

มุ่งสู่...องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ด้วย KM

เอกกนก พนาคำรัง บธ.ม.

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพมหานคร 10700

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ตั้งแต่ปี 2548 ในการเสริมสร้างคณะฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมในการทำงานประจำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งคณะฯ และในปี 2558 ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ “ยกระดับบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ในยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรที่บุคลากรมีความผูกพัน และมีประสิทธิภาพสูง (High Engagement and High Performance Organization) โดยใช้ Siriraj KM Strategy : Link – Share – Learn ในการขับเคลื่อนเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในคณะฯ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ (Enhance Learning Organization towards Excellence)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้คนในองค์กรได้เรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิถีทาง

ใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ¹ ดังนั้นการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน

“การจัดการความรู้” (Knowledge Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า KM หมายถึง การจัดการที่เอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง¹

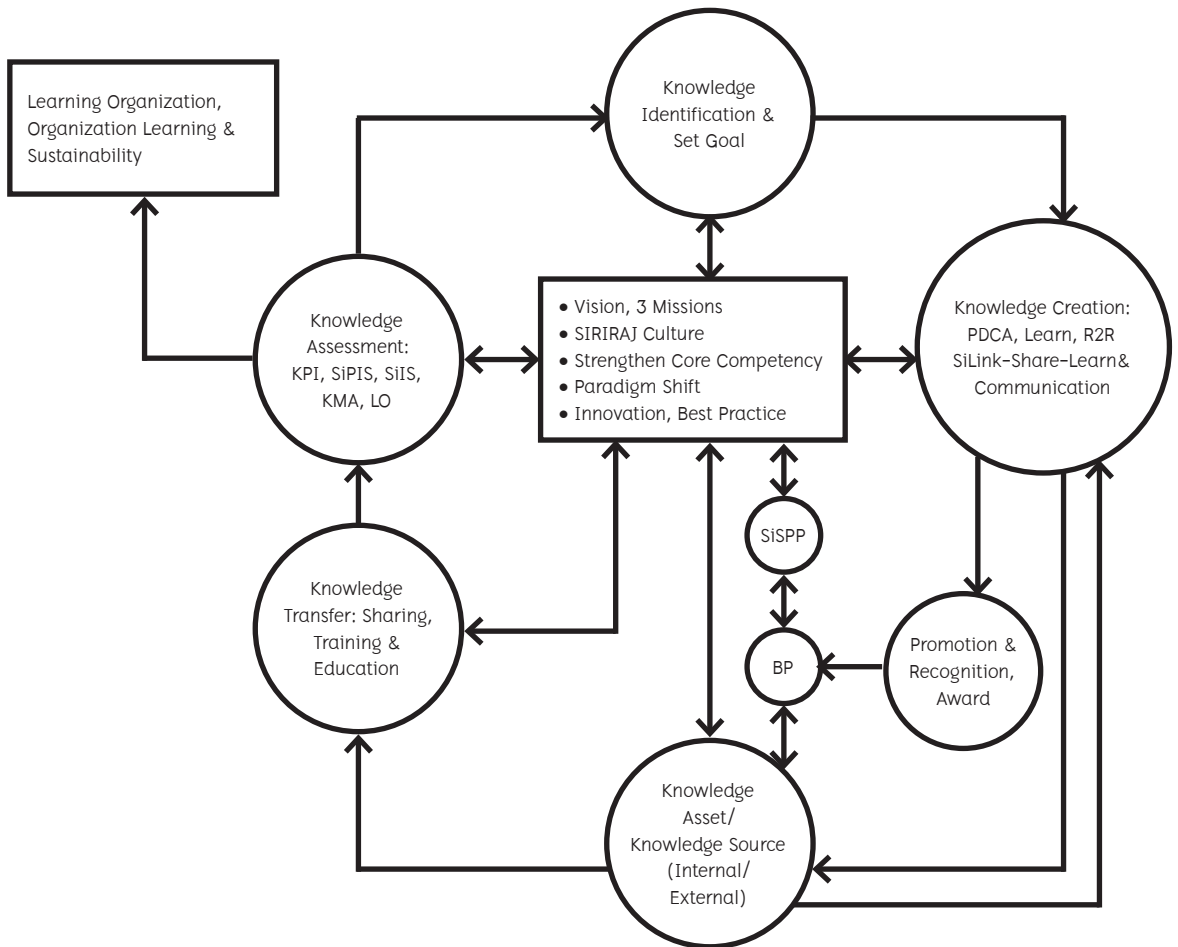
ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร (2558) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือกระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ความรู้/ แนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเป็นการยกระดับความรู้ขององค์กร² เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรจัดเก็บความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งสามารถนำมาพัฒนาองค์กรให้ทำงานตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร โดยกระบวนการความรู้ (knowledge

process) ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน คือ การค้นหาความรู้ (knowledge identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และการเรียนรู้ (learning)

สำหรับระบบการจัดการความรู้ในคณะแพทย-ศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นการบริหารจัดการให้ “คน” นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งความรู้ที่จะนำมาบริหารจัดการควรเป็นความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลัก

ขององค์กร โดยเริ่มจากการระบุความรู้และเป้าหมายที่สำคัญ จากนั้นจึงสร้างความรู้โดยใช้เครื่องมือคุณภาพต่าง ๆ เช่น PDCA, แนวคิด Lean หรือผ่านกระบวนการวิจัย Routine to Research (R2R) รวมถึง Siriraj KM strategy : Link – Share - Learn ทำให้เกิดสาระความรู้ (Knowledge Asset) ขึ้น เช่น คู่มือการปฏิบัติงานแนวทางการปฏิบัติ นวัตกรรมงานวิจัย หนังสือ ตำรา เป็นต้นซึ่งความรู้ที่ดีสามารถต่อยอดความรู้เป็น Best Practice ขององค์กร และนำความรู้ไปเผยแพร่ให้กับผู้ที่สนใจนำไปใช้โดยประเด็นสำคัญที่ขาดไม่ได้คือความรู้ต้องมีการประเมินทบทวนอย่างสม่ำเสมอ จึงเกิดเป็นกระบวนการความรู้อย่างเป็นระบบ



รูปที่ 1 Siriraj KM System
ที่มา: ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร, 2558

เมื่อองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ “Learning Organization” ซึ่งก็คือ องค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ (KM) โดยการพัฒนา ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร (2558) ได้ให้นิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ในบริบทของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล คือ องค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการทำงานอันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

Marquardt J. Michael (2002) ได้เสนอแนวทางการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ระบบย่อย^{3,4} ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การกำหนดทิศทางความเป็น LO (เช่น นโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย บทบาทผู้บริหาร การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสื่อสาร ความสำคัญ) และบริหารจัดการกระบวนการ สนับสนุน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศ และส่งเสริม ยกย่อง เชิดชู การให้รางวัลบุคลากร/ ทีมงานที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางาน
2. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ซึ่งคณะ กำหนดใช้ Siriraj Link – Share – Learn และจัดกระบวนการ สนับสนุนเพื่อให้มีการสร้าง ใช้ จัดเก็บ และแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนา และสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้คุณลักษณะที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับ SIRIRAJ culture พัฒนาบุคลากรด้านเครื่องมือ/ กระบวนการ KM และเครื่องมือคุณภาพในรูปแบบต่างๆ เช่น การอบรม สัมมนา การจัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) รวมถึงการจัดกิจกรรมโครงการนำร่องในกรณีที่เป็นแนวทางปฏิบัติใหม่หรือเรื่องใหม่ ก่อนการขยายทำทั้งคณะ เป็นต้น

3. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การใช้ระบบ IT ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (KM) การเรียนรู้ และการทำงาน ให้สะดวกรวดเร็ว ใช้งานง่าย และพร้อมใช้ (Just in time) ครอบคลุมทั่วทั้งคณะฯ เช่น Website, Intranet ระบบเอกสารคุณภาพ และฐานข้อมูลต่างๆ มีแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน และเอื้อต่อบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้ในการทำงานประจำ
4. การให้อำนาจแก่บุคคล หมายถึง การเปิดโอกาส/ ให้อำนาจแก่บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน โดยใช้เครื่องมือพัฒนาคุณภาพต่างๆ เช่น CQI, Lean, R2R project รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบและองค์กรภายนอก ผ่านทางเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
5. พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง การให้โอกาส/สร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการใช้เทคนิคต่างๆ ที่เพิ่มความรวดเร็วในการเรียนรู้ สรุปได้ว่า คณะฯ จะมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้นั้นบุคลากรต้องร่วมมือกัน นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการทำงาน โดยมีความเข้าใจถึงกระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนใช้ความรู้/แนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงาน ให้เป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ขึ้น ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/ บริการ กระบวนการทำงาน องค์กรจะถูกยกระดับคุณภาพ และนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

1. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : จีรวัฒน์เอ็กซ์เพรส, 2548.
2. บดินทร์วิจารณ์. การจัดการความรู้สู่องค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไฟนอล การพิมพ์, 2547.
3. ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร. เอกสารประกอบการบรรยาย “สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย KM : ประสบการณ์คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล”, คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558.
4. Marquardt, J. Michael. Building the Learning Organization. 2nd ed. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing, INC; 2002.