



# Book Review “Workplace learning and development : delivering competitive advantage for your organization”\*

*Reviewed by Poschanan Niramitchainont\*\**

## **Abstract**

This article intends to introduce the textbook named “Workplace learning and development : delivering competitive advantage for your organization” which aims to present the concepts of workplace learning inclusively such as the context of workplace, fundamental and scope of operating the learning activities, analyzing learning needs, learning methods and selecting the right methods, evaluation of learning activities and impact on the organization. Additionally it also show a best practices to implement the workplace learning in the organization. This book is benefit for Top-Level management, middle manager and human resource development unit; to understand the methods; and to create the human resource development strategies that fit to job description of any position and the organizational behavior. It also benefit to researchers who are finding the research topics of human resource development; It can be applied in the aspect of policy research or developing learning model to boost up the competitive for organization.

This book begins with Chapter 1 which attempt to understand the context of workplace; mention about the necessities of workplace learning; and explain the definition to clarify the meaning between training, learning and development. Chapter 2 presents the methods to assess the learning needs which include the organization needs and personal needs of staff. Chapter 3 presents the linkage between the workplace learning which develop from adult learning perspective and the direction to motivate adult to learn. Chapter 4 presents the 25 learning methods which can be use in the workplace. Chapter 5 presents the to selecting the right learning methods that fit to the various missions and problems in the workplace. Chapter 6 presents the guideline to plan for human resource development projects. Chapter 6 presents the methods to evaluate workplace learning such as the staff’s reflection, the changing behavior and the impact on the organization. The last chapters provide the reader to evaluate and prepare themselves to use the concepts of workplace learning to implement in their organization.

**Keywords:** workplace learning, human resource development

---

\* Written by Jackie Cliffore, and Sara Thorpe

\*\* Lecturer in Department of Education, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University.

E-mail: poschanann@gmail.com

# บทวิจารณ์หนังสือ เรื่อง “การเรียนรู้และพัฒนา ในสถานประกอบการ : การสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้กับองค์กร” (Workplace learning and development : delivering competitive advantage for your organization)\*

พสนัน นริมิตรไชยนนท์\*\*

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแนะนำหนังสือ “การเรียนรู้และพัฒนาในสถานประกอบการ : การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร” (Workplace learning and development : delivering competitive advantage for your organization) เป็นหนังสือที่นำเสนอถึงแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้อย่างละเอียดทุกแง่มุม ตั้งแต่ทำความเข้าใจกับบริบทของสถานประกอบการ พื้นฐานและขอบเขตของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แนวทางการวิเคราะห์ความต้องการทางการเรียนรู้ การเลือกและวิธีการจัดการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้และผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงมีการยกกรณีศึกษา ที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางสู่การนำไปปฏิบัติจริงในองค์กร หนังสือเล่มนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และส่วนงานที่รับผิดชอบด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการทำความเข้าใจและการวางกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะงานแต่ละตำแหน่งและพฤติกรรมในองค์กร รวมถึงนักวิจัยที่กำลังมองหาประเด็นวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเชิงนโยบายและการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้องค์กร

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยเนื้อหาจำนวน 8 บท โดยในบทแรกเป็นการกล่าวถึงทำความเข้าใจกับบริบทและความจำเป็นในการจัดการเรียนรู้สถานประกอบการ และการนิยามศัพท์เพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การเรียนรู้และการพัฒนา บทที่ 2 กล่าวถึงแนวทางการวิเคราะห์ความต้องการทางการเรียนรู้ ทั้งความต้องการขององค์กรและความต้องการ ส่วนบุคคลของบุคลากร บทที่ 3 เป็นการเชื่อมโยงถึงแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการว่าพัฒนาขึ้นจากปรัชญาพื้นฐานการเรียนรู้ผู้ใหญ่ และแนวทางในสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ บทที่ 4 กล่าวถึงวิธีการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการอย่างครอบคลุมถึงจำนวน 25 วิธี บทที่ 5 กล่าวถึงการเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในสถานประกอบการที่มีพันธกิจและปัญหาแตกต่างกันไป

\* เขียนโดย Jackie Cliffore และ Sara Thorpe

\*\* วิจารณ์โดย พสนัน นริมิตรไชยนนท์

อาจารย์ประจำภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

บทที่ 6 กล่าวถึงการวางแผนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บทที่ 7 กล่าวถึงการประเมินผลการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ปฏิบัติการตอบสนองของบุคลากร พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังจากได้เรียนรู้ และผลกระทบในภาพรวมต่อองค์กรที่เป็นตัวเลข แสดงถึงความคุ้มค่าของเงินที่ลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร และบทที่ 8 เป็นการให้ผู้อ่านประเมินผลตนเองถึงสิ่งที่ได้จากการอ่านหนังสือเล่มนี้ และการนำแนวคิดในหนังสือไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเอง

**คำสำคัญ :** การเรียนรู้ในสถานประกอบการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## บทนำ

ในยุคแห่งสังคมความรู้ การดำเนินกิจกรรมทุกประเภทถูกขับเคลื่อนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นที่หลายฝ่ายให้ความสนใจ พิจารณาได้จากปรากฏการณ์ของการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปและมีรูปแบบเฉพาะในแต่ละบริบท ในบริบทของอาชีพซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและลักษณะการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีงานวิจัยสนับสนุนว่าประสบการณ์ที่ติดตัวบุคลากรที่มาจากการศึกษาในระบบโรงเรียนนั้นไม่เพียงพอและครอบคลุมความรู้และทักษะที่สถานประกอบการต้องการ (Tynjälä, 2008)

สถานประกอบการเป็นบริบทหนึ่งที่เราเห็นได้อย่างชัดเจนผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่เรียกว่า การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning) อันเป็นกระบวนการเสริมสร้างทักษะหนึ่งๆ ที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องทั้งในขณะที่บุคคลเข้าทำงานไปจนถึงเกษียณอายุงาน โดยมีการผนวกวิธีการเรียนรู้ ความสามารถทางปัญญา และประสบการณ์ของบุคคลเข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้การเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น รวมถึงการปรับความต้องการของบุคลากรและสถานประกอบการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีการสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโยงการเรียนรู้ในสถาน

ประกอบการ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์เชิงรุกภายในสถานประกอบการ (Ashton & Sung, 2002; Rothwell; Lindholm; & Wallick, 2003)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหนังสือทางด้านการบริหารจัดการจำนวนมากที่พยายามเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากแต่นำเสนอไม่ครอบคลุมในทุกรูปแบบ ส่งผลให้หลายๆ องค์กรมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นเพียงที่การฝึกอบรมในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว การให้บุคลากรเรียนรู้เนื้อหาจำนวนมากโดยไม่มีการประเมินความต้องการทางการเรียนรู้ (Learning need assessment) ของบุคลากร การมุ่งลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้เพียงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training) หรือใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น ดังนั้น เงินและเวลาที่ลงทุนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนจุดเน้นจากการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้และการพัฒนา

หนังสือ "Workplace learning and development : delivering competitive advantage for your organization" โดยคลิฟฟอร์ดและโธรป (Cliffore & Thorpe, 2007) เป็นหนังสือที่นำเสนอถึงแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้อย่าง



ละเอียดทุกแง่มุม ตั้งแต่ทำความเข้าใจกับบริบทของสถานประกอบการ พื้นฐาน และขอบเขตของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แนวทางการวิเคราะห์ความต้องการทางการเรียนรู้ การเลือกและวิธีการจัดการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้และผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงมีการยกกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางสู่การนำไปปฏิบัติจริงในองค์กร หนังสือเล่มนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ ใช้ในการศึกษาและทำความเข้าใจแนวทางและการวางกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง รวมถึงนักวิจัยด้านการจัดการองค์กรที่กำลังมองหาประเด็นวิจัยเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงนโยบายและการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรต่อไป

## เนื้อหา

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยเนื้อหาจำนวน 8 บท โดยในบทแรกเป็นการกล่าวถึงทำความเข้าใจกับบริบทและความจำเป็นในการจัดการเรียนรู้สถานประกอบการ ขอบเขตของการจัดการเรียนรู้สถานประกอบการ การนิยามศัพท์เพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การเรียนรู้และการพัฒนา

ในบทที่ 2 กล่าวถึงแนวทางการวิเคราะห์ความต้องการทางการเรียนรู้และการพัฒนา ภายใต้อุปสงค์ที่เชื่อว่าบุคลากรทุกคนมีความสามารถ หากแต่ขาดทักษะ ความรู้หรือพฤติกรรมเชิงเทคนิคบางอย่างที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยความจำเป็นในการเรียนรู้พิจารณาได้ 3 ประเด็น ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงกระทบต่อสถานประกอบการ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผลการปฏิบัติงานแล้วพบว่ายังไม่ได้มาตรฐานตามที่สถาน

ประกอบการต้องการ และแรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากร ที่ต้องการเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของตนเอง

ในบทที่ 3 เป็นการเชื่อมโยงถึงแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้ในสถานประกอบการว่าพัฒนาขึ้นจากปรัชญาพื้นฐานการเรียนรู้ผู้ใหญ่ การทำความเข้าใจกับธรรมชาติของผู้ใหญ่และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ใน 3 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการให้การศึกษา

ในบทที่ 4 กล่าวถึงวิธีการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการอย่างครอบคลุมถึงจำนวน 25 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) การฝึกงาน (apprenticeships) การสอนงาน (coaching) การมอบหมายงาน (delegation) การอภิปรายกลุ่ม (discussion boards and groups) การเรียนรู้ทางไกล (distance learning) การเรียนรู้โดยใช้การแสดงเป็นฐาน (drama-based learning) การเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การสอนงานจากผู้บริหาร (executive coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) การสร้างเครือข่าย (networking) การฝึกอบรมในงาน (on-the-job-training) การทัศนศึกษาและการดูงานนอกสถานที่ (outdoor education/ learning) การเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ (professional membership) การดูแลวิชาชีพ (professional supervision) การทำโครงการ (projects) การเรียนรู้ที่ได้รับคุณวุฒิทางการศึกษา (qualification) การสะท้อนจากการลงมือปฏิบัติ (reflective practice) การหมุนเวียนงาน (secondment) การเรียนด้วยตนเอง (self-study) การติดตามสังเกตบุคลากรอื่น (shadowing) การเลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว (temporary promotion) การจัดนิทรรศการ (trade exhibition) หลักสูตรการฝึกอบรม (training courses) และการเรียนรู้ในระดับองค์กร (organizational learning methods)

ในบทที่ 5 กล่าวถึงการเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในสถานประกอบการที่มีพันธกิจและปัญหาแตกต่างกันไป โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางตัวบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาระยะเวลาในการพัฒนา ปัจจัยด้านองค์การที่สำคัญ ผู้มีส่วนได้เสีย งบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่

ในบทที่ 6 กล่าวถึงการวางแผนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 6 ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ได้แก่ การทบทวนเป้าหมายของสถานประกอบการ ความต้องการทางการเรียนรู้ หน่วยงานและจำนวนบุคลากรที่ต้องการได้รับการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาและวิธีการจัดการเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบหลัก ระยะเวลาการดำเนินการและงบประมาณ โดยมีการยกกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ในบทที่ 7 กล่าวถึงการประเมินผลการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งนอกจากการประเมินผลด้านทักษะและความรู้ ยังต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านการนำไปใช้ในการนำไปใช้ในสถานการณ์การทำงานจริงและวิธีการเรียนรู้ของบุคลากร โดยวัดจาก 3 ประเด็น ได้แก่ การวัดปฏิบัติการการตอบสนองของบุคลากรในการนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การวัดที่พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังจากได้เรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้ และการวัดผลกระทบในภาพรวมต่อสถานประกอบการเป็นตัวเลขในด้านความคุ้มค่าของเงินที่ลงทุนโดยเว้นระยะหลังจากการเรียนรู้ช่วงเวลาหนึ่ง

ในบทที่ 8 สะท้อนให้ผู้อ่านประเมินผลตนเองถึงสิ่งที่ได้จากการอ่านหนังสือเล่มนี้ และการนำแนวคิดในหนังสือไปประยุกต์ใช้กับองค์การของตนเอง

## บทสรุปและข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

สรุปได้ว่า หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาครอบคลุมแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งในด้านรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับจิตวิทยาการเรียนรู้และการบริหารจัดการโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้เขียนใช้วิธีการนำเสนอและภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถานประกอบการ และการทำวิจัยในองค์การ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งใช้ได้กับองค์การทุกประเภททั้งราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และส่วนงานที่รับผิดชอบด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ไปเป็นแนวทางและวางกลยุทธ์ระบบการพัฒนาบุคลากรได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ โดยระยะเริ่มต้นของโครงการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำให้ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงจะเข้ามามีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนงบประมาณซึ่งถือเป็นก้าวแรกที่สำคัญของโครงการ เมื่อผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ ผู้บริหารระดับกลางย่อมส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ในโครงการ รวมถึงแสดงบทบาทในการเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้บางวิธี เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน เป็นต้น เมื่อเข้าสู่กระบวนการดำเนินการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการทางการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ การพัฒนารูปแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับช่องว่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายขององค์การรวมถึงมีความสอดคล้องกับ



ลักษณะงานแต่ละตำแหน่งและความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากร การเลือกวิธีการการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรเพื่อส่งต่อความรู้และทักษะที่ต้องการพัฒนา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากกิจกรรมการพัฒนาและวิธีการประเมินผล ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้อย่างถี่ถ้วน เนื่องจากการบริหารจัดการผู้เรียนผู้ใหญ่ นั้น เป็นภารกิจที่ท้าทาย เนื่องจากธรรมชาติของผู้เรียนผู้ใหญ่ จะต้องการเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่สอดคล้องกับภาระงานของตนเอง เพื่อนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ได้จริง อีกทั้งยังยึดติดประสบการณ์เดิม และต้องการนำตนเองในการเรียนรู้ นอกจากนี้เมื่อมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบแล้ว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับกลางในการมอบหมายงานที่ท้าทายและได้ใช้สิ่งที่เรียนรู้ มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับบุคลากร

2. ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยนักวิจัยด้านการจัดการองค์การที่กำลังมองประเด็นวิจัยเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำแนวคิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการค้นหาคำตอบและนวัตกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับลักษณะของงานและองค์การแต่ละประเภท ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยในเชิงนโยบาย องค์การ และการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานและองค์การ ดังตัวอย่างงานวิจัยที่ศึกษา เช่น การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้นำ

(Train the trainer) ในการสอนงานที่ช่วยให้หัวหน้างานกลายเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเรียนรู้ให้แก่บุคลากร (Bougae, 2005) การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของเครือข่ายแบบออนไลน์ที่หลากหลายและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เพื่อการคิดและสร้างความรู้ใหม่ (Charlotte; Kayleigh; & Lowe, 2001) การวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและผลของการเรียนรู้ในสถานประกอบการของนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (พสนัน นirimิต ไชยนนท์, 2552) การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บเพจแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โดยผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ผ่านทางเว็บไซต์ หนังสือตำรา ขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในที่ทำงาน และบางคนยังสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากหลักสูตรที่เปิดสอนแบบชั้นเรียนปกติ (รังสรรค์ สุกันทา, 2546) หรือการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ คือ นโยบายของผู้บริหาร บทบาทของผู้บังคับบัญชาและแหล่งทรัพยากรเรียนรู้ (สมชัย วรานุกุลรักษ์, 2545) รวมทั้งการประยุกต์รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการมาออกแบบโปรแกรมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพของพนักงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ (พัชรี ดวงจันทร์, 2553) เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

- พสขนัน นิรมิตไชยนนท์. (2552). *ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของนักวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การศึกษานอกระบบโรงเรียน). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พัชรี ดวงจันทร์. (2553, มกราคม). บทวิจารณ์หนังสือเรื่อง *การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ 3 Self ด้วยหลัก PROMISE Model*. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 16(1), 136-142.
- รังสรรค์ สุกันทา. (2546). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การศึกษานอกระบบโรงเรียน). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย.
- สมชัย วรานุกุลรักษ์. (2545). *การพัฒนากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การศึกษานอกระบบโรงเรียน). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Aston, N.D. & Sung, J. (2002). *Supporting workplace learning for high performance working*. Geneva : International labour office.
- Bougae, C. (2005). *A descriptive study of the impact of executive coaching from the perspective of the executive leader*. Retrieved June 6, 2010, from www.sciencedirect.com
- Charlotte, G, Kayleigh C. & Lowe, C. (2001). *Critical Analysis of Models and Methods Used To Evaluate Online Learning Networks*. *American Educational Research Association Annual Meeting*. [Online]. Retrieved June 6, 2010, from [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/19/2b/da.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/19/2b/da.pdf) [2009, March 26].
- Cliffore, J. & Thorpe S. (2007). *Workplace learning and development : delivering competitive advantage for your organization*. London : Kogan Page Limited.
- Rothwell, W., Lindholm, J., & Wallick, W. (2003). *What CEOs expect from corporate training: Building workplace learning and performance initiatives that advance organizational goals*. New York : Amacom. (3<sup>rd</sup>)
- Tynjälä, P. (2008). *Perspective into learning at the workplace*. *Educational Research Review*. Retrieved June 6, 2010, from www.sciencedirect.com