

แนะนำหนังสือ

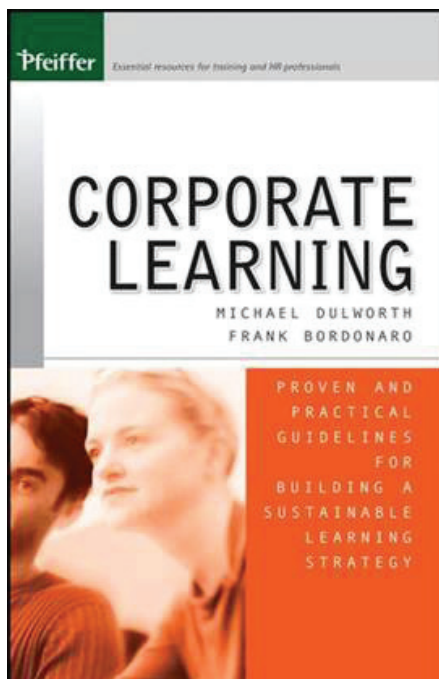
Book Review

โดย วรณนิตา วิทยากุล

By Wannida Vittayakul

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

Faculty of Business Administration, Eastern Asia University



ชื่อเรื่อง: Corporate Learning

ผู้แต่ง: Michael Dulworth & Frank Bordonaro

สำนักพิมพ์: Pfeiffer

จำนวนหน้า: 244 หน้า

เกริ่นนำ

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะบทความในหนังสือได้ให้คำแนะนำวิธีการที่สามารถนำมาใช้ได้จริง กล่าวคือผู้เขียนได้เขียนหนังสือเล่มนี้จากการศึกษาค้นคว้าวิจัย และที่สำคัญจากประสบการณ์จริงของผู้เขียนแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เขียนในแต่ละตอน ยกตัวอย่างในตอนที่ 1 “สิ่งที่ต้องรู้” มีผู้เขียนทั้งหมด 9 คน แต่ละคน คือ

ผู้ที่มียุทธศาสตร์หน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการและองค์กร อย่าง Dr. Daniel R. Denison ศาสตราจารย์จากสถาบัน IMD (The International Institute of Management Development in Lausanne, Switzerland) ผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านงานวิจัย งานสอน และการให้คำปรึกษาที่เน้นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรความเป็นผู้นำ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร โดยผลงานที่มีชื่อเสียงระดับโลกและเป็นที่รู้จักคือ “Organizational Culture and Business Performance” ความน่าสนใจจึงอยู่ที่หัวข้อเรื่องในประเด็นต่าง ๆ ที่หนังสือได้นำเสนอและถ่ายทอดเรื่องราวจากประสบการณ์ตรงที่เกิดขึ้นจริงในการทำงานของตน รวมถึงจากการศึกษาค้นคว้า และวิจัยของผู้เขียนและทีมงาน เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานต่อไป

วัตถุประสงค์

หนังสือเล่มนี้ถูกเขียนขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรธุรกิจ และนักบริหารระดับมืออาชีพที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรผ่านความแข็งแกร่งและผลสำเร็จในการทำงาน โดยหนังสือจะนำเสนอข้อมูลพร้อมแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในการพัฒนาความเป็นผู้นำ
- การทำให้คนเก่งขององค์กรมีความเป็นผู้นำ
- การขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

ผู้เขียนได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานที่สนับสนุนหนังสือเล่มนี้ว่า ความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นได้จริงใน 3 เรื่องข้างต้นนั้น เกิดขึ้นได้จากการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้เขียนเชื่อมั่นและได้พยายามชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้จะเป็นหนทางเดียว (only way) ที่จะเพิ่มศักยภาพขององค์กรและขีดความสามารถของคนในองค์กรได้

สาระสำคัญ

ผู้เขียนได้แบ่งเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ออกเป็น 2 ส่วน เพราะเล็งเห็นว่าการนำเสนอที่ดีจะต้องสามารถตอบคำถามง่าย ๆ ของผู้อ่านได้ว่า “อะไรคือสิ่งที่ฉันจะต้องรู้ (What do I have to know?) และ อะไรคือสิ่งที่ฉันจะต้องทำ (What do I have to do?) หากฉันจะต้องรับมือกับปัญหาทั้งหลายในองค์กร” ฉะนั้น การสร้างความรู้และความเข้าใจอย่างเป็นระบบจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากนี้ การแบ่งเนื้อหาแบบเฉพาะเจาะจง ยังเป็นการลดทอนความยุ่งยากและการเสียเวลาไปกับการค้นหาสิ่งที่ต้องการจากการอ่านหรือการศึกษาแนวคิดจำนวนมาก (a lot of conceptual readings) ได้อีกด้วย ซึ่งเนื้อหาทั้ง 2 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1: สิ่งที่จะต้องรู้ (what to know)

ผู้เขียนได้นำเสนอประเด็นหลัก 3 ประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่จำเป็น แนวโน้ม และวิธีการแก้ไข ปัญหา ซึ่งเนื้อหาที่นำเสนอในส่วนนี้มีที่มาจากการศึกษาวิจัยที่ถูกเลือกสรรมาแล้วจำนวน 6 เรื่องด้วยกัน โดยผู้เขียนขอแนะนำเนื้อหาในแต่ละเรื่องตามประเด็นหลักที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การผลักดันให้การเรียนรู้ขององค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจเดินไปในทิศทางเดียวกัน (closing the alignment gap between learning and business strategy...) โดยการลดช่องว่างระหว่างการเรียนรู้กับการทำงานให้รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้เขียน (Michael Dulworth) ได้นำเสนอการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทางธุรกิจกับการผลักดันผลประกอบการขององค์กรผ่านกระบวนการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

ประเด็นที่ 2 การวางรากฐานความเป็นผู้นำให้

กับองค์กร (filling the leadership pipeline...) โดยผู้เขียน (Scott Saslow) ได้นำเสนอการศึกษาที่เป็น Best Practices ขององค์กรระดับโลกหลายแห่ง เช่น PepsiCo, Credit Suisse First Boston, Aetna and Boeing เป็นต้น รวมถึงการนำเสนอให้เห็นความเชื่อมโยงในวิธีการปฏิบัติของผู้บังคับการผลตอบแทนทางการเงินขององค์กรที่เพิ่มขึ้น โดยการเปรียบเทียบระหว่างบริษัทระดับแนวหน้า 20 บริษัท (top 20 companies) กับบริษัททั่วไป

นอกจากนี้ ผู้เขียนอีก 2 คนจาก EDA (Executive Development Associates, Inc.) Jim Bolt และ John Koriath ได้ร่วมกับ Dulworth นำเสนอแนวโน้มที่เป็นจุดเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการพัฒนาผู้บริหาร โดยการนำเสนอในประเด็นขององค์กรที่มีการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหาร จะต้องเผชิญหน้ากับอะไรบ้าง

ประเด็นที่ 3 การขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ศักยภาพของผู้นำ (mobilizing others, the leader's lever for changes...) โดยเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีที่มาจากที่เราช่วยให้คนทุกคนในองค์กรสามารถยับยั้งไปจากจุดที่เข้าอยู่ไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้มีหัวข้อย่อยที่น่าสนใจ 3 เรื่องด้วยกัน คือ

เรื่องที่ 1 วิธีปฏิบัติในการสร้างการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้เขียนคือ Dr. Denison และ Dr. Bryan Adkins ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์กร ได้เสนอแนะให้ทุกภาคส่วนต้องกลับมาคิดใหม่ในเรื่องของความสมดุลระหว่างการเรียนรู้และการนำไปสู่การปฏิบัติ

เรื่องที่ 2 การติดตาม ตรวจสอบจุดที่อาจผิดพลาด เรื่องนี้ผู้เขียนคือ Cal Wick และ Roy Pollock ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรว่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี และทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้กับกระบวนการทางธุรกิจก็ไม่ต่างจากเศษซากของเหลือในโรงงานผลิตที่จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ เลย

และเรื่องที่ 3 ความสำเร็จของการนำระบบเครือข่ายแบบ Peer-to-peer เข้ามาใช้ในการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร โดย Dulworth และ Joseph A. Forcillo ได้พยายามที่จะทำให้อำนาจและผู้บริหารในองค์กรเข้าใจและ

เห็นความสำคัญของเครือข่ายแบบ Peer-to-peer โดยย้ำว่า “ระบบฐานเครือข่ายแห่งการเรียนรู้” (network-based learning) คือ เครื่องมืออันทรงพลังของการพัฒนาองค์กร เพราะเชื่อมั่นว่าการสร้างเครือข่ายฐานความรู้จะทำให้ผู้บริหารลดความกดดันในการที่จะสร้างการเรียนรู้ของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสอบถามข้อสงสัย หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารที่มีตำแหน่ง หน้าที่ ประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือในวิชาชีพเดียวกันในองค์กรอื่นได้ (ความเห็นของผู้เขียน: ปัจจุบันการสร้างการเรียนรู้แบบเครือข่ายในการบ้านเราส่วนใหญ่ จะออกมาในรูปของสมาคม หรือชมรมทางด้านวิชาชีพ เช่น HHRMC (Hotel Human Resources Management Committee) ซึ่งเป็นชมรมของผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายงาน หรือหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มธุรกิจโรงแรม) เป็นต้น

ส่วนที่ 2 สิ่งที่จะต้องทำ (what to do)

ส่วนนี้จะเป็ นวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการทั้งหมดที่จะทำให้ผู้อ่านสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาในส่วนที่ 1 รวบรวมเป็นกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร Dr. Frank Bordonaro ผู้เชี่ยวชาญในสาขาการพัฒนาก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้เขียนขั้นตอนสิ่งที่จะต้องทำไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ฟังเสียงเรียกให้ชุมนุม (hear the rallying cry) โดยการใช้เป้าหมายที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติตาม

ขั้นตอนที่ 2 ลงหลักปักหมุดที่จะดำเนินการ (put stakes in the ground) เมื่อมีเป้าหมายที่แน่นอนแล้ว ก็ต้องกำหนดให้ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบและยอมรับ

ขั้นตอนที่ 3 ใส่การเรียนรู้ในการทำงาน (put learning where the work is) โดยการสร้างการเรียนรู้ในทุกที่ ทุกเวลาเพื่อให้มีผลในทางปฏิบัติที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงในองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การแบ่งหน้าที่การทำงาน (divvy up the work) การกระจายงานตามความรับผิดชอบเป็นอีกสิ่งที่สำคัญ เช่นเดียวกับการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การวัด และการปรับปรุงแก้ไขให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ (measure, modify, and keep it moving) ทั้งนี้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินการ ต้องมีการตรวจสอบ ประเมินผล และหากมีข้อผิดพลาดต้องปรับแก้ให้ถูกต้องเหมาะสม

คุณค่า

การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จริงจากการเรียนรู้ โดยเฉพาะจากแหล่งความรู้ที่ถูกต้อง หนังสือได้กล่าวถึงหัวข้อที่แนะนำว่า เราสามารถนำแนวคิด ทฤษฎีและวิธีปฏิบัติที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้มาปรับใช้ในการทำธุรกิจในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับทุกองค์กรที่พยายามสร้างผู้นำของตนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถก้าวหน้าทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่สูงมากทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ดังจะเห็นได้จากการแข่งขันในตลาดโลก ของประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น จีน อินเดีย และอเมริกา เป็นต้น และนี่คือเหตุผลที่ต้องเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำ

แม้หนังสือเล่มนี้จะค่อนข้างอ่านยาก เพราะมีคำศัพท์เฉพาะทางธุรกิจ (business technical term) และมีคำหรือวลี (phrase) จำนวนไม่น้อยที่มีความหมายในลักษณะคลุมเครือเชิงอุปมาอุปไมย (metaphor) ต้องตีความหรือดูบริบททั้งหมดของเรื่องจึงจะเข้าใจได้นั้น อย่างไรก็ตาม หากเข้าใจในสิ่งที่ผู้เขียนพยายามที่จะสื่อออกมาแล้ว หนังสือเล่มนี้ เป็นหนังสือด้านการจัดการคนและองค์กรที่ดีมากอีกเล่มหนึ่ง สำหรับในส่วนของผู้เขียนที่มีจำนวนมากและมีความหลากหลายนับเป็นข้อดีของหนังสือเช่นกัน เพราะทำให้ผู้อ่านได้รับความรู้จากผู้มีประสบการณ์จริงที่ตรงกับสายงาน ความรู้ที่ได้จึงเป็นความรู้ทั้งในเชิงทฤษฎี และเชิงปฏิบัติจากผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์สาขานั้น ๆ นับเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้ที่ใช้หนังสือเล่มนี้เพื่อความรู้ หรือเพื่อการอ้างอิงในการทำงานต่อไป