

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Development)



บทความโดย : อำนาง วัดจินดา
วิทยากรและที่ปรึกษา
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
อีเมล : vatjinda@yahoo.com

ปัจจุบันแนวคิด และวิธีการบริหารจัดการมีการพัฒนารูปแบบก้าวหน้าไปมากซึ่งอาจมาจากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรที่นับวันต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ท้าทายความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กรอยู่เสมอ โดยคำถามหลักที่องค์กรมักถามว่าตนเองอยู่เสมอดีคือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และดำรงอยู่โดยมีการพัฒนาให้เจริญเติบโต และรุ่งเรืองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการหาคำตอบให้กับปัญหาดังกล่าวนั้นอาจมีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ดีในบรรดาหลายคำตอบเหล่านั้นคงมีคำตอบหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นคือการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือบางคำตอบก็เป็นเรื่องของพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบในทุกภาคส่วน ด้วยเหตุนี้เองเป็นสิ่งที่จุดประกายให้เกิดแนวคิดหนึ่งที่ทรงอิทธิพลและถูกกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง ทั้งต่างประเทศหรือแม้กระทั่งประเทศไทยเองโดยเฉพาะในระบบราชการมีการตรากฎหมายเพื่อใช้ในการรองรับแนวคิดนี้ ซึ่งแนวคิดนี้ก็คือ “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเอง

องค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร

มีนักวิชาการ และท่านผู้รู้หลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ ซึ่งผู้เขียนได้ศึกษา และทำความเข้าใจ และประมวลสรุปได้ดังนี้ “องค์การที่มีลักษณะเปรียบเหมือนสถาบันการเรียนรู้ซึ่งบุคลากรมีการเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง อย่างมีส่วนร่วม และต่อเนื่องเพื่อยกระดับศักยภาพ อันได้แก่ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของตน ทีมงาน และองค์กร และนำไปใช้ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสนับสนุนจากองค์การด้วยการสนับสนุนเทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การเรียนรู้นั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้เพื่อสร้างให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน”

แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงจากองค์การที่มีการดำรงอยู่ในสภาพปัจจุบันให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันหลายประการ แต่ที่สำคัญเป็นประเด็นหลักมี 4 ประการคือ

1. กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)

แรงผลักดันประการแรกนี้เป็นสิ่งที่เราสัมผัสได้ในตลอดหลายปีที่ผ่านมาตั้งแต่มีระบบการสื่อสารและ การขนส่งที่รวดเร็วทำให้โลกแคบลงและรับรู้สิ่งต่าง ๆ ในซีกโลกอื่น ๆ ได้ง่ายกว่าเดิมมากทำให้การรับรู้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั้งในระดับบุคคล สังคม และองค์การ

2. เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New technology)

เพื่อตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ในส่วนของความอยากรู้ในสิ่งใหม่ ๆ จึงมีการพัฒนาเครื่องมืออันทันสมัยอยู่เสมอทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือระบบ Internet ที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

3. อิทธิพลของลูกค้า(Customer influence)

เป็นที่แน่นอนอย่างยิ่งว่าลูกค้าเป็นตัวกำหนดขนาดขององค์การโดยเฉพาะองค์การธุรกิจ เพราะฉะนั้นทำอย่างไร้องค์การจะตอบสนองของความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุดเพื่อที่องค์การจะได้รับการสนับสนุนในการใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

4. ความสำคัญของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets)

ทรัพย์สินที่องค์การมีอาจแยกได้เป็นสองส่วนคือที่จับต้องได้ (Tangible) เช่นเงินทุนอาคารสถานที่ และเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ และที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น สิทธิบัตร ความสัมพันธ์กับลูกค้าและพันธมิตรตราสินค้า (Brand) และที่สำคัญคือความรู้ความสามารถของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ทั้งนี้ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ในเชิงรูปธรรมโดยเฉพาะความรู้ (Knowledge) นั้น เป็นสิ่งที่มีค่าและใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร้ขีดจำกัด

แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นคงต้องสร้างภาพของความเข้าใจเสียก่อนว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเหมือนระบบใหญ่คล้ายกับตัวขององค์การทั่วไป เช่นในธุรกิจก็คือบริษัท ในภาครัฐก็คือกระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์การนั้นย่อมมีระบบย่อย ๆ (Subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่นในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรม ที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ด้วยหลักคิดนี้เอง Michael J.Marquardt ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือ Building the Learning Organization ซึ่งพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 2002 โดยเน้นการพัฒนาและสร้างระบบย่อยทั้ง 5-ประการ-อันได้แก่-ระบบขององค์การ-ระบบผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ระบบเทคโนโลยี ระบบความรู้ และระบบสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้ ซึ่งรายละเอียดของแต่ละระบบดังต่อไปนี้

1. องค์การ (Organization)

ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People)

องค์การหนึ่ง ๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์การเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่นการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. เทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training E-Learning Web-based learning

4. ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะว่าในแนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5. การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3-ระดับคือ-ระดับบุคคล-ระดับกลุ่ม-และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งต้องมี 5-ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาพื้นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การเช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่องค์การสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้คือความรู้ ซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินที่จับต้องได้เช่นรายได้และผลกำไร หรือแม้กระทั่งความสำเร็จที่ไฝ่ฝันในที่สุด ดังนั้นเราควรมาสังสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุด