



การจัดการความรู้ : เครื่องมือขับเคลื่อนสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้และองค์กรขีดสมรรถนะสูง Knowledge Management : Tool for Driving the Learning Organization and High Performance Organization

ธนพร แยมสุดา*

Thanaporn Yaemsuda, R.N., Ph.D.*

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร มีการปรับเปลี่ยนตัวเองหรือสร้างสิ่งใหม่มารองรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมในปัจจุบันอย่างเป็นพลวัต และหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ก็ตามที่มีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน พัฒนาระบบงาน ให้สามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับมิติทางการบริหารจัดการอื่นๆ จะทำให้องค์กรนั้นสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานที่ดีมีคุณภาพจนได้รับการยอมรับ จะเป็นที่ยอมรับได้ว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บทความนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดในการจัดการความรู้ ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรสมรรถนะสูง และการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรขีดสมรรถนะสูง

Abstract

Knowledge management is a tool in managing an organization towards becoming a learning organization. The learning organization means an organization that knowledge is taking place throughout an organization, go through self-transformation, create new innovations in response to current dynamics, evaluate and analyze its performance, work on human resources

* Director, Royal Thai Navy College of Nursing
E-mail: thanabhorn@gmail.com



development, and improve its productivity and efficiency to meet with target goals by connecting management with other dimensions. These organizations will have the ability to adapt to the changing environment effectively, deliver quality outcomes, and finally, be recognized as a high performance organization. This article presents the concept of knowledge management, the connection between knowledge management, learning organization and high performance organization. And the way of using knowledge management to drive the learning organization and high performance organization effectively.

Keywords : knowledge management, learning organization, high performance organization

บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐมีการดำเนินการจัดการความรู้กันอย่างต่อเนื่อง สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”¹ และตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน มีความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ พัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และมีผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน บทความนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับการจัดการความรู้แนวคิดที่เป็นฐานในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง และการขับเคลื่อนองค์กรของกรมแพทยทหารเรือสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรขีดสมรรถนะสูงโดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

แนวคิดที่เป็นฐานของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่อยู่ควบคู่กับการทำงานมาโดยตลอด เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของ Nonaka, Takeuchi³ จะพบว่า การที่บุคลากรใช้องค์ความรู้ในการทำงาน โดยการดึงประสบการณ์ที่ฝังลึกมาใช้ในการทำงาน สร้างเป็นความรู้ใหม่ และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนในองค์กรในเวทีต่างๆ ทำให้บุคลากรอื่นๆ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดความรู้ซึ่งกันและกันจากคนสู่คน สู่กลุ่มบุคคล และสู่องค์กรในระดับที่ใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ กระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge-creation) ตามแนวคิดของ Nonaka ที่ให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นพลวัตของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge : TK) และความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge : EK) โดยผ่านเกลียวแห่งการเรียนรู้ (Knowledge spiral) “SECI” (แผนภาพที่ 1) ซึ่งประกอบด้วย

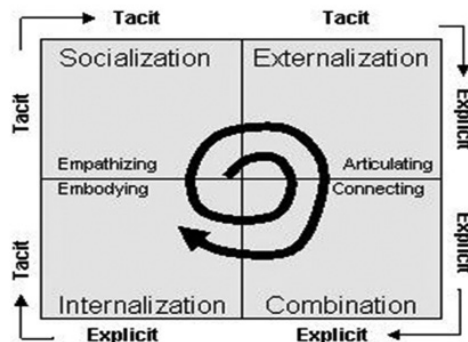
1. Socialization : เริ่มต้นด้วยการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยการเปิดใจ มีความจริงใจต่อกัน (Empathy) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ที่เป็น Tacit knowledge ของแต่ละบุคคล เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ Face to Face ในกลุ่มงานย่อยๆ ร่วมกันหาวิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ โดยการพูดคุย ถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น (เป็นการสร้างความรู้แบบ Tacit to Tacit)

2. Externalization : การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านสุนทรียสนทนา (Dialogue) การเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) และเวทีต่างๆ เพื่อเปลี่ยน Tacit knowledge ของแต่ละคนให้เป็น Explicit knowledge การนำความรู้ในตัวบุคคลที่ได้พูดคุยกัน ถ่ายทอดออกมาให้เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถจับต้องได้ (เป็นการสร้างความรู้แบบ Tacit to Explicit)

3. Combination : การจัดระบบความรู้ Explicit knowledge โดยการเชื่อมโยง (Linking) ให้เป็นความรู้ที่พร้อมที่จะนำไปใช้งานได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งมีระบบการจัดเก็บที่ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้งานต่อได้ การผสมผสานความรู้ที่ชัดเจนมารวมกันและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ การสร้างความรู้ประเภทนี้หากใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดการข้อมูลจะทำให้ง่ายขึ้น (เป็นการสร้างความรู้แบบ Explicit to Explicit)

4. Internalization : การนำความรู้ Explicit knowledge ที่ได้ใหม่ไปสู่การปฏิบัติในสถานการณ์จริง (Action learning) โดยการฝึกคิด ฝึกแก้ปัญหาจนกลายเป็นความรู้ใหม่และปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิด Tacit knowledge ในแต่ละบุคคลต่อเนื่องกันไปประจักษ์เกลียวที่ไม่มีวันสิ้นสุด ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด และสั่งสมประสบการณ์มากยิ่งขึ้น (เป็นการสร้างความรู้แบบ Explicit to Tacit)

The SECI model (Nonaka and Takeuchi)



แผนภาพที่ 1 Organizational knowledge creation “SECI” Model
ที่มา : Nonaka I, Takeuchi H³

การจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

อาจกล่าวได้ว่า Knowledge management เป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นการเดินทาง ไม่ใช่เป้าหมายปลายทาง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ก็คือเป้าหมายของการเดินทางนั้น ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการมองภาพรวมขององค์กรที่การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจหรือเป้าหมายขององค์กรและการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไปพร้อมๆ กันในการที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองหรือสร้างสิ่งใหม่มารองรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมในปัจจุบัน อย่างเป็นพลวัตและต่อเนื่อง ปัจจุบันแนวคิดที่หน่วยงานใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองหรือดำเนินการเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่ 2 แนวคิด แนวคิดแรก คือ แนวคิดวัฒนธรรมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt⁴ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ดังนี้

1. พลวัตของการเรียนรู้ (Learning dynamics) การที่บุคคลมีความยึดมั่นต่อการเรียนรู้ เพื่อนำมาพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ แสวงหาวิธีการเรียนรู้และจุดแข็งของตนเอง เรียนรู้ “How to learn” มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาทักษะเพื่อการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self directed learning) มีความใฝ่รู้ (Personal mastery) มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสร้างคำถาม การเปลี่ยนมุมมองความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นต้น เพื่อความพร้อมในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ มีการเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือทีม และนำการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนางานและองค์กรในภาพรวม

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) การปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ แสวงหากลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มโอกาสและเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้ไร้ขีดจำกัดและทั่วถึงกันโดยง่ายทั้งองค์กรโดยจัดโครงสร้างที่มีหลายชั้น (Streamlined structure, Seamless hierarchy) ซึ่งทำได้ทั้งในลักษณะของการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ (Redesign) การจัดเครื่องมือใหม่ (Retool) และการฝึกรอบใหม่ (Retrain)

3. การเพิ่มพลังอำนาจให้แก่บุคคล (People empowerment) ให้โอกาสบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับผู้นำ ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสแสดงศักยภาพในการทำงานพร้อมๆ กับการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจ ส่งเสริมความเป็นอิสระและความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรกับความต้องการของหน่วยงาน นอกเหนือจากการเพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากร ภายในแล้ว ต้องคำนึงถึงลูกค้า/ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเรียนรู้ความต้องการของกลุ่มเหล่านี้ และเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กร สามารถสนองตอบความต้องการจำเป็นและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (แผนภาพที่ 2) ประกอบด้วย

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) : การแสวงหาความรู้จากภายนอก โดยการหาคู่แข่ง (Benchmarking) การสัมมนา การอ่านวารสาร การรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การแสวงหาจากเครือข่าย Internet และการวิจัย การแสวงหาความรู้จากภายในองค์กร โดยการรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และจัดทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงและนำไปใช้งานได้ (Explicit knowledge)

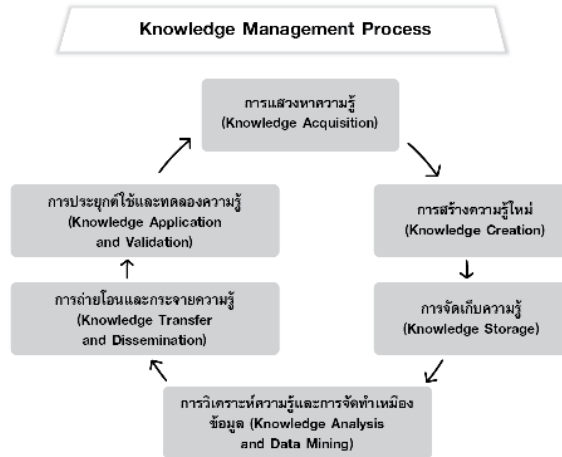
2) การสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge creation) : การสร้างความรู้จากการปฏิบัติงานจริง การสะท้อนคิดและการตั้งคำถาม การใช้ความคิดริเริ่มและการทดลอง การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสร้างเหมืองความรู้ การถ่ายทอดและกระจายความรู้ รวมทั้งการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบความรู้

3) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge storage) : การจัดเก็บความรู้ ด้วยกระบวนการทางเทคนิคและบุคคล การจัดระบบการจัดเก็บให้ง่ายต่อการเข้าถึงความรู้และนำไปใช้ เป็นการจัดเก็บของบุคคลด้วยการตัดสินใจว่าองค์ความรู้ใดสำคัญต่อการปฏิบัติงานของตนเอง และการจัดเก็บเชิงระบบ ซึ่งหมายรวมถึงการตัดสินใจว่าความรู้ใดควรจัดเก็บและจะจัดเก็บอย่างไร เพื่อให้คนในองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

4) การวิเคราะห์ความรู้และการจัดทำเหมืองข้อมูล (Knowledge analysis and Data mining) : เป็นการหารูปแบบในการวิเคราะห์ความรู้ การแยกแยะ การจัดกลุ่ม และการสรุปข้อมูล และจัดทำเหมืองข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรดึงข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้

5) การถ่ายโอนและกระจายความรู้ (Knowledge transfer and Dissemination) : การถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ด้วยความตั้งใจชัดเจน เช่น การตีพิมพ์ผลงานวิจัย การสัมมนา การฝึกอบรมระบบพี่เลี้ยง หรือด้วยวิธีการที่ไม่ได้ตั้งใจ เช่น การสร้างเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน คณะกรรมการปฏิบัติงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

6) การประยุกต์ใช้และทดสอบความรู้ (Knowledge application and Validation) : เป็นการหมุนเกลียววงจรการจัดการความรู้และสร้างความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ทดสอบคุณค่าของความรู้และนำความรู้ไปใช้ซ้ำ และสร้างคลังปัญญาขององค์กร

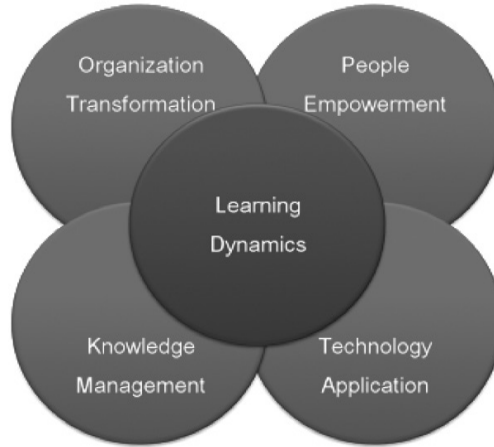


แผนภาพที่ 2 Knowledge Management Process

ที่มา : Marquardt MJ⁴

5. Technology application (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี) ประกอบด้วย 1) การใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการเรียนรู้ (Technology-based learning) ได้แก่ Web-based learning, Teleconference, TV, Internet, Intranet, Computer-based training, Virtual reality เป็นต้น โดยจัดหาอุปกรณ์ที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การจัดทำความรู้เป็น Module, Multimedia ที่สามารถนำไปเรียนรู้ได้อย่างสะดวกและไม่มี ความจำกัด และ 2) การใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการจัดการความรู้ (Technology-based knowledge management) เป็นการใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีในการรวบรวมและกระจายความรู้ การจัดระบบในการค้นหาความรู้และให้รางวัลการใช้ความรู้ เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt⁵ ให้ความเห็นไว้ว่าการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าอัตราการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่เกิดขึ้น มิฉะนั้นองค์กรนั้นจะตายหรือสูญสิ้นไปในที่สุด ซึ่งบุคคลในองค์กรต้องมีการเปลี่ยนมุมมอง (Paradigm shifts) ใน 5 ประการ คือ 1) มองว่า “สถานที่ทำงาน (Workplace)” ไม่ใช่เพียงแค่สถานที่ในการทำงานให้เสร็จสิ้นไป แต่เป็น “สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning environment)” ของบุคลากรทุกคน 2) ให้ความสำคัญมากกว่า “การฝึกอบรม (Training)” แต่เป็น “การเรียนรู้ (Learning)” ซึ่งผู้รับการอบรมจะต้องนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้งานจริงหรือปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 3) ไม่มองว่าเป็นเพียง “ผู้ปฏิบัติงาน (Worker)” แต่เป็น “ผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learners)” 4) เปลี่ยนความคิดว่าการอยู่กับองค์กรเพราะ “ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Engagement)” เป็นเวลาของ “โอกาสที่จะเรียนรู้ (Learning opportunity)” และ 5) เปลี่ยนมุมมองในบทบาท “ผู้บังคับบัญชา (Supervisor)” เป็น “ผู้สอนแนะและเป็นผู้เรียนรู้ไปในขณะเดียวกัน (Coach & Learner)” จากการเสนอให้ปรับเปลี่ยนแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า Marquardt ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากที่ทำงาน เรียนรู้จากการทำงานจริง และมองสิ่งที่ต้องปฏิบัติทุกขณะของการทำงานเป็นการเรียนรู้เพื่อความมั่งคั่งของบุคคลและเพื่อปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต (Action learning) (แผนภาพที่ 3)



แผนภาพที่ 3 Five elements of learning organization
ที่มา : Marquardt MJ⁴

แนวคิดที่ 2 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ในหนังสือ The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization⁶ ระบุ 5 องค์ประกอบพื้นฐานของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) รูปแบบ/โมเดลความคิด (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) นำมาใช้ในการประเมินองค์กร ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) การที่บุคคลากรมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร และเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละส่วน การคิดอย่างเป็นระบบช่วยให้บุคคลมีกรอบความคิดในการดำเนินงานที่สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ให้มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันและเห็นภาพรวม และนำมาใช้ประกอบการวางแผน การดำเนินงานแก้ปัญหา และเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน จนสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) Senge อธิบายว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ เป็นการทำให้วิสัยทัศน์ของบุคคล (Personal vision) มีความชัดเจนลึกซึ้งมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญอยู่ที่พลังความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาความอดทน สร้างสมประสบการณ์ทำงานอย่างต่อเนื่อง และการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะดังกล่าวจะเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรจะต้องสร้างให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

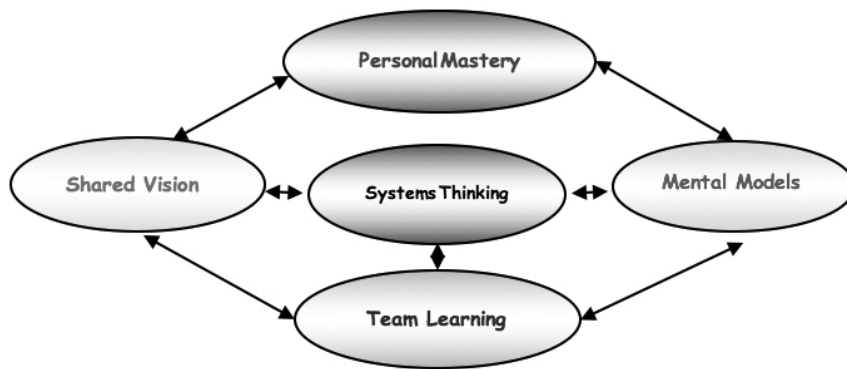
3. รูปแบบ/โมเดลความคิด (Mental model) ความคิด ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อตนเอง/หน่วยงาน หรือเป็นภาพจินตนาการที่ชี้นำความเข้าใจ และรู้ว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างไรในการปฏิบัติงาน โมเดลความคิดจะเริ่มต้นจากการมองภาพขององค์กร เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของตนเองกับองค์กร และพิจารณาอย่างละเอียดถึงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง เป็นรูปแบบความคิดที่สนับสนุนให้บุคคล



สามารถแสดงความคิดและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ชี้นำไปยังผู้อื่นได้

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือ การร่วมสร้างภาพอนาคตของบุคคลในองค์กร การที่บุคลากรมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในอนาคตเป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ทำให้บุคลากรเกิดพลังและความยึดมั่นในภารกิจที่ต้องทำให้เกิดความสำเร็จ เพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงภาพในอนาคตให้เป็นไปอย่างที่คาดหวัง

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่ม เรียนรู้จากการรับรู้ ในการปฏิสัมพันธ์กันในทีม มีการวิเคราะห์ปัญหาและประสานงานกัน ร่วมสร้างผลงาน วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ และยอมรับการวิจารณ์ จะทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถของทีมนำอย่างต่อเนื่อง



แผนภาพที่ 4 The Fifth Discipline of Learning Organization
ที่มา : Senge PM⁶

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt และ Senge มีความใกล้เคียงกันเป็นส่วนใหญ่ เพราะให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งเกิดทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แต่แตกต่างกันในกรอบมุมมองที่ Marquardt ให้ความสำคัญในระดับองค์กรและการขับเคลื่อนเชิงระบบทั้งองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้เป็นทีม แต่แนวคิดของ Senge ส่วนใหญ่สะท้อนมาจากการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรระดับบุคคล ซึ่งมีความเชื่อว่าหากทุกคนในองค์กรมีความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยการประเมินการรับรู้หรือ Discipline ของบุคลากรในองค์กรได้ หากบุคลากรในองค์กรใดมีการรับรู้หรือมี Discipline ในระดับคะแนนที่สูง ย่อมแสดงว่าองค์กรนั้นมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรที่บุคลากรมีคะแนนต่ำกว่า

การจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง⁷ หมายถึง “เป็นองค์กรที่แก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะมากระทบต่อการทำงานจากรอบด้าน ทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และ

คุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ” หรือเป็นองค์กรที่มี 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them) 2) มีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values) 3) มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) 4) แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms) 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility) (Gartner Group) ตามนิยามของการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นองค์ประกอบ เป็นรากฐานสำคัญและไม่สามารถแยกออกจากการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ดังที่ปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาองค์กร ให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ⁸ (ดังแผนภาพที่ 5)



แผนภาพที่ 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

ที่มา : www.cpd.go.th/cpdth2560/images/document/text_yutasad_2.pdf.⁸

การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรขีดสมรรถนะสูง

ในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ซึ่งมีค่านิยมหลักและแนวคิดขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) 7 หมวด เพื่อให้องค์กรภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงตามยุทธศาสตร์⁹

- หมวด 1 การนำองค์การ
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

จะเห็นได้ว่าหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กรมแพทย์ทหารเรือได้มีการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร นำแนวคิดและกระบวนการการจัดการความรู้มาใช้ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้ที่สำคัญ 3 ขั้นตอน กล่าวคือ 1) การติดตามประเมินผลและสรุปแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการประเมินผลโดยใช้ ข้อมูลจริงที่จากผู้รับบริการและระบบสารสนเทศ เปรียบเทียบค่าของผลลัพธ์ที่ได้กับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามแผนยุทธศาสตร์ และนำผลที่ได้ไปสู่การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 2) การสรุปบทเรียนและสร้างนวัตกรรม นำสู่การปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด เป็นการสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติตามแผน นำบทเรียนไปสร้างนวัตกรรม และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม และ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการปรับปรุงที่ดีขึ้นในองค์กร เป็นการนำผลสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับกระบวนการอื่นและ/หรือองค์กรอื่น (แผนภาพที่ 6)



แผนภาพที่ 6 การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกรมแพทย์ทหารเรือ

และหากวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาตามหลักการของ Deming Wheel (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานทุกระดับทั้งการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ระดับทีมงาน/โครงการ หรือการทบทวนการดำเนินงานขององค์กรทั้งระบบ เมื่อหน่วยงานใดๆ มีการวัด และวิเคราะห์ผลการดำเนินการของหน่วยงานตามแผนยุทธศาสตร์ จะพบว่า มีช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพการณ์ที่เป็นจริงกับเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึง ซึ่งเรียกว่า “Strategic Gap” และนำมาระบุงค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความรู้ที่ต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเรียกว่า “Knowledge Gap” และดำเนินการนำเครื่องมือหรือกระบวนการจัดการความรู้ มาจัดการความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Knowledge in action) จะทำให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรอย่างครอบคลุมได้ในทุกหมวดของการบริหารจัดการภาครัฐ¹⁰

สรุป

กล่าวได้ว่าการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรขีดสมรรถนะสูง จึงมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและมุมมองของการปฏิบัติทั้งระบบขององค์กร มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับบุคคลและทีมงาน มีการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากรในการแสดงศักยภาพในการทำงาน เรียนรู้จากสถานการณ์การปฏิบัติงานจริงไปพร้อมๆ กับการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อโอกาสให้ผู้อื่นสามารถเข้าถึงความรู้และนำความรู้ที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติงาน และต่อยอดความรู้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการวิเคราะห์ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับนโยบาย ระดับกระบวนการ และระดับบุคคล และมีการเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ซึ่งการจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นฐานรากที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรดังกล่าว สรุปก็คือเมื่อหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐใดๆ มีการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ในบริหารจัดการและขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง ดังเช่นที่กรมแพทยทหารเรือนำมาใช้เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ **“เป็นองค์กรแพทยทหารที่มีขีดสมรรถนะสูงและเป็นผู้นำด้านเวชศาสตร์ทางทะเลของประเทศ”** อย่างเต็มรูปแบบ การจัดการความรู้ย่อมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่จะใช้ในการขับเคลื่อนและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นพลวัต และบูรณาการไปกับการขับเคลื่อนในหมวดอื่นๆ อย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือคำอธิบายและแนวปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร: ลิขิตการพิมพ์; 2546.
2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย; 2557.
3. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University; 1995.
4. Marquardt MJ. Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement. New York: McGraw-Hill; 1995.
5. Marquardt MJ. Building the learning organization for human resource development among ASEAN countries. National Conference Proceeding. Faculty of Human Development, Ramkhamhaeng University; 2017.
6. Senge PM. The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization. New York: Double Day, 1990.
7. วิเชียร คงเทพ. องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization). [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 10 กันยายน 2560]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/332542>.
8. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561). [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 10 กันยายน 2560]. แหล่งที่มา: http://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/document/text_yutasad_2.pdf
9. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน 1.0. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง; 2551.
10. ธนพร แย้มสุดา. การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรเหล่าทหารแพทย์ชั้นนายเรือ กองวิทยาการ ศูนย์วิทยาการ กรมแพทย์ทหารเรือ. กรุงเทพมหานคร: กรมแพทย์ทหารเรือ. (อัดสำเนา); 2559.