วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2569)
ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

หลักการจัดการทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้
PRINCIPLES OF STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ADVANCING LEARNING ORGANIZATIONS

ปวริศ อนุสรณ์พานิช [1*]
[1] ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการ บริษัท ซีน อินสไปร์ พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด

Pawaris Anusornphanich [1*]
[1] Consultant to the Managing Director, Scene Inspire Property & Development Co., Ltd.
[*]E-mail: pawaris.anusornphanich@gmail.com

Received: 20-01-2026
Revised: 27-02-2026
Accepted: 26-03-2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะกลไกในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีความผันผวนสูง การลงทุนกับกำลังคนซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ขององค์การ จึงถือเป็นอีกหนึ่งวิธีการสำคัญที่ยั่งยืนในกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทุนมนุษย์ อาทิ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะในการเรียนรู้ กับกระบวนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการทุนมนุษย์มิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับกลไกการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และทิศทางการบริหารจัดการในภาพรวม โดยข้อค้นพบสำคัญสะท้อนว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อ การจัดการทุนมนุษย์ถูกออกแบบให้บูรณาการการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการปฏิบัติงานจริง ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การสะท้อนบทเรียน การประเมินผลเชิงสมรรถนะ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม ซึ่งจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาองค์การได้ในระยะยาว ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

คำสำคัญ: การจัดการทุนมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การ การเรียนรู้อย่างยั่งยืน

Journal of Humanities and Social Sciences
Vol. 10 No. 1 (January-June 2026)
ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

Abstract

This article examines the principles of human capital management as a mechanism for driving organizations toward becoming learning organizations amid rapid changes in business, society, and technology. Investment in human capital, regarded as a strategic organizational asset, represents a sustainable approach to personnel development. This study employs a review of relevant literature, concepts, and theories to analyze the relationships among key components of human capital, namely knowledge, skills, attitudes, and learning competencies, and the systematic development of a learning organization.

The findings indicate that human capital management is not limited to the development of individual competencies; rather, it serves as an integrative mechanism linking learning with work processes, organizational culture, and overall management direction. A learning organization is sustainably achieved when human capital management is designed to embed learning within actual work practices through knowledge sharing, reflective learning, competency, based evaluation, and the creation of an environment that fosters trust and participation. These insights may be applied as practical guidelines for enhancing organizational competitiveness and long-term development, at the individual level, the group level, and the organizational level.

Keywords: Human Capital Management, Learning Organization, Organizational Development, Sustainable Learning

บทนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ธุรกิจ และเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์การธุรกิจกำลังเผชิญกับการแข่งขันเป็นอย่างสูง ภายใต้ความไม่แน่นอนของสถานการณ์โลก และสภาพแวดล้อม องค์การจึงไม่สามารถพึ่งพาเพียงแค่โครงสร้างการบริหาร หรือทรัพยากรทางกายภาพเหมือนในอดีต แต่จำเป็นต้องสร้างเสริมการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (นันทยา รื่นกลิ่น, 2568) เพื่อให้สามารถปรับตัว สร้างองค์ความรู้ใหม่ และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงถูกนำมาใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสังเคราะห์ความสามารถขององค์การในการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีบุคลากรเป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้ (ปวริศ อนุสรณ์พานิช, 2567)

ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

ในขณะเดียวกัน การจัดการทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งในมิติความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมในช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา พบว่า การศึกษาจำนวนมากยังคงมุ่งวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะแยกส่วน โดยเน้นการประเมินระดับหรือผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญ ขณะที่งานวิชาการที่อธิบายบทบาทของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบยังมีอยู่ในวงจำกัด

ถึงแม้ว่าองค์การจำนวนมากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง (ชุติกาญจน์ ทรงมิตร, 2566) แต่การดำเนินการดังกล่าวมักยังขาดการเชื่อมโยงในเชิงกลยุทธ์กับระบบและกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ ส่งผลให้การจัดการทุนมนุษย์ไม่สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนช่องว่างขององค์ความรู้ที่ยังขาดคำอธิบายเชิงเหตุผล (ปนิธดา ลิ้มเรืองรอง และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์, 2565)

บทความนี้จึงพยายามนำเสนอกรอบแนวคิดหลักของการจัดการทุนมนุษย์ที่บูรณาการกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างเสริมศักยภาพการเรียนรู้เชิงระบบขององค์การ และมุ่งศึกษาบทบาท กลไก และความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาการพัฒนาบุคลากร เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงหลักการ แนวคิด และทฤษฎีอันสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์การร่วมสมัยได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของบทความ

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและวิเคราะห์หลักการจัดการทุนมนุษย์
2) เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
3) เพื่อเป็นแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติการในองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์

คำจำกัดความและความสำคัญ

ทุนมนุษย์ (Human Capital) เปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถนำมาใช้สร้างคุณค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยไม่ได้จำกัดเพียงแรงงานทางกายภาพ แต่ครอบคลุมมิติด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของมนุษย์อย่างรอบด้าน (อิศเรศ จันทร์เจริญ, 2560; Gusev, 2025; Ingham, 2007) โดยได้แนวคิดสมทบจากจักรพงษ์ ปัญญาพูนตระกูล และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2568) ให้คำจำกัดความว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง

ความสามารถ ความรู้ และศักยภาพที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดได้ทั้งจากคุณลักษณะติดตัวโดยกำเนิด และการเรียนรู้สะสม ซึ่งสามารถเพิ่มพูนคุณค่าได้ผ่านการลงทุนในการพัฒนามนุษย์ อย่างเหมาะสม

จักรพันธ์ ลิ่มมังกูร (2568) เชื่อว่า ทุนมนุษย์ มีรากฐานมาจากแนวคิดเชิงบริหารจัดการที่มิได้จำกัดความหมายของทุนไว้เพียงในรูปของตัวเงิน หากแต่ขยายความหมายของทุนออกเป็นหลายประเภท อาทิ ทุนธรรมชาติ และทุนทางสังคม เป็นต้น โดยในบริบทปัจจุบัน ทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อนึ่งทุนมนุษย์ถือเป็นลักษณะเฉพาะในฐานะกรรมสิทธิ์ส่วนบุคคล ซึ่งไม่สามารถถ่ายโอนหรือเปลี่ยนผ่านให้แก่บุคคลอื่นได้

ส่วนการพัฒนาทุนมนุษย์ ในมุมมองนักวิชาการต่างชาติในอดีตอย่าง Gilley and Eggland (1989) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ มุ่งเน้นการยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การ โดยประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินได้จากขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือศักยภาพในการสร้างผลกำไร ทั้งนี้ การดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาบุคคล การพัฒนาเส้นทางอาชีพ และการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

พรเทพ วุฒิวงศ์ (2564) ได้วิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงสมรรถนะ พบว่า องค์การให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของทุนมนุษย์ประกอบด้วย ความรู้พื้นฐานด้านวิชาชีพ ทักษะพื้นฐานมนุษย์ และความสามารถในการแยกแยะ การกำหนด และการหาวิธีทางแก้ปัญหา โดยใช้หลักการความรู้เฉพาะด้าน ทั้งนี้ระดับการศึกษามีผลต่อตัวแปรด้านการรักษาทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดย โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ และวิโรจน์ มานะมั่นชัยพร (2568) กล่าวเสริมว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรขององค์การอย่างเหมาะสม และเป็นระบบเพื่อจัดการความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพราะว่าการดำเนินการดังกล่าวไม่เพียงมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ปนิธดา ลิ้มเรืองรอง และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ (2565) กล่าวว่า ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ส่งผลในทางบวกต่อสมรรถนะการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาสมรรถนะอย่างรอบด้าน รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน อีกทั้งควรสนับสนุนด้านเทคนิคที่จำเป็น อาทิ ทักษะการสอนงาน ทักษะการคิดและการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญ และสามารถนำทักษะที่มีไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปคำจำกัดความ การจัดการทุนมนุษย์ ด้วยมุมมองเชิงพัฒนา ถือเป็นกระบวนการยกระดับศักยภาพกำลังคนเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเสริมสร้างในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการออกแบบระบบและกลไกที่เชื่อมโยงการพัฒนาคนเข้ากับทิศทาง และเป้าหมายของ

ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

องค์การ ด้วยการมุ่งเน้นการสร้างศักยภาพระยะยาว รวมถึงการเรียนรู้เชิงระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรม และความยั่งยืนขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ทุนมนุษย์ในมิติของนวัตกรรมการจัดการการเรียนรู้ จึงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ทุนทางปัญญา ซึ่งครอบคลุมความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถที่ชำนาญ

2) ทุนทางสังคม ได้แก่ การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ และมนุษย์สัมพันธ์

3) ทุนทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วยการแสดงออกทางอารมณ์ ความยืดหยุ่น ความตระหนักรู้ในตนเอง และความกระตือรือร้น

นอกจากนี้ ปัจจัยของทุนมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมย่อย สามารถนำมาใช้ช่วยเสริมสร้างผลลัพธ์การเรียนรู้ตามองค์ประกอบของทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การออกแบบหลักสูตร การจัดการบุคลากร การขับเคลื่อนหลักสูตรแบบบูรณาการ การจัดสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการประเมินหลักสูตรแบบสะท้อนกลับ เป็นต้น (จักรพงษ์ ปัญญาพูนตระกูล, 2566)

อนึ่งในยุคปัจจุบัน การพัฒนากำลังมนุษย์ ยังพบช่องว่างด้านสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงการขาดแคลนทักษะขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การขาดประสิทธิผลส่วนบุคคล อาทิ ความรู้ทางวิชาการที่ยังต่ำกว่าความคาดหวังของอุตสาหกรรม ทักษะการแก้ไขปัญหาทางเทคนิคที่ยังไม่เพียงพอ รวมถึงยังขาดทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาทักษะและการยกระดับสมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (พระหลง อิทฺธิญาโณ, 2568)

องค์ประกอบสำคัญของทุนมนุษย์

กฤตพลลภ์ คิรินทร์, ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา และจินดาภา ลีนิวา (2568); Bertone, Wagner and Pauli (2025) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของทุนมนุษย์ในมิติของสมรรถนะสำคัญที่องค์การควรนำมาใช้พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) ทั้งความรู้เชิงวิชาการ ความรู้เชิงวิชาชีพ รวมถึงความรู้จากประสบการณ์ส่วนตัว

2) ทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) อาทิ ทักษะวิชาชีพ ทักษะดิจิทัล ทักษะการคิด ความสามารถการวิเคราะห์ ความสามารถการแก้ปัญหา และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3) ทัศนคติและค่านิยม (Attitudes and Values) อาทิ ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ จริยธรรมในการทำงาน และค่านิยมที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ

4) ศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Capability) ความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้สิ่งใหม่ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5) สุขภาวะของบุคลากร (Well-being) ทั้งสุขภาพกายและจิตใจ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว และความยั่งยืน

ดังนั้น ในเชิงการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์จึงถูกมองว่าเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ไม่ใช่เพียงต้นทุนแรงงาน อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ และความยั่งยืนขององค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทุนมนุษย์มีความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความสามารถในการอยู่รอด เติบโต และแข่งขันขององค์การในระยะยาว โดยสามารถสังเคราะห์ความสำคัญได้อย่างเป็นระบบ (โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ และวิโรจน์ มานะมั่นชัยพร, 2568; Darmawan, 2025) ดังนี้

1) เป็นแหล่งสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก ทำให้องค์การสามารถสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีอัตลักษณ์

2) การขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนานวัตกรรม และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การยกระดับประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์การ กล่าวคือ บุคลากรที่มีความรู้และทักษะสูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ลดความผิดพลาด เพิ่มผลิตผล และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) การเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว กล่าวคือ การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์การมีบุคลากรที่พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต และลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

5) ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ทุนมนุษย์ที่มีทัศนคติและค่านิยมสอดคล้องกับองค์การ จะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน ความร่วมมือ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้ ทุนมนุษย์จึงไม่ใช่เพียงทรัพยากรการผลิต แต่เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การเรียนรู้ และความยั่งยืนขององค์การ (พีรดา ไชยศรี, 2566)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

คำจำกัดความและความสำคัญ

ในระยะแรกเริ่ม องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งเน้นการตรวจสอบ และทำความเข้าใจข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคคล รวมถึงการตระหนักรู้ถึงข้อจำกัดที่เกิดจากลักษณะนิสัยหรือรูปแบบการกระทำส่วนบุคคล เพื่อให้องค์การสามารถปรับแก้และรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวในช่วงเวลา

ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

ประมาณ ค.ศ.1978 ยังมิได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย (ปวริศ อนุสรณ์พานิช, 2567; Argyris & Schon, 1978)

ในยุคต่อมา Senge (1990) ได้พัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีความชัดเจน และเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ แนวคิดดังกล่าวเน้นให้การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับ Kim (1993) ยืนยันว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ผ่านการเพิ่มพูนขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์การ โดยการเรียนรู้ในระดับบุคคลจะถูกเชื่อมโยงและถ่ายทอดไปสู่การเรียนรู้ในระดับองค์การอย่างเป็นระบบ

องค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองเชิงเปรียบเทียบ Geus (1997) มองว่า องค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่สามารถเติบโตและปรับตัวได้ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การคือ บุคลากร แนวคิดดังกล่าวจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนเป็นหลัก มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ทางการตลาดหรือผลกำไร ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โดยแนวคิดนักวิชาการปัจจุบันอย่าง นันทยา รื่นกลิ่น (2568) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าและความยั่งยืนในการดำเนินงาน โดยลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เพียงการฝึกอบรมหรือการจัดการศึกษาอย่างเป็นทางการเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการร่วมสร้างนวัตกรรมภายในองค์การ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปตามยุคสมัยและสภาพการณ์ของช่วงเวลานั้น ๆ โดยสามารถสรุปคำจำกัดความในมุมมองของผู้เขียน องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเปรียบเสมือนสถานที่ที่สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถต่อเติมศักยภาพได้อย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยการกระจายการเรียนรู้อย่างทั่วถึงด้วยการเปิดพื้นที่และใช้วิธีการสร้างสรรค์การเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างเหมาะสมกับยุคสมัย ด้วยวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย

งานวิจัยและงานวิชาการเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1) ปวริศ อนุสรณ์พานิช (2567) ได้วิจัย เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการประกอบสร้างบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัย สะท้อนการประยุกต์ใช้ทฤษฎีผ่านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียน ทั้งในและนอกชั้นเรียน อาทิ กิจกรรมสัมมนา โดยเน้น

การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ด้วยหลักสมรรถนะสำคัญ ประกอบด้วย การสื่อสาร การควบคุมการทำงานด้วยมือ การจัดการระบบอัตโนมัติ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การทำงานอย่างเป็นลำดับขั้น การบริหารภาระงาน และการตระหนักรู้ต่อสถานการณ์

2) ยุทธพงษ์ จักรคม, ณัฐภรณ์ ฮามคำฮัก และวิภาวี ศรีวงษา (2568) ได้วิจัย เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านแบบแผนทางความคิด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ

3) จุฑา มุกนพรัตน์ และธีทัต ตรีศิริโชติ (2568) ได้วิจัย องค์การแห่งการเรียนรู้ในมิติของภาวะผู้นำ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด รองลงมาคือการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ขณะที่ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบมีส่วนร่วมไม่พบอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

4) ชุติกาญจน์ ทรงมิตร (2566) ได้วิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านพลวัตรการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การมอบอำนาจแก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ ตามลำดับ สำหรับปัจจัยเชิงบริหาร พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย อย่างไรก็ตาม มีเพียงสี่ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ

5) สุลักษณ์ คงแก้ว, กัลย์ ปิ่นเกษร และภาวิน ชินะโชติ (2567) ได้วิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยปัจจัยและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน ด้านการสัมมนา ด้านนวัตกรรม และด้านการสื่อสารเพื่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ เป็นต้น

6) ชรินทร์ทิพย์ ธาดานิธิภิญโญ และธดา สิทธิ์ธาดา (2566) ได้ศึกษา เกี่ยวกับการจัดการความรู้สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการความรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย (1) การกำหนดขีดความรู้พื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์การ (2) การใฝ่รู้และแสวงหาความรู้ (3) ความสามารถในการพลิกแพลงหรือบูรณาการความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในภารกิจ (5) การถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงานและนำมาใช้แลกเปลี่ยนความรู้ และ (6) การบันทึกผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาชุดความรู้ ด้วยการตรวจสอบเพื่อค้นหาหนทางแก้ไขข้อบกพร่อง และแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

7) ชลิดา ทรัพยะประภา (2566) ได้ศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งค้นพบส่วนประกอบสำคัญ 5 ด้านในแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (1) ด้านการเรียนรู้ (2) ด้านองค์การ (3) ด้านบุคคล (4) ด้านการจัดการความรู้ และ (5) ด้านเทคโนโลยี โดยเชื่อว่าความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ขององค์การ ขึ้นอยู่กับการยอมรับและการให้ความร่วมมือของสมาชิก รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ และข่าวสารอย่างเท่าเทียม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สะท้อนว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะบูรณาการหลายมิติ ครอบคลุมการพัฒนาทุนมนุษย์ กระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ นวัตกรรม และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยงานศึกษาส่วนใหญ่ ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หากเกิดจากการออกแบบระบบที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างสอดประสาน จนทำให้การเรียนรู้กลายเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์การได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎี

จากการสังเคราะห์เชื่อมโยงแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้กับงานวิจัยร่วมสมัย พบว่า แนวคิดดังกล่าวไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การจัดกิจกรรมฝึกอบรม หรือการเพิ่มพูนความรู้รายบุคคล แต่ยังเน้นกระบวนการเรียนรู้เชิงระบบที่ฝังลึกอยู่ในโครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนได้ จำเป็นต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ ทั้งในมิติการพัฒนาศักยภาพ การออกแบบงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

องค์ประกอบทุนมนุษย์	กลไกการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ผลลัพธ์ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
ความรู้	การพัฒนา	การเรียนรู้ต่อเนื่อง
ทักษะ	การฝึกอบรม	การปรับตัว
ทัศนคติ	วัฒนธรรมองค์การ	การแบ่งปันความรู้

ตารางที่ 1 การบูรณาการหลักการจัดการทุนมนุษย์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากตารางที่ 1 นำเสนอโดยเชื่อมโยงองค์ประกอบหลักสำคัญของทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เข้ากับกลไกการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมเรียนรู้ตลอดชีวิต ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การแห่งการแบ่งปันความรู้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสนับสนุนการคิดเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันผ่านมุมมองและประสบการณ์ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยยกระดับศักยภาพบุคลากร นวัตกรรม และสมรรถนะในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (ชรินทร์ทิพย์ ธาดานิธิภิญโญ และธดา สิทธิ์ธาดา, 2566; ปวริศ อนุสรณ์พานิช, 2567; Darmawan, 2025)

ดังนั้น ในบริบทองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ได้จำกัดเพียงแค่การจัดฝึกอบรมหรือการดูแลสวัสดิการบุคลากร แต่ยังรวมถึงการมีบทบาทในการออกแบบระบบการเรียนรู้ การวางกลยุทธ์เชิงพัฒนาทุนมนุษย์ และการเชื่อมโยงเป้าหมายการเรียนรู้ของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งบทบาทดังกล่าวสะท้อนแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและเชิงวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะการสร้างองค์การที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างคุณค่าใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นประเด็นที่นักวิชาการเริ่มให้ความสำคัญมากขึ้น

ทัศนะเชิงการจัดการทุนมนุษย์

การสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ควรเริ่มจากการมองบุคลากรในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มากกว่าทรัพยากรด้านต้นทุน กลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องเชื่อมโยงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายระยะยาวขององค์การอย่างชัดเจน ทั้งในมิติการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (กฤตพลลภ์ คิรินทร์, ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา และจินดาภา ลีนิวา, 2568) นอกจากนี้ การจัดการทุนมนุษย์ควรเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสะท้อนบทเรียนจากความสำเร็จและความผิดพลาด ซึ่งการออกแบบกลยุทธ์ในลักษณะนี้ช่วยให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ไม่ใช่เพียงแค่กิจกรรมที่แยกออกจากระบบการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถสะสมองค์ความรู้ และพัฒนาศักยภาพภายในบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Darmawan, 2025)

ทัศนะเชิงระบบการเรียนรู้ในองค์การ

การสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มจากการจัดฝึกอบรม หรือการสร้างหลักสูตรพัฒนาศักยภาพ และควรต้องเป็นระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุกระดับของการทำงาน ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ไปจนถึงระดับองค์การ (ปวริศ อนุสรณ์พานิช, 2567) โดยระบบดังกล่าวควรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การทำงานร่วมกันข้ามสายงาน และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ จะสามารถช่วยเสริมประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ได้ แต่สิ่งสำคัญยิ่งกว่าคือการออกแบบกระบวนการที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่า และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างสมัครใจ เพราะถ้าระบบการเรียนรู้ถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานได้ องค์การย่อมจะสามารถพัฒนาเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างแท้จริง (สุลักษณ์ คงแก้ว, กัลย์ ปิ่นเกษร และภาวิน ชินะโชติ, 2567)

ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

ทัศนะเชิงบทบาทผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ

การสร้างผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านการกำหนดทิศทาง การเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยผู้นำที่ดีจะส่งเสริมการเรียนรู้ จะช่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองแนวคิดใหม่ ยอมรับความแตกต่าง และเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ (จักรพันธ์ ลิ่มมังกูร, 2568; International Civil Aviation Organization, 2013) ควบคู่กับการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การที่ให้คุณค่ากับการเรียนรู้ ความร่วมมือ และความไว้วางใจ ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวสามารถช่วยลดความกลัวในการแสดงความคิดเห็น (Just Culture) และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างลึกซึ้ง อนึ่งเมื่อบทบาทผู้นำและวัฒนธรรมองค์การทำงานสอดประสานกัน การจัดการทุนมนุษย์จะสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน (ชลิดา ทรัพยะประภา, 2566; Bertone, Wagner & Pauli, 2025; Gusev, 2025)

กิจกรรมพัฒนาทุนมนุษย์สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ผ่านการอบรม การสัมมนา การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ และการโค้ชอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหมายการยกระดับศักยภาพรายบุคคลควบคู่กับการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว ซึ่งถือเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (เพ็ญพิชา สร้างการนอก และภัทรธิรา ผลงาม, 2566)



ภาพที่ 1 บรรยากาศตัวอย่างกิจกรรมพัฒนาทุนมนุษย์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (1)
(ได้ทำการแจ้งขออนุญาตเผยแพร่บุคคลในภาพล่วงหน้าแล้วตั้งแต่ 22 ตุลาคม 2568)

จากภาพที่ 1 แสดงถึงกิจกรรมพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรองค์การสถาบันศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มุ่งยกระดับบุคลากรสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้วยการนำวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เข้ามาถ่ายทอดประสบการณ์ และปลูกฝังแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ ด้วยกิจกรรมสันทนาการกลุ่ม และการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งช่วย

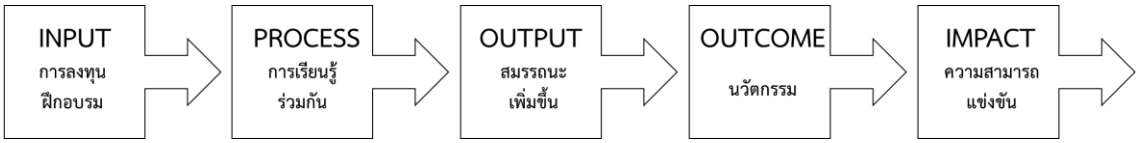
เปิดมุมมองการทำงาน ช่วยละลายพฤติกรรม กระชับความสัมพันธ์อันดีภายในองค์การ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรมนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานยุคใหม่ ควบคู่กับการเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก มนุษย์สัมพันธ์ บุคลิกภาพ และความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างเสริมความสามัคคีภายในองค์การร่วมกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ในเวลาเดียวกัน สอดคล้องกับ เลอ กวง, นภาวรรณ เนตรประดิษฐ์ และพิชาภพ พันธุ์แพ (2569) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ช่วยทำให้องค์การสามารถปรับตัว และเติบโตได้ในบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร อันถือเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2 บรรยากาศตัวอย่างกิจกรรมพัฒนาทุนมนุษย์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (2)
(ได้ทำการแจ้งขออนุญาตเผยแพร่บุคคลในภาพล่วงหน้าแล้วตั้งแต่ 2 พฤศจิกายน 2568)

จากภาพที่ 2 แสดงถึงกิจกรรมพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ผ่านกิจกรรมสัมมนาเชิงประสบการณ์ในชั้นเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เชิงทฤษฎี เชิงปฏิบัติ และกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบ โดยการเรียนรู้แบบ face-to-face นั้นเป็นการเปิดพื้นที่ให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two ways communication) ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน รวมถึงระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง ซึ่งส่งเสริม การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น การถามตอบซักถาม และการสะท้อนมุมมองที่หลากหลาย โดยสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เช่นนี้ช่วยพัฒนาทุนมนุษย์เกี่ยวกับ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความรับผิดชอบ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการทำงานอย่างมืออาชีพ สอดรับกับผลวิจัยของ ปวริศ อนุสรณ์พานิช (2567) ยืนยันว่า การเรียนรู้ในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การนั่งฟังบรรยายและจดบันทึกตาม แต่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม และการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง อันมีเหตุจากผู้เรียนได้ตระหนักถึงการเสริมสร้างศักยภาพของตนเองมากขึ้น ดังนั้น สถาบันศึกษาจึงควรจัดการส่งเสริมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจ ยุคสมัย และเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)



ภาพที่ 3 เส้นทางทุนมนุษย์เชิงมูลค่าเพิ่ม (Human Capital Value Chain)

จากภาพที่ 3 แสดงตรรกะการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนมนุษย์ผ่านกระบวนการเชิงระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการลงทุนด้านการพัฒนาและฝึกอบรม (Input) ซึ่งเป็นฐานของการสะสมความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และศักยภาพเชิงสมรรถนะ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และการจัดการความรู้ (Process) ที่ทำหน้าที่สังเคราะห์ทุนมนุษย์เชิงศักยภาพให้กลายเป็นทุนมนุษย์เชิงปฏิบัติ เพราะว่าหากบุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (Output) องค์การย่อมสามารถสร้างนวัตกรรม ผ่านกระบวนการทำงานใหม่ หรือแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น (Outcome) อันนำไปสู่ระดับความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Impact) กล่าวคือ กรอบแนวคิดนี้สะท้อนว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มิได้มุ่งเพียงการถ่ายทอดความรู้ แต่เน้นกลไกการสังเคราะห์การเรียนรู้ให้เกิดคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (เพ็ญพิชา สร้างการนอก และภัทรธิรา ผลงาม, 2566; Darmawan, 2025)

แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้

แผนการปฏิบัติการระยะสั้น (1-6 เดือน)

1) เริ่มต้นการออกแบบระบบพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการ โดยการลงทุนในทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

(1.1) จัดตั้งทีมงานพัฒนาบุคลากร โดยมีการประกาศแต่งตั้งและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน

(1.2) วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากรระดับบุคคล และระดับกลุ่ม

(1.3) จัดการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร

2) การส่งเสริมภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้นำที่เปิดกว้างและสนับสนุนการเรียนรู้จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ ประกอบด้วย

(2.1) จัดอบรมคลาสผู้นำเพื่อสร้างภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้

(2.2) ส่งเสริมการให้คำปรึกษาและการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการแบ่งปันความรู้ที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของทุนมนุษย์ในระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน
ประกอบด้วย

(3.1) จัดตั้งชมรมการเรียนรู้ ในหัวข้อที่จำเป็นทั้งระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

(3.2) ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ และส่งเสริมความสามัคคีกับการทำงานเป็นทีม

แผนการปฏิบัติการระยะกลาง (7-12 เดือน)

1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยขยายโอกาสในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง พร้อมทั้งสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

(1.1) พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ รวมถึงทักษะการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม

(1.2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการอำนวยการเรียนรู้ เพื่อสามารถกระจายโอกาสได้อย่างทั่วถึง

2) การกำหนดตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทุนมนุษย์ กล่าวคือ การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนจะทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนความก้าวหน้าขององค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

(2.1) กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์การเรียนรู้

(2.2) สร้างการติดตามและประเมินผลลัพธ์

แผนการปฏิบัติการระยะยาว (ต่อเนื่อง)

1) การประเมินผลลัพธ์เชิงสมรรถนะและนวัตกรรม โดยการเชื่อมโยงการพัฒนาทุนมนุษย์เข้ากับสมรรถนะและนวัตกรรมขององค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของทุนมนุษย์ในระยะยาว ได้แก่

(1.1) ประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีเครื่องมือชี้วัดที่ชัดเจนและอ้างอิงได้

(1.2) วิเคราะห์ผลกระทบต่อสมรรถนะและนวัตกรรมเชิงสัมฤทธิ์ผล

2) การพัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของการจัดการทุนมนุษย์เชิงระบบ โดยเครื่องมือวัดที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์การสามารถติดตาม พัฒนา และยกระดับทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการปรับตัวและพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการพัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผล และจัดการติดตามประเมินผลลัพธ์ได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การประยุกต์ใช้หลักการจัดการทุนมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมุ่งเน้นการออกแบบระบบพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการ การส่งเสริมภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้าง

ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้องค์การจึงควรกำหนดตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อประเมินผลลัพธ์เชิงสมรรถนะ และนวัตกรรมในระยะยาว ดังตารางต่อไปนี้

ระยะเวลา	กิจกรรมหลัก	มิติทุนมนุษย์ที่พัฒนา	มิติองค์การแห่งการเรียนรู้	ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์
ระยะสั้น	ระบบพัฒนาบุคลากร	ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	Personal Mastery ความเป็นเลิศในตนเอง	ยกระดับสมรรถนะพื้นฐาน
ระยะกลาง	การเรียนรู้ดิจิทัล	ความสามารถเชิงดิจิทัล	Systems Thinking การคิดเชิงระบบ	เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้
ระยะยาว	เครื่องมือวัดเชิงระบบ	ทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์	Shared Vision วิสัยทัศน์ร่วม	นวัตกรรม และความสามารถแข่งขัน

ตารางที่ 2 ตารางเชื่อมโยงความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment Matrix)

จากตารางที่ 2 นำเสนอความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) ระหว่างแผนปฏิบัติการตามช่วงเวลา มิติการพัฒนาทุนมนุษย์ และองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อแสดงกลไกการสร้างคุณค่า (Value Creation Mechanism) อย่างเป็นระบบ โดยระยะสั้นมุ่งเสริมสร้างฐานความรู้ ทักษะ และสมรรถนะหลัก อันเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ระดับพื้นฐาน ระยะกลางเน้นการบูรณาการเทคโนโลยี การคิดเชิงระบบ และการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อทำให้การเรียนรู้กลายเป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างขององค์การ ขณะที่ระยะยาวมุ่งประเมินผลลัพธ์เชิงสมรรถนะและนวัตกรรม เพื่อสังเคราะห์ทุนมนุษย์ให้เป็นความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนั้น ตารางนี้จึงทำหน้าที่เป็นกรอบวิเคราะห์ที่สะท้อนความเชื่อมโยง จากการพัฒนาระดับบุคคลสู่ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ระดับองค์การ อย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง (Bertone, Wagner & Pauli, 2025; Darmawan, 2025; Senge, 1990)

บทสรุป

การจัดการทุนมนุษย์ในระดับองค์การเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทโดยตรงต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ขององค์การจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคลากรในลักษณะแยกส่วน หรือการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเป็นครั้งคราว แต่ต้องอาศัยการออกแบบและบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างการทำงาน และระบบการบริหารจัดการขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้การจัดการทุนมนุษย์จึงควรถูกยกระดับจากบทบาทเชิงปฏิบัติการไปสู่บทบาท เชิงโครงสร้างที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งระบบ

ในระดับองค์การ การเรียนรู้เกิดจากการบูรณาการเชิงหลักการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง ทุนมนุษย์ในบริบทนี้จึงครอบคลุมถึงสมรรถนะในการเรียนรู้ร่วมกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์การ เพราะการจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะทำหน้าที่เป็นกลไกในการสังเคราะห์ความรู้ส่วนบุคคล ให้กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์การ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยน การสะท้อนบทเรียน และการนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ที่สามารถครอบคลุมสมรรถนะสำคัญทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถ

โดยจากการสังเคราะห์งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สะท้อนให้เห็นว่า มิติของทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ในระดับองค์การ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความไว้วางใจ และสภาพแวดล้อมทางอารมณ์ที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น และการทดลองแนวทางปฏิบัติใหม่ อันเป็นพื้นฐานที่ส่งผลให้การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้น และขยายตัวในระดับองค์การได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์ในระดับองค์การ จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ ควบคู่ไปกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาร่วมกัน ทั้งระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล

ทั้งนี้ การจัดการทุนมนุษย์ทำหน้าที่เชื่อมโยงระบบการเรียนรู้เข้ากับการพัฒนาบุคลากร กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการขององค์การ การเรียนรู้จึงไม่ถูกแยกออกจากงานประจำ แต่ถูกฝังลึกอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานจริง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เมื่อการเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการดำเนินงาน จะส่งผลให้องค์การสามารถสะสมองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันได้ในระยะยาว

ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์ในระดับองค์การจึงไม่ใช่เพียงแค่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่เป็นระบบเชิงกลยุทธ์ที่หล่อหลอมการเรียนรู้ วัฒนธรรม และรูปแบบการทำงานขององค์การทั้งระบบ เมื่อองค์การสามารถออกแบบการจัดการทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้ก็จะกลายเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัว สร้างองค์ความรู้ใหม่ และดำรงความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในบริบทองค์การร่วมสมัย

องค์ความรู้ใหม่

การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่ช่วยขยายความเข้าใจบทบาทของทุนมนุษย์จากมุมมองเชิงปฏิบัติการไปสู่มิติเชิงโครงสร้างและเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์การ โดยผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นกลไกหลักที่กำหนดรูปแบบ และทิศทางของการเรียนรู้ขององค์การทั้งระบบ สามารถแบ่งโดยสังเขป ดังนี้

ISSN 2586 – 9450 (Print) / ISSN 2697 – 4290 (Online)

ประการที่หนึ่ง คือ การมองการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะโครงสร้างการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ของบุคลากรเข้ากับกระบวนการทำงานจริง เหตุนี้การเรียนรู้ขององค์การจึงมิได้เกิดจากการสะสมความรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการออกแบบระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอด และการประยุกต์ใช้ความรู้ในบริบทการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวช่วยอธิบายกลไกที่ทำให้ความรู้ส่วนบุคคล และสามารถยกระดับเป็นองค์ความรู้ขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม

ประการที่สอง การศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมิติทุนมนุษย์ ในฐานะเงื่อนไขพื้นฐานของการเรียนรู้ระดับองค์การ ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์เชิงร่วมมือ และสภาพแวดล้อมทางอารมณ์ที่ปลอดภัย อันเป็นปัจจัยที่มีบทบาทโดยตรงต่อการเปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์ความรู้ใหม่ในประเด็นนี้ช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของการศึกษาที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ในเชิงสมรรถนะ โดยชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ขององค์การไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน หากขาดการจัดการปัจจัยด้านสมรรถนะของมนุษย์ในเชิงบริบท

ประการที่สาม การสังเคราะห์องค์ความรู้ครั้งนี้ มุ่งนำเสนอความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทุนมนุษย์ในการฝังการเรียนรู้ไว้ในระบบการดำเนินงานขององค์การ เพราะว่า การเรียนรู้มิได้ถูกจำกัดอยู่ในกิจกรรมฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาเฉพาะด้าน แต่สอดแทรกอยู่ในส่วนประสบการณ์และกลายเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มิใช่สถานะที่เกิดขึ้นชั่วคราว หากแต่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการทุนมนุษย์ที่ทำงานสอดประสานกับโครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นระบบ ด้วยหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งปลูกฝังความใฝ่รู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในบริบทที่เกิดประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรศึกษาการประยุกต์ใช้กรอบความรู้นี้ในบริบทองค์การที่แตกต่างกัน อาทิ องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาคม เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของการจัดการทุนมนุษย์เชิงระบบ เพื่อเสริมสร้างความชัดเจนเชิงประจักษ์ และสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน

รายการอ้างอิง

กฤตพลลภ์ คิรินทร์, ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา และจินดาภา ลีนิวา. (2568). แนวทางการบูรณาการคุณลักษณะที่สำคัญต่อการปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรในกระบวนการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8*(3), 19-36. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsrnj/article/view/286428.

จักรพงษ์ ปัญญาพูนตระกูล. (2566). *นวัตกรรมการบริหารหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามแนวคิดทุนมนุษย์* [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

จักรพงษ์ ปัญญาพูนตระกูล และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2568). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามแนวคิดทุนมนุษย์. *สิกขา วารสารศึกษาศาสตร์, 12*(1), 11-26. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sikkha/article/view/273800.

จักรพันธ์ ลิ่มมังกูร. (2568). แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 5*(1), 108-123. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/article/view/278040.

จุฑา มุกนพรัตน์ และธีทัต ตรีศิริโชติ. (2568). ภาวะความเป็นผู้นำต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ. *Strategic Perspectives on Business and Marketing Management, 12*(1), 58-72. https://doi.org/10.60101/spbm.2025.278790.

ชรินทร์ทิพย์ ธาดานิธิภิญโญ และธดา สิทธิ์ธาดา. (2566, 7 พฤศจิกายน). การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *รายงานการประชุม Graduate School Conference, 5*(1), 793-799. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSSP/article/view/269325/182070.

ชลิดา ทรัพยะประภา. (2566). องค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ. *วารสาร มจร กาญจนปริทรรศน์, 3*(1), 40-55.

ชุติกาญจน์ ทรงมิตร. (2566). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)* [สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ และวิโรจน์ มานะมั่นชัยพร. (2568). หลักการจัดการทุนมนุษย์สู่ความสำเร็จ. *วารสารการบริหารการจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน, 3*(2), 431-440. https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd/article/view/1623.

นันทยา รื่นกลิ่น. (2568). องค์กรแห่งการเรียนรู้กลไกสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 7*(3), 90-104. https://so08.tci-thaijo.org/index.php/AJPP/article/view/4829.

ปนิธดา ลิ้มเรืองรอง และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์. (2565). อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 14*(1), 75-86. https://ejournals.swu.ac.th/index.php/swurd/article/view/14487.

ปวริศ อนุสรณ์พานิช. (2567). แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับการประกอบสร้างบุคลากรทางการบิน หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการบิน. *วารสารวิชาการการบินการเดินทางและการบริการ, 3*(2), 137-162. https://so07.tci-thaijo.org/index.php/tft/article/view/6200.

พระหลง อิทฺธิญาโณ. (2568). การพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 8*(2), 245-255. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/278462.

พรเทพ วุฒิวงศ์. (2564). *การศึกษาระดับความสำคัญขององค์ประกอบของการพัฒนาทุนมนุษย์และตัวแปรที่ส่งผลต่อการรักษาทุนมนุษย์ กรณีศึกษาของกรมชลประทาน* [วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

พีรดา ไชยศรี. (2566*). ทุนมนุษย์ภายในองค์กรกับการสะสมทุนของภาคธุรกิจไทย: กรณีศึกษา 12 บริษัทไประเทศไทยในกลุ่มดัชนี 50* [วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

เพ็ญพิชา สร้างการนอก และภัทรธิรา ผลงาม. (2566). การพัฒนารูปแบบกิจกรรมส่งเสริมคุณค่าทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม, 7*(9), 40-50. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSC/article/view/267188.

ยุทธพงษ์ จักรคม, ณัฐภรณ์ ฮามคำฮัก และวิภาวี ศรีวงษา. (2568). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่จังหวัดนครพนม. *วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 20*(73), 39-53. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/researchjournal-lru/article/view/277926.

เลอ กวง, นภาวรรณ เนตรประดิษฐ์ และพิชาภพ พันธุ์แพ (2569) ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 4*(1), 366-381. https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/article/view/5564/4532.

สุลักษณ์ คงแก้ว, กัลย์ ปิ่นเกษร และภาวิน ชินะโชติ. (2567). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 6*(1), 367-384.

อิศเรศ จันทร์เจริญ. (2560). *กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนตามแนวคิดคุณลักษณะนักศึกษาอาชีวศึกษาสำหรับประชาคมอาเซียน* [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Bertone, B., Wagner, P., & Pauli, J. (2025). Experiential Learning: Innovative Approaches to Post-Secondary Cybersecurity Education. *Journal of Cybersecurity Education, Research and Practice, 2025*(1). https://eric.ed.gov/?id=EJ1489462.

Darmawan, D. (2025). Human Capital Development in Knowledge-Based Organization and Continuous Learning. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 7*(1), 1-6.

Geus, A., D. (1997). *The Living Company.* Harvard Business School Press.

Gilley, J. W., & Eggland, S. A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Addison-Wesley.

Gusev, A. (2025). *Key Aspects of Human Capital Development in Organizations.* Available at SSRN5268732. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5268732.

Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management.* Routledge.

International Civil Aviation Organization. (2013). *Manual of Evidence-based Training (Doc 9995 AN/497).* International Civil Aviation Organization.

Kim, D. H. (1993). The Link between individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review,* 37-50.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization.* Doubleday Books.