายตัว

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือทักษะที่ช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม และเปิดรับความหลากหลายอย่างสร้างสรรค์ ทักษะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง (VUCA world)

สุดท้ายคือ ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ซึ่งเป็นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ และมุมมองของผู้อื่น โดยไม่ตัดสิน ทักษะนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้ง ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กรและสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

โดยสรุป Soft Skills เหล่านี้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้เรียนและบุคลากรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างมีคุณภาพในโลกยุคใหม่ การส่งเสริม Soft Skills จึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นภารกิจรองของสถาบันการศึกษา หากแต่เป็น “หัวใจ” สำคัญที่ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพอย่างสมดุล

แนวโน้มการเรียนรู้ในอนาคตกำลังสะท้อนให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า “การเรียนรู้” ไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมที่สงวนไว้สำหรับนักเรียน นักศึกษา หรือผู้เรียนในระบบการศึกษาเท่านั้น หากแต่กลายเป็น “พันธกิจร่วม” ของทุกภาคส่วนในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทขององค์การยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และคาดเดาไม่ได้ (VUCA World) การเรียนรู้จึงถูกมองว่าเป็น

“ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ที่องค์กรต้องลงทุน สนับสนุน และออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง อย่างยืดหยุ่นและยั่งยืน

ในยุคดิจิทัล การเรียนรู้ถูกปลดปล่อยจากกรอบเวลา สถานที่ และโครงสร้างแบบเดิม ๆ และขยายออกไปสู่แนวคิดที่เรียกว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งไม่เพียงเน้นการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะในเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังเน้นการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning Culture) การตั้งคำถาม (Inquiry-based Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) และการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Learning from Failure) ให้เกิดขึ้นในทุก ระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ใช่องค์กรที่มีเพียงเทคโนโลยีทันสมัยหรือระบบบริหารที่แข็งแกร่ง แต่ต้องสามารถออกแบบ “สภาพแวดล้อมการเรียนรู้” (Learning Environment) ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกมิติ ทั้งในเชิงทักษะ (Skills) พฤติกรรม (Behavior) ความคิด (Mindset) และคุณลักษณะเชิงองค์รวม (Holistic Human Capacity) ซึ่งรวมถึง Soft Skills, Digital Literacy, Critical Thinking, Resilience และ Adaptive Capacity

โดยลักษณะของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีพลวัต นี้ควรประกอบด้วย

- ระบบที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบรายบุคคล (Personalized Learning Support)
- ช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Blended/Hybrid/Microlearning)
- ระบบให้รางวัลหรือยอมรับการเรียนรู้ (Recognition and Learning Rewards)
- โครงสร้างที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ (Knowledge-Sharing Platforms)
- ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือผู้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Leader as Learning Enabler)

สิ่งสำคัญคือ การเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับเครือข่ายภาคี (Inter-organizational Learning) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) หรือแม้แต่มัคคุเทศก์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อขยายขอบเขตความรู้และนวัตกรรมในระดับระบบ (Systemic Innovation)

สุดท้าย เป้าหมายสำคัญของการเรียนรู้ในองค์กรสมัยใหม่ไม่ใช่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่คือการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถอยู่รอด มีความยืดหยุ่น (Resilience) และเติบโตอย่างมีคุณภาพในโลกอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน (Schleicher, 2020; World Economic Forum, 2023)

## 14.6 การบริหารจัดการคนเก่งในองค์การแห่งการเรียนรู้

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการค้นหา ดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (High-Potential Talent) ให้อยู่กับองค์กร พร้อมสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านี้สามารถแสดงศักยภาพสูงสุดของตนได้ในบริบทที่เอื้อต่อการเติบโต (Collings et al., 2019; Cappelli & Keller, 2017)

การบริหารจัดการคนเก่ง ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัว สร้างนวัตกรรม และแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่เต็มไปด้วยพลวัตและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งกว่าทรัพยากรอื่น ๆ โดยในยุคที่โลกของธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยการแข่งขัน องค์การที่สามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ คือองค์การที่ตระหนักถึง “คุณค่าของทุนมนุษย์” โดยเฉพาะกลุ่ม “คนเก่ง” หรือบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง กลยุทธ์สำคัญที่หลายองค์กรชั้นนำทั่วโลกนำมาใช้ คือ การบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงฟังก์ชันหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่เป็น “ยุทธศาสตร์องค์กรรวม” ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ในบริบทนี้ “คนเก่ง” (Talented People) มิได้หมายถึงเฉพาะผู้มีความสามารถสูงในเชิงเทคนิค (Technical Expertise) เท่านั้น แต่หมายถึงบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีศักยภาพในการเติบโต (Growth Potential) และมีแนวโน้มที่จะสร้างคุณค่าต่อองค์กรในระยะยาว (High-potential Employees) โดยองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่หยุดอยู่เพียงการจ้างคนเก่งเข้ามาเท่านั้น แต่ต้องออกแบบระบบ “การรักษาและพัฒนา” คนเก่งอย่างเป็นระบบ

กระบวนการนี้ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) การสรรหาและคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recruitment) การออกแบบเส้นทางอาชีพ (Career Pathing) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development) ไปจนถึงการสร้างระบบแรงจูงใจและการรักษาคนเก่ง (Retention Strategies) ให้ทำงานกับองค์กรอย่างมีความผูกพันและมุ่งมั่น

องค์การแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในกระบวนการทำงาน (Work-based Learning) การส่งเสริมให้พนักงานคิด วิเคราะห์ และสร้างความรู้ใหม่จากประสบการณ์จริง รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและองค์กร (Senge, 2006)

จุดมุ่งหมายหลักของ Talent Management คือการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Organizational Competitiveness) ขององค์กรในระดับโครงสร้าง ด้วยการใช้ “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพยากรขับเคลื่อนกลยุทธ์และนวัตกรรม โดยมีความสำคัญในหลายมิติ ดังนี้

- การขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจ คนเก่งสามารถยกระดับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

- การลดความเสี่ยงของการสูญเสียความรู้ (Knowledge Loss) โดยเฉพาะในกรณีที่พนักงานหลักลาออก
- การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเติบโต (Growth Mindset Culture) ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเรียนรู้ ทดลอง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การรักษาและดึงดูดคนรุ่นใหม่ ซึ่งมักมองหาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ท้าทาย มีโอกาสเติบโต และสอดคล้องกับค่านิยมของตน

ในบริบทของ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) Talent Management ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เพราะ “คนเก่ง” คือหัวใจสำคัญของการสร้างและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง การนำนวัตกรรมใหม่เข้าสู่องค์กร และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ให้เกิดขึ้นได้จริง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เอื้อต่อการเติบโตของคนเก่ง ไม่ว่าจะเป็นการมีผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning-oriented Leadership) การเปิดโอกาสให้ทดลองและล้มเหลวอย่างปลอดภัย (Safe-to-Fail Environment) การให้ Feedback อย่างสม่ำเสมอ และการสร้างความผูกพัน (Engagement) ผ่านค่านิยมร่วม (Shared Values)

Talent Management ไม่ใช่แค่ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” แต่คือ ยุทธศาสตร์ของการลงทุนในศักยภาพมนุษย์ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคที่ความรู้เปลี่ยนแปลงเร็ว ทักษะใหม่เกิดขึ้นทุกวัน และการแข่งขันทางธุรกิจไม่รอใคร องค์กรที่สามารถดึงดูด รักษา และพัฒนาคนเก่งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะกลายเป็น “ผู้นำแห่งอนาคต” ที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรม และตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างแท้จริง

#### 14.6.1 เหตุผลที่ Talent Management มีความสำคัญต่อองค์การในยุคปัจจุบัน

ในโลกของการบริหารจัดการยุคใหม่ การแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรหรือปริมาณทรัพยากรอีกต่อไป หากแต่ขึ้นอยู่กับ “คุณภาพของคน” โดยเฉพาะ “คนเก่ง” หรือบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Talent) ซึ่งเปรียบเสมือนเพชรเม็ดงามที่สามารถเปลี่ยนทิศทางขององค์กร สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ในบริบทนี้ “การบริหารจัดการคนเก่ง” หรือ Talent Management จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรทุกแห่งต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง โดยเฉพาะในยุคที่โลกผันผวน (VUCA World) และต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

การบริหารจัดการคนเก่งไม่ได้เป็นเพียงภารกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ถือเป็นวาระระดับองค์กร เพราะ “การมีอยู่” และ “การรักษาไว้” ซึ่งคนที่มีศักยภาพสูง จะกลายเป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable Competitive Advantage) ซึ่งความสำคัญของ Talent Management สามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ประการหลัก ดังนี้

1) **ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร** คนเก่งเป็นตั้งเครื่องยนต์หลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ด้วยความสามารถ ทักษะ และวิสัยทัศน์ที่ล้ำหน้า พวกเขาสามารถจัดการปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และผลักดันให้ผลงานของทีมเกิดความเป็นเลิศ การมีคนเก่งอยู่ในตำแหน่งสำคัญจึงช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลลัพธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัด (Collings et al., 2019)

2) **สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน** ในสภาวะที่ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรกลายเป็นความได้เปรียบที่สำคัญ คนเก่งมักเป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรม คิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ และมองเห็นโอกาสที่ซ่อนอยู่ในวิกฤต (Cappelli & Keller, 2017) พวกเขาจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย

3) **เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัว** คนเก่งมักมีทักษะ “การเรียนรู้อย่างรวดเร็ว” (Rapid Learning Ability) และ “การคิดเชิงวิพากษ์” (Critical Thinking) ซึ่งทำให้พวกเขาสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ดี ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค หรือแนวโน้มเศรษฐกิจระดับโลก ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Workplace Agility) ที่คนเก่งมี จึงเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยให้องค์กรฟื้นตัวและเติบโตท่ามกลางความไม่แน่นอน (Bersin, 2018)

4) **ส่งเสริมการรักษาพนักงาน (Retention)** คนเก่งมักเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน และมีทางเลือกมากมายในการประกอบอาชีพ องค์กรที่มีระบบ Talent Management ที่ดีจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในด้านความท้าทาย ความก้าวหน้า และแรงจูงใจ ส่งผลให้พวกเขารู้สึกผูกพัน (Employee Engagement) และอยากเติบโตไปพร้อมกับองค์กร อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนด้านการสรรหาใหม่จากการลาออกของคนเก่ง (Turnover cost) ได้อย่างมีนัยสำคัญ

5) **สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง** การมีคนเก่งอยู่ในองค์กรไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงตัวเลขเท่านั้น หากแต่ยังมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวกอีกด้วย คนเก่งมักเป็นผู้นำทางความคิด (Thought Leaders) มีแรงบันดาลใจสูง และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือพื้นฐานขององค์กรที่ต้องการเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) อย่างแท้จริง

Talent Management ไม่ใช่เพียงกระบวนการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่คือยุทธศาสตร์องค์กร ที่มีผลโดยตรงต่ออนาคต ความยั่งยืน และศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร การตระหนักและลงทุนในคนเก่งจึงไม่ใช่ “ทางเลือก” แต่เป็น “ข้อจำเป็น” ของทุกองค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็วและคาดการณ์ไม่ได้

#### 14.6.2 กลยุทธ์การบริหารคนเก่งในบริบทองค์การแห่งการเรียนรู้

การบริหารจัดการคนเก่ง หรือ Talent Management จึงมิใช่แค่หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่คือ “กลยุทธ์องค์กรรวม” ที่ช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ขับเคลื่อนวัฒนธรรม

องค์การ และเตรียมความพร้อมสู่อนาคต โดยกลยุทธ์ Talent Management ที่มีประสิทธิภาพควรครอบคลุมตั้งแต่การระบุ ไปจนถึงการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ดังนี้

**1) การระบุและค้นหาคนเก่ง (Talent Identification)** องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาระบบในการประเมินศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับ ไม่จำกัดเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร โดยพิจารณาทั้งจากผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (Performance) และศักยภาพในการเติบโต (potential) รวมถึงทัศนคติในการเรียนรู้ (Learning agility) และความสามารถในการทำงานข้ามสายงาน

**2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Talent Development)** องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องจัดให้มีระบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและตอบโจทย์รายบุคคล เช่น โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentorship) แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และโครงการเร่งรัดผู้นำรุ่นใหม่ (Leadership Acceleration Program) โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experiential Learning)

**3) การจูงใจและรักษาคนเก่ง (Talent Retention)** การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนทั้งด้านวัฒนธรรมองค์การ การยอมรับความสามารถ (Recognition) โอกาสในการเติบโต ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และความรู้สึกมีคุณค่า (Sense of Purpose) ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องสะท้อนผ่านคุณค่าและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่ทำให้คนเก่งรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์การ (Collings et al., 2019)

**4) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารคนเก่ง (Digital Talent Management)** การนำระบบ HR Analytics, AI-Based Performance Tracking หรือ e-Learning Platforms มาใช้จะช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ศักยภาพ ติดตามพัฒนาการ และจัดวางเส้นทางการเติบโต (Career Pathway) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่หรือเครือข่ายองค์การ

จุดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การไม่มอง “คนเก่ง” เป็นเพียงทรัพยากรที่ใช้งาน แต่เป็น “หุ้นส่วนในการพัฒนาองค์การ” โดยคนเก่งจะมีพื้นที่ในการทดลอง พัฒนา และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การยอมรับความล้มเหลว และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Marsick & Watkins, 2003)

นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง “คนเก่ง” และ “ทีมงาน” เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer) และเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายใน ซึ่งจะสร้างความเก่งไม่กระจุกตัว แต่กระจายสู่การยกระดับศักยภาพขององค์การโดยรวม

การบริหารจัดการคนเก่งในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิใช่แค่การจัดการทรัพยากรบุคคล แต่คือการออกแบบ “ระบบนิเวศการเรียนรู้ของมนุษย์” (Human Learning Ecosystem) ที่หล่อหลอมทั้งทักษะ ความคิด และแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตขององค์การ โดยเน้นความสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างองค์การกับบุคลากร คือ องค์การที่เรียนรู้ และบุคลากรที่เติบโตไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน

### 14.6.3 ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System)

ในบริบทของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” การมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือ “คนเก่ง” (Talent) ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรยุคใหม่ องค์กรที่สามารถค้นหา พัฒนา ใช้ ศักยภาพ และรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในระยะยาว

ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System) จึงเป็นระบบแบบบูรณาการที่ประกอบด้วยกระบวนการและกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างรอบด้าน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1) การระบุและค้นหาคนเก่ง (Talent Identification) กระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญ คือ การระบุว่า “ใครคือคนเก่งขององค์กร” ซึ่งอาจมีทั้งบุคลากรจากภายในองค์กรที่มีศักยภาพแฝง (High Potentials) หรือผู้สมัครจากภายนอกที่มีคุณสมบัติโดดเด่น องค์กรต้องมีระบบประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment), การวิเคราะห์ผลงาน, การรับรองจากหัวหน้างาน หรือแม้แต่การประเมินศักยภาพแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ในการคัดกรองคนเก่ง (Berger & Berger, 2004; วิชัย วงษ์ใหญ่, 2553)

2) การสรรหาและจัดบุคลากร (Recruitment and Staffing) เมื่อระบุคนเก่งได้แล้ว องค์กรต้องมีระบบการสรรหาที่ครอบคลุม ใช้ทั้งวิธีแบบดั้งเดิม (Traditional Recruitment) และเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AI Matching, Online Assessment, Social Media Recruitment เพื่อให้ได้คนที่ “เหมาะสมกับตำแหน่ง” และ “เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร” พร้อมกับการจัดวางบุคลากรให้ตรงตามศักยภาพ (Job-fit and Culture-fit) (Schweyer, 2004; วิชัย วงษ์ใหญ่, 2553)

3) การพัฒนาและฝึกอบรม (Talent Development and Training) การพัฒนาคนเก่งไม่ใช่เพียงการอบรมทั่วไป แต่ต้องมีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) โดยเน้นการเรียนรู้เชิงลึก การเรียนรู้จากการลงมือทำ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เช่น โปรแกรมโค้ช งานมอบหมายเชิงกลยุทธ์ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อพัฒนาศักยภาพของคนเก่งให้เติบโตเป็น “ผู้นำแห่งการเรียนรู้” ได้ในอนาคต (Beverly & Sharon, 2001; พรรรัตน์ แสงหาญ, 2556)

4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การบริหารคนเก่งต้องอิงกับระบบวัดผลที่โปร่งใสและเป็นธรรม โดยมีการกำหนด KPI, OKRs, และ เกณฑ์วัดศักยภาพ (Potential Grid) เพื่อประเมินทั้ง “ผลงาน” และ “พฤติกรรมแห่งความเป็นผู้นำ” (Leadership Potential) ซึ่งจะสะท้อนการเติบโตของคนเก่งทั้งในมิติที่เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2553)

5) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล (Talent Compensation and Rewarding) คนเก่งต้องได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปของ ค่าตอบแทนทางการเงิน (เงินเดือน, โบนัส) และ ค่าตอบแทนทางจิตใจ (การยอมรับ, โอกาสเติบโต, การได้รับมอบหมายงานสำคัญ) ระบบนี้ควรผูกโยงกับ

ผลการปฏิบัติงานและคุณค่าที่คนเก่งมีต่อองค์กร เพื่อเสริมแรงจูงใจในระยะยาว (Bergeron, 2004; พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556)

**6) การธำรงรักษาและจูงใจ (Talent Retention and Engagement)** หัวใจสำคัญของระบบการบริหารคนเก่ง คือ การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคที่ตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูง องค์กรต้องออกแบบกลยุทธ์ที่เน้น การสร้างความผูกพัน (Engagement) เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Work) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสก้าวหน้า และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเฉพาะบทบาทของหัวหน้างานซึ่งควรเป็น “โค้ช” ที่ให้แรงบันดาลใจ ไม่ใช่แค่ผู้ควบคุมงาน (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2553)

**7) การวางแผนกลยุทธ์และระบบ Talent Succession** องค์กรต้องคิดเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว โดยมีแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำ (Succession Planning) เพื่อเตรียมคนเก่งเข้าสู่บทบาทที่สำคัญในอนาคต องค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่หยุดอยู่แค่การพัฒนาในปัจจุบัน แต่จะต้องวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้สามารถเปลี่ยนผ่านผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญได้อย่างราบรื่น ไม่เกิดภาวะ “สูญญากาศของความรู้” (Knowledge Vacuum) (Sears, 2003)

การบริหารคนเก่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร ทั้งในมิติของ

- ผู้นำหรือผู้บริหาร ที่ต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนเชิงนโยบาย และส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อคนเก่ง
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่มีบทบาทในการออกแบบกระบวนการ Talent Lifecycle ตั้งแต่การสรรหาจนถึงการรักษา
- พนักงานทุกระดับ ที่ต้องเปิดรับการเรียนรู้ พัฒนา และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง
- โครงสร้างและระบบงาน ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพ
- ระบบการสื่อสารภายใน ที่ต้องชัดเจน ตรงประเด็น และสนับสนุนเป้าหมายร่วมกัน
- ระบบพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ ที่ต่อเนื่อง ทันสมัย และตอบโจทย์อนาคต
- ระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ ที่มีความเป็นธรรม ยืดหยุ่น และกระตุ้นให้เกิดความภักดี

**ความสำคัญของ Talent Management ต่อองค์การ: มิติทั้งสาม**

(1) มิติด้านบุคลากร การบริหารคนเก่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญ กำลังใจ และพันธะสัญญาของพนักงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ยิ่งได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถ ยิ่งเกิดภาคภูมิใจ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นอย่างยั่งยืน

(2) มิติด้านผู้บริหาร ระบบ Talent Management ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดภาระเชิงบริหารของผู้บริหาร ให้สามารถมุ่งเน้นงานเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การระยะยาวได้มากขึ้น เนื่องจากกระบวนการต่าง ๆ ดำเนินการอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน

(3) มิติด้านองค์การ การบริหารคนเก่งช่วยให้องค์การสามารถบรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย เพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากร ลดต้นทุนการจ้างงานซ้ำ และเปิดพื้นที่สำหรับการสร้างนวัตกรรมจากบุคลากรคุณภาพ นำไปสู่ความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวขององค์การในระยะยาว

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า “การบริหารคนเก่ง” (Talent Management) ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดของการบริหารองค์การหรือสถานศึกษาในโลกยุคปัจจุบัน บุคลากรแต่ละคนในองค์การล้วนมีศักยภาพ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อทิศทางและผลลัพธ์ขององค์การ การบริหารคนเก่งจึงไม่ใช่เรื่องของ “คัดคนดีเข้ามา” เท่านั้น แต่เป็นเรื่องของการ “ค้นหา พัฒนา จูงใจ และรักษาคคนเก่งไว้กับองค์การ” อย่างมีระบบและต่อเนื่อง ทั้งในภาครัฐและเอกชน ต่างนำแนวคิดด้าน Talent Management มาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถของทุนมนุษย์ให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง

## 14.7 บทสรุป

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของโลกยุคพลวัต ไม่ได้เป็นเพียงแนวทางเชิงทฤษฎีหรือยุทธศาสตร์ทางเลือก แต่กลายเป็น “ความจำเป็น” สำหรับการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การในศตวรรษที่ 21 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มิใช่เพียงองค์กรที่มีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องเท่านั้น หากแต่เป็นองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างระบบการคิดเชิงระบบ พัฒนาแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร และเปิดโอกาสให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งในแนวลึกและแนวกว้าง

ในยุคแห่งความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Dynamic Complexity) การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องพัฒนาควบคู่กับความสามารถในการปรับตัว (adaptability) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการบริหารคนเก่ง (Talent Management) องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วัฒนธรรม และระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น ทลายขอบเขตของสายงานแบบดั้งเดิม และเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์การที่สามารถหลอมรวมความรู้ทั้งจากประสบการณ์ของตนเองและจากภายนอกเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ยังต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ในรูปแบบเชิงรุก โดยเฉพาะการระบุ พัฒนา รักษา และจูงใจ “คนเก่ง” ให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม การจัดการองค์การในยุคพลวัตจึงเป็นกระบวนการที่ต้องบูรณาการทั้งองค์ความรู้ เทคโนโลยี และมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อสร้างองค์การที่ไม่เพียงแต่ “ทันต่อการเปลี่ยนแปลง” แต่สามารถ “นำการเปลี่ยนแปลง” ไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

## 14.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายแนวคิดหลักของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) และวิเคราะห์ที่ว่าแนวคิดนี้แตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิมอย่างไร

2. เพราะเหตุใดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น (Life-wide Learning) จึงมีความสำคัญในบริบทการจัดการองค์การยุคปัจจุบัน? ยกตัวอย่างการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การจริง

3. อธิบายแนวโน้มของ “การเรียนรู้เฉพาะบุคคล” (Personalized Learning) และ “การเรียนรู้แบบผสมผสาน” (Blended/Hybrid Learning) พร้อมทั้งอภิปรายว่าแนวโน้มเหล่านี้มีผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การ

4. จงอภิปรายบทบาทของผู้นำ (Leadership) ในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมยกตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน

5. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มีบทบาทอย่างไรในองค์การแห่งการเรียนรู้ และวิเคราะห์กระบวนการสำคัญในระบบการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การ

## 14.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

จิระพงศ์ เรืองกุล. (2557). ชุมชนนักปฏิบัติ: แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 7(2), 16–27.

พรรณิ สวนเพลง. (2552). เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พรรัตน์ แสงหาญ. (2556). *การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มงคลชัย พิริยะพานิช. (2556). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการภาควิชาการ*. กรุงเทพฯ: ส่องสยาม.

วันชัย ปานจันทร์. (2564). *หลักการการพัฒนาระบบองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2553). *การบริหารคนเก่ง (Talent Management)*. สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิมล โลมา, มุกดา สานวนกลาง, ศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล และ ฉัตรลดา กาญจนสุทธิ. (2554). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

วีโรจน์ สารรัตน์. (2560). *โรงเรียน: การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

วีรุธ มาฆะศิรานนท์. (2557). *การพัฒนาระบบองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*.

Addison-Wesley.

- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management, 45*(2), 540–566.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Distanont, A., Haapasalo, H., & Vaananen, M. (2014). Organizing knowledge transfer in requirements engineering over organizational interfaces. *International Journal of Innovation and Learning, 15*(1), 41–64.
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5<sup>th</sup> ed.). Teachers College Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(4), 78–91.
- Garvin, D. A. (2002). *General Management: Processes and Action*. London: McGraw-Hill, Inc.,
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review, 86*(3), 109–116.
- Hrastinski, S. (2019). What do we mean by blended learning? *TechTrends, 63*(5), 564–569.
- Huang, R., Liu, D., Tlili, A., Yang, J., & Wang, H. (2020). *Handbook on facilitating flexible learning during educational disruption: The Chinese experience in maintaining uninterrupted learning in COVID-19 outbreak*. Smart Learning Institute of Beijing Normal University.
- Kirkwood, A., & Price, L. (2021). Technology-enhanced learning: Contemporary perspectives. *British Journal of Educational Technology, 52*(4), 1431–1446.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), 132–151.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning, 33*(1), 5–34.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal*

- knowledge and best practice*. Free Press.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.
- Revans, R. (1982). *The origin and growth of action learning*. Chartwell-Bratt.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1994). *The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization*. Currency.
- Siemens, G. (2022). Learning analytics and education in the AI era. *Journal of Learning Analytics*, 9(1), 1–13.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Leadership and school results. *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, 561–612.
- Stata, R. (1989). Organizational learning—the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63–74.
- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Irwin/McGraw-Hill.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2021). *Informal and incidental learning in the workplace* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces*. Cambridge University Press.
- Wijg, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking—how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema Press.
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*.  
<https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-2023>
- Xue, C., & Zhu, J. (2011). A review on knowledge management. *Procedia Engineering*, 15, 2896–2900.
- Zhang, Y., Wang, Y., & Li, C. (2022). Effectiveness of microlearning in corporate training: A meta-analysis. *Educational Technology Research and Development*, 70(2), 387–406.