



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

ISSN 3088-2850 (Online)

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

วัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรกับความสำเร็อย่างยั่งยืน Lifelong Learning Culture in Organizations and Sustainable Success

รุ่งนภา อนันตะ*

Rungnapha Ananta*

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ประเทศไทย*

Graduate Studies, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Thailand*

Received: January 22, 2026 Revised: March 24, 2026 Accepted: March 29, 2026 Published: March 30, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงความหมาย ความสำคัญ อุปสรรค และแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดความยั่งยืน พร้อมทั้งเชื่อมโยงการเรียนรู้ดังกล่าวกับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว บทความชี้ให้เห็นว่า การปลูกฝังการเรียนรู้ให้เป็นค่านิยมขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างการทำงานในปัจจุบัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนของการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความปลอดภัยทางจิตใจ การจัดเตรียมโอกาสและทรัพยากรการเรียนรู้ที่หลากหลายและเข้าถึงได้ การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับงานและเป้าหมายขององค์กร การยอมรับและการให้รางวัลเพื่อเสริมแรง การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการทดลองปฏิบัติ รวมถึงการวัดผลและพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตจำเป็นต้องอาศัยแนวทางที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงาน และเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

คำสำคัญ: วัฒนธรรมการเรียนรู้, การเรียนรู้ตลอดชีวิต, ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Abstract

This article aims to explain and synthesize the concept of a lifelong learning culture in organizations, with a focus on its meaning, importance, challenges, and approaches for developing sustainable learning practices. It also examines the relationship between lifelong learning and long-term organizational success. The article highlights that cultivating learning as a core organizational value is a key factor in fostering a lifelong learning culture, particularly in response to changes in technology and work structures. Essential components include leadership as a driving force for learning, the creation of a supportive learning environment and psychological safety, the provision of accessible and diverse learning opportunities and resources, the promotion of knowledge sharing, the integration of learning with organizational goals, recognition and reward systems to reinforce learning behaviors, experiential learning through practice and experimentation, and continuous evaluation and improvement of learning systems. Developing a sustainable lifelong learning culture requires a systematic and ongoing approach to embed learning into daily work practices, serving as a foundation for long-term organizational success.

Keywords: Learning Culture, Lifelong Learning, Sustainable Success

บทนำ

แม้องค์กรจำนวนมากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ในทางปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กรยังคงถูกมองและดำเนินการในลักษณะของกิจกรรมเฉพาะช่วงเวลา เช่น การฝึกอบรมตามแผนประจำปี หรือการพัฒนาทักษะเฉพาะตำแหน่ง มากกว่าการบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและวิถีการทำงานประจำ ส่งผลให้การเรียนรู้ขาดความต่อเนื่อง ไม่สามารถต่อยอดเป็นองค์ความรู้ขององค์กร และไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงยั่งยืนในระยะยาว (เจษฎา นกน้อย, 2560) ข้อจำกัดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาของการเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้อยู่ที่การขาดกิจกรรมหรือทรัพยากรเพียงอย่างเดียว หากแต่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด โครงสร้างการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) การเรียนรู้ที่ถูกแยกออกจากงานจริงมักไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่า หรือเชื่อมโยงการพัฒนาเข้ากับบทบาทหน้าที่และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในบริบทนี้แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร จึงมีความสำคัญในฐานะกรอบแนวคิดที่มองการเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เกิดขึ้นจากการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ไม่ใช่เพียงกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว (นันทยา รื่นกลิ่น, 2568) วัฒนธรรมการเรียนรู้มิได้มุ่งเพียงการเพิ่มพูนทักษะรายบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทในการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว การรักษาองค์ความรู้ และการพัฒนาองค์กรในภาพรวม อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตยังคงเป็นความท้าทายสำหรับหลายองค์กร โดยเฉพาะในด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงบทบาทของผู้นำระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้และปัจจัยเชิงวัฒนธรรมที่อาจขัดขวางการตั้งคำถามและการลองผิดลองถูก (สุรยุทธ บุญมาทัต, 2562) ในองค์กรที่ความผิดพลาดถูกตีความหมายว่าเป็นความล้มเหลวมากกว่าเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาบุคลากร บุคลากรมักหลีกเลี่ยงการทดลองแนวทางใหม่และเลือกปฏิบัติงานตามรูปแบบเดิม

เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมการเรียนรู้ในเชิงลึกมากกว่าการมองในมิติของการฝึกอบรมหรือการพัฒนาเฉพาะด้าน ด้วยเหตุนี้บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร โดยอธิบายความหมาย ลักษณะสำคัญ อุปสรรค และแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดความยั่งยืน เพื่อชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้อย่างไร

วัฒนธรรมในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่มีความหมายถึงระบบของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และรูปแบบพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกัน วัฒนธรรมนี้มีได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนามธรรม แต่สะท้อนอยู่ในวิธีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตีความสถานการณ์ และการประสานการทำงานร่วมกันในชีวิตประจำวัน ความสำเร็จของทีมไม่ได้เกิดจากความเชี่ยวชาญของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหากเกิดจากคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ที่สมาชิกมีต่อกัน ทีมที่สามารถสื่อสารอย่างเปิดเผย เคารพความแตกต่างของมุมมองและมองเป้าหมายร่วมกัน จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าทีมที่แบ่งหน้าที่ชัดเจนแต่ขาดความไว้วางใจหรือการสนทนาอย่างจริงจัง (เจษฎา นกน้อย, 2560) วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้สะท้อนเพียงสิ่งที่องค์กรประกาศแต่สะท้อนผ่านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวันซึ่งมีนัยสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและยอมรับความแตกต่าง จะเอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้มากกว่าสภาพแวดล้อมที่เน้นการควบคุม (สุรยุทธ บุญมาทัต, 2562) กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็น “ฐานราก” ที่กำหนดว่าการเรียนรู้จะสามารถเกิดขึ้นและต่อยอดได้หรือไม่ หลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งมักประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ความรู้สึกเชื่อมความรู้สึกเชื่อมโยงและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิก หากบุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีคุณค่าต่อการทำงานร่วมกันจะเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและมีพลัง

2. ความรู้สึกปลอดภัยในการทำงานและการแสดงความคิดเห็น องค์กรที่เต็มไปด้วยการขูขบขินินทา การตำหนิ หรือการกลัวความผิดพลาดจะบั่นทอนความกล้าในการคิดและการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรรู้สึกว่าจะสามารถตั้งคำถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและได้รับการสนับสนุนเมื่อเกิดข้อผิดพลาดสิ่งเหล่านี้จะเอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาศักยภาพอย่างแท้จริง

3. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันบุคลากรจำเป็นต้องเข้าใจว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใดงานที่ทำอยู่มีความหมายต่อใครและเหตุใดจึงควรทุ่มเท เมื่อบุคลากรในองค์กรมองเห็นภาพเดียวกันและเข้าใจเหตุผลของการทำงาน พวกเขาจะมีแรงจูงใจที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างพลังในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560; สุรยุทธ บุญมาทัต, 2562) โดยที่ในมิติของความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร ความเข้มแข็งมิได้หมายถึงการควบคุมที่เข้มงวด หากแต่หมายถึงระดับที่ค่านิยมร่วมถูกเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร เมื่อค่านิยมเหล่านี้สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงาน การสื่อสาร และการตัดสินใจในชีวิตประจำวันของบุคลากรทุกระดับ วัฒนธรรมองค์กรจะเกิดเสถียรภาพและสามารถขึ้นนำการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความมั่นคงในการทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในเชิงบวกยังสร้างประโยชน์สำคัญหลายประการ ได้แก่ (1) ลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกัน ผ่านกรอบความคิดและค่านิยมที่เปลี่ยนความแตกต่างให้กลายเป็นการเสริมพลัง (2) ผลักดันนวัตกรรมและการมีส่วนร่วม เพราะบรรยากาศที่เปิดกว้างทำให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นและทดลองวิธีใหม่ (3) เพิ่มความผูกพันและประสิทธิภาพของพนักงาน จากการเรียนรู้ว่าบทบาทของตนมีคุณค่าและ

สอดคล้องกับทิศทางองค์กร (4) ส่งเสริมความภักดีต่อองค์กร เมื่อประสบการณ์ทำงานสอดคล้องกับค่านิยมที่บุคลากรยึดถือร่วมกัน และ (5) สนับสนุนเสถียรภาพของทุนมนุษย์และความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรักษาความสามารถเชิงแข่งขันในระยะยาว ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถสร้างได้ด้วยถ้อยคำหรือแผนงานเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องเกิดจากการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันขององค์กร บทบาทของผู้นำจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรม ผู้นำที่สื่อสารอย่างโปร่งใส ยอมรับข้อผิดพลาด และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาจะเป็นแบบอย่างที่ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าค่านิยมขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2565) การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยถ่ายทอดและทำให้ค่านิยมขององค์กรถูกตีความร่วมกันในหมู่สมาชิก เช่น การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ การยกย่องความสำเร็จของทีม หรือการอธิบายเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจที่สำคัญ ล้วนเป็นประสบการณ์ที่บอกบุคลากรว่าวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการคืออะไร องค์กรประกอบสำคัญอีกประการคือการออกแบบประสบการณ์การทำงานให้สอดคล้องกับค่านิยม ตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การบริหารประชุม การแก้ปัญหาในงานประจำ ไปจนถึงระบบการพัฒนาและประเมินผล หากประสบการณ์เหล่านี้สะท้อนค่านิยมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมก็จะเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติและจับต้องได้ อย่างไรก็ตามการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งไม่ใช่เรื่องง่าย หลายองค์กรประสบความท้าทาย เช่น ความไม่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่ประกาศและสิ่งที่ปฏิบัติจริง ระบบงานเดิมที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างลำดับชั้น หรือการต่อต้านอย่างเงียบ ๆ บุคลากรที่มีความคุ้นเคยกับรูปแบบการทำงานเดิมและมีแนวโน้มไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคเหล่านี้ทำให้วัฒนธรรมไม่สามารถฝังรากได้อย่างมั่นคง

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรกับความสำเร็จอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร (Lifelong Learning Culture) หมายถึง การสร้างบรรยากาศ ค่านิยม และระบบสนับสนุนที่ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในทุกวัน ตั้งอยู่บนความเชื่อว่า ความรู้และทักษะของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ตลอดเวลาเมื่อได้รับโอกาส สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรที่เหมาะสม การเรียนรู้จึงไม่ใช่หน้าที่ของพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร (นันทยา รื่นกลิ่น, 2568) โดยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและยั่งยืนในองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการบูรณาการหลายมิติ ทั้งมิติของผู้นำ บรรยากาศการทำงาน โครงสร้างสนับสนุน และวิธีการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับบริบทจริงของการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนไม่สามารถเกิดขึ้นจากการจัดฝึกอบรมเป็นครั้งคราว หรือจากความพยายามรายบุคคลของบุคลากรเท่านั้นแต่ต้องหล่อหลอมผ่านวิถีคิดร่วม การสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2564) จากการทบทวนวรรณกรรมด้านการพัฒนาองค์กรและการจัดการความรู้พบว่าแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2564) ให้ความสำคัญกับระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ขณะที่ นวพล แก้วสุวรรณ์และคณะ (2563) เน้นบทบาทของการจัดการความรู้และเทคโนโลยี และ สุรยุทธ บุญมาทัต (2562) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทดลองเมื่อพิจารณาร่วมกัน จึงนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตออกเป็น 8 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการเรียนรู้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและบรรยากาศของการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการพัฒนาองค์กรที่มองว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นตัวกำหนดแบบแผนการเรียนรู้ของบุคลากร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2565) นอกจากนี้งานศึกษาของ สุรยุทธ บุญมาทัต (2562) ยังชี้ว่าองค์กรที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดจะส่งเสริม

การเรียนรู้เชิงลึกได้มากกว่า ดังนั้น ผู้นำจึงไม่ได้เป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายแต่เป็นตัวเร่งที่ทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับแนวคิดด้านการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้หลายแนวอธิบายไปในทิศทางเดียวกันว่าการเรียนรู้ของบุคลากรมิได้เกิดจากนโยบายหรือระบบเพียงอย่างเดียว แต่เกิดขึ้นผ่านการสังเกตแบบอย่าง การเลียนแบบพฤติกรรม และปฏิสัมพันธ์กับผู้นำในบริบทการทำงานจริงในบริบทนี้บทบาทของผู้นำในฐานะแบบอย่างจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้นำที่ต้องการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องควรแสดงบทบาทเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร เช่น (1) การเป็นแบบอย่างด้านการเรียนรู้ โดยแสดงการสะท้อนความผิดพลาดแบ่งปันบทเรียนและเล่าประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเองในที่ประชุม (2) การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจซึ่งเป็นกำหนดกติกาการสื่อสารที่ไม่ตัดสิน การฟังอย่างตั้งใจและการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (3) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้: ทั้งในด้านเวลา งบประมาณ และพื้นที่สำหรับการทดลองและพัฒนาแนวทางใหม่ (4) การใช้ทักษะโค้ชซึ่งในการพัฒนาผู้ตามโดยตั้งคำถามเชิงสะท้อนที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติม และ (5) การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับ กลยุทธ์องค์กรซึ่งเป็นการระบุทักษะสำคัญและวัดผลการเรียนรู้ในเชิงธุรกิจ โดยผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการเรียนรู้ การสะท้อนบทเรียน และการสนับสนุนการพัฒนายังช่วยให้พฤติกรรมการเรียนรู้แพร่กระจายอย่างยั่งยืน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2565)

2. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความปลอดภัยทางจิตใจ บรรยากาศการทำงานเป็นเงื่อนไขเชิงพื้นฐานที่กำหนดว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ หากพนักงานกลัวการตำหนิหรือถูกลงโทษ การตั้งคำถามและการทดลองจะหายไป แนวคิดเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) สำคัญมากเพราะทำให้บุคลากรกล้าพูดความจริง ยอมรับความไม่รู้ และนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ องค์กรประกอบเชิงปฏิบัติที่ช่วยสร้างบรรยากาศนี้ได้แก่ การฝึกการฟังอย่างตั้งใจ การตั้งกรอบการสนทนา ที่เคารพซึ่งกันและกัน การยอมรับความผิดพลาดเป็นบทเรียน และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ บรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นช่วยให้การตั้งคำถามและการทดลองเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ทีมที่มีความปลอดภัยทางจิตใจสูงมักเกิดการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรที่ยั่งยืน (สุรยุทธ บุญมาทัต, 2562) บรรยากาศลักษณะนี้ทำให้การเรียนรู้ไม่ขึ้นอยู่กับความกล้าของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่กลายเป็นคุณสมบัติร่วมของทีมและองค์กร

3. การจัดเตรียมโอกาสและทรัพยากรการเรียนรู้ที่หลากหลายและเข้าถึงได้ เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การเรียนรู้ไม่ถูกจำกัดด้วยเวลา สถานที่ หรือบทบาทหน้าที่ของบุคลากร อีกทั้งยังคำนึงถึงความแตกต่างด้านจังหวะชีวิตและระดับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว องค์กรจึงจำเป็นต้องออกแบบช่องทางการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากร เช่น การเรียนออนไลน์ เวิร์กช็อป การอ่านหนังสือ การฟังพอดแคสต์ การมีพี่เลี้ยง การเข้าร่วมชุมชนการปฏิบัติ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (on-the-job learning) ตัวอย่างของระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ภายใน คู่มือการทำงานที่สามารถค้นหาได้ ระบบพี่เลี้ยง เวทีแลกเปลี่ยนบทเรียน และพื้นที่ทดลอง (sandbox) สำหรับโครงการนำร่อง ระบบเหล่านี้ช่วยลดอุปสรรคด้านเวลาและการเข้าถึง ทำให้การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตามความจำเป็นของการทำงาน (นवल แก้วสุวรรณ และคณะ, 2563)

4. การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร การเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนบุคคลให้เป็นทรัพย์สินร่วมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมีความสำคัญต่อความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการเรียนรู้ เนื่องจากองค์ความรู้จำนวนมากมิได้อยู่ในรูปแบบเอกสารหรือหลักสูตรฝึกอบรมหากแต่ฝังอยู่ในประสบการณ์ วิธีคิด และการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรหากความรู้เหล่านี้ไม่ได้รับการถ่ายทอดหรือจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ย่อมมีความเสี่ยงที่จะสูญหายไปพร้อมกับการย้ายงานหรือการเกษียณของบุคลากร การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างลึกซึ้งเมื่อบุคลากรมีโอกาสปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกันในบริบทของงานจริงผ่านการตั้งคำถามการ

แลกเปลี่ยน เทคนิคเฉพาะงาน การแบ่งปันข้อผิดพลาด และการร่วมกันแก้ไขปัญหา กระบวนการเรียนรู้ลักษณะนี้ช่วยให้ความรู้ที่กระจุกกระจายอยู่ในประสบการณ์ของแต่ละบุคคลถูกเชื่อมโยง ต่อยอด และพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่มีความหมายต่อองค์กรทั้งในเชิงการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน องค์กรสามารถส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ได้โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ การสนับสนุนสถานที่ เวลา ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรในระดับต่าง ๆ กลไกเหล่านี้ช่วยให้ความรู้หมุนเวียน เติบโต และไม่สูญหายเมื่อเกิดการเปลี่ยนผ่านของบุคลากร อีกทั้งยังเอื้อต่อการรับฟังความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย

5. การบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับงานและเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรสามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาตนเองกับผลลัพธ์ของงานและเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงมักถูกมองว่าเป็นภาระเพิ่มเติมและไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในระยะยาว องค์กรจึงควรออกแบบกระบวนการทำงานที่เอื้อให้การเรียนรู้ถูกนำไปใช้และต่อยอดอย่างเป็นรูปธรรมตัวอย่างของการบูรณาการดังกล่าว ได้แก่ การตั้งโจทย์ปัญหาให้ทีมทดลองวิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์จริง การเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการทำงานจริง เมื่อการเรียนรู้ถูกผสมผสานเข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน บุคลากรจะรับรู้ว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ไม่ใช่กิจกรรมเสริมเฉพาะช่วงเวลา ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจภายในและพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

6. การยอมรับและการให้รางวัลเพื่อเสริมแรง การเรียนรู้การส่งเสริมให้พฤติกรรมการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องมีระบบการยอมรับและการให้รางวัลที่เหมาะสม เนื่องจากการเสริมเชิงบวกมีบทบาทสำคัญในการทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในความพยายามของตนเอง และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ กล้าเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือทดลองแนวทางใหม่ในการทำงาน ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างแรงจูงใจในระดับบุคคลแต่ยังส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่าองค์กรให้คุณค่ากับการเรียนรู้ ในฐานะส่วนหนึ่งของความสำเร็จร่วมกัน รูปแบบของการยอมรับและให้รางวัลไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่ที่ผลตอบแทนทางการเงิน อาจอยู่ในรูปแบบเชิงสัญลักษณ์และโอกาสในการเติบโต เช่น การประกาศยกย่อง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในโครงการที่ท้าทาย การมอบหมายบทบาทใหม่ มอบหมายงานโครงการพิเศษ หรือการเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะเข้ากับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สิ่งสำคัญคือการออกแบบระบบที่ทำให้พฤติกรรมการเรียนรู้ได้รับการมองเห็นและได้รับการยอมรับอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้การเรียนรู้กลายเป็นพฤติกรรมปกติและฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร

7. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการทดลองปฏิบัติ การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงผ่านการลงมือทำ การทดลอง และการสะท้อนผลลัพธ์ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีพลังและส่งผลต่อการพัฒนาทักษะอย่างลึกซึ้ง การเรียนรู้ลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรเข้าใจบริบทของงานอย่างแท้จริง เชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติ และพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ซับซ้อน องค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานข้ามบทบาทหรือข้ามหน่วยงาน การจัดระบบหมุนเวียนงาน รวมถึงการสร้างพื้นที่สำหรับการทดลองแนวคิดใหม่ผ่านโครงการนำร่องขนาดเล็ก ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถเรียนรู้จากผลลัพธ์จริงในสภาพแวดล้อมที่ควบคุมความเสี่ยงได้ ก่อนนำไปขยายผลในวงกว้าง การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่สามารถแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขในกระบวนการทำงานได้โดยตรง เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบจะช่วยเสริมสร้างความคิดหยุ่นทางความคิด ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัว ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร

8. การวัดผลและการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การวัดผลและการประเมินอย่างเป็นระบบมีบทบาทสำคัญที่ทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง หากขาดการติดตามผลการเรียนรู้จากกลายเป็นเพียงกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นช่วง ๆ โดยไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริงต่อการทำงานและเป้าหมายขององค์กรได้ การประเมินผลการเรียนรู้สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ เช่น ความก้าวหน้าด้านทักษะที่สามารถวัดได้ ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเรียนรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานจริง ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน ตลอดจนความพึงพอใจของบุคลากร ต่อโอกาสและระบบการเรียนรู้ที่องค์กรจัดให้ ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้องค์กรเข้าใจว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นสร้างคุณค่าในระดับใด และสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ เมื่อองค์กรนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงโปรแกรม กระบวนการ และทรัพยากรด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ระบบการเรียนรู้จะมีความพัฒนาที่ชัดเจนและมีทิศทาง การเรียนรู้จึงไม่หยุดอยู่ที่การดำเนินกิจกรรม แต่กลายเป็นกระบวนการหมุนเวียนที่เชื่อมโยงการพัฒนาความต้องการของงาน และเป้าหมายองค์กรเข้าด้วยกัน

วัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและกระแสความยั่งยืนที่ทวีความรุนแรงขึ้น องค์กรธุรกิจไม่ได้เผชิญกับความผันผวนของทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินความอยู่รอดและความมั่งคั่งในระยะยาวจึงไม่ใช่เพียงแค่ผลกำไรทางการเงิน แต่คือ "วัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Culture)" ภายในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการปรับตัว (Learning Agility) และพร้อมจะพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์ความท้าทายที่ซับซ้อนขึ้นในอนาคตที่สามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน
ที่มา: ผู้เขียน

จากภาพแสดงให้เห็นกรอบแนวคิดของการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ หลักการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และองค์ประกอบความยั่งยืน ซึ่งร่วมกันสนับสนุนการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ประการแรก หลักการเรียนรู้ เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การส่งเสริม วัฒนธรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน หลักการเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรควรมองการเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เกิดขึ้นตลอดเส้นทางการทำงาน ไม่ใช่เพียงกิจกรรมฝึกอบรมเป็นครั้งคราว การปลูกฝังแนวคิดดังกล่าวช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเอง และตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ประการที่สอง วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้หลักการเรียนรู้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ โดยครอบคลุมค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ค่านิยมและความเชื่อร่วม ความสำเร็จของทีม และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วัฒนธรรมลักษณะนี้ช่วยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและพร้อมพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ประการที่สาม องค์ประกอบความยั่งยืน 8 ประการทำหน้าที่เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดผลลัพธ์ที่มั่นคงในระยะยาว ได้แก่ (1) บทบาทผู้นำเป็นแบบอย่าง (2) ความปลอดภัยทางจิตใจ (3) โอกาสและทรัพยากรการเรียนรู้ (4) การแบ่งปันความรู้ (5) การบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับงาน (6) การยอมรับและการให้รางวัล (7) การเรียนรู้จากประสบการณ์ และ (8) การวัดผลอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ทำให้บุคลากรกล้าตั้งคำถาม กล้าทดลอง และเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ เมื่อหลักการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และองค์ประกอบความยั่งยืนทำงานสอดประสานกัน จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรซึ่งสะท้อนผ่านประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น การเกิดนวัตกรรม ความผูกพันของบุคลากรและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ภาพดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้ไม่ใช่เพียงเครื่องมือพัฒนาบุคลากร แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงการพัฒนาองค์กรเข้ากับความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สรุป

บทความนี้มุ่งศึกษาวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรในฐานะปัจจัยสำคัญของความสำเร็จอย่างยั่งยืน ผ่านการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และกรณีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หากแต่เป็นผลจากการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรทุกระดับทุกสายงาน และทุกหน่วยงานภายในองค์กรการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากช่วยให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานสามารถเข้าใจกลไกของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร ทั้งในมิติของการสื่อสาร ระบบสังคม วัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ การประเมินผล การมีส่วนร่วม ตลอดจนความขัดแย้ง อำนาจและการเมืองในองค์กร ผลการวิเคราะห์สะท้อนว่าการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่ได้หมายถึงการเพิ่มกิจกรรมฝึกอบรมหรือมาตรการพัฒนาเฉพาะด้าน หากแต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วม พฤติกรรมการทำงาน และระบบสนับสนุนภายในองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะเกิดขึ้นได้เมื่อการเรียนรู้ถูกบูรณาการเข้าไปในวิถีคิด วิธีการทำงาน และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง นอกจากนี้ความยั่งยืนของวัฒนธรรมการเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำ บริบทการทำงาน ระบบการจัดการองค์ความรู้ และความเชื่อร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ให้คุณค่ากับการเรียนรู้ในฐานะส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวัน จะสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์การแก้ปัญหา และการปรับตัวของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการสร้างนวัตกรรมและ

การเสริมสร้างทุนมนุษย์ในระยะยาวขณะเดียวกัน บทความยังชี้ให้เห็นว่าอุปสรรคสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่ได้อยู่ที่การขาดทรัพยากรหรือเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่อยู่ที่ปัจจัยเชิงวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร เช่น ความกลัวความผิดพลาด รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เอื้อต่อการตั้งคำถามการขาดแรงจูงใจ ความไม่สอดคล้องของระบบงาน บรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการตั้งคำถาม หรือภาระงานที่เบียดบังพื้นที่การเรียนรู้ การให้คุณค่ากับผลลัพธ์ระยะสั้นมากกว่ากระบวนการเรียนรู้ รวมถึงความขัดแย้งและระบบอำนาจที่จำกัดการมีส่วนร่วม ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้การเรียนรู้ไม่สามารถฝังรากเป็นพฤติกรรมปกติขององค์กรได้อย่างแท้จริง หากองค์กรไม่ตระหนักและจัดการกับอุปสรรคที่ขัดขวางการเรียนรู้ จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัย ผู้เขียนพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่ได้อยู่ที่องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง แต่ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหล่านี้ (1) พฤติกรรมผู้นำ (2) ระบบสนับสนุน และ (3) ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งผู้เขียนจึงเสนอแนวคิด “Learning Alignment” เพื่ออธิบายกลไกที่ทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยหมายถึงความสอดคล้องระหว่าง (1) เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (2) ระบบและกลไกสนับสนุนการเรียนรู้ และ (3) พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร หากองค์ประกอบทั้งสามไม่สอดคล้องกันจะส่งผลให้การเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงองค์กร

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตมิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนโยบายหรือเครื่องมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากแต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงพฤติกรรมองค์กร ระบบการทำงาน และคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเข้าไว้ด้วยกัน การเรียนรู้จึงทำหน้าที่เป็นรากฐานสำคัญที่สนับสนุนทั้งประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ความผูกพันของบุคลากร และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อันนำไปสู่ความมั่นคงและความสำเร็จอย่างยั่งยืนในบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- เจษฎา นกน้อย. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). *วัฒนธรรมองค์กร: ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นवल แก้วสุวรรณ, ธัญญาลักษณ์ ใจเที่ยง, และสิริกร บำรุงกิจ. (2563). การจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่องค์กรดิจิทัลในยุคเทคโนโลยีพลิกผัน. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 40(4), 120–135.
- นันทยา รื่นกลิ่น. (2568). องค์กรแห่งการเรียนรู้กลไกสำคัญในการเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 7(3), 90–104.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2565). *การพัฒนาองค์กรและการจัดการนวัตกรรม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป
- สุรยุทธ บุญมาทัด. (2562). วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0: ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*, 6(2), 159–175.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2564). *องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวสู่ยุคอนาคต*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ข้อมูลติดต่อ

น.ส.รุ่งนภา อะนั้นตะ

E-mail: Ananta_rung@hotmail.com

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง