

องค์กรแห่งการเรียนรู้กลไกสำคัญในการเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*

LEARNING ORGANIZATION A KEY MECHANISM FOR ENHANCING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

นันทยา รื่นกลิ่น

Nantaya Ruenklin

บริษัท เอเชีย คอนเน็ค คอร์ปอเรชั่น จำกัด

Asia Connect Corporation Co., Ltd.

Corresponding Author E-mail: Nantaya.r99@gmail.com

บทคัดย่อ

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ Peter Senge ได้นำเสนอ วินัย 5 ประการ ที่ช่วยเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1. ความรอบรู้แห่งตน (การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพ) 2. แบบแผนความคิด (เข้าใจสมมติฐานพื้นฐานและเปิดรับมุมมองใหม่) 3. วิสัยทัศน์ร่วม (สร้างเป้าหมายและแรงขับเคลื่อนร่วมกัน) 4. การเรียนรู้เป็นทีม (ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ) และ 5. การคิดเชิงระบบ (เข้าใจความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร) ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน คือการรักษาความได้เปรียบทางธุรกิจในระยะยาว ซึ่งเกิดจากการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ความยืดหยุ่นในการปรับตัว และนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของตลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยเสริมสร้างความสามารถนี้ผ่าน 3 กลไกหลัก ได้แก่ 1. การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 2. ความคล่องตัวในการปรับตัวต่อโอกาสและความท้าทาย และ 3. วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทดลองและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง ผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น พร้อมทั้งใช้เครื่องมือ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ และการทบทวนหลัง เพื่อสกัดบทเรียนจากประสบการณ์ ในยุคดิจิทัลองค์กรที่ลงทุนในการเรียนรู้

*Received March 19, 2025; Revised April 5, 2025; Accepted April 11, 2025

อย่างต่อเนื่องจะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: องค์การแห่งการเรียนรู้; การแข่งขันอย่างยั่งยืน; นวัตกรรม; วัฒนธรรมองค์กร

Abstract

In an era of rapid change, learning organizations play a crucial role in enabling individuals and organizations to adapt and innovate effectively. Peter Senge's Five Disciplines that strengthen learning organizations: Personal Mastery (continuous self-development to enhance potential), Mental Models (understanding underlying assumptions and embracing new perspectives), Shared Vision (establishing common goals and collective motivation), Team Learning (encouraging knowledge exchange and effective collaboration), and Systems Thinking (understanding interconnections among organizational components). Sustainable competitive advantage refers to the ability to maintain long-term business success by creating customer value, maintaining adaptability, and fostering innovation that responds to market changes. Learning organizations enhance this capability through three key mechanisms: 1. Continuous innovation, 2. Agility in adapting to opportunities and challenges, and 3. A learning culture that encourages experimentation and knowledge sharing. Successful learning organization requires an open culture, leaders who promote learning, and flexible organizational structures. Essential tools include Communities of Practice, which facilitate knowledge sharing among professionals, and After-Action Reviews, which extract valuable lessons from experiences. In the digital era, organizations that continuously invest in learning will maintain their competitive advantage and create long-term societal value.

Keywords: Learning Organization; Sustainable Competition; Innovation; Organizational Culture



บทนำ

ปัจจุบันความผันผวนและความท้าทายในการดำเนินธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องแสวงหากลไกที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญที่ ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัว พัฒนา และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะ ยาว องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการพัฒนาศักยภาพในการสร้าง สะสม และใช้ประโยชน์จาก ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การศึกษาในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เชื่อมโยงกับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านกลไกสำคัญหลายประการ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง และ แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้า ความคล่องตัวและ ความสามารถในการปรับตัว การสร้างคุณค่าร่วมและความยั่งยืน (กรรณภัทร กันแก้ว และคณะ, 2563) กลไกเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายในปัจจุบันและ อนาคต พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในประเทศไทย องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มา ประยุกต์ใช้อย่างประสบความสำเร็จ ทั้ง ปตท. ซีพี ออลล์ ไทยเบฟเวอเรจ และแสนสิริ องค์กรเหล่านี้สามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านการเสริมสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านการเรียนรู้ และการสร้างระบบที่ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บทความนี้จะนำเสนอกลไก สำคัญที่เชื่อมโยงองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พร้อม ยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจไทย เพื่อให้ผู้บริหารและผู้สนใจสามารถนำ แนวคิดและบทเรียนไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรของตนเองต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในวงการ บริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบองค์กรที่เน้นการพัฒนา ความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าและยั่งยืน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญคือ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร ทั้งใน ระดับบุคคล ทีม และองค์กร โดยการเรียนรู้ไม่ได้หมายถึงเพียงการฝึกอบรมหรือ

การศึกษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแบ่งปันความรู้ และการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน แนวคิดนี้ได้เริ่มเข้ามามีอิทธิพลในวงการบริหารไทยตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ 1990 และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยได้รับอิทธิพลหลักจากแนวคิดของผู้เขียนหนังสือ “The Fifth Discipline” ที่นำเสนอวินัย 5 ประการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหารทั่วโลก Peter Senge (2006) ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความสนใจและความถนัด โดยกำหนดเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและความมุ่งมั่นในการพัฒนา

2. แบบแผนความคิด (Mental Models) การตระหนักรู้ถึงกรอบความคิดและความเชื่อของตนเอง พร้อมเปิดใจรับฟังมุมมองที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนความคิดและการสร้างนวัตกรรม

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างภาพอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาาร่วมกัน โดยให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม มีการสื่อสารที่ทั่วถึง และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับค่านิยมของบุคลากร วิสัยทัศน์ควรชัดเจน ท้าทาย และสร้างแรงบันดาลใจ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) - การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในทีม โดยสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา มีระบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง และกระบวนการสะท้อนคิดที่สม่ำเสมอ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามพื้นที่และเวลา

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การมองเห็นภาพรวม ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในระบบ ซึ่งเป็นหัวใจที่เชื่อมโยงวินัยทั้ง 4 ข้อข้างต้น ช่วยให้องค์กรเข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและผลกระทบในระยะยาว องค์กรที่ส่งเสริมการคิดเชิงระบบจะแก้ไขปัญหาซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

วินัย 5 ประการนี้ทำงานร่วมกันและเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง



ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้รับความสนใจอย่างมากในวงการวิชาการและธุรกิจไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) อธิบายว่า หลักการของเรื่องนี้คือการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยปกติความสามารถนี้หมายถึงการสร้างและรักษาความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในระยะยาว โดยต้องสร้างคุณค่าให้ลูกค้า ผลตอบแทนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บุญทริกา วงษ์วานิช และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2565) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบเชิงสาเหตุของความสามารถเชิงพลวัตและคุณภาพของระบบสารสนเทศต่อผลการดำเนินงานของบริษัทผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นความสามารถในการบูรณาการ สร้าง และปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ประกอบด้วยสามองค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการตรวจจับโอกาสและภัยคุกคาม (Sensing) ความสามารถในการฉกฉวยโอกาส (Seizing) และความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจไทย ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการเติบโตระยะยาว 2. ความสามารถหลักที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ 3. วัฒนธรรมนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร 4. การบริหารห่วงโซ่คุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ประเด็นความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้รับความสนใจจากนักวิชาการไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานทางธุรกิจในองค์กรไทย โดยเฉพาะด้านการสร้างนวัตกรรม การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรที่พัฒนาวิสัย 5 ประการตามแนวคิดของ Senge อย่างเข้มแข็งสามารถปรับตัวต่อวิกฤตได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้เน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรรณภัทร กันแก้ว และคณะ (2563) พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านกลไกสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ช่วยให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาความคล่องตัวขององค์กร ช่วยให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านการพัฒนาความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของประเทศไทยที่กำลังเผชิญความท้าทายในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวสู่เศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากหล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิก องค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้เข้มแข็งมีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ Peter Senge (2006)

1. การเปิดกว้างทางความคิด องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับความหลากหลายทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่แตกต่าง และพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยมอง “ความผิดพลาด” ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ต้องลงโทษ แต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจุดประกายนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

2. ความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน ระดับของความไว้วางใจที่สูงในองค์กรทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยทาง ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน สมาชิกจะกล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามข้อสงสัย และยอมรับความผิดพลาดของตนโดยไม่หวาดกลัวหรือถูกตัดสิน องค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความเคารพจะช่วยให้ทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ องค์กรควรปลูกฝังค่านิยมเรื่องการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศ การประเมินผล ไปจนถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอถึงความสำคัญของการเรียนรู้ต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำต้องแสดงบทบาทเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้

4. การทำงานร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร องค์กรควรสร้างระบบหรือพื้นที่ ที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ, แพลตฟอร์มออนไลน์, เว็บบอร์ด หรือการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ยึดติดกับตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ แต่เน้นการสร้างบรรยากาศของ “การเรียนรู้ร่วมกัน”

แนวทางสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร Brightsidepeople (2564) พบว่าแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีผู้นำเป็นแบบอย่าง ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ผ่านการพูด (Say) การปฏิบัติ (Act) และการบริหาร (Operate) โดยเป็นตัวอย่างในการแบ่งปันความรู้ ตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ และเปิดรับความคิดเห็นจากพนักงาน

2. ส่งเสริมวัฒนธรรม Feedback การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการทำงานจริงและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การให้ Feedback ที่ดีควรเกิดขึ้นทันที ชัดเจน ปราศจากอคติ และมีเจตนาเพื่อพัฒนา

3. สร้างช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกจากการฝึกอบรมแล้ว องค์กรควรสนับสนุน Platform การเรียนรู้ที่เข้าถึงง่าย ให้พนักงานเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

4. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ การให้รางวัลช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ อาจเป็นรางวัลจากการเรียนออนไลน์ การยกย่องในที่สาธารณะ หรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา

5. คัดเลือกคนที่รักการเรียนรู้ การรับพนักงานที่มีทัศนคติใฝ่เรียนรู้จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมนี้ในองค์กร คำถามสัมภาษณ์ เช่น “ทักษะใหม่ที่คุณเพิ่งเรียนรู้คืออะไร?” ช่วยคัดกรองบุคคลที่พร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6. ทำให้การเรียนรู้เป็นค่านิยมหลัก องค์กรควรกำหนดให้ “การเรียนรู้” เป็นหนึ่งในค่านิยมหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและปฏิบัติร่วมกัน

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายบุคคล (HR) เท่านั้น แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งองค์กร ตั้งแต่ผู้นำจนถึงพนักงานทุกระดับ ด้วยการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี และออกแบบระบบสนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

โครงสร้างและระบบสนับสนุนการเรียนรู้

โครงสร้างองค์กรและระบบสนับสนุนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวสูงกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิม ลักษณะโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ประกอบด้วย Peter Senge (2006)

1. โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย ช่วยให้การสื่อสารรวดเร็วและลดอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้
2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization) ให้ทีมและบุคลากรระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร
3. โครงสร้างแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) รวมบุคลากรจากหลากหลายความเชี่ยวชาญมาทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และมุมมองที่หลากหลาย
4. โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) ที่เน้นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก เพิ่มการเข้าถึงความรู้และความคล่องตัวในการปรับตัว

กระบวนการและวิธีการเรียนรู้องค์กร

ระบบการจัดการความรู้เป็นอีกองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นกลไกในการรวบรวม จัดเก็บ แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กร เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่หลากหลาย ซึ่งสามารถแบ่งได้ตามกรอบจาก David et al., (2551) ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
 - 1.1 ความปลอดภัยทางจิตใจ พนักงานรู้สึกกว่าตนเองสามารถแสดงความคิดเห็น ถามคำถาม หรือยอมรับข้อผิดพลาดโดยไม่ถูกตำหนิหรือวิจารณ์อย่างรุนแรง ซึ่งจะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมของความกล้าที่จะเรียนรู้และปรับปรุงตัวเอง
 - 1.2 การเปิดรับความคิดที่หลากหลายและการใช้เวลาในการสะท้อนผล องค์กรควรส่งเสริมให้สมาชิกกล้าเสนอแนวคิดที่แตกต่าง และจัดให้มีช่วงเวลาในการทบทวนประสบการณ์ เพื่อเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้ง
 - 1.3 การยอมรับความล้มเหลวว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่ไม่มองความล้มเหลวว่าเป็นความผิดพลาด แต่เป็นบทเรียนที่มีคุณค่า จะช่วยให้พนักงานกล้าลองทำสิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. กระบวนการและแนวปฏิบัติการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

2.1 การทดลอง การส่งเสริมให้มีการทดสอบแนวคิดหรือวิธีการใหม่ เช่น ทดลองเปิดตัวผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ขนาดเล็กก่อนขยายผลทั่วประเทศ ช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง

2.2 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงลึก ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผลและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

2.3 การศึกษาและฝึกอบรม การจัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ หรือเวิร์กช็อปที่หลากหลาย ช่วยเสริมสร้างทักษะใหม่และขยายขอบเขตความรู้ของพนักงาน

3. การสนับสนุนจากผู้นำ

3.1 ผู้นำควรเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ผู้นำควรมีความใฝ่รู้ เข้าร่วมการอบรม และแสดงให้เห็นว่าแม้ในตำแหน่งสูงก็ยังคงต้องพัฒนาและเรียนรู้อยู่เสมอ

3.2 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ การลงทุนในระบบพัฒนา เช่น งบประมาณ เวลา หรือเครื่องมือเทคโนโลยีที่จำเป็น ช่วยสนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

3.3 การส่งเสริมการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ทีมทดลองสิ่งใหม่ พร้อมให้การสนับสนุนเมื่อเกิดความผิดพลาด จะช่วยกระตุ้นนวัตกรรมและการปรับปรุงงานอย่างไม่หยุดยั้ง

กระบวนการและวิธีการเรียนรู้องค์กร

กระบวนการและวิธีการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บทความนี้จะนำเสนอกระบวนการและวิธีการเรียนรู้องค์กรที่สำคัญ พร้อมยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ

การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)

อรุณฉัตร ศุรวาณิชย์ และชนันญา น้อยสันเทียะ (2564) กล่าวว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) คือกระบวนการสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติ ด้วยการนำเอา ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนมาบูรณาการเพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้น การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นวงจรต่อเนื่องที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1. การ

มีประสบการณ์จริง 2. การสังเกตและสะท้อนคิด 3. การสร้างแนวคิดและหลักการ และ 4. การทดลองและประยุกต์ใช้ ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กรเช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG เป็นตัวอย่างองค์กรที่นำแนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์มาใช้อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านโครงการ “Action Learning” ที่ให้พนักงานได้ทำงานในโครงการจริงที่มีความท้าทายและหลากหลาย โดยจัดให้มีการประชุมสะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระหว่างและหลังการดำเนินโครงการ เพื่อให้ทีมได้แลกเปลี่ยนมุมมอง บทเรียน และแนวทางการปรับปรุง จากนั้นจึงนำบทเรียนที่ได้มาสรุปเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อขยายผลไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์กร เมื่อทีมการตลาดของ SCG ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แทนที่จะใช้เพียงการวิจัยตลาดแบบทั่วไป ทีมงานได้ลงพื้นที่จริงเพื่อสังเกตพฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า ทำให้ค้นพบว่าลูกค้ามีความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมของบรรจุภัณฑ์ แต่ยังกังวลเรื่องความแข็งแรงและการเก็บรักษาสินค้า จากประสบการณ์นี้ ทีมได้นำมาสะท้อนคิดร่วมกัน สรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแต่ยังคงความแข็งแรง แล้วจึงพัฒนาเป็นนวัตกรรมบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง (Okmd, ม.ป.ป.)

การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review)

เครื่องมือที่นำมาใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ใช่การค้นหาคนที่ทำผิดพลาดไม่ใช่การกล่าวโทษ แต่เป็นการทบทวนเพื่อร่วมกันสะท้อน และทบทวนกระบวนการต่าง ๆ นำบทเรียนที่ได้จากความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น มาจัดทำและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน แบ่งวิธีการเป็น 2 ลักษณะ คือ 1. การทำ AAR สำหรับผู้ร่วมกิจกรรมเพื่อสะท้อนความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ผู้ร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ โดยใช้ 5 คำถาม หลังจากนั้นผู้จัดการกิจกรรมจะรวบรวมข้อมูลที่ได้จากผู้ร่วมกิจกรรมไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ 2. การทำการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) สำหรับผู้จัดการกิจกรรม เพื่อสะท้อนการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง ให้เห็นทุกกระบวนการ ตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังจัดกิจกรรม ทำให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันว่า อะไรคือสิ่งที่พัฒนาได้ดี อะไรคือปัญหาอุปสรรค และสรุปแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อจัดทำเป็นแนวทาง/ขั้นตอน ของการทำงานกิจกรรมครั้งต่อไป หรือเรียนรู้ต่อยอดไปที่กิจกรรมอื่น ๆ (Siriroj, 2562)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice - CoP)

สวทช. (2557) กลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความสนใจในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญร่วมกันผ่านการเรียนรู้และการปฏิบัติที่ดีขึ้น ชุมชนนี้มักเน้นการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) และช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ชุมชนนักปฏิบัติถูกพัฒนาขึ้นโดย ดร. Etienne Wenger และทีมงาน ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ผ่านการศึกษากาแฟฟอง พวกเขาพบว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ในสังคมการฝึกงานมีส่วนสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และได้ตั้งชื่อกลุ่มนี้ว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” แนวคิดนี้ได้รับความนิยมมากขึ้นหลังจากหนังสือ Communities of Practice – Learning, Meaning, and Identity ถูกเผยแพร่ในปี ค.ศ. 1998 ตั้งแต่นั้นมา ชุมชนนักปฏิบัติได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและระหว่างองค์กร

ความสำคัญของชุมชนนักปฏิบัติได้แก่

1. เชื่อมโยงคน ชุมชนนักปฏิบัติช่วยให้คนที่อาจไม่เคยมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กันได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้
 2. เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยน ชุมชนนี้เป็นพื้นที่สำหรับการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูล ประสบการณ์ และเรื่องราวระหว่างสมาชิก
 3. สร้างการสนทนาและแก้ปัญหา ชุมชนนักปฏิบัติช่วยให้สมาชิกได้ร่วมกันสำรวจแนวทางใหม่ ๆ แก้ปัญหาท้าทาย และสร้างโอกาสที่เป็นประโยชน์
 4. กระตุ้นการเรียนรู้ ชุมชนนี้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การสอน การติดตาม และการสะท้อนความคิด ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะและความรู้ของสมาชิก
 5. จัดและเผยแพร่ความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติช่วยรวบรวมและเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่เพื่อช่วยให้สมาชิกพัฒนาการทำงานและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด
 6. ส่งเสริมความร่วมมือ ชุมชนสนับสนุนการทำงานร่วมกันทั้งภายในกลุ่ม องค์กร และระหว่างองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ความคิดและข้อมูลไหลเวียนได้อย่างอิสระ
 7. สร้างความรู้ใหม่ ชุมชนนักปฏิบัติช่วยให้สมาชิกสามารถถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ไปสู่การปฏิบัติจริง และปรับใช้กับเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
- สรุปได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กร โดยช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ และสร้างความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การทดลองและการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม (Experimental Learning)

การทดลองและการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรหรือทีมทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในขนาดเล็กและเรียนรู้จากผลลัพธ์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงก่อนขยายผลในวงกว้าง การทดลองและการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมมีหลักการสำคัญคือ “ล้มเร็ว เรียนรู้เร็ว” (Fail Fast, Learn Fast) โดยเน้นการทดลองที่มีต้นทุนต่ำ รวดเร็ว และสามารถเก็บข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น ธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรที่นำแนวคิดการทดลองและการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมมาใช้อย่างเป็นระบบ ผ่านโครงการ “KBTG Sandbox” โดยมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การระบุปัญหาหรือโอกาส 2. การสร้างแนวคิดและสมมติฐาน 3. การออกแบบการทดลองขนาดเล็ก 4. การทดสอบและเก็บข้อมูล และ 5. การวิเคราะห์ผลและปรับปรุง ตัวอย่างเช่น ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของธนาคารสังเกตว่าลูกค้ารุ่นใหม่มีความสนใจในการลงทุนแต่ยังขาดความรู้และประสบการณ์ จึงมีแนวคิดที่จะพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการลงทุนรายย่อย แทนที่จะใช้เวลาและทรัพยากรมหาศาลในการพัฒนาแอปพลิเคชันเต็มรูปแบบ ทีมได้สร้างต้นแบบอย่างง่าย (Prototype) ที่มีฟังก์ชันพื้นฐาน และทดลองให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจำนวน 100 คนทดลองใช้งาน จากการทดลองพบว่า ลูกค้าชื่นชอบฟังก์ชันการจำลองการลงทุนที่ให้ลองลงทุนด้วยเงินสมมติก่อนตัดสินใจลงทุนจริง แต่ยังคงมีความกังวลเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล ทีมจึงนำข้อมูลนี้มาปรับปรุงต้นแบบ โดยเพิ่มฟังก์ชันการจำลองการลงทุนให้ซับซ้อนและสมจริงยิ่งขึ้น และเพิ่มการสื่อสารเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล ก่อนทดลองกับกลุ่มลูกค้าอีกครั้ง กระบวนการทดลองและปรับปรุงนี้ดำเนินการซ้ำหลายรอบ จนได้แอปพลิเคชันที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ที่ได้จากองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยส่วนบนแสดงการเชื่อมโยงแบบลำดับขั้น จากวินัย 5 ประการของ Peter Senge ผ่านกลไกสำคัญ 3 ประการ (การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวในการปรับตัว วัฒนธรรมการเรียนรู้) ไปสู่ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ส่วนกลางแสดงองค์ประกอบหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ และโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ส่วนล่างแสดงกระบวนการเรียนรู้ 4 รูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การทบทวนหลังปฏิบัติงาน และการทดลองเชิง

นวัตกรรม แผนภาพนี้สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



ภาพที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สรุป

การศึกษากลไกการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ชี้ให้เห็นว่าการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ความคล่องตัวในการปรับตัว การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต และการสร้างคุณค่าร่วมและความยั่งยืน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว องค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจำเป็นต้องพัฒนาเป็นองค์กรแห่ง



การเรียนรู้ โดยการเสริมสร้างกลไกเหล่านี้ให้แข็งแกร่ง ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมและโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนการลงทุนในทรัพยากร มนุษย์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม องค์กรควรมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางธุรกิจ พร้อมทั้งมีการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่ ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้จริง ในยุคที่ความรู้และนวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของ ความสำเร็จทางธุรกิจ การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างกลไกที่เชื่อมโยง การเรียนรู้กับความสามารถในการแข่งขันจึงไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นสำหรับ องค์กรที่ต้องการเติบโตและประสบความสำเร็จในระยะยาว องค์กรที่สามารถบูรณาการ การเรียนรู้เข้ากับทุกมิติของการดำเนินงาน และใช้การเรียนรู้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม พัฒนาความคล่องตัว เสริมสร้างความสามารถเชิงพลวัต และสร้างคุณค่าร่วม จะเป็นองค์กร ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กรรณภัทร กันแก้ว และคณะ. (2563). องค์กรแห่งการเรียนรู้กับความท้าทายในการจัดการ ความรู้ในกระบวนการทัศน์การของเปลี่ยนแปลง. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและ นวัตกรรมท้องถิ่น*, 6(2), 241-254.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *หลักการและแนวความคิดพัฒนาองค์กรสู่ความ ยั่งยืน*. สืบค้น 10 มีนาคม 2568, <https://setsustainability.com/page/sustainability-management-process>
- บุญฤทธิ์ วังษ์วานิช และกฤษฎดา เขียววัฒนสุข. (2565). ผลกระทบเชิงสาเหตุของ ความสามารถเชิงพลวัตและคุณภาพของระบบสารสนเทศต่อผลการดำเนินงานของ บริษัทผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในยุคดิจิทัล : การศึกษา ตัวแปรคั่นกลางด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการตลาด. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 8(2), 422-445.
- สวทช. (2557). *ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP)*. สืบค้น 10 มีนาคม 2568, https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/community-of-practice/

- อรุณฉัตร คุรุวานิชย์ และชนันญา น้อยสันเทียะ (2564). ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือ *Experiential Learning Theory (ELT)*. สืบค้น 10 มีนาคม 2568, <https://www.lifeeducation.in.th/positive-education/Brightsidepeople>. (2564). 6 แนวทางสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร. สืบค้น 10 มีนาคม 2568, <https://brightsidepeople.com>
- David, A. et al. (2008). *Is Yours a Learning Organization?* สืบค้น 10 มีนาคม 2568, <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Okmd. (ม.ป.ป.). *การจัดการองค์ความรู้ของ SCG*. สืบค้น 10 มีนาคม 2568, https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter3_kc.pdf
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Siroroj. (2562). *งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล, นิยามศัพท์ KM การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)*. สืบค้น 10 มีนาคม 2568 <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/1975/>