

พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุนมนุษย์กับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

อารยา แสงขาว* และประจวบ ทองศรี

สาขาการศึกษาตลอดชีวิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร

* Corresponding author: araya.saengkhaog@swu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งวิเคราะห์พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยอาศัยแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีทุนมนุษย์ และกรอบแนวคิดด้านความยั่งยืนขององค์กร บทความวิชาการนี้ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์ สังเคราะห์ และศึกษากรณีตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการบริหารทุนมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน เสริมสร้างนวัตกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ขณะที่ทุนมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตขององค์กรในระยะยาว ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเสริมสร้างทุนมนุษย์ เพื่อให้สามารถปรับตัวและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากนี้พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุนมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย (1) ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในยุคปัจจุบัน (2) ทุนมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร การลงทุนในทุนมนุษย์ผ่านการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ และการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสามารถช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้เร็วขึ้น สร้างนวัตกรรม และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุนมนุษย์ต่อความยั่งยืนขององค์กร องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทุนมนุษย์จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงในตลาดได้ดีขึ้น สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

คำสำคัญ: การเรียนรู้ตลอดชีวิต / ทุนมนุษย์ / ความยั่งยืนขององค์กร / การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

The Dynamics of Lifelong Learning and Human Capital in Driving Organizational Sustainability

Araya Saengkhaio* and Prachuab Tongsri

Department of Lifelong Education, Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Bangkok

* Corresponding author: araya.saengkhaio@g.swu.ac.th

Abstract

This academic article aims to analyze the dynamics of lifelong learning and human capital in propelling organizations toward sustainability. Drawing on concepts from human resource management, human capital theory, and organizational sustainability frameworks, the article reviews relevant literature, synthesizes key findings, and examines case studies of organizations that have successfully implemented learning systems and human capital management strategies. The findings reveal that lifelong learning enhances employees' adaptability, fosters innovation, and improves work performance. Concurrently, the strategic development of human capital significantly contributes to long-term organizational competitiveness and growth.

In an era marked by rapid technological and economic changes, organizations must prioritize the development of human potential through lifelong learning and investment in human capital to remain adaptive and achieve sustainable success. The dynamics of lifelong learning and human capital in organizations can be categorized into three key areas (1) The Importance of Lifelong Learning – Lifelong learning is a continuous process that empowers individuals to adapt and evolve in response to the changing business landscape. (2) Human Capital and Organizational Development – Human capital is the most valuable asset of any organization. Investing in human capital through training, skill development, and motivational strategies creates added value and accelerates business growth, promotes innovation, and ensures sustainable competitive advantage. (3) The Relationship between Lifelong Learning, Human Capital, and Organizational Sustainability – Organizations that prioritize lifelong learning and human capital development are more capable of gaining competitive advantage, adapting to market shifts, and enhancing operational efficiency.

Keywords: Lifelong learning / Human capital / Organizational sustainability / Human resource development

1. บทนำ

โลกในปัจจุบันหรือโลกในศตวรรษที่ 21 ที่กำลังเจอกับการก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ซับซ้อน ทำให้ตลาดแรงงานจึงจำเป็นต้องปรับตัวตามไปด้วย การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และระบบการผลิตในปัจจุบันเองก็เป็นระบบที่ซับซ้อนซึ่งต้องปรับเพื่อที่จะรักษาความได้เปรียบของตัวเองไว้ ส่งผลให้ลักษณะของตลาดแรงงาน องค์กร และระบบการผลิตต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา [1] ทักษะที่เคยไม่จำเป็นในอดีตอาจจะทำให้ไม่สามารถรับมือกับความท้าทายปัจจุบัน ทำให้แนวคิด "การเรียนรู้ตลอดชีวิต" (Lifelong Learning) กลายเป็นวิถีวิถีที่สำคัญมากในการเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต [2] (2021) ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคลหรือกลุ่ม การเรียนรู้ตลอดชีวิตประกอบด้วยการศึกษาแบบมีโครงสร้างที่เป็นทางการ (formal) ไม่เป็นทางการ (non-formal) และไม่เป็นทางการแบบอิสระ (informal) รวมถึงการเชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะใหม่ (reskilling) และการยกระดับทักษะเดิม (upskilling) อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาทักษะที่รู้แล้วให้ดียิ่งขึ้นในขณะเดียวกัน แนวคิด "ทุนมนุษย์" (Human Capital) ที่ได้กลายเป็นที่กล่าวถึงอย่างกว้างขวาง ซึ่งหมายถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติที่บุคคลสามารถนำมาสู่องค์กร [3] และ [4] ได้กล่าวถึงความสำคัญของการลงทุนในทุนมนุษย์ ว่าเป็นวิธีในการยกระดับผลิตภาพของแรงงานและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ดังนั้นทุนมนุษย์จึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงต้นทุนที่เพิ่มขึ้น แต่คือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญซึ่งจำเป็นต้องถูกนำมาใช้ในการจัดการในแต่ละส่วนของเศรษฐกิจที่ฐานความรู้และนวัตกรรม

องค์กรสมัยใหม่ได้รับความคาดหวังจากทุกทิศทาง ตั้งแต่ปลายฝ่ายผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย มีความต้องการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และศีลธรรม (Environmental, Social and Governance: ESG)) ซึ่งได้กลายเป็นกรอบอ้างอิงหลักในการประเมินความยั่งยืนขององค์กร [5] ความยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นเป้าหมายระยะยาว แต่ยังเป็นบูรณาการในกิจวัตรประจำวันที่เกี่ยวข้องระหว่างทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการ และคุณค่าร่วม ที่แบ่งปันกันทั่วทั้งธุรกิจ โดยผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด และนี่เป็นวิธีในการรับรองความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกันก็ยังสามารถสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่อง [6] (2020)

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุนมนุษย์ในบริบทขององค์กรสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความยั่งยืน ตลอดจนเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายเพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

2. กรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. พลวัต (Dynamics) มาจากรากศัพท์ภาษากรีก dynamis ซึ่งหมายถึง “พลัง” หรือ “ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง” ในทางวิชาการ [7] ได้ให้คำอธิบายว่า พลวัตคือกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในระบบองค์กร ทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ การบริหารคน หรือวัฒนธรรมองค์กร โดยพลวัตจะผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหว การปรับตัว และการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่งในโลกของการจัดการองค์ความรู้และการพัฒนาทุนมนุษย์ “พลวัต” จึงไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นกระบวนการที่ถูกกระตุ้นโดยปัจจัยต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) การเปลี่ยนแปลงเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Globalization, Aging Society) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่ เป็นต้น

พลวัตมีอิทธิพลต่อแนวทางการบริหารองค์กร ทำให้โมเดลการจัดการแบบเดิมไม่เพียงพออีกต่อไป องค์กรจึงต้องพัฒนาให้สามารถตอบสนองต่อพลวัตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่เน้นการปรับตัวและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990) นอกจากนี้ พลวัตไม่ใช่เพียงความเปลี่ยนแปลงภายนอก แต่มักเกิดจาก “แรงภายใน” ขององค์กรเอง เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

สรุปได้ว่า “พลวัต” คือพลังที่ผลักดันให้มนุษย์และองค์กรเติบโตขึ้นทุกวัน มันคือแรงที่บังคับให้เราต้อง “เรียนรู้” ไม่ใช่เพราะความจำเป็นเท่านั้น แต่เพราะมันเป็นทางเดียวที่จะอยู่รอดและเติบโตได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรเข้าใจพลวัตอย่างลึกซึ้ง และสามารถออกแบบระบบการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อพลวัตได้อย่างยืดหยุ่น ก็จะเป็นก้าวสำคัญสู่ “ความยั่งยืน” การเรียนรู้ตลอดชีวิต: ความหมาย ประเภทของการเรียนรู้ และกระบวนการที่เน้นผู้คนทุกช่วงวัย

2. การเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์การยูเนสโก [8] ได้ให้คำจำกัดความของ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลได้พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติอย่างต่อเนื่องในทุกช่วงของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเกิดขึ้นในรูปแบบทางการ (formal) นอกระบบ (non-formal) หรืออย่างไม่เป็นทางการ (informal) ซึ่งมีความหมายว่า

การเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ได้หมายถึงการกลับไปเรียนในระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมเท่านั้น แต่เป็นการเรียนรู้ในชีวิตจริง ผ่านประสบการณ์ การทำงาน การลองผิดลองถูก หรือแม้กระทั่งการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น หัวใจของการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือ “ความตื่นรู้ในตนเองว่าการเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด” และนี่คือคุณสมบัติสำคัญของคนและองค์กรที่ต้องการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ออกเป็น 3 ลักษณะ เพื่อเข้าใจการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างรอบด้าน จำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ซึ่ง [8] ได้จำแนกไว้เป็น 3 รูปแบบหลัก ได้แก่

- 1) การเรียนรู้ในระบบ (Formal Learning) การเรียนรู้ที่มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ชัดเจน เช่น การเรียนในโรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือหลักสูตรที่ได้รับการรับรองโดยสถาบันต่าง ๆ
- 2) การเรียนนอกระบบ (Non-formal Learning) การเรียนรู้ที่มีโครงสร้างเช่นกันแต่เกิดขึ้นนอกระบบการศึกษา เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา หรือกิจกรรมพัฒนาทักษะในองค์กรหรือชุมชน
- 3) การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีโครงสร้างตายตัว เกิดขึ้นจากการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การดูวิดีโอสอนออนไลน์ การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน หรือการอ่านหนังสือด้วยตนเอง

ประเภทของการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงและส่งเสริมกันได้อย่างมีพลวัต โดยเฉพาะเมื่อองค์กรออกแบบระบบที่ส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลายช่องทางและเข้าถึงได้ทุกระดับ กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เน้นผู้คนทุกช่วงวัย หนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือ “ความเป็นธรรมในการเข้าถึง” คือ ผู้คนทุกกลุ่มอายุ ทุกพื้นฐานทางสังคม และทุกระดับการศึกษา ควรมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม [2] เสนอว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตควรมีการออกแบบที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละวัย ได้แก่ วัยเด็กและเยาวชน ควรเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง เช่น โครงการ STEM การเรียนรู้เชิงบูรณาการ และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ วัยทำงาน ควรส่งเสริมทักษะใหม่ ๆ (upskilling) และทักษะทดแทน (reskilling) ผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เช่น คอร์สออนไลน์ หรือการเรียนรู้จากการทำงาน (on-the-job training) ผู้สูงอายุ ควรมีโอกาสเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน การดูแลสุขภาพ หรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้จึงไม่ใช่สิ่งที่สงวนไว้เฉพาะช่วงวัยใดช่วงวัยหนึ่ง หากแต่เป็นโอกาสที่ควรเปิดกว้างสำหรับทุกคน

ในยุคที่ปัจจุบัน “การเรียนรู้ไม่ควรถูกจำกัดอยู่ในห้องเรียน หรือจำกัดแค่ในวัยเด็ก” โลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นทักษะพื้นฐานของการดำรงอยู่ และเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

3. พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Dynamics of Lifelong Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องของรูปแบบวิธีการ ทักษะ และบริบทของการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต ซึ่งสะท้อนถึงความยืดหยุ่น ความทันสมัย และความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ [9] การเรียนรู้ตลอดชีวิตในปัจจุบันไม่ได้มีลักษณะแบบเดียวกับเมื่อสิบปีก่อน และจะไม่เหมือนเดิมในอีกสิบปีข้างหน้า เพราะมันเคลื่อนที่ไปพร้อมกับเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น จากเดิมที่พนักงานอบรมประจำปี ปัจจุบันพวกเขาสามารถเข้าเรียนคอร์สออนไลน์ได้ทันทีผ่านโทรศัพท์มือถือหรือคอมพิวเตอร์ กระบวนการของพลวัตการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถสังเกตได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ระดับบุคคล ผู้เรียนมีความสามารถในการเลือกเรียนรู้ตามจังหวะชีวิตของตนเอง (self-directed learning) การเปลี่ยนจากผู้รับความรู้ มาเป็นผู้แสวงหาและออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ของตน

2) ระดับองค์กร จากการอบรมแบบรวมกลุ่ม กลายเป็นการสนับสนุนให้เกิด “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้” (learning culture) ในที่ทำงาน

3) ระดับระบบ ภาครัฐและภาคธุรกิจร่วมกันพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและนโยบายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกช่วงวัย เช่น แพลตฟอร์มดิจิทัล ระบบ E-learning และ micro-credentials

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (2021) ระบุว่า องค์การที่ปรับระบบการเรียนรู้ให้มีความคล่องตัวและตอบโจทย์เฉพาะบุคคล (personalized learning) จะมีโอกาสพัฒนาแรงงานที่มีศักยภาพสูง และปรับตัวได้ดีในยุคเปลี่ยนผ่าน พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่พนักงานพร้อมที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะมีความสามารถที่ทันสมัยและพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ กระตุ้นนวัตกรรม การเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่ สนับสนุนความยั่งยืน องค์กรที่ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จะสามารถรักษาและต่อยอดศักยภาพของทุนมนุษย์ในระยะยาว ตามที่ [10] ได้กล่าวไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) คือองค์กรที่ทุกคนสามารถขยายความสามารถของตนเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ และที่ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า พลวัตการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น “มีชีวิต” คือกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นสิ่งที่หมุนเคลื่อนตาม พลวัตของโลกภายนอก และถูกกระตุ้นจากพลวัตภายในของผู้เรียนเอง ไม่ได้เปลี่ยนเฉพาะผู้เรียนเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนวิถีคิดขององค์กร และการออกแบบระบบการพัฒนาคนในอนาคต พลวัตของมันจึงเปรียบเสมือน “ชีพจร” ขององค์กรยุคใหม่ ที่เต้นอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง และขับเคลื่อนองค์กรให้มีชีวิต มีความยืดหยุ่น และก้าวสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

4. ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนาโดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล Gary Becker [3] ซึ่งอธิบายว่าทุนมนุษย์คือ “ความรู้ ความสามารถ สุขภาพ และทักษะของบุคคลที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างผลผลิตทางเศรษฐกิจได้” หรือพูดง่าย ๆ คือ มนุษย์คือทรัพยากรที่มีมูลค่า และการพัฒนาคนก็เป็นการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเช่นเดียวกับ การลงทุนในเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี ทุนมนุษย์ไม่ได้มีเพียง “มูลค่า” เท่านั้น แต่ยังมี “ความหมาย” เพราะการพัฒนาคนไม่ใช่แค่เพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่เพื่อให้คนสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

4. กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ การสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่ต้องอาศัย “กระบวนการลงทุนเชิงระบบ” ซึ่งประกอบด้วยหลายมิติที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ [4] [11]

1) การศึกษาและการฝึกอบรม (Education & Training) การจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และสมรรถนะในการทำงาน การส่งเสริมทั้ง การเรียนรู้ในระบบ (Formal Learning) และ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning)

2) สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health & Well-being) สุขภาพที่ดีคือพื้นฐานของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรสนับสนุนทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

3) แรงจูงใจและความผูกพัน (Motivation & Engagement) คนที่รู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ จะมีพลังในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การมีเป้าหมาย รัชบาท และเห็นคุณค่าของงาน เป็นส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์เชิงคุณภาพ

4) ทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) เช่น ความสามารถในการคิดเชิงระบบ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี การปรับตัว และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุคใหม่มักมีนโยบายที่เอื้อต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกด้าน ทั้งผ่านแผนพัฒนาอาชีพ (career development plans), การเรียนรู้แบบยืดหยุ่น, และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเติบโต (growth mindset culture)

5. แนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง การเติบโตที่ตอบสนองต่อความต้องการของปัจจุบันโดยไม่ทำลายศักยภาพของคนรุ่นถัดไปในการตอบสนองความต้องการของตนเอง (Brundtland Report, 1987) เมื่อนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร เราเรียกว่า “การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน” (Organizational

Sustainability) ตามแนวทางของ [6] (2020) การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนหมายถึง “การดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างผลกำไรควบคู่ไปกับการเคารพสิทธิมนุษยชน การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการแรงงานอย่างเป็นธรรม และการมีธรรมาภิบาลที่ดี” การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจึงไม่ใช่แค่เรื่อง “สิ่งแวดล้อม” อย่างที่หลายคนเข้าใจ แต่ยังรวมถึงการลงทุนใน “คน” และ “ความรู้” อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานของการเติบโตในระยะยาว แนวคิดหลักขององค์กรที่ยั่งยืน

องค์กรที่มุ่งสู่ความยั่งยืนจะมีแนวคิดหลักดังต่อไปนี้ [5] [12]

- 1) 3P – People, Planet, Profit ให้ความสำคัญกับ คน (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร), สิ่งแวดล้อม, และ ผลกำไรอย่างสมดุล
- 2) การเติบโตแบบองค์รวม (Holistic Growth) ไม่วัดความสำเร็จเพียงตัวเลขรายได้ แต่รวมถึงคุณค่าทางสังคม คุณภาพชีวิตของพนักงาน และผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชน
- 3) การเรียนรู้และการปรับตัว (Learning & Adaptability) ความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงและปรับระบบภายในให้ทันต่อความท้าทายใหม่ ๆ

การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนนั้น “ต้องเริ่มจากคน” องค์กรที่ลงทุนกับทุนมนุษย์และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะมีความสามารถในการปรับตัว สร้างนวัตกรรม และรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรที่มองข้ามประเด็นนี้ การส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) ภายในองค์กรจึงเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน เพราะเมื่อพนักงานมีศักยภาพ องค์กรก็มีศักยภาพตามไปด้วย

สรุปได้ว่า “ความยั่งยืนขององค์กร” ไม่ใช่เป้าหมายที่แยกขาดจาก “คน” หรือ “การเรียนรู้” หากแต่เป็นสิ่งที่ต้องเดินไปด้วยกัน องค์กรที่อยากอยู่รอดในระยะยาว จำเป็นต้องปลูกฝังวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเติบโตของคนในทุกระดับ

6. ความสัมพันธ์ระหว่าง พลวัต การเรียนรู้ตลอดชีวิต พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุนมนุษย์ และแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน แนวคิดทั้งห้านี้ไม่ได้เป็นองค์ประกอบแยกส่วน หากแต่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและกระบวนการที่หลอมรวมกันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในศตวรรษที่ 21 ให้สามารถเผชิญกับความท้าทายและเติบโตอย่างยั่งยืน

พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Dynamics of Lifelong Learning) เป็นกลไกเชื่อมโยงที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงในวิธีเรียนรู้เอง ทั้งในแง่ของเครื่องมือ เทคโนโลยี วิธีคิด และบริบทของผู้เรียนในแต่ละวัย [9] [2] แนวคิดนี้ทำให้เราเข้าใจว่า การเรียนรู้ไม่สามารถใช้วิธีเดิมกับทุกคนได้อีกต่อไป การออกแบบระบบการเรียนรู้จึงต้องคำนึงถึงความหลากหลาย ความคล่องตัว และความเป็ปัจเจกบุคคล การเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ คำตอบต่อพลวัต เมื่อความเปลี่ยนแปลงกลายเป็นสิ่งปกติ

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงกลายเป็นคำตอบที่เหมาะสมที่สุด เพราะเป็นแนวคิดที่เปิดโอกาสให้คนสามารถพัฒนาทักษะ ความรู้ และเจตคติได้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่น ตลอดช่วงชีวิต [8] โดยเฉพาะในองค์กร การเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ใช่แค่การฝึกอบรม แต่รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้จากงานจริง จากเพื่อนร่วมงาน และจากการลงมือทำ

ทุนมนุษย์ เป้าหมายของการเรียนรู้ และรากฐานของความยั่งยืน ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือการสร้าง “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ซึ่งหมายถึงทักษะ ความรู้ สุขภาพ และศักยภาพของคน ที่สามารถนำไปใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมได้ [3] องค์กรที่มีระบบพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองต่อพลวัตของโลกได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป [11]

แนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จุลรวมของทุกองค์ประกอบ เมื่อองค์กรเผชิญกับพลวัต เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และลงทุนกับทุนมนุษย์อย่างเหมาะสม ผลลัพธ์ที่ได้คือ “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainable Development) ในระดับองค์กร องค์กรที่ยั่งยืนไม่ได้หมายถึงเพียงการทำกำไร แต่รวมถึงการมีธรรมาภิบาล การเคารพสิทธิมนุษยชน และการสร้างคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม [6] โดยเฉพาะในโมเดล 3P People – Planet – Profit [5] จะเห็นได้ชัดว่า “People” คือจุดเริ่มต้น และต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้และการลงทุนในทุนมนุษย์ความสัมพันธ์ระหว่างพลวัต การเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุนมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นเป็นเหมือน วงจรชีวิตขององค์กรยุคใหม่

3. การศึกษากรณีตัวอย่างขององค์กรในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการบริหารทุนมนุษย์

การศึกษาศึกษากรณีตัวอย่างขององค์กร ผู้เขียนได้เลือกศึกษาศึกษากรณีตัวอย่างขององค์กรที่มีแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้และทุนมนุษย์อย่างโดดเด่นในสองประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย และ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีบริบททางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจที่ต่างกัน แต่มีแนวโน้มในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยทุนมนุษย์ที่น่าสนใจ

3.1. กรณีศึกษาในประเทศไทย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (SCG) เป็นหนึ่งในองค์กรไทยที่ได้รับการยอมรับอย่างสูงในด้าน การพัฒนาคนและนวัตกรรม โดยมีการวางระบบ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น SCG Academy และระบบ e-Learning การเรียนรู้ข้ามสายงาน (cross-functional learning) และการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการคิดค้นนวัตกรรม แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน แต่ยังทำให้ SCG สามารถปรับตัวกับภาวะเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง (SCG Sustainability Report, 2022)

3.2. กรณีศึกษาในประเทศญี่ปุ่น บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (Toyota Motor Corporation) บริษัทมีแนวทางการพัฒนาคนที่ลึกซึ้ง โดยเฉพาะแนวคิด “Kaizen” หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งฝังอยู่ในวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้ขององค์กร โดยองค์กรส่งเสริมให้พนักงาน เรียนรู้จากงานประจำ แลกเปลี่ยนความรู้ในแนวนอน (horizontal knowledge sharing) และรวมถึงมีระบบการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เช่น Toyota Technical Skills Academy แนวทางดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่า “การเรียนรู้” ไม่ใช่กิจกรรมแยกส่วน แต่เป็น “ชีวิตประจำวันของการทำงาน” [10]

4. ผลการศึกษาและอภิปรายผล

จากการศึกษาศึกษาทั้งสองประเทศ การขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมี

1. ความเข้าใจต่อพลวัต ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร
2. ระบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
3. การลงทุนในทุนมนุษย์ อย่างเป็นระบบ

เพราะในท้ายที่สุด ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ “คุณภาพของคน” และ “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ที่องค์กรนั้นปลูกฝัง

5. สรุปผลการศึกษา

บทความวิชาการฉบับนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ทุนมนุษย์ ที่มีต่อการ ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความยั่งยืน โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์เชิงแนวคิด และศึกษาศึกษารณีองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เช่น SCG และ Toyota

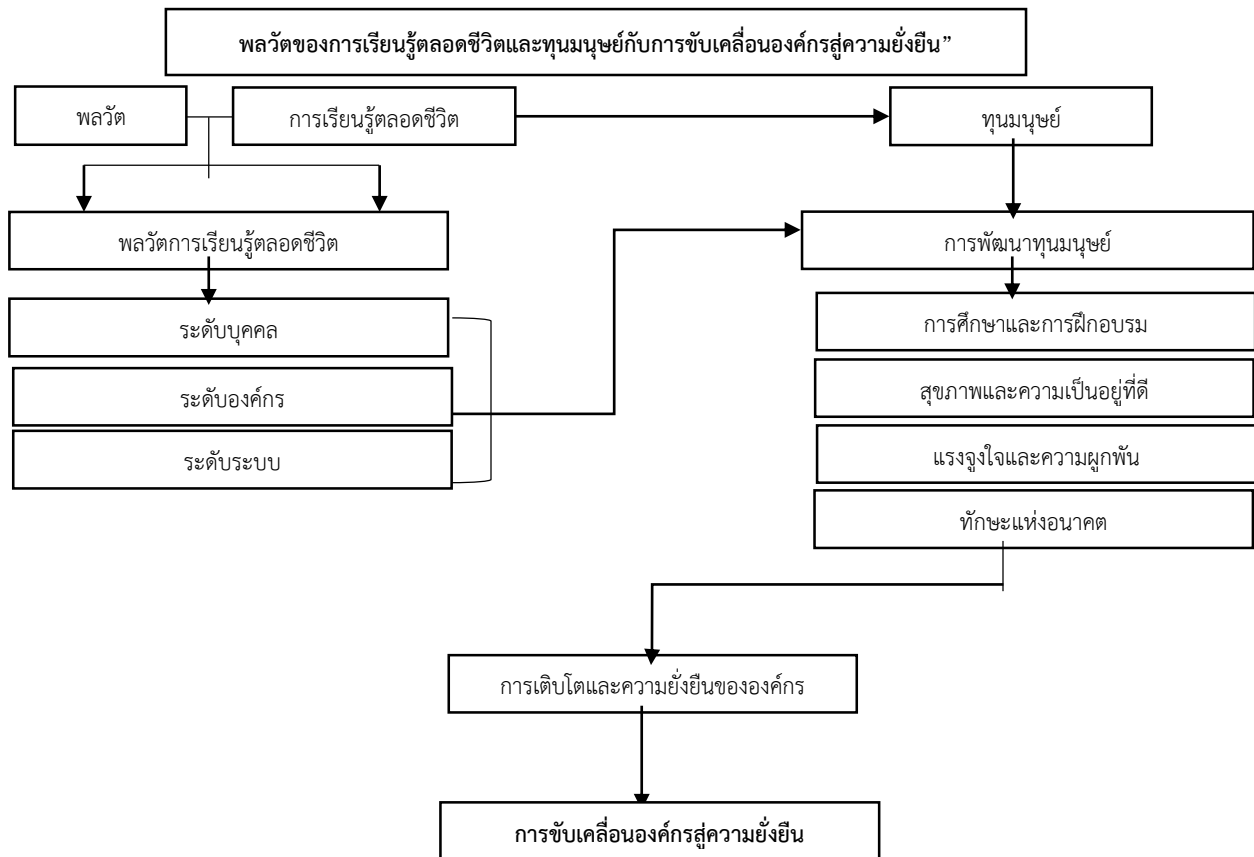
1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ กลไกปรับตัวของบุคลากร ผลการศึกษายืนยันว่า “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างเศรษฐกิจ หรือพฤติกรรมผู้บริโภค [8] [2] การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรไม่เพียงแต่เพิ่มสมรรถนะของบุคลากร แต่ยังช่วยจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในยุคที่การแข่งขันสูง

2) ทุนมนุษย์ รากฐานของความสามารถในการแข่งขัน “ทุนมนุษย์” ไม่ใช่แค่แรงงาน แต่คือศักยภาพที่สามารถพัฒนาและเพิ่มมูลค่าได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และระบบสนับสนุนในองค์กร [3] [11] องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ มักมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม รักษาความได้เปรียบ และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

3) ความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างการเรียนรู้ ทุนมนุษย์ และความยั่งยืน
การเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์ที่ “เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน” และทำหน้าที่ร่วมกันเป็น “พลังขับเคลื่อน” ไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร [7] [5] องค์กรที่มีการออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ (learning ecosystem) อย่างครอบคลุม เช่น การ

เรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากงานจริง, การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมการเรียนรู้ และการวัดผลอย่างยืดหยุ่น จะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มที่

องค์กรยุคใหม่ควรปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกระดับ ลงทุนในทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องและรอบด้าน ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับองค์กรให้ทันโลก ประเมินความสำเร็จขององค์กรจากทั้ง “ผลลัพธ์ทางธุรกิจ” และ “ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาคน” เพราะความยั่งยืนขององค์กรในวันนี้และอนาคต เริ่มต้นจากการ “เรียนรู้” และ “พัฒนาคน” อย่างต่อเนื่องเสมอ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แผนผัง สรุปความคิดรวบยอด “พลวัตของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุนมนุษย์กับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน”

ที่มา: การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้จัดทำ

เอกสารอ้างอิง

- [1] World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- [2] OECD. (2021). *Skills for a digital world: The importance of lifelong learning in the 21st century*. <https://www.oecd.org/education/skills-for-a-digital-world.pdf>
- [3] Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.
- [4] Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51*(1), 1–17.
- [5] Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

- [6] United Nations Global Compact. (2020). *Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide*. <https://www.unglobalcompact.org>
- [7] Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- [8] UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2016). *3rd Global report on adult learning and education (GRALE 3)*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245913>
- [9] World Bank. (2019). *The Human Capital Project*. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
- [10] Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- [11] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.
- [12] WBCSD. (2021). *Vision 2050: Time to Transform*. <https://www.wbcsd.org>
- [13] Brundtland Commission. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
- [14] Schuetze, H. G., & Casey, C. (2006). Models and meanings of lifelong learning: Progress and barriers on the road to a learning society. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 36*(3), 279–287.