

การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์^{1*}

รับบทความ 10 กันยายน 2561; ตอรับบทความ 3 พฤษภาคม 2562

บทคัดย่อ

การที่องค์กรใดจะประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการปรับตัวให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ได้มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญซึ่งนั่นก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น บทความฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการนำเสนอให้เห็นถึงแนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 กิจกรรม คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะมีลักษณะเฉพาะและมีความเชื่อมโยงถึงกันในทุกขั้นตอน อันถือได้ว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความต่อเนื่องกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาช่วยเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างบังเกิดผลความสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้

¹ อาจารย์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

* ผู้ประสานงานหลัก: surasakchamaram@hotmail.com

Strengthening a Learning Organization through Human Resource Development Process in the 21st Century

Surasak Chamaram^{1*}

Received 10 September 2018; Accepted 3 May 2019

Abstract

The organization will be successful in being a learning organization that adjusts to be able to cope with the changing circumstances of rapid change due to globalization depending on Human resource development factor that is an essential activity for human resource developer to strengthening a Learning organization. Thus, the objective of this article is to present the strengthening a learning organization through human resource development process in the 21st century, consisting of 5 activities; training, education, individual development, career development, and organization development. Each process had specific characters and they were related. This is to be ensured that human resource developer in order to develop an organization to effectively improve the success of Learning Organization.

Keywords: Human Resource Development; Human Resource Developer; Learning Organization

¹ Lecturer, Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University

* Corresponding Author: surasakchamaram@hotmail.com

บทนำ

ผลกระทบที่สำคัญของความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอกและส่งผลต่อเนื่องมายังสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์การทั้งในด้านโครงสร้าง รูปแบบ วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จที่มีใช้เพียงแต่ความอยู่รอดเท่านั้น ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากสถานศึกษาต่าง ๆ ไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้อย่างเหมาะสม ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก ๆ 2-3 ปี การแข่งขันกับบรรดาบริษัทที่มีกำลังความสามารถมากที่สุดของโลก ความรู้ด้านทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ท่วมท้น ตลอดจนความต้องการขององค์กร เพื่อที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Marquardt, 1994) ทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารงานเสียใหม่ เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาวะการดังกล่าวได้โดยการนำเอาเทคนิคหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้ช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะในการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร พร้อมไปกับการหันมาให้ความสำคัญกับคนในองค์กรมากขึ้นโดยลำดับ เพราะเชื่อว่าแม้อะไรก็ตามจะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ เหล่านี้มาใช้ แต่หากมิได้พัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถก็เป็นเรื่องเปล่าประโยชน์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรต่าง ๆ จึงถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมีความเชื่อกันว่า การพัฒนากำลังคนในทุกเพศทุกวัยให้มีความพร้อมจะเป็นกำลังขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับบุคคล องค์กร และสังคม รวมถึงประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาทั้งปวงจะต้องยึดคนเป็นหลัก เพราะคนถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด เป็นทรัพยากรของสังคม และประเทศชาติ ตลอดจนได้รับการพิจารณาอยู่เสมอว่าเป็นเครื่องมือของการพัฒนา (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2557 และ Ranjbar and Absalan, 2015) องค์กรที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กร วิธีการปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การจูงใจ และการประเมินผล และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากพนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านทางการฝึกอบรม (พยัต วุฒิรงค์, 2559)

จากข้อมูลของสถาบัน Alliance for Excellent Education ในปี 2012 พบว่า ภาคธุรกิจในสหรัฐอเมริกา นั้นยอมทุ่มเงินกว่า 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปีสำหรับการอบรมด้านทักษะการอ่าน การเขียน และการคำนวณ โดยเฉพาะให้แก่ลูกจ้าง โดยต่างเห็นว่าทักษะภาษาและการรู้หนังสือส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ มีการนำการอบรมทักษะภาษาเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข โดยสำรวจความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมารดาที่เข้ารับการอบรมการอ่านหนังสือกลุ่มที่ได้รับการอบรมมีอัตราการตายของทารกลดลงถึง 50 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับกลุ่มมารดาที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมโดยมารดาที่ได้รับการอบรมมีแนวโน้มที่จะสนใจรับข้อมูลเกี่ยวกับการดูแลบุตรอย่างถูกสุขอนามัยมากขึ้น (กันตวรรณ มีสมสาร และนัชชา ภาสัจจามันท์, 2555) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และการพัฒนาองค์ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนั้น ยังมีงานวิจัยอีกจำนวนหลายชิ้นได้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญต่อการสร้างสรรค์และการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยงานวิจัยในต่างประเทศ อาทิเช่น

งานวิจัยของ Sherine Fathy El-Fekey (2015) ก็พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม และการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม และการพัฒนาเป็นการปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่มีผลกระทบต่อทุกองค์ประกอบ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge ส่วนการพัฒนาองค์การเป็นการปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับ ที่มีผลต่อการการเรียนรู้ และการพัฒนาอาชีพเป็นลำดับที่สามที่เป็นทั้งการปฏิบัติที่ส่งผลกระทบต่อเพียง สามในห้าขององค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนมากในประเทศไทย เช่น งานวิจัยของวิจิต แสงสว่างและนวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ (2558) ก็พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา เสนอเป็น POT MODEL (Tentative) หรือ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคม อาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 มิติ ดังนี้ คือ 1) มิติด้านคน (P=People Dimension) 2) มิติด้านองค์การ (O=Organizational Dimension) และ 3) มิติด้านเทคโนโลยี (T=Technology Dimension) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าเอกสารและผลงานต่าง ๆ ที่ได้หยิบยกมาอธิบายนั้นต่างก็เป็นเครื่องยืนยันได้ เป็นอย่างดีว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญต่อการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น บุคคลที่มี บทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะเหมาะสมตามสายวิชาชีพของแต่ละ ตำแหน่งงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ก็คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่เป็นผู้มีหน้าที่และบทบาทในการวิเคราะห์คน วิเคราะห์งาน วิเคราะห์องค์การ วางแผน ออกแบบ และพัฒนาโปรแกรมในการพัฒนาให้แก่พนักงานทั้งองค์การ ตลอดจนออกแบบ การประเมินผลติดตามผล เพื่อให้พนักงานทั้งองค์การมีทักษะ มีความรู้ และความสามารถเหมาะสมตามสายอาชีพ ของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีตามความคาดหวังขององค์การอีกด้วย (ดวงเดือน จันท์เจริญ, 2555) เพราะฉะนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเป็นบุคคลผู้ที่มีความพร้อม และมีความรอบรู้ในสภาพความ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ อีกทั้งยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างดี เพื่อให้การขับเคลื่อนงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การต่อไป

ดังนั้น ในบทความฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการนำเสนอถึงแนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ขององค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 โดยมี เนื้อหาของบทความที่ครอบคลุม 2 ส่วนหลักอันประกอบไปด้วย ส่วนแรกกล่าวถึงเหตุผลและความจำเป็น ในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต่อจากนั้นจะได้กล่าวถึงแนวทางในการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ศตวรรษที่ 21 ตามลำดับ ดังนี้

เหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

เนื่องจากเหตุผลสำคัญที่ว่าโลกได้มีพัฒนาการที่ก้าวหน้าจนเข้าสู่โลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่องและหลากหลายในลักษณะที่เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ ทั้งนี้ การที่มีปริมาณองค์ความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมากมายมหาศาลดังกล่าว นั้นย่อมส่งผลกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือกระบวนการบริหารจัดการองค์การใหม่ โดยการหันไปให้ความสำคัญกับการดำเนินการเพื่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าปัจจัยสำคัญของการผลักดันให้องค์การมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ย่อมที่จะเห็นได้ว่าหลาย ๆ องค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ องค์การภาคธุรกิจเอกชน และองค์การภาคส่วนอื่น ๆ ได้มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรโดยสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานนั้นอยู่ต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง (สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2557) และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่นได้

สำหรับเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ เล็งเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดและการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามมุมมองของอำนาจ ศรีพูนสุข (2551) มีดังนี้ คือ

1. มีบทสรุปหรือข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนว่าความรู้หรือทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
2. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรและมีบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลาและเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาในลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ความคิดที่เป็นระบบ” สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์หรือทุนทางปัญญาไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) การบริหารงานคุณภาพ (Quality Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) รวมทั้งเทคนิควิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วย
4. แม้ว่าเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบบริหารขององค์กรต่าง ๆ แต่คนยังคงมีความสำคัญกว่าในฐานะที่เป็นผู้เลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความคิดเชิงระบบจะเข้าใจกระบวนการงาน หรือกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ทำให้สามารถกำหนดหรือสะท้อนถึงความต้องการที่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบงานได้ดี (System Reflect Business Requirement) ทำให้สามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับบริบทความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าคืออะไร และมีองค์ประกอบอย่างไรบ้างนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นได้จากมุมมองของ Senge (1990) ซึ่งเป็นปรมาจารย์ทางด้าน

การจัดการ เป็นนักวิชาการคนแรก ๆ ที่ได้พยายามนำเสนอและเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้สู่สาธารณะผ่านงานเขียนหนังสือที่มีชื่อเรื่องว่า “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization” จนทำให้ได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงในวงกว้าง โดยได้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง สถานที่ที่สมาชิกสามารถขยายพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ สถานที่ที่แนวคิดใหม่หรือที่กำลังพัฒนาได้รับการสนับสนุนส่งเสริมสถานที่ที่ความปรารถนาของกลุ่มเป็นไปโดยอิสระ พร้อมกันนั้นก็นำเสนอประเด็นที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วยความรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) นอกจากองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้วนั้นยังได้มีนักวิชาการที่ให้ความสนใจต่อแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีอยู่จำนวนหลายคน ได้แก่ Marquardt (1994) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ได้แก่ องค์การ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เทคโนโลยี ความรู้ และการเรียนรู้ ในขณะที่นักวิชาการคนสำคัญอีกท่านคือ Garvin (1998) ได้พยายามนำเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 กิจกรรมหลัก ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ดีที่สุจากบุคคลอื่น และการถ่ายทอดการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามมุมมองของนักวิชาการทางด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีทั้งส่วนที่คล้ายกันและแตกต่างกันในส่วนของการละเอียดปลีกย่อยไปบ้างแต่อย่างไรก็ตาม สามารถนำมาสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะร่วมกันที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ (สุปัญญาดา สุนทรนธ์, 2559)

- บุคลากรมีอิสระที่จะพูดในสิ่งที่คิด และที่ได้เรียนรู้
- มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (จะไม่เพิกเฉยในข้อผิดพลาด แต่จะนำมาเพื่อหาแนวทางที่ดีกว่า)
- ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิด
- กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน (ส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์)
- มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง
- ให้รางวัลกับบุคคลและทีมที่สร้างความรู้และผลงานใหม่อยู่เสมอ

ทั้งนี้ มีประเด็นเป็นที่น่าสังเกตว่าการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้นั้นจำเป็นจะต้องปรับให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมไปตามแต่ละบริบท วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจขององค์การแต่ละแห่งเป็นสำคัญ เพราะแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่เป็นนามธรรมอยู่มาก อีกทั้งยังมีข้อจำกัดอยู่บางประการที่ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้แบบเป็นสูตรสำเร็จอย่างทันที

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการเพื่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ย่อมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่ดีต่อองค์การอยู่หลายประการ โดย Nakhchian, Arki and Beman (2013) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้ คือ 1) การสร้างประสิทธิภาพที่ดีขึ้น 2) การพัฒนาคุณภาพ 3) การสร้างความมุ่งมั่นในการแข่งขัน 4) ความมุ่งมั่นในการให้และการเพิ่มขีดความสามารถของแรงงาน 5) การสร้างการเชื่อมต่อระหว่างการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ 6) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ 7) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 8) การปรับปรุงการตัดสินใจ 9) มีปฏิริยาที่เร็วขึ้นกับสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก 10) การปรับเปลี่ยนและการปรับปรุงการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและศักยภาพกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม

และ 11) ตระหนักถึงการอ้างอิงภายในเป็นสำคัญ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า องค์การใดที่มีคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมจะทำให้มีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงกว่าองค์การอื่น ๆ อีกทั้งยังสามารถสร้างความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

แนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประเด็นคำถามที่อาจเกิดขึ้นตามมาคือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร และมีพัฒนาการอย่างไร เพื่อตอบประเด็นคำถามดังกล่าวนี้ขอเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงแนวความคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จากนั้นจึงเป็นการพยายามอธิบายให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังมีเนื้อหาสาระที่จะได้กล่าวถึงตามลำดับต่อไป

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

แนวความคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) หรือชื่อย่อในภาษาอังกฤษว่า HRD เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกปรากฏขึ้นในราวปี ค.ศ. 1964 โดยฮาร์บิสันและไมเออร์ (Harbison and Myers) (Gary N. McLean and Xiaohui Wang, 2007) และเริ่มมีการให้ความสำคัญและนำมาใช้อย่างจริงจังเมื่อราว ปี ค.ศ. 1968 และต่อมาในปี ค.ศ. 1970 จึงได้มีการนำมาใช้มากขึ้นเป็นลำดับ สำหรับในประเทศไทยได้มีการให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาคนอย่างมาก ตั้งแต่ในอดีตเป็นต้นมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีการวางแผนนั้นคงเริ่มพร้อมกับการมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยในระยะแรก ก็คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการศึกษาและสาธารณสุข ต่อมาในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 5 (2525-2529) ได้มีการจัดทำแผนพัฒนากำลังคนโดยเฉพาะภายใต้การจัดทำของคณะกรรมการแผนพัฒนากำลังคน และในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 6 (2530-2534) ก็ได้มีการพัฒนาแผนคุณภาพคน (วุฒิเทพ อินทปัญญา, 2534) ต่อมาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535-2539) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540-2544) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) ก็ได้เน้นถึงทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้ใช้แนวคิดที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-10 โดยยังคงยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและสร้างสมดุลการพัฒนาในทุกมิติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560-2564) ก็ได้มุ่งเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้นำวิชาการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทัศนะหรือมุมมองความคิดเห็นไว้ในหลายลักษณะมีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกันและต่างกันตั้งแต่ในอดีตเป็นต้นมา ดังจะขอยกมาอธิบายเป็นตัวอย่างโดยสังเขปดังนี้ คือ ในปี ค.ศ. 1982 Leonard Nadler (1982) ได้เขียนหนังสือที่มีชื่อว่า Designing training program: The critical events model โดยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือดังกล่าวว่า หมายถึง เป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม และสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในสังคม ตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์การและสังคม ในปี ค.ศ. 2001 McLean & McLean (2001) ได้เขียนบทความที่มีชื่อว่า If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context และได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบทความชิ้นดังกล่าวว่า เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมในระยะสั้น และระยะยาวที่พัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล องค์ความรู้พื้นฐานในการทำงาน ความเชี่ยวชาญ และความพึงพอใจทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ ในเวลาต่อมาในปี ค.ศ. 2006 Werner and DeSimone (2006) ได้ให้นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในหนังสือชื่อว่า Human Resource Development ว่าชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบและมีการวางแผนไว้ ซึ่งได้มีการออกแบบโดยองค์การเพื่อให้สมาชิกมีโอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ซึ่งจากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น หากพิจารณาจากความหมายหรือนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีอยู่ 2 มิติ ประกอบด้วย มิติแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติ ได้แก่ การพัฒนากำลังคนหรือประชากรของประเทศโดยอาศัยยุทธวิธีและมาตรการเกี่ยวกับอัตราการเกิด และการตายของประชากร การศึกษา การจ้างงาน และการมีงานทำเพื่อการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และมิติที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กรนั้น ๆ สารสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ก็คือการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคล เพื่อที่จะทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วก็ย่อมที่จะสะท้อนให้เห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) หรือที่เรียกชื่อย่อในภาษาอังกฤษว่า HRD จะเป็นการมองมิติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค ซึ่งจะเป็นเรื่องของการดำเนินการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากรทุกระดับตามกรอบที่องค์กรได้กำหนดอย่างมีจุดมุ่งหมายชัดเจน ผลลัพธ์ของการดำเนินส่งผลให้ตัวบุคลากรมีศักยภาพเหมาะสมต่อการประกอบอาชีพและการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การหลายประการ เช่น ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ดีขึ้น ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะส่งผลทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

อันเนื่องมาจากมีความเชื่อและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในแง่ที่ว่าคนหรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน หรือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก (ระวีวรรณ สัมฤทธิ์, 2556, น. 31) ดังนั้น ในการดำเนินการในแต่ละองค์การ

จะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหรือให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Centered) ในหลายองค์การจะมีการใช้งบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อาจจะไม่บังเกิดผลได้อย่างคุ้มค่าในระยะเวลานานสั้น หรือปรากฏให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม แต่จะต้องอาศัยเวลาสักระยะหนึ่งจึงจะเกิดผลตามต้องการ (ไตรรัตน์ โภคพลารณ์, 2558)

แต่อย่างไรก็ตาม ในความเปลี่ยนแปลงของโลกทุกวันนี้ จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะผลกระทบจากโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะของพนักงาน มีการใช้เทคโนโลยีใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโครงสร้างองค์การใหม่ และสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ความคิดเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนอกจากนี้ยังมีสิ่งท้าทายที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การ ได้แก่ (ไตรรัตน์ โภคพลารณ์, 2557 และ สุทินี ฤกษ์ขำ, 2557)

1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน เนื่องจากประเทศต่างเป็นประเทศเปิด และมีพรมแดนติดต่อติดต่อกัน ทำให้แรงงานมีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานไปมาระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับแรงงานที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นทั้งในแง่ของอายุ ระดับการศึกษา รูปแบบการใช้ชีวิต ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งความหลากหลายในด้านต่าง ๆ ของกำลังแรงงานเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงแนวทางการจัดการความรู้ในองค์การ เนื่องจากบุคคลที่มีอายุ ระดับการศึกษา รูปแบบการใช้ชีวิต รวมถึงวัฒนธรรมที่ต่างกัน ย่อมมีทัศนคติมุมมองที่ต่างกันไปด้วย ทำให้ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2 การแข่งขันในเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องอาศัยความฉับไว สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ องค์การจำเป็นต้องมีความพร้อมในแง่ของการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและมีความพร้อมต่ออนาคต

1.3 ขจัดช่องว่างทางทักษะ ซึ่งปัญหาประการหนึ่งที่สำคัญ คือ บุคลากรที่จบการศึกษาไม่มีทักษะในงานหรือมีแต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งมักจะให้การศึกษาในเชิงกว้างและทฤษฎี บางแห่งไม่มีการฝึกปฏิบัติหรือบางแห่งก็มีการฝึกปฏิบัติก็เพียงส่วนน้อย การขาดบุคลากรที่มีทักษะอย่างเพียงพอจะทำให้เกิดปัญหามากมาย สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ไม่สามารถผลิตบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของตลาด

1.4 ความต้องการเรียนรู้ในระยะยาว อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้้องค์การมีความเสี่ยงและทำให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหารที่จะจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ดังนั้น เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว องค์การจึงจำเป็นต้องให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตนเองมีความรู้ที่ทันสมัยและพร้อมที่จะปฏิบัติงานและมีโอกาสเจริญเติบโตในอนาคต ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิดค้นวิธีการอำนวยความสะดวกให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเพียงการเข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่จะต้องมีการดำเนินการให้เรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.5 ช่วยให้เป็้องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรโดยสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานนั้นอยู่ต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

หากพิจารณาในระดับองค์การย่อมที่จะเห็นได้ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Developer) ถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ที่นอกเหนือไปจากผู้บริหารองค์การ โดยบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้คนทั่วไปเข้าใจว่าผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การด้วยการเพิ่มความรู้ ความสามารถ สร้างทัศนคติที่ดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ (วุฒิพล สกลเกียรติ, 2558) โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องมีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลประโยชน์แก่บุคคลในองค์การ รวมถึงต้องวิเคราะห์และประเมินองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีแนวคิดที่ดีและมีระบบ เพราะถือเป็นหน้าที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้มนุษย์ในองค์การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อประโยชน์ต่อองค์การและส่วนรวม (ดวงเดือน จันทรเจริญ, 2555) ต่อไป

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในประเด็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมจะเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้ความสนใจและถือเป็นหน้าที่สำคัญในการผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ควรประกอบด้วยกิจกรรมย่อยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรม (Training) กิจกรรมการศึกษา (Education) กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ (Organization Development) (สุปัญญาดา สุนทรนนท์, 2558, น. 32) ดังนี้

2.1 การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมการฝึกอบรม (Training)

กล่าวคือ กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความสามารถ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย (ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล, 2557) Desimone, Werner และ Harris (2002, อ้างถึงในไตรรัตน์ โกศพลการณ์, 2559) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมถึงการฝึกอบรมที่ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่เรียกว่า A DImE ซึ่งก็คือ

2.1.1 การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการโดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว โดยมีการกำหนดความต้องการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการศึกษาขององค์การ สภาพแวดล้อม งาน และผลงานของพนักงาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อการจัดลำดับในการใช้ความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวัดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรม และการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล

2.1.2 การออกแบบ (Design) ในขั้นการออกแบบนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ คือ การคัดเลือกวัตถุประสงค์เฉพาะโครงการ พัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโครงการ พัฒนาและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการ คัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดหรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินการ และกำหนดการโครงการตามลำดับ

2.1.3 การดำเนินการ (Implementation) ในขั้นนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องส่งมอบโครงการให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย เช่น ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ กลุ่มเป้าหมายไม่มีเวลาเพียงพอต่อการพัฒนา มีความขัดแย้งกันระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับผู้รับผิดชอบ สถานที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้สร้างความท้าทายให้กับผู้รับผิดชอบและสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.1.4 การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ การประเมินผลจะช่วยวัดและตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนาว่าได้ตามที่ต้องการหรือไม่ สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งการประเมินผลจะช่วยให้การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ การใช้เทคนิคต่อไปและในอนาคต การกำหนดโครงการที่แน่นอนในอนาคต การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ และการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต่าง ๆ

2.2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมการศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในองค์การแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมความพร้อมพนักงานสำหรับงานในอนาคต (future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่ง การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ ซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน (Nadler and Nadler, 1980 อ้างถึงในชุดิกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557) ทั้งนี้ กิจกรรมการศึกษาแบ่งออกได้เป็น 5 ระบบ ดังนี้ (โชติชวล พุทธิกาญจน์, 2556)

2.2.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง ซึ่งได้แก่ ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง รวมถึงระดับอุดมศึกษา และบัณฑิตศึกษา โดยมีการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ และการกำหนดเวลาเรียนที่ค่อนข้างแน่นอน

2.2.2 การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผิดพลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ โดยเปิดโอกาสให้สมัครเข้าศึกษาโดยไม่จำกัดอายุ และจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตร และเวลาเรียน โดยผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และตามวันเวลาที่สะดวก หรือที่เรียกว่า การศึกษาผู้ใหญ่

2.2.3 การศึกษาระยะสั้น (Short-Term Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอันใกล้ โดยทำการศึกษาที่มีหลักสูตร และกำหนดเวลาที่กระชับ คือ ตั้งแต่สามเดือนถึงหนึ่งปี เช่น การศึกษาหลักสูตรสองภาษาอังกฤษกับสถาบันต่างประเทศ หรือการศึกษาเพื่อขอประกาศนียบัตรเฉพาะทาง เป็นต้น

2.2.4 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งการศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก โดยการศึกษาตามความสนใจของแต่ละคนในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะไม่มีการระเบียบ และกำหนดที่แน่นอนของเรื่องราว เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่าย

2.2.5 การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) คือ การศึกษาตลอดทั้งชีวิตมนุษย์ โดยอาจรวมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น และการศึกษาตามอัธยาศัยเข้าด้วยกัน

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสนใจต่อกิจกรรมการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์และสำรวจความต้องการในการศึกษาต่อของพนักงาน ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับพัฒนาพนักงานด้วยการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่ชัดเจน และเป็นที่รับรู้โดยทั่วไป สร้างและให้โอกาสกับพนักงานในการเข้ารับการศึกษาคือทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย พนักงานทุกคนจะได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้เข้ารับการศึกษาคือทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม

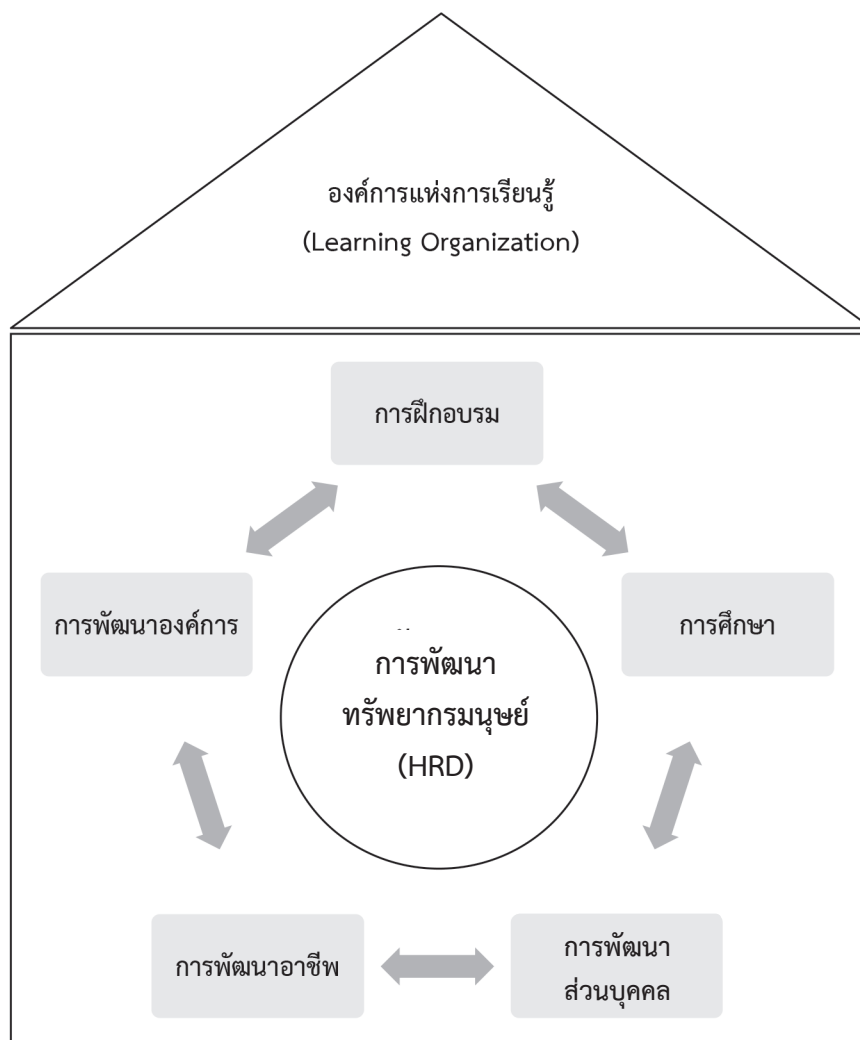
2.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) กล่าวคือ กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคลเป็นการช่วยเหลือบุคลากรโดยสร้างจุดแข็งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทำให้จุดอ่อนหายไป สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ให้มีประสิทธิภาพขององค์กร และทำให้เป้าหมายของบุคคลมีความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของตนเอง มีชีวิตดี ครอบครัวดี สัมพันธภาพของชุมชนดีขึ้น ในปัจจุบันมุ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (human capital) เพราะทุนมนุษย์จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จที่ใช้ต้นทุนเหมาะสม โดยคุณค่าทุนมนุษย์ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องคิดต้องพัฒนาโดยการฝึกอบรมและจัดการศึกษา (ชมสุภัค ครุฑทะ, 2554) ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ เช่น จัดให้มีระบบที่เลี้ยงในการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจความหลากหลายของงาน จัดให้มีการบรรยายหรืออภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน จัดให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการลงมือปฏิบัติร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการให้คำแนะนำแก่พนักงานด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

2.4 การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) กล่าวคือ กิจกรรมการพัฒนาอาชีพจัดเป็นกิจกรรมเพื่อนำมาสู่ความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพของบุคลากรภายในองค์กร (สุปัญญาดา สุนทรนนท์, 2558) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในแผนอาชีพของพนักงาน เพื่อเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแผนที่ต้องการ ซึ่งพนักงานบางคนอาจจะมีแผนอาชีพและบางคนอาจไม่มี ดังนั้น การแนะอาชีพแก่พนักงาน คือ ต้องช่วยให้พนักงานค้นพบแนวทางของตนเอง และช่วยแนะ นำ รวมทั้งพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะ และความรู้และทัศนคติที่เหมาะสมกับแผนอาชีพ (ดวงเดือน จันทรเจริญ, 2555) โดยกระบวนการและกิจกรรมในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานจะมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดโครงการวางแผนอาชีพ การอบรมฝึกทักษะทางอาชีพ การจัดตั้งศูนย์ประเมินความถนัดทางอาชีพ การจัดทำคลินิกให้คำปรึกษาทางอาชีพ เป็นต้น ส่วนกิจกรรมที่ไม่เป็น

ทางการ เช่น การมีพี่เลี้ยงที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น (สุนิสา ซ่อแก้ว, 2559) อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการที่เป็นระบบนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการสำรวจและประเมินตนเองเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน มีการเผยแพร่ผลการประเมินตนเองของพนักงาน เพื่ออภิปรายร่วมกันในกลุ่มในสิ่งที่สามารถพัฒนาร่วมกันได้ เสริมสร้างและกระตุ้นให้พนักงานกำหนดเป้าหมายชีวิตในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน การกำหนดเป้าหมายชีวิตในการทำงานจะทำให้พนักงานรู้จักปรับตัวเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทั้งนี้โดยคำนึงถึงหลักความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5 การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การพัฒนาองค์การ (Organization Development) กล่าวคือ กิจกรรมการพัฒนาองค์การถือเป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องที่การต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Nadler and Nadler, 1980 อ้างถึงในชุดิกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557) โดยหัวใจหลักของกระบวนการและ กิจกรรมเหล่านี้ คือ การเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ทีม และองค์การ และเมื่อกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้น นั้นย่อมหมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานขององค์การ ในภาพรวม และการเรียนรู้ รวมทั้งความสามารถในการปรับตัว (สุนิสา ซ่อแก้ว, 2559) ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรม การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นลำดับขั้นตอนนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่สำคัญดังนี้ เช่น การวินิจฉัยองค์การเพื่อค้นหาปัญหาและโอกาสในการพัฒนาองค์การที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ดำเนินการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อทำให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานทุกคนในการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาองค์การมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง จากนั้นนำข้อมูลความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงานมาใช้ในการแก้ไขปัญหาการทำงานและการปรับปรุง ส่งเสริมการพัฒนาองค์การ เพื่อการปฏิบัติขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในทุก ๆ ระดับในองค์การ เพื่อให้มีความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การในอันที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมตลอดจนทั้งต้องพยายามชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการจัดกิจกรรมดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อการสร้างความสำเร็จร่วมกัน และนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจต่อไป



ภาพที่ 1 การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

บทสรุป

ภายใต้บริบทของเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และซับซ้อนในศตวรรษที่ 21 มีผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในทุกองค์การ รวมตลอดจนถึงความอยู่รอดขององค์กรอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ มีความรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ มีอิสระที่จะพูดในสิ่งที่คิด และที่ได้เรียนรู้ มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิด ให้รางวัลกับบุคคลและทีมที่สร้างความรู้และผลงานใหม่อยู่เสมอ รวมถึงมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่องเป็นต้นนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่งเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่าง

มากที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้ความสำคัญและดำเนินการผ่านการปฏิบัติกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรม (Training) กิจกรรมการศึกษา (Education) กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตามแนวทางหรือวิธีการดังกล่าว ย่อมสามารถที่จะช่วยทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- กันตวรรณ มีสมสาร และนัชชา ภาสัจจนันท์. (2555). การพัฒนามนุษย์กับการจัดการเรียนรู้ทักษะภาษาที่มีประสิทธิภาพมนุษย์. *Journal of HRintelligence*, 7(2), 41-46.
- ชุดิภาณูจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). *หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์.
- ชมสุภักดิ์ ครุฑทะ. (2554). ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์*, 4(2), 63-70.
- โชติชวัล พุทธิกาณูจน์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 4(2), 104-112.
- ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล. (2557). การเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 6(2), 186-193.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2555). นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการคิดอย่างเป็นระบบ. *วารสารนักบริหาร*, 32(4), 74-79.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2557). ทำไมต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *Journal of HRintelligence*, 9(2), 9-10.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2558). ทำไมจึงต้องสนใจคน. *Journal of HRintelligence*, 10(1), 6.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2559). กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *Journal of HRintelligence*, 11(1), 6-7.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 14(1), 38-39.
- พยัต ภูมิรงค์. (2559). การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประเด็นท้าทายการพัฒนาองค์กรในทศวรรษหน้า. ใน *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า* (น. 3-27). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระวีวรรณ สัมฤทธิ์. (2556). *ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจิต แสงสว่าง และนวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2558). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ประเทศไทย. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 17(4), 26-39.
- วุฒิเทพ อินทปัญญา. (2534). ทิศทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต. *รัฐสภาสาร*, 39(10), 48-63.

- วุฒิพล สกลเกียรติ. (2558). นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทที่ปรึกษาองค์กร. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 2(2), 12-24.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนิสา ช่อแก้ว. (2559). ความสามารถในการมีงานทำ ประเด็นท้าทายการบริหารคนในศตวรรษหน้า. ใน *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า* (น. 29-48). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุปัญญาดา สุนทรนนธ์. (2558). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 7(2), 28-42.
- สุปัญญาดา สุนทรนนธ์. (2559). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. ใน *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า* (น. 75-99). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำนาจ ศรีพูนสุข. (2551). องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 13* (น. 1-56). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Gary N. McLean and Xiaohui Wang. (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 6, 96-108.
- Marquardt, M and Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. BurrRidge, IL: Irwin Professional Publishing.
- McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context. *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.
- Nadler, Leonard. (1982). *Designing training program: The critical events model*. Reading, Mass. Addison – Wesley.
- Nakhchian, Ali Arki, Ahmad Vakili and Bemani, Atefeh. (2013). The Role of Learning Organizations in Improving Human Resources Management. *European Journal of Business and Management*, 5(13), 159-164.
- Ranjbar, Mokhtar and Absalan, Muhammad. (2015). Effect of organizational learning on human resource development (case study: Payam Noor University in Fars province). *Journal of Scientific Research and Development*, 2(4), 168-172.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sherine Fathy El-Fekey. (2015). The Effect of Human Resource Development Practices on Creating Learning Organizations: An Empirical Study on the Banking Sector in Egypt. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(4), 130-137.
- Werner J. M. and DeSimone R. L. (2006). *Human Resource Development*. 4ed. Delhi India: Thomson South-western.