

หนังสือปริทรรศน์
องค์การเพื่อการเรียนรู้
โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุรพร ศุภรัตน์
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552

ฐานิกา บุชมงคล
รองผู้อำนวยการหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย



องค์การเพื่อการเรียนรู้ นั้น เป็นความมุ่งหวังขององค์การทางธุรกิจทั้งหลาย ภายใต้ความเชื่อที่ว่า เมื่อก้าวเข้าสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ได้สำเร็จแล้ว องค์การธุรกิจจะสามารถฟันฝ่าวิกฤตและสามารถอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองอยู่ได้ ดังเช่นที่แนวความคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ

หนังสือ องค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุรพร ศุภรัตน์ แห่งคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นหนังสือที่เหมาะสมสำหรับใช้เป็นหนังสืออ้างอิงประกอบการเรียนการสอนและการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา และผู้ที่สนใจในการพัฒนาตนเองพัฒนาองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งยังเหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาว่าองค์การของตนเองได้ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำเร็จแล้วหรือไม่ และยังใช้เป็นแนวทางในการประเมินลักษณะของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในเบื้องต้น หนังสือได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 บทนำและแนวคิด

ในส่วนนี้ผู้เขียนได้รวบรวมแนวความคิดต่างๆ ในการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ของนักวิชาการหลายคนซึ่งได้เสนอแนะวิธีการปรับองค์การเพื่อให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ไว้ในหลากหลายแนวทางที่แตกต่างกัน ได้แก่ Ray Stata, Peter Senge, David A. Garvin, Dave Ulrich, Joan Kremer Bennett and Michael J. O'Brien, Martha A. Gephart et. Al., Swee C. Goh ผู้เขียนได้ยกแนวคิดของนักวิชาการมาพอสังเขปและอธิบายสั้นๆ อีกทั้งสรุปแนวคิดการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในรูปแบบตาราง ทำให้ผู้อ่านมองเห็นแก่นของแต่ละแนวคิดได้อย่างชัดเจน ผู้เขียนได้ขอให้ผู้อ่านทำความเข้าใจความหมายของ 2 คำ คือองค์การเพื่อการเรียนรู้ กับ การเรียนรู้ขององค์การ ก่อนที่จะอ่านหนังสือเล่มนี้ต่อไป เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจที่ชัดเจน เนื่องจาก 2 คำนี้มีการใช้สลับกันไปมาตามบทความต่างๆอย่างกว้างขวางสรุปว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถ

เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ การเรียนรู้ขององค์กรเป็นการตอบคำถามว่าองค์กรเรียนรู้ได้อย่างไร และอธิบายความสำคัญของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ต่อธุรกิจในสังคมไทยอีกด้วย

ส่วนที่ 2 ปัจจัยการเรียนรู้

ในส่วนที่ 2 นี้ ผู้เขียนได้อธิบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ การแบ่งประเภทการเรียนรู้ ขั้นตอนการเรียนรู้ เครื่องมือการเรียนรู้ ระดับการเรียนรู้ในองค์กร และแหล่งความรู้ขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประเภทการเรียนรู้แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การแสวงหาความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ การเรียนรู้โดยทั่วไปคือ การแสวงหาข้อมูล (Information) ซึ่งมักถูกมองว่าช้าและน่าเบื่อ แต่การเรียนรู้ในระดับความคิด (Cognitive learning) จะทำให้เกิดการแก้ปัญหาได้และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความคิด เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและทำให้เกิดความเข้าใจใหม่ และคิดแนวทางใหม่ได้ในที่สุด

2. การสร้างนิสัยและทักษะในการเรียนรู้ การเรียนรู้ต้องอาศัยนิสัยและทักษะการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทฤษฎีพฤติกรรมของ Skinner ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยการให้รางวัลแทนการลงโทษ โดยให้รางวัลทันทีที่มีการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ส่วนความผิดพลาดและพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องจะไม่ถูกลงโทษแต่จะถูกละเลยแทน

3. การสร้างเงื่อนไขทางอารมณ์และความกังวลในการเรียนรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีของ Pavlov โดยทั่วไป เงื่อนไขทางอารมณ์เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อรางวัล แต่ถ้าเราหยุดให้รางวัลก็จะเริ่มพฤติกรรมละเลยการเรียนรู้ทันที พฤติกรรมการละเลยการเรียนรู้จากการลงโทษจะอยู่คงทนกว่าพฤติกรรมการเรียนรู้โดยให้รางวัล ส่วนความกังวลใจในระดับที่พอเหมาะจะเป็นสิ่งที่กระตุ้น

ให้เกิดการเรียนรู้ตามวิธีนี้ แต่ถ้ามีความกังวลใจในระดับที่มากเกินไปจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้

ขั้นตอนการเรียนรู้ ผู้เขียนได้ยกเอาขั้นตอนของการเรียนรู้ของ Wick and Leon (1993) มาอธิบายโดยมีทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ที่เรียกว่า SMART Learning โดย

ขั้นที่ 1 คือ การเลือกเป้าหมายที่มีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร

ขั้นที่ 2 คือ การทำแผนเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 คือ การปฏิบัติตามแผน

ขั้นที่ 4 คือ การทบทวนและการประเมินว่าได้เรียนรู้อะไรและเรียนรู้อย่างไร

ขั้นที่ 5 คือ วางเป้าหมายสำหรับเป้าหมายการเรียนรู้ลำดับต่อไป

เครื่องมือการเรียนรู้ ผู้เขียนเสนอว่า เครื่องมือการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 5 อย่างที่ควรนำมาใช้วางแผนการเรียนรู้คือ

- 1) การสร้างจินตนาการหรือทำให้เห็นภาพเพื่อทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
- 2) การเรียนรู้อย่างเป็นลำดับขั้น เพื่อช่วยชี้ว่าเราอยู่ขั้นไหนหรือระดับการเรียนรู้ไหน
- 3) การเรียนรู้รูปแบบดาว
- 4) การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เพื่อกำจัดการทำงานที่ไม่มีสมรรถภาพ และ
- 5) การเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุด

องค์กรนั้นมีการเรียนรู้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร โดยสามารถที่จะเรียนรู้ได้จากแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร คือ ตัวพนักงานเอง ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ที่จัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ



ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

ในส่วนที่ 3 นี้ ผู้เขียนได้อธิบายเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ และระบบความจำขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยการ “ค้นหา” และ “การเรียนรู้ในระดับองค์กร” สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์กรด้วยการค้นหา เกิดขึ้นใน 3 รูปแบบคือ การกลั่นกรอง การค้นหาในสิ่งที่ต้องการ และการควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนการเรียนรู้ในระดับองค์กรมีบทบาทสำคัญมากในขั้นตอนการแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ภายในองค์กรประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือ การเรียนรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการจัดการกับปัญหา และการเรียนรู้เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการสร้างองค์ความรู้นั้นต้องทำผ่านบุคคลเท่านั้น องค์กรไม่สามารถสร้างความรู้ได้โดยไม่มีบุคคล

การแบ่งปันความรู้ คือการที่ความรู้ถูกแพร่กระจายไปในองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันคุณค่า วิสัยทัศน์ ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ตลอดจนการสื่อสารที่เปิดเผยและไว้วางใจ การแบ่งปันความรู้มีหลายวิธี เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ กลุ่มปรับปรุงหรือวงจรคุณภาพ การเยี่ยมชมแผนกหรือองค์กรอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า การจัดการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนงาน เป็นต้น เมื่อมีความรู้แล้วการตัดสินใจในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปขยายใช้กับสถานการณ์ใหม่ๆ เรียกว่า การใช้ความรู้ หัวใจสำคัญคือการทำให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ซ่อนอยู่มาใช้ โดยมีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ความรู้ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้สนับสนุนเพื่อการถ่ายทอดและการใช้ความรู้ และสร้างระบบความจำขององค์กร ซึ่งหมายถึงวิธีการเก็บรวบรวมความรู้ สะสมความรู้ และใช้ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ โดยการสร้างระบบความจำขององค์กรนี้สามารถใช้เทคโนโลยีการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และความจำองค์กร และเครือข่ายสังคมและระบบความจำขององค์กร

ส่วนที่ 4 ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

ในส่วนที่ 4 นี้ ผู้เขียนได้อธิบายเกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรม การสร้างวัฒนธรรมต่างๆ ที่ส่งผลต่อการสนับสนุนการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ บทบาทการเป็นผู้นำในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การสื่อสาร การถ่ายโอนความรู้ คุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การสร้างวัฒนธรรมต่างๆ ที่ส่งผลต่อการสนับสนุนการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมอื่นๆ โดยผู้เขียนได้รวบรวมวิธีการสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมของนักวิชาการหลายท่านมานำเสนอในรูปแบบตาราง ทำให้อ่านสามารถเข้าใจแนวคิดโดยสรุปได้ในเวลาที่รวดเร็ว ผู้เขียนยังได้ยกตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางองค์กรเพื่อการเรียนรู้ เช่น กรณีบริษัทบริติช แอร์เวย์ส โดยเล่าเรื่องราวให้เห็นภาพของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนค่านิยมองค์กรเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนี้บทบาทการเป็นผู้นำในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่ต้องเผชิญกับความรับผิดชอบทางการเงินและเรื่องทั่วไปในองค์กรแล้ว ผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของตัวเองและการเรียนรู้ของผู้อื่นจะมีรูปแบบการทำงานเฉพาะ เช่น จะมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง มีการเก็บข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามเผื่อระวังปัจจัยที่เป็นพื้นฐานต่อการเรียนรู้ และให้ความสำคัญต่อความเสียสละของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน และใช้ตำแหน่งในการส่งเสริมการเรียนรู้และเพิ่มความพอใจในงาน ผู้นำการเรียนรู้จะจัดการด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง พร้อมๆกับการนำ

ผู้เขียนได้เน้นย้ำว่า การสื่อสารเป็นพื้นฐานสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งองค์กร



ความรู้ที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้จะเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด เมื่อเกิดองค์ความรู้แล้ว การถ่ายโอนความรู้ขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้นได้ทั้งภายในและนอกองค์กร เกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และทำให้เกิดโอกาสที่จะคิดสิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

กุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร และความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้เขียนอธิบายว่าพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรยังเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการสร้างความรู้และกระจายความรู้ทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีคุณลักษณะที่เป็นผู้นำ คือ

- 1) มีความเปิดเผย เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น
- 2) การคิดอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องราว เหตุการณ์ ข้อมูลต่างๆได้ทั้งหมด
- 3) การสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้เป็นคนยืดหยุ่นและอดทนต่อสิ่งที่ไม่รู้
- 4) การตระหนักถึงควมมีประสิทธิภาพ
- 5) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ส่วนที่ 5 กรณีศึกษา

ในส่วนที่ 5 นี้ ผู้เขียนได้ยกกรณีศึกษาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในประเทศไทยมา 2 กรณี คือ กรณีศึกษาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ใน Mobile Phone Service Industry และกรณีศึกษาการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งผู้เขียนได้มีโอกาสทำการศึกษาและวิจัยเพื่อเพิ่มความเข้าใจในแนวคิดการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

หนังสือ องค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธพร ศุภรัตน์ จึงเป็นหนังสือที่มีความสมบูรณ์ มีเทคนิคการนำเสนอแนวคิดในรูปแบบการอธิบาย การสรุปเป็นตาราง การยกตัวอย่าง การนำกรณีศึกษามาอธิบายและอภิปรายอย่างชัดเจนน่าสนใจเหมาะสมสำหรับองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนเข้าสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเพิ่มพูนความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และการพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดยั้งต่อไป