

General Article

บทความทั่วไป

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรสุขภาพ

ดร.นวรรณ สมใจ

คณะสาธารณสุขศาสตร์และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

บทคัดย่อ

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง รวมถึงสภาพแวดล้อม ล้วนเป็นสิ่งที่องค์กรทั้งหลายไม่สามารถควบคุมได้ และหากจะสามารถอยู่รอดได้ก็จำเป็นต้องปรับตัวให้ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะในองค์กรสุขภาพที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน ซึ่งอยู่ภายใต้ความคาดหวังของสังคม การเรียนรู้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญที่จะเสริมสร้างศักยภาพในการปรับตัวให้กับองค์กร และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น โดยผ่านกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทความนี้จึงมุ่งเน้นแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรสุขภาพ โดยผ่านการบูรณาการทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นแนวทางให้สามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

คำสำคัญ: องค์กรสุขภาพ, องค์กรแห่งการเรียนรู้

บทนำ

องค์กรสุขภาพในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงรวมทั้งอยู่ภายใต้ความกดดันและความคาดหวังของสังคม จึงจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ และสามารถแข่งขันได้ การพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการรวบรวมให้กระบวนการเรียนรู้ผนวกเข้าไปในการทำงานในทุก ๆ วัน ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดลง ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

กว่าสิบปีที่ผ่านมา เกิดแรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัด การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนเป็นผลให้องค์กรที่เคยเฟื่องฟูในอดีต ไม่สามารถอยู่รอดได้

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษที่ 21 องค์กรที่อยู่ได้ก็จะเป็นพวกที่เข้ากับโลกใหม่ได้อย่างดีที่สุด ซึ่งก็คือพวกที่พร้อมที่จะเรียนรู้ที่สดนั้นเอง⁽¹⁾

แรงผลักดันที่สำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับศตวรรษที่ 21 มี 8 ประการ คือ⁽¹⁾

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้พลเมืองของโลกมีวิถีปฏิบัติและค่านิยมร่วมกันมากขึ้น มีความเป็นนานาชาติมากขึ้น เกิดการผนึกกำลังกันของแรงผลักดันด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้เกิดการรวมตัวกันของผลประโยชน์และพันธกิจของค่านิยมและรสนิยมรวมทั้งเศรษฐกิจโลก ก่อให้เกิดองค์กรระดับโลกที่มีองพื้นที่ทั่วโลกเป็นตลาด ทุกกิจกรรมทางธุรกิจจะถูกเชื่อมโยงเข้าหากัน เสริมแรงกัน และเกิดการแข่งขันกันในระดับโลก

2. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะ

เป็นการเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน พนักงานจะรู้จักลูกค้าที่อยู่ไกลออกไปมากกว่าที่จะรู้จักผู้ร่วมงานในห้องตรงกันข้ามทั้งนี้เนื่องมาจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้ในปัจจุบันการเรียนรู้ได้กลายเป็นวัตถุประสงค์อันดับแรกของธุรกิจ

3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน ซึ่งได้ปฏิรูปอย่างรวดเร็ว คนทำงานไม่ต้องอยู่ในที่ทำงาน ลูกค้าเป็นคนกำหนดและควบคุมบริการที่องค์กรควรมี องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการใหม่ ๆ ที่จะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้ งานประจำได้ถูกออกแบบใหม่ การแยกงานออกเป็นหน้าที่ย่อย ๆ กำลังจะหมดไป ทีมงานจะเข้ามารับผิดชอบดูแลกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญตั้งแต่ต้นจนจบ และจะดำรงอยู่ได้ด้วยสมรรถนะหลัก (core competencies) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

4. อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ลูกค้าจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติงานขององค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพ ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ จากการตลาดและการสื่อสารระดับโลก ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงความเป็นไปได้ของสินค้าและบริการมากขึ้น การแข่งขันในระดับโลกยังเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าและบริการที่ตอบสนองมาตรฐานของตนได้

5. ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่าแหล่งเงินทุน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินขององค์กร ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาของพนักงาน อันนำไปสู่บริการที่มีคุณภาพ ทำให้สินค้าและบริการมีความทันสมัย ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ส่วนผู้นำมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้และดำเนินตามความคิดของพนักงาน

6. ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงาน ความต้องการของงานกำลังเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรม (industrial era) ไปสู่ยุคของความรู้ (knowledge era) ปรับเปลี่ยนจากการที่ต้องมีทักษะในการทำงานแบบซ้ำ ๆ กลายเป็นต้องอาศัยข้อเท็จจริงในการทำงาน ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ดังนั้นพนักงานที่มีความรู้ถือเป็นทรัพย์สินอันล้ำค่าที่สุดในยุคเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ เป็นเพียงทรัพย์สินเดียวที่จะมีค่าเพิ่มขึ้นเมื่อถูกนำไปใช้ ขณะที่ทรัพย์สินอื่น เช่น เครื่องจักรก็จะค่อย ๆ เสื่อมสภาพไป สิทธิบัตร และลิขสิทธิ์ก็จะมีวันหมดอายุ แต่ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ของพนักงานเท่านั้นที่จะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเมื่อถูกนำไปใช้ สิ่งที่น่าสังเกตของพนักงานที่มีความรู้คือ ตนเป็นเจ้าของวิธีการในการผลิตและสามารถนำสิ่งนั้นติดตัวไปจากองค์กรได้ตลอดเวลา

7. ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน ซึ่งไม่มีพรมแดนเป็นอุปสรรคส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับคนที่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกัน

8. ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถคาดการณ์ความแน่นอนใด ๆ ได้ ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการในการแก้ปัญหา และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สิ่งที่สำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสถานะที่ต้องเผชิญกับความกดดัน คือความรู้ ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร และต้องเป็นความรู้ที่นำไปใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรด้วย ซึ่งคำว่าความรู้ (knowledge) เป็นคำที่มีความหมายกว้าง และเป็นนามธรรม หมายถึงข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ รวมทั้งมาจากประสบการณ์ การสังเคราะห์การเรียนรู้ สามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหา

ในการดำเนินงานได้ ซึ่งความรู้จะมีการพัฒนาหรือขยายออกไปเมื่อมีการใช้ ขยายตัวไม่หยุดนิ่ง และต้องทบทวนพัฒนาตลอดเวลา โดยแบ่งความรู้ออกเป็น 2 รูปแบบ⁽²⁾

1. ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อธิบายได้ยาก เพราะมาจากการฝึกฝนปฏิบัติ และประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ เป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะทำให้เป็นทางการและสื่อสารได้ยาก เช่น ความลับทางการค้า ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ

2. ความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนได้ง่าย มีลักษณะวัตถุวิสัย (objective) สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายองค์กร กระบวนการทำงาน

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

Peter Senge⁽³⁾ ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นที่ที่ผู้คนสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งใส่ใจความคิดใหม่ มีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ คนจะได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกันได้ และเชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. ความคิดเชิงระบบ (systems thinking) มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง ในเชิงสังเคราะห์ เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าการคิดแบบเหตุผล เชิงเส้นตรง วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ

ได้เป็นอย่างดี

2. ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) การที่บุคคลเกิดการเรียนรู้ ไม่ได้หมายถึงว่าองค์กรจะเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรมีการเรียนรู้ด้วยเท่านั้น ดังนั้นการเรียนรู้ของแต่ละคนในองค์กรจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นองค์กรดังกล่าว ควรพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างบรรยากาศภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติในการสร้างทักษะในการทำงาน เช่น บรรยากาศของอิสระในงาน ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

3. แบบจำลองความคิด (mental models) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ที่ตนคิดแนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศนคติ แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นลักษณะของการรวมใจเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดพลังในองค์กร เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานอย่างทุ่มเทด้วยใจต่อองค์กร โดยต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ผ่านกระบวนการกำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของทุกคน จนเกิดการเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร เป็นเครื่องมือในการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

5. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง ในการทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายส่วนตัวไปคนละอย่าง ทำให้องค์กรขาดพลังขาดประสิทธิภาพ แต่

ถ้ามีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะก่อให้เกิดพลังแห่งการเสริมแรง ซึ่งจะต้องมีเครื่องมือหรือเข็มทิศสำหรับให้สมาชิกทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน ตัวเข็มทิศดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ในสภาพที่มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน องค์การและสมาชิกขององค์กรยังดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรง พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็ง ถ้าหากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย การเรียนรู้เป็นทีม และการทำงานเป็นทีม หมายถึงสมาชิกของทีมต้องมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยทราบดีว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานแต่เพียงผู้เดียว อาจจะเรียนรู้หรือทำงานได้ผลงานเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนรู้หรือทำงานเป็นทีม จะส่งผลให้เกิดผลงานได้มากกว่า 1 หน่วย

David A. Garvin⁽⁴⁾ ให้ความหมายของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (creating) เรียนรู้ (acquiring) ถ่ายทอด (transferring) ความรู้ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเนื่องมาจากความรู้ใหม่ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และได้ให้หลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1) การแก้ปัญหามีระบบ (systematic problem solving) เป็นการนำข้อมูลจริงมาตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา

2) การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (experimentation with new approach) เป็นการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (learning from their own experience and past history) องค์กรมีการตรวจสอบทั้งการประสบ

ความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี (learning from the experience and best practices of the others) อาจทำได้โดยการเปรียบเทียบกับบริษัทที่ดีกว่า และการเรียนรู้จากลูกค้า เป็นต้น

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร (transferring knowledge quickly and efficiently through out the organization) โดยใช้กลไกที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่าง ๆ การฝึกอบรม เป็นต้น

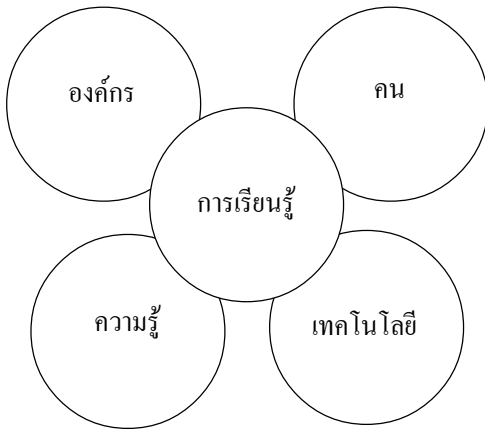
Michael J. Marquardt⁽¹⁾ ได้รวบรวมประสบการณ์จากองค์กรแห่งการเรียนรู้กว่า 100 องค์กรในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมา และได้นำเสนอออกมาในรูปแบบของระบบย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ (learning) องค์กร (organization) คน (people) ความรู้ (knowledge) และเทคโนโลยี (technology)

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ เช่น การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา โดยทักษะเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้เต็มที่

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem) เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป มีองค์ประกอบ 4 ข้อได้แก่

1) วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

2) วัฒนธรรม เป็นค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ



รูปที่ 1 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ⁽¹⁾

มีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมมติฐานของคนในองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง และเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร

3) กลยุทธ์ สัมพันธ์กับแผนปฏิบัติการ วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์จะทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์

4) โครงสร้าง มีลักษณะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตจำกัดและความคล่องตัวสูง

3. ระบบย่อยด้านคน (people subsystem) คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นยนต์และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนแวดล้อม ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง โดยระบบย่อยทั้งหลายจะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์

กันแบบเป็นเครือข่าย

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystem) ประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยีครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน

การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จด้วยระบบองค์กรโดยรวม สมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้อง ประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน คนในองค์กรจะมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลักที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี ทำหน้าที่เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐานและองค์กรประเภทนี้จะมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่ และกระตุ้นตนเอง ให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน สำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและของกลุ่ม พนักงานจะสร้างเครือข่ายการเรียนรู้แบบใหม่ขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาจสรุปแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

การพัฒนาองค์กรสุขภาพไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การคงอยู่ขององค์กรสุขภาพก็เช่นกัน ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่รุนแรง กระแสความกดดันจากลูกค้าที่มีความคาดหวังจากบริการสุขภาพที่เพิ่มมากขึ้น ความกดดันจากสภาพในการทำงานที่บุคลากรภายในองค์กรต้องปฏิบัติงานภายใต้ความเครียดสูง

ความเครียดนี้เป็นผลมาจากสภาพของการทำงานภายใต้ภาวะความเป็นความตายของผู้ป่วยที่พบเจอทุกวัน ความผิดพลาดในการทำงานอาจจะหมายถึงชีวิตของผู้ป่วย นอกจากงานที่มีความเครียดสูงแล้ว บุคลากรในองค์กรยังมาจากวิชาชีพที่หลากหลายสาขา ที่มีความแตกต่างกันมาก นอกจากนั้นลักษณะของความรู้ของบุคลากรในองค์กรสุขภาพส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวของแต่ละคน ผังอยู่ในการทำงานประจำวันซึ่งมองไม่เห็น อีกทั้งการพัฒนาทางด้านการศึกษาพยาบาลใหม่ ๆ การรักษาด้วยเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดขององค์กร รวมทั้งสร้างความสามารถในการแข่งขัน แต่เนื่องจากความรู้ทางด้านการศึกษา

พยาบาล รวมทั้งเทคโนโลยีทางการศึกษาพยาบาลใหม่ ๆ ที่สลับซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะสาขา ต้องอาศัยเวลาในการอบรม หรือสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร และเป็นต้นทุนที่สูงขององค์กร ส่งผลให้ราคาค่าบริการสูงขึ้นตามไปด้วย และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้ยังเป็นความรู้เฉพาะตัว เมื่อบุคลากรที่มีความรู้เหล่านั้นออกไปความรู้นั้นก็ติดตัวบุคลากรเหล่านั้นออกไปด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดการกับความรู้เหล่านั้นอย่างมีแบบแผน คือ นำความรู้ที่ซ่อนอยู่ในบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านั้นออกมา แปลผล และแบ่งปันความรู้นั้นสู่องค์กรผ่านการสังเกต การเลียนแบบ และการปฏิบัติ เพื่อให้

ตารางที่ 1 สรุปแนวความคิดและวิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ	แนวความคิดและวิธีการ
Peter Senge	<p>แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความคิดเชิงระบบ (systems thinking) 2. ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 3. แบบจำลองความคิด (mental models) 4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 5. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)
David A. Garvin	<p>หลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) 2. การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (experimentation with new approach) 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (learning from their own experience and past history) 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี (learning from the experience and best practices of the others) การเรียนรู้จากลูกค้า เป็นต้น 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร (transferring knowledge quickly and efficiently through out the organization)
Michael J. Marquardt	<p>ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) 2. ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem) 3. ระบบย่อยด้านคน (people subsystem) 4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) 5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystem)

มีการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรอื่นในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการคงอยู่ของความรู้ในองค์กร ผ่านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กรโดยผ่านการบูรณาการ 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเรียนรู้ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยครอบคลุมถึงแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งแนวคิดของ ปีเตอร์ เซงกี⁽³⁾ ในส่วนของ การคิดเชิงระบบแบบจำลองความคิด ความรอบรู้แห่งตน และการเรียนรู้เป็นทีม และในแนวคิดของ Marquardt MJ.⁽¹⁾ ในด้านระบวย่อยด้านการเรียนรู้ รวมทั้งจากหลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของ David A. Garvin⁽⁴⁾ ซึ่งล้วนกล่าวถึงในส่วนของความสำคัญของการเรียนรู้ เริ่มจากที่แต่ละคนในองค์กรได้รับความรู้ใหม่ นำมาแบ่งปันความรู้ความคิดกับสมาชิกในทีม และพัฒนาขึ้นมาเป็นองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการอบรมและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น จากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและทีม โดยแต่ละคนมีรูปแบบทางความคิดของตนเองและแบ่งปันความคิดให้แก่สมาชิกในองค์กร และเกิดเป็นความเข้าใจใหม่กับสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้องค์กรยังต้องสามารถเก็บรักษาความรู้ และทำให้อยู่ในสถานะที่พร้อมจะใช้งานตลอดจนปลูกฝังอยู่ในองค์กรจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร⁽⁵⁾

องค์กรสุขภาพก็เช่นกัน ต้องมุ่งเน้นถึงความสามารถผลักดันให้บุคลากรในองค์กรแบ่งปันความรู้ของตนเข้าไปสู่ระดับทีม และระดับองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดจากการแบ่งปันในทีมของการรักษาพยาบาล ซึ่งประกอบไปด้วย แพทย์ พยาบาล เป็นต้น โดยเริ่มต้นจากการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ตัวอย่างเช่น แพทย์จิตเวช รักษาผู้ป่วยโรคซึมเศร้า แพทย์จะเริ่มจากการวางแผนการรักษาโดยอาศัยความรู้จากการเรียนในตำราผนวกกับจากประสบการณ์ที่ผ่านมา หลังจากนำ

แผนการรักษามาใช้กับผู้ป่วย มีการติดตามอาการ และปรับแผนการรักษาโดยอาศัยข้อมูลจากอาการของผู้ป่วย ผลการตอบสนองต่อการรักษา และนำผลนั้นมาปรับกระบวนการรักษาใหม่ และนำไปใช้กับผู้ป่วยอีกครั้งพร้อมกับสังเกตอาการของผู้ป่วยว่าดีขึ้นหรือเลวลงอย่างไร ถ้าไม่ดีขึ้นก็มีการปรับแผนการรักษาใหม่ เป็นวงจรต่อเนื่อง จากการรักษาผู้ป่วยแต่ละรายเช่นนี้ แพทย์จะสามารถสังเคราะห์ประสบการณ์ นับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องระดับปัจเจกบุคคล ส่งผลให้แพทย์สามารถใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ นำมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยได้ต่อไป⁽⁶⁾ และความรู้ระดับปัจเจกบุคคลนี้ ได้นำมาแบ่งปันกันในทีมของการรักษาพยาบาล ก็จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นที่เป็นประโยชน์กับองค์กรโดยตรง

ในรูปแบบขององค์กรเองก็มีการเรียนรู้จากประสบการณ์เหมือนในระดับบุคคล ซึ่งองค์กรจะหยุดได้ต้องมีการเรียนรู้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่การหยุดขององค์กรไม่ได้จำกัดอยู่ที่เกิดการเรียนรู้แล้วได้ความรู้ใหม่ขึ้นมาเท่านั้น แต่ความรู้ใหม่เหล่านั้นจะต้องถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร เช่น การเกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการรักษาผู้ป่วยโดยใช้ยีนบำบัด (gene therapy) เราไม่สามารถแน่ใจได้ว่าความรู้นี้จะประโยชน์ต่อองค์กร จนกว่าองค์กรจะสามารถนำความรู้นี้มาใช้ส่งผลให้เกิดกิจกรรม หรือกระบวนการรักษาพยาบาลใหม่โดยใช้ความรู้จากยีนบำบัดให้เกิดประโยชน์ในองค์กร ดังนั้นจึงไม่ได้มองเพียงแค่เกิดความรู้ใหม่ แต่ความรู้หรือการเรียนรู้นั้น ต้องสร้างให้เกิดกิจกรรมหรือกระบวนการใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กรอีกด้วย⁽⁶⁾

2. ด้านองค์กร ทั้งปีเตอร์ เซงกี⁽³⁾ และ Marquardt MJ.⁽¹⁾ ต่างเห็นร่วมกันว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ร่วมกัน เนื่องจากบุคลากรในองค์กรสุขภาพมักมีวิสัยทัศน์ต่างกัน ตัวอย่างเช่น การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในแนวคิดของฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิชาชีพอาจจะมีความแตกต่างกัน

กัน เช่น ฝ่ายบริหารจะใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจาก จำนวนวันนอน และจำนวนผู้ป่วยนอกเป็นตัวชี้วัด ขณะที่ฝ่ายวิชาชีพจะใช้อัตราการติดเชื้อคุณภาพของการรักษาพยาบาล และระยะเวลาของการหายจากโรคของผู้ป่วย เป็นต้น⁽⁷⁾ ดังนั้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันทำในสิ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน นอกจากนั้นตัวโครงสร้างขององค์กรที่ซับซ้อน และใหญ่โต เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรสุขภาพเองก็มีความซับซ้อน เนื่องจากมีกลุ่มของวิชาชีพมากมาย โดยในแต่ละกลุ่มก็มีบทบาท คุณค่า และวัฒนธรรมย่อยเป็นของตัวเอง โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ควรมีความยืดหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีอิสระ จะช่วยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

3. ด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนแวดล้อม ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันเป็นการขยายขอบเขตทางความคิด

ในการดึงลูกค้า หรือชุมชนแวดล้อม เข้ามามีส่วนร่วมกับคนในองค์กร ผ่านการจัดงานสัมมนา การประชุม ซึ่งประกอบด้วยคนจากหลากหลายฝ่าย จะช่วยให้แน่ใจว่ามีความคิดที่แปลกใหม่ไหลเวียนเข้ามาในองค์กร และมีโอกาสที่จะนำมุมมองที่แตกต่างหรือขัดแย้งกันมาพิจารณา

นอกจากนั้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยต้องให้เวลาบุคลากรได้คิดทบทวนและวิเคราะห์สิ่งที่ผ่านมา คิดพิจารณาเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การเรียนรู้จะเป็นเรื่องยากหากคนในองค์กรถูกรบกวนหรือต้องทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเร่งรีบ ดังนั้นพนักงานในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงกำหนดให้พวกเขาใช้เวลาว่างสำหรับการเรียนรู้เท่านั้น ซึ่งการให้เวลาจะให้ผลมากขึ้นเป็นสองเท่า⁽⁴⁾

องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรทำการทดลอง และสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ

4. ด้านความรู้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ เมื่อความรู้ถูกสร้างขึ้น นำมาประมวลความรู้โดยการจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยสะดวก เช่นการเก็บไว้ในตู้เอกสารหรือแฟ้ม และองค์กรทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และสุดท้ายมีการนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นตัวบุคคลสร้างความรู้ องค์กรไม่สามารถสร้างความรู้ได้โดยลำพังโดยไม่อาศัยบุคคล โดยเฉพาะ องค์กรสุขภาพลักษณะของความรู้ของคนในองค์กรสุขภาพส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวของแต่ละคน ผังอยู่ในการทำงานประจำวันซึ่งมองไม่เห็น เมื่อบุคลากรที่มีความรู้เหล่านั้นออกไปความรู้นั้นก็จะติดตัวบุคลากรเหล่านั้นออกไปด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้ โดยนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ในบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านั้นออกมาแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ขึ้นสู่องค์กร ผ่านการกระตุ้นให้ มีกิจกรรมการสร้างความรู้ของบุคคล และตกผลึกที่ระดับกลุ่ม เช่น การอภิปราย พูดคุย⁽⁴⁾ ดังนั้นในการจัดงานสัมมนา การประชุม รวมทั้งการจัดตั้งทีมงานโครงการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยคนจากหลากหลายวิชาชีพในองค์กรสุขภาพ จะส่งผลให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรขึ้นได้

5. ด้านเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร จะช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ได้ง่ายมากขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล

(computer conferencing) ทั้งหลายที่ส่งผลให้ความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา

สรุป

จากความจำเป็นขององค์กรสุขภาพในการที่ต้องพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาพการทำงานที่มีความกดดัน งานที่ต้องอยู่ภายใต้ความเครียด ความตายของผู้ป่วยซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นการพัฒนาองค์กร ให้สามารถปรับตัวได้ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วยังเป็นการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรอีกด้วย โดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการบูรณาการในทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านตัวองค์กร ด้านคนในองค์กร ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี โดยการเรียนรู้ขององค์กรจะเริ่มจาก แต่ละคนในองค์กร เป็นระดับปัจเจกบุคคล แบ่งปันความรู้ไปสู่ระดับทีม และระดับองค์กร การกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเป็นการขยายขอบเขตทางความคิด การดึงลูกค้า หรือชุมชนแวดล้อม เข้ามามีส่วนร่วมกับคนในองค์กร ผ่านการจัดงานสัมมนา การประชุม เพื่อให้เกิดความคิดที่แปลกใหม่ไหลเวียนเข้ามาในองค์กร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อ

การเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ได้ง่ายมากขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานทุกด้านต้องดำเนินอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมในการเรียนรู้ที่เป็นวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรทั้งองค์กรซึ่งเป็นศูนย์รวมแห่งการเรียนรู้ เป็นแรงผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมาย ซึ่งคือการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

1. Marquardt MJ. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. แปลจากเรื่อง Building the learning organization โดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซีเปอร์เน็ท; 2548.
2. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: แซทไฟร์ พรินติง; 2548.
3. Senge FP. The fifth discipline. New York: Double Day; 1990.
4. Garvin AD. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. แปลโดย ณิชยา สินตระการผล. กรุงเทพมหานคร: ส. เอเชียเพรส(1989); 2554.
5. ยุทธพร สุทธิรัตน์. องค์กรเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2552.
6. O'Sullivan MJ. Strategic learning in healthcare organizations. Hospital Topics 1999;77:15-6.
7. Nikula ER. Organizational learning within health care organization. International Journal of Medical Informatics 1999;56:60-1.

Abstract Creating Learning Organization in Healthcare Organization

Darunwan Somjai

Faculty of Public and Environmental Health, Huachiew Chalermprakiet University

Journal of Health Science 2012; 21:841-9.

Uncontrollable changes of economy, politics and environment force many organization to adjust themselves, especially healthcare organization, to respond to those changes. How well healthcare organization shall provide the service to the public as expected. Quick and continuous learning is an important concern which could strengthen performance of organization. This article was aimed at presenting the ways of learning organization in healthcare organization in 5 dimensions: learning, organization, people, knowledge and technology that should be integrated. Then, an organization becomes a learning organization.

Key words: healthcare organization, learning organization