

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตน พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์: กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี Knowledge Management for Self Development and Work Creation: A Case Study of Support Staff at Phrapokklao Nursing College, Chanthaburi

ชนพู่ เนินหาด, ศศ.บ. (การจัดการทั่วไป)¹
Chompoo Nearnhad, B.A. (General Management)¹

สุชาดา นิมวัฒนากุล, พ.ย.ม. (การบริหารการพยาบาล)²
Suchada Nimwatanakul, M.N.S. (Nursing Administration)²

ปาสิร์ญญ์ ฐาสีรสวัสดิ์, พ.ย.ม. (การบริหารการพยาบาล)³
Paleerun Thasirasawad, M.N.S. (Nursing Administration)³

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ และเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูง การจัดการความรู้จึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะองค์กรด้านการศึกษา หัวใจของการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใต้บรรยากาศแห่งกัลยาณมิตร ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งต่างๆ และช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาตน พัฒนางานได้ตลอดเวลา การจัดการความรู้ในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ การที่จะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ได้ดำเนินการจัดการความรู้ในบุคลากรสายสนับสนุน ตามรูปแบบของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยจัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ เรื่อง “จิตบริการสู่งานเป็นเลิศ” และใช้กระบวนการเรียนรู้ตามโมเดลปลาหู ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดการพัฒนาตน ได้แก่ การเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน และการเปิดใจยอมรับสิ่งที่ดีกว่า และการพัฒนางาน คือ การกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมบริการ และนำไปใช้ในการทำงาน โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด คือ การที่บุคลากรเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรมด้วยบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตร พร้อมยอมรับที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาตน พัฒนางาน

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ บุคลากรสายสนับสนุน การพัฒนาตน การพัฒนางาน

¹ บุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี

¹ Support Staff, Phrapokklao Nursing College, Chanthaburi

¹ ผู้เขียนหลัก (Corresponding author) E-mail: plaopoo@gmail.com

^{2,3} พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี

^{2,3} Registered Nurse, Senior Professional Level, Phrapokklao Nursing College, Chanthaburi

Abstract

Knowledge management is a process that helps enhance knowledge development. It is also an important process to bring the organization to achieve a high performance. Therefore, it is considered a crucial tool for organization development, especially in educational organizations. The core principle of knowledge management is knowledge sharing in an atmosphere of mercy that leads to learning as well as continuously self development and work creation. At the present, there are many types of knowledge management that each of them will be used under the suitable condition and culture of an organization. Phrapokklao Nursing College, Chanthaburi has operated knowledge management among support staffs based on the procedures of the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC) by establishing a community of practice “Service mind for excellent work” using learning process through Tuna Model. The outcomes comprised self development:- changing thinking method, modifying work performance, and opening mind to accept the better thing, and work creation:- setting the standard of service behaviors and using in work performance. Moreover, the most important success factor is a target staff participating in sharing in an atmosphere of mercy, ready to improve and change for self development and work creation.

Keywords: Knowledge management, Support staff, Self-development, Work creation

บทนำ

ปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (knowledge management [KM]) ซึ่งนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในองค์กรด้านการศึกษา เนื่องจากการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา คือ กระบวนการสรรหา รวบรวม จัดหมวดหมู่ความรู้ ทั้งจากประสบการณ์ตรงของบุคลากรและจากความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (สามารถ อัยกร, 2559) ซึ่งไม่ใช่เพียงความรู้ในเชิงวิชาการเท่านั้นที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร แต่ความรู้ในทุกด้านล้วนมีคุณค่า หากรู้จักจัดการและนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ก็สามารถพัฒนาตน พัฒนางาน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ “การจัดการความรู้” จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษา

อื่นๆ เนื่องจากองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการดึงความรู้ที่ฝังในตัวบุคคลจากประสบการณ์ตรง ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น มีค่ายิ่งเมื่อมีการนำมาใช้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายขององค์กร (สามารถ อัยกร, 2559) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตน พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี โดยมีสาระเกี่ยวกับความสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุนต่อการพัฒนาองค์กร การจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร (รูปแบบ และเครื่องมือในการจัดการความรู้) และกรณีศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน เรื่อง “จิตบริการสู่งานเป็นเลิศ” ตามโมเดลปลาหัว โดยแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ผลลัพธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนในองค์กรอื่นๆ

และสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป

ความสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุนต่อการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่มีขีดจำกัด ในการบริหารองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารและพัฒนาองค์กรควบคู่กันไปอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการพัฒนาการบริหารเป็นการเรียนรู้ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานบริหาร ส่วนการพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารองค์กรและทุกคนในองค์กร เป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่ต้องการการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ บุคลากรกลุ่มหนึ่งที่จัดว่ามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คือ บุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการภายใน เช่น บุคลากรสายวิชาการ และผู้รับบริการภายนอก เช่น ผู้ที่มาติดต่องานหรือมาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรเป็นผู้จัด บุคลากรสายสนับสนุนประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันไปตามสายงาน ได้แก่ งานธุรการ การบริหารจัดการเอกสาร/หนังสือราชการ การให้บริการต่าง ๆ การประสานงานในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ หรืองานด้านอื่น ๆ ตามพันธกิจขององค์กร รวมถึงการรักษาความปลอดภัย และการดูแลความสะอาดเรียบร้อยของอาคารสถานที่ บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนการทำหน้าที่ของบุคลากรสายวิชาการ โดยต้องทำงานประสานกับบุคลากรสายวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์ สามารถเพิ่มผลลัพธ์และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงนับว่าบุคลากรสายสนับสนุนเป็นทรัพยากร

บุคคลที่สำคัญและมีคุณค่าสายงานหนึ่งขององค์กร

จากข้อมูลข้างต้น การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนจึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน รวมถึงวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรของแต่ละองค์กรมีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งการกำหนดแนวทางในการพัฒนาจำเป็นต้องมีการศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร รวมถึงความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลให้เกิดความสำเร็ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร (บุญส่ง ลีละชาต, 2559)

ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้นรูปแบบหนึ่ง คือ การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการที่นำมาใช้กันทั่วไปในทุกวงการ โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา

การจัดการความรู้: เครื่องมือในการพัฒนาองค์กร

ความรู้ คือ สิ่งที่ได้มาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติการและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ (นวลวัชร ชูผลา และเกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, 2558) ความรู้เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องอาศัยการจัดการความรู้และบูรณาการความรู้เข้ากับการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ยากจะอธิบายด้วยคำพูด อาจเป็นความรู้หรือทักษะส่วนบุคคลเกิดจากการกระทำ และประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ความคิดสร้างสรรค์

ในการทำงาน ผ่านการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญงาน ความรู้นี้จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้งาน ประสบความสำเร็จ แต่ความรู้ที่ไม่สามารถจัดเก็บให้เป็น ระบบและไม่สามารถเขียนเป็นแนวปฏิบัติหรือตำราได้ ถ่ายทอดได้โดยการสังเกตและฝึกเลียนแบบ และความรู้ ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้มีการจัดเก็บ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการนำมาใช้ร่วมกันในรูปแบบ ต่างๆ รวบรวมได้ง่าย สามารถจัดเก็บและเผยแพร่ให้ผู้อื่น นำไปปรับใช้ได้ง่ายด้วยวิธีที่เป็นทางการ ทั้งนี้การจัดการ ความรู้ในสถาบันการศึกษามุ่งที่จะดึงความรู้ฝังลึกออกมา เป็นความรู้ชัดแจ้ง เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพต่อไป

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการค้นหา รวบรวม ความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือจากเอกสาร มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดระบบการจัดเก็บ ผ่านการประมวล กลั่นกรอง ตรวจสอบ ให้นำคุณค่าในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้และพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อ ยอดความรู้สำหรับนำไปเผยแพร่ รวมทั้งนำไปใช้ ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (ชดช้อย วัฒนะ, 2561) โดยเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มการหมุนเวียนความรู้ที่มีความหลากหลายให้มากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ องค์กรควรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งจาก ภายนอกและภายในองค์กรที่มีประโยชน์และส่งผลดี ต่อการดำเนินงานขององค์กร การถ่ายทอดความรู้ที่สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้นับเป็นความสำเร็จที่ก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในการจัดการความรู้ขององค์กร (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2557)

สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ คือ ต้องเริ่มจาก เป้าหมายของงาน ได้แก่ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวว่า สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้จัดเป็น เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป้าหมาย ความเป็นหมู่คณะ ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ ในการจัดการความรู้ไม่ใช่อยู่ที่เอกสารหรือการบันทึก ความรู้ แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน จุดหมาย

สำคัญของการจัดการความรู้ไม่ได้อยู่ที่รู้อะไร แต่อยู่ที่ การนำความรู้นั้นไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งผู้จัดการความรู้ นับเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้ความรู้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ และเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่า เป็นรูปธรรม การจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการต่อความรู้ ตามขั้นตอน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญ ต้องงานหรือกิจกรรมขององค์กร 2) การเสาะแสวงหาความรู้ ที่ต้องการ ทั้งจากตัวบุคคลหรือเอกสาร 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เหมาะสมต่อ การใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ ในงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ ใช้ความรู้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมงาน และสกัด “องค์ความรู้” ออกมาบันทึกไว้ และ 6) การบันทึก “องค์ความรู้” หรือ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุด ความรู้ที่ครบถ้วน ให้เกิดความเชื่อมโยงมากขึ้นและเหมาะต่อ การใช้งาน โดยบูรณาการทั้ง 6 ขั้นตอน เป็นเนื้อเดียวกัน (ชดช้อย วัฒนะ, 2561)

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่สิ่งที่เรียนรู้ โดยการอ่านหรือการฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องลงมือและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง โดยเน้น “การเรียนรู้ ผ่านการปฏิบัติ” (interactive learning through action) เพราะการจัดการความรู้เป็นทักษะร้อยละ 80-90 และเป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงร้อยละ 10-20 (วิมล โลมา, มุกดา สำนักกลาง, ศรีวิภา เลียงพันธุ์สกุล, และฉัตรลดา กาญจนสุทธิ, 2554) สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการ ความรู้ คือ การลงมือปฏิบัติให้ได้โดยใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายได้ตรงกัน และที่สำคัญที่สุด คือ เรื่องคน การพัฒนาคน การพัฒนาตนเอง การวางแผนการทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานและขององค์กร (นุชนาท บุญต่อเติม, 2553) แม้แต่คนทำงานที่ใช้ทักษะแตกต่างกัน ก็อาจรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

รูปแบบการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีหลากหลายรูปแบบ โดยมี การนำเสนอไว้ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย ซึ่งไม่สามารถระบุได้ว่ารูปแบบใดดีที่สุด เหมาะสมที่สุด

การจะเลือกใช้การจัดการความรู้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ คณะผู้เขียนขอเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่นิยมใช้และรู้จักกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยอ้างอิงจากคู่มือการจัดการความรู้ของแผนกการจัดการความรู้ของฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี (2556) ซึ่งมีสาระโดยสรุปดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ โนนาเก โดย Nonaka (1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้ความสำคัญกับการแยกประเภทความรู้ มีแนวคิดว่าการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ จำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง นำมาเป็นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ และนำเสนอในรูปแบบของ SECI Model ซึ่งประกอบด้วย S = Socialization การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม E = Externalization การนำความรู้กลับมาใช้ C = Combination การผสมผสานความรู้ และ I = Internalization การนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้และทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก ซึ่ง Nonaka and Takeuchi (1995) ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าวในชื่อเกลียวความรู้ (knowledge spiral)

2. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิด โดย Demerest ได้ซึ่งเสนอรูปแบบที่ให้ความสำคัญทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก โดยจัดความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ด้านสังคม เน้นการสร้างความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล และต้องมีการนำมาเผยแพร่ในองค์กรพร้อมกับการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

3. รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเสนอแผนโดยกำหนดกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร

ว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพิจารณาว่าองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ไหน

3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เป็นการทำให้เกิดความรู้ใหม่ อาจเป็นการแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

3.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการวางแผนโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ให้เป็นระบบในอนาคต

3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้เนื้อหาถูกต้อง สมบูรณ์

3.5 การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) เป็นการทำให้ผู้ที่ต้องใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสม

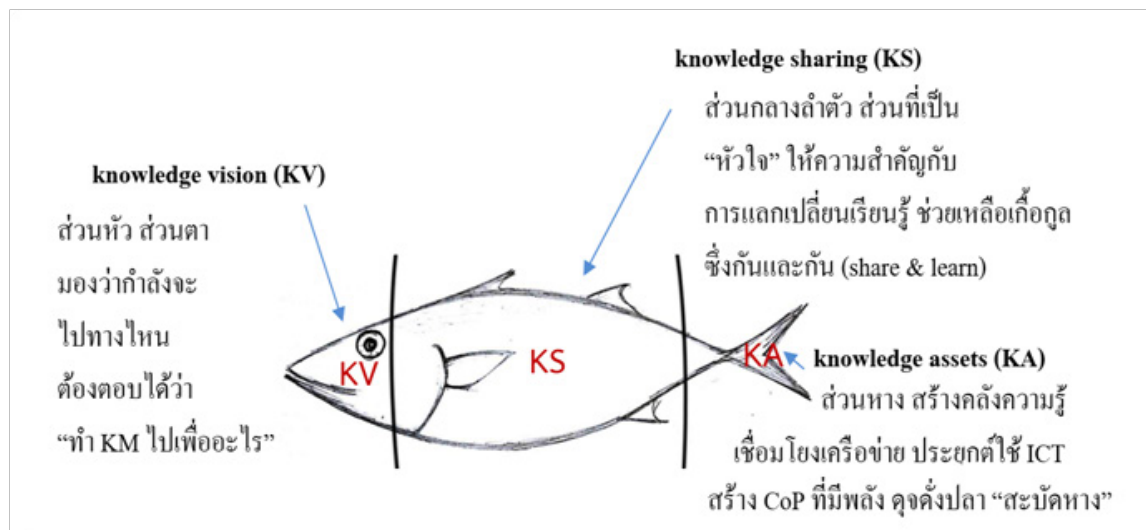
3.6 การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นการนำความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หากเป็นความรู้ชัดแจ้ง อาจทำเป็นเอกสาร หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หากเป็นความรู้ฝังลึก อาจนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งชุมชนปฏิบัติการ (communities of practice [CoP]) การจัดพี่เลี้ยง การจัดเพื่อนช่วยเพื่อน

3.7 การเรียนรู้ (learning) เป็นการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ และมีการทำให้งานการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่องต่อไป ขยายไปสู่ทุกหน่วยในองค์กร และในกระบวนการทำงานทุกอย่างขององค์กร

4. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ซึ่งเสนอไว้ 2 รูปแบบ คือ ในระยะแรก เป็นรูปแบบที่ปรับปรุงจากรูปแบบของ คอลลิชันและพาร์เซล ประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยการจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ทั้งก่อนการทำงาน ขณะทำงาน และหลังการทำงาน สร้างระบบการเก็บความรู้ที่นำมาใช้ใหม่

ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและทำลายทิ้งเมื่อล้าสมัย ต่อมาได้ปรับรูปแบบให้ปฏิบัติได้ง่ายขึ้น โดยเป็นรูปแบบของ สคส. เอง ซึ่งเน้นความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร โดยต้องกำหนดเป้าหมายของงาน มีกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง โดยใช้ทั้งความรู้จากภายนอกและภายใน นำออกมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงาน และได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในชื่อ

โมเดลปลา (Tuna Model) โดยแบ่งตัวปลาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัวปลา คือ knowledge vision ส่วนกลางตัวปลา คือ knowledge sharing และส่วนหางปลา คือ knowledge assets ทั้งนี้ ปลาทุกตัวของแต่ละองค์กรจะมีส่วนประกอบครบสามส่วนเหมือนกัน แต่รูปร่างหรือลักษณะปลาของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นจะเน้นส่วนใดของตัวปลา โมเดลปลาแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 โมเดลปลา (Tuna Model) (ที่มา: ดัดแปลงจากประพนธ์ ฝาสุกยัต, 2547)

เครื่องมือในการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ นั้น มีเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ ดังนี้ (ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี, 2556)

1. เรื่องเล่า (success story) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยใช้ภาษาต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เพื่อพรรณนาเรื่องราว ข้อดีคือ สามารถสื่อสารความคิดและแนวคิดซับซ้อนในรูปแบบที่เข้าใจง่าย จำได้ง่าย เป็นการแสดงตัวแบบที่มีชีวิต และนำไปสู่การปฏิบัติโดยตรง ทำให้บรรยากาศการสื่อสารมีความเป็นมนุษย์มากขึ้น

ข้อจำกัดคือ ไม่สามารถใช้ได้ดีกับทุกเหตุการณ์หรือทุกปัญหา

2. ชุมชนผู้ปฏิบัติ (CoP) เป็นเครือข่ายของบุคคลที่มาแบ่งปันความรู้หรือสมรรถนะด้วยความเต็มใจที่จะทำงานและเรียนรู้ร่วมกันในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ ชุมชนผู้ปฏิบัติจะมีอายุยืนยาวแตกต่างกัน บางชุมชนมีอายุนานเป็นปี ๆ บางชุมชน เมื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ก็สลายตัวไป ข้อดีคือ สมาชิกของชุมชนเข้ามาร่วมกันโดยความสมัครใจ สามารถขยายขอบเขตจากจุดเน้นเฉพาะของชุมชนให้กว้างขึ้นและลื่นไหลไปเรื่อย ๆ การที่บุคคลได้ติดต่อ

กับผู้รู้และมีความชำนาญเฉพาะเรื่อง ทำให้เปิดพรมแดนความรู้ของตนให้กว้างมากขึ้น ได้สำรวจและทดสอบความคิดในบรรยากาศที่ไม่คุกคาม ข้อจำกัดคือ สมาชิกมาแล้วหายไป

3. เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) เป็นวิธีการทำงานระหว่างเพื่อนที่ใช้พื้นฐานการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และการสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างกัลยาณมิตร ฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ทีมเรียนรู้ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ทีมเพื่อน โดยใช้การเรียนรู้เทคนิคการทำงานของผู้อื่นมาพัฒนาและแก้ปัญหาของตน โดยทีมเรียนรู้เป็นผู้พบปัญหาจากการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ๆ จึงเชิญทีมเพื่อนที่มีประสบการณ์ซึ่งอยู่ในหรือนอกองค์กรมาประชุมกันฉันท์เพื่อน ทั้งการวางแผนก่อนการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ และการแก้ปัญหาระหว่างดำเนินกิจกรรม ข้อดีคือ ทั้งสองทีมเป็นฝ่ายได้ประโยชน์ ประหยัดเงินและเวลา พัฒนาเครือข่ายที่เข้มแข็ง ข้อจำกัดคือ แต่ละทีมเป็นกลุ่มคนข้ามสายงาน และต้องระวังไม่ให้เป็นการสอนหรือบอกให้ทำตาม

4. แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) กระบวนการใดๆ หรือวิธีการใดๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานนั้นๆ หรือแบบปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดีและก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี จึงแนะนำให้ใช้เป็นต้นแบบ บางคนอาจใช้คำว่า แบบปฏิบัติที่ดี (good practice) เนื่องจากเห็นว่าไม่มีแบบปฏิบัติใดดีเยี่ยมคงตัวโดยไม่มีแบบที่ดีกว่า ถึงแม้จะใช้ได้ผลดีก็ต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศประกอบด้วยความรู้ชัดเจนและความรู้ฝังลึกที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน ข้อดีคือ ได้เรียนรู้จากผู้อื่นจำนวนมากและใช้ความรู้นั้นซ้ำอีก ขยะระดับการปฏิบัติงาน ไม่เสียเวลาคิดวิธีการใหม่ ข้อจำกัดคือ เหมาะกับองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ได้ผ่านการพัฒนาให้ดีแล้ว

5. การทบทวนหลังปฏิบัติการ (after action review [AAR]) เป็นการคุยกันโดยมุ่ง ให้แต่ละคนได้เรียนรู้ด้วยตนเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด อะไรดี อะไรต้องปรับปรุง และได้บทเรียนอะไรจากการทำงาน เป็นการเปิดใจและเรียนรู้ สามารถแลกเปลี่ยนด้วยวาจาหรือจดบันทึกเพื่อแบ่งปันได้ เป็นการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในบรรยากาศ

ที่เป็นกันเอง ข้อดีคือ ทำได้ง่าย ทำได้เป็นช่วงๆ ในการดำเนินงาน และทำได้ตั้งแต่กิจกรรมเล็กๆ คนน้อยจนถึงกิจกรรมขนาดใหญ่ คนกลุ่มใหญ่ ช่วยให้มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างชัดเจน ข้อจำกัดคือ ต้องระวังไม่ให้เป็นการวิจารณ์ ตำหนิ หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณภาพของการทบทวนขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะเปิดใจพูดตามความเป็นจริง

6. สมุดหน้าขาว (white pages) เป็นเครื่องมือสำหรับค้นหาบุคคลอื่นๆ ที่มีความรู้และความชำนาญในองค์กรเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีชื่อ ตำแหน่งงาน ฝ่าย/แผนก และหมายเลขโทรศัพท์เพื่อติดต่อ รายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ ความถนัด ทักษะและความชำนาญ ประสบการณ์และความสนใจ โดยจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวก อาจเรียกแตกต่างกันไป เช่น สมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (expert directories) หรือทำเนียบผู้ชำนาญการ (expertise directories) ข้อดีคือ สร้างและค้นหาได้ง่าย ใช้งานได้รวดเร็ว ข้อจำกัดคือ ต้องระวังการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและการจัดลำดับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการ

กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ เรื่อง “จิตบริการสู่แก่นในเลิศ” ที่มาของการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน

วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ได้ดำเนินการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือที่เป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ (CoP) ตามรูปแบบของ ก.พ.ร. 7 ขั้นตอน มาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวคิดที่ส่งเสริมให้คนเคารพศักดิ์ศรี รับฟัง และเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นด้วยความยินดี เป็นรูปแบบที่เชื่อว่าทุกคนมีความรู้และทักษะที่แตกต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน สนับสนุนให้ใช้ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และเป็นวงจรกัลยาณมิตร ซึ่งจะช่วยให้วงล้อแห่งการพัฒนาขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติงานทุกระดับและทุกสายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย 4 ประการ ได้แก่ เป้าหมายของงาน เป้าหมายของการพัฒนาคน เป้าหมายของการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

[LO]) และความเป็นชุมชนหรือองค์กรที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน โดยกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ปี 2560 ในมิติของการพัฒนาองค์กร โดยหนึ่งในกลยุทธ์คือ วิทยาลัยเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ (ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี, 2560) และเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยจึงกำหนดให้มีการจัดการความรู้ครบทุกฝ่ายตามโครงสร้างการบริหารงาน โดยให้มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี และให้จัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน

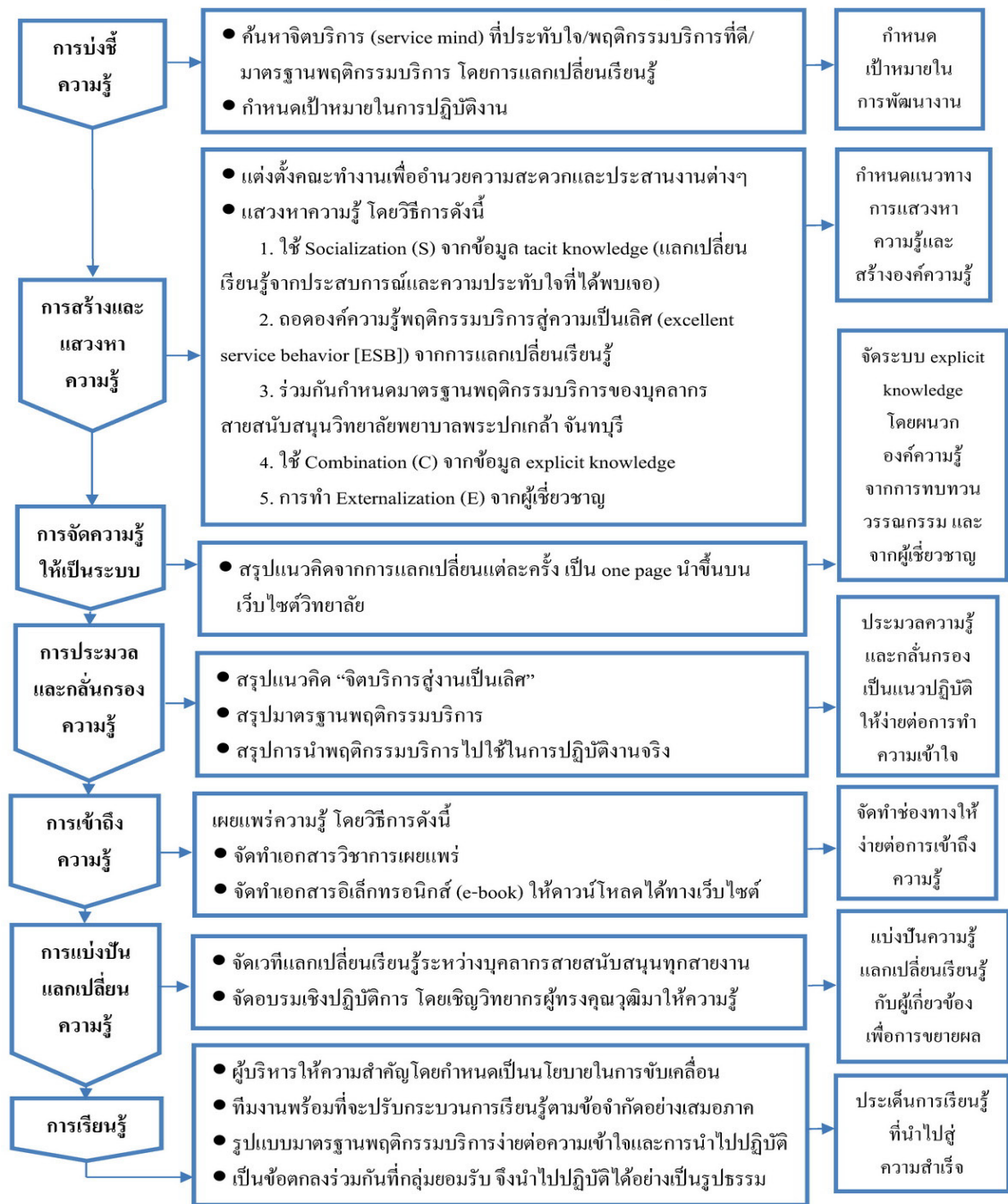
บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ประกอบด้วยข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างชั่วคราว และผู้รับจ้างเหมาบริการ มีบทบาทและภาระงานที่แตกต่างกันตามสายงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานบริหารทั่วไป (สารบรรณ การเงิน บัญชี พัสดุ และการเจ้าหน้าที่) งานพัฒนาบุคลากร งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย และยานพาหนะ งานเทคโนโลยีและฐานข้อมูลงานยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง งานประกันคุณภาพการศึกษา งานพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศ งานบริหารหลักสูตรงานทะเบียนและประมวลผลการศึกษา งานสนับสนุนการเรียนรู้ (ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ และห้องผลิตเอกสาร) งานพัฒนานักศึกษาและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมงานแนะแนว ทุนการศึกษา และศิษย์เก่าสัมพันธ์ งานการให้คำปรึกษา ปกครอง และสวัสดิการ งานบริการวิชาการ

และวิเทศสัมพันธ์ งานวิจัยและการจัดการความรู้ งานผลิตวารสารและผลงานวิชาการ และงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กระบวนการจัดการความรู้

จากความหลากหลายตามสายงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน อีกทั้งการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนยังเป็นเรื่องใหม่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ จึงไม่มุ่งเป้าหมายการจัดการความรู้ในเชิงวิชาการ แต่มุ่งเป้าหมายที่การพัฒนาคนในด้านพฤติกรรม เช่น พฤติกรรมการบริการ พฤติกรรมการอยู่ร่วมกัน ความรักใคร่กลมเกลียว ความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการอยู่ร่วมกันในองค์กร จากความเหมือนที่ซ่อนอยู่ในความแตกต่างของสายงานสนับสนุนนั้น คือ การมีหน้าที่หลักในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร การบริการที่ดีจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรและตัวผู้ปฏิบัติ ตรงกันข้ามกับการบริการที่ไม่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พึงพอใจ เสียชื่อเสียงทั้งองค์กรและตัวผู้ปฏิบัติ จากความสำคัญในประเด็นดังกล่าว ประกอบกับแนวคิดที่ว่า เมื่อบุคคลมี “จิตบริการ” แล้ว ก็จะส่งผลให้เกิดการปรับพฤติกรรม พร้อมทั้งจะสละเวลา แรงกายและแรงใจรู้สึกยินดีและเต็มใจในการปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ จึงได้กำหนดให้จัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ เรื่อง “จิตบริการสู่งานเป็นเลิศ” โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจิตบริการ และนำไปสู่การปรับพฤติกรรมบริการโดยมีการจัดการความรู้ตามรูปแบบของ ก.พ.ร. 7 ขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังแผนภาพที่ 2

จิตบริการสู่งานเป็นเลิศ



แผนภาพที่ 2 การจัดการความรู้ตามรูปแบบของ ก.พ.ร. 7 ขั้นตอน

การจัดการความรู้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ใช้กระบวนการเรียนรู้
ตามโมเดลปลาหู ดังนี้

ส่วนหัวปลา: วัตถุประสงค์การจัดการความรู้
(knowledge office) ทีมผู้บริหารร่วมกันค้นหาเป้าหมาย
นำเสนอจุดแข็งและจุดอ่อน ข้อดีและข้อเสีย โอกาสและ
ข้อจำกัด ที่เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการจัดการ
ความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้เกิดประโยชน์
และเป็นไปได้อย่างแท้จริง กำหนดแนวทางที่บุคลากร
ต่างสายงานสามารถเดินไปพร้อมๆ กัน และทุกคนสามารถ
เข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้

ส่วนกลางตัวปลา: การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
(knowledge facilitator) เนื่องจากการจัดการความรู้และ
ชุมชนผู้ปฏิบัติเป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
ดังนั้นจึงเริ่มเรียนรู้จากการชี้แจง ทำความเข้าใจ และสร้าง
บรรยากาศที่เป็นกันเอง ทำให้รู้สึกว่าการจัดการความรู้
ไม่ใช่การฟังบรรยายและไม่ใช้การอบรม มีการจัดกิจกรรม
ละลายพฤติกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคย เน้นให้สมาชิก
ชุมชนผู้ปฏิบัติต่างสายงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
พูดภาษาเดียวกัน ทำพันธสัญญาที่จะเดินไปพร้อมกัน
เดินไปในทิศทางเดียวกัน และมีการคัดเลือกแกนนำโดยไม่
เปิดเผยให้สมาชิกทราบ โดยมอบหมายภารกิจให้กระจาย
ปะปนไปในกลุ่ม ช่วยเป็นแกนนำในการแสดงความคิดเห็น
เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น
กล้าแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทั้งด้านที่ประทับใจและ
ไม่ประทับใจ ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญในการแลกเปลี่ยนได้ดังนี้

1. “จิตบริการ” ที่ประทับใจและไม่ประทับใจ
จากประสบการณ์
2. พฤติกรรมบริการที่ดีและไม่ดี และแนวคิด
“จิตบริการสู่งานเป็นเลิศ”
3. มาตรฐานพฤติกรรมบริการของบุคลากร
สายสนับสนุนวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
4. การนำมาตรฐานพฤติกรรมบริการไปใช้
ในการปฏิบัติงานจริง

ส่วนหางปลา: คลังความรู้ (knowledge assets)
มีการถอดบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนในแต่ละครั้ง

สรุปแนวคิดเป็น one page นำขึ้นบนเว็บไซต์วิทยาลัย
ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร
**บทวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การพัฒนา
ต่อยอด และการนำไปใช้**

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้
จากกรณีศึกษานี้ เกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน
ในองค์กร เริ่มจากการที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ และ
ให้การสนับสนุนในทุกด้าน ให้ข้อเสนอแนะในการวางแผนงาน
พร้อมทั้งอนุมัติงบประมาณ ทีมผู้บริหารแกนนำที่ประกอบด้วย
รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและ
บริการวิชาการ หัวหน้างานวิจัยและการจัดการความรู้
หัวหน้าและคณะกรรมการงานในงานพัฒนาบุคลากร
โดยทีมงานทุกคนให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนของ
กระบวนการ ใส่ใจรายละเอียด ร่วมกันคิดวิเคราะห์
เลือกประเด็นการจัดการความรู้โดยคำนึงถึงโอกาสและ
ข้อจำกัดของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค พร้อมทั้งจะ
ปรับกระบวนการตามสถานการณ์ตลอดเวลา และปัจจัย
แห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดการความรู้
ครั้งนี้ คือ บุคลากรเป้าหมายให้ความร่วมมือในการเข้าร่วม
กิจกรรม และร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย
สร้างบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตร พร้อมเปิดใจรับสิ่งใหม่
ยอมรับที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาตน
พัฒนางาน โดยพร้อมใจกันนำ “มาตรฐานพฤติกรรมบริการ”
ที่ร่วมกันกำหนดไปใช้ในการปฏิบัติงาน อันนับเป็นความสำเร็จ
สูงสุดของการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะ
สำคัญของการจัดการเรียนรู้โดยให้บริบทเป็นฐาน (context-
based learning [CBL]) ที่ว่าการจัดการเรียนรู้ต้อง
เหมาะสมกับสถานการณ์ ตามความจำเป็นของการเรียนรู้
เน้นให้ปฏิบัติได้ ใช้ทฤษฎีเท่าที่จำเป็น และมีการเชื่อมโยง
การปฏิบัติสู่ทฤษฎีอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานของการใช้
ปรับ และพัฒนาให้เหมาะกับบริบท (ศิริภาณี ศรีหาคะ
และคณะ, 2559)

การค้นหาวិธีการไปสู่เป้าหมาย “จิตบริการสู่งาน
เป็นเลิศ” จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และ
ความประทับใจที่ได้พบเห็นในชีวิตประจำวัน พบว่ามีทั้ง
ประสบการณ์จากภายในและภายนอกองค์กร ความประทับใจ

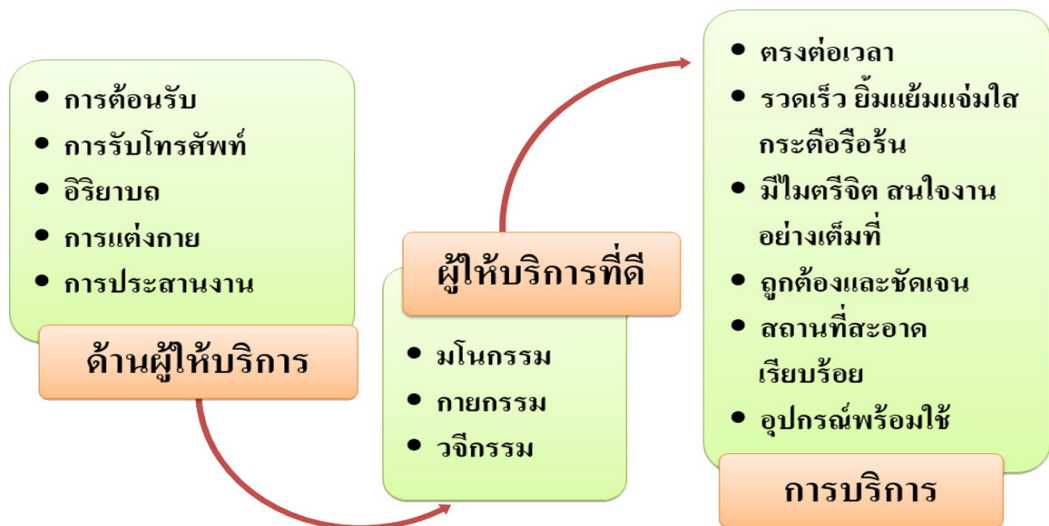
ได้แก่ การทราบบทบาทหน้าที่ การเคารพกฎระเบียบต่างๆ ที่วิทยาลัยกำหนดขึ้น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการใช้คำพูดที่สุภาพเหมาะสม การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน การมีจิตบริการ ขยัน สะอาด ซื่อสัตย์ และอดทน การประสานงาน การวางแผน การเตรียมการล่วงหน้า การเตรียมความพร้อม และการมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าความสุขจากการทำงานร่วมกันเกิดจากความเต็มใจให้บริการ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร ดังที่สุชาดา นิมวัฒนากุล, ชดช้อย วัฒนะ, พุฒตาล มีสรรพวงศ์, และบุญยารัตน์ ลอยศักดิ์ (2561) กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งความสุขจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคนทำงาน คนทำงานมีความสุขในการทำงาน เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพิ่มคุณค่า สร้างการทำงานเป็นทีม เพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิตอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จากการดำเนินการจัดการความรู้ข้างต้น พบว่าสามารถค้นหามาตรฐานพฤติกรรมพฤติกรรมบริการที่ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านผู้ให้บริการ และด้านกระบวนการให้บริการ ดังนี้

ด้านผู้ให้บริการ มาตรฐานของผู้ให้บริการ ประกอบด้วย การต้อนรับภายใน/ภายนอก การรับโทรศัพท์ การแนะนำสถานที่ อิริยาบถ การไหว้ การนั่ง ยืน เดิน การรับประทาน การแต่งกายตั้งแต่ศีรษะจรดเท้า การประสานงาน การร้องขอความช่วยเหลือ การรับคำติชม การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และข้อควรระวังต่างๆ กล่าวคือ

ผู้ให้บริการที่ดีต้องยิ้มแย้มแจ่มใสสามารถให้คำแนะนำที่ดีได้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พุ่มพวงกาย และแรงใจในการทำงาน แต่งกายสะอาด เหมาะสม มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีสุขอนามัยที่ดี ให้บริการด้วยความเป็นมิตรและเสมอภาค ทั้งแก่เพื่อนร่วมงาน ณาจารย์ นักศึกษา และบุคคลภายนอกที่มาติดต่อราชการ

ด้านกระบวนการให้บริการ มาตรฐานการบริการ คือ มีกระบวนการให้บริการที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเวลา มีการวางแผน มีขั้นตอนการทำงานที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน มีการให้ข้อมูลที่ชัดเจน ตรงตามความต้องการ มีการประสานงานที่รวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาอื่นๆ ได้ และรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งในการให้บริการนั้น สิ่งที่สำคัญและสำคัญ คือ การมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการให้ความเคารพซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน หากทุกคนสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด ซึ่งได้แก่ 1) มาตรฐานการต้อนรับผู้รับบริการภายใน/ภายนอก การสวัสดีด้วยวิธีการไหว้ทักทายกัน 2) มาตรฐานการรับโทรศัพท์ 3) มาตรฐานอิริยาบถ การไหว้ การนั่ง ยืน เดิน 4) มาตรฐานการแต่งกายตั้งแต่ศีรษะจรดเท้า โดยแต่งกายให้ถูกกาลเทศะ สวมเครื่องแบบตามที่กำหนด 5) มาตรฐานการประสานงานขอความช่วยเหลือ และ 6) มาตรฐานการบริการการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลขั้นตอนงาน ก็จะเป็นการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งแนวทางการนำพฤติกรรมจิตบริการไปใช้ในการปฏิบัติงานสรุปได้ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 แนวทางการนำพฤติกรรมจิตบริการไปใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับคุณภาพมาตรฐานและบริการที่เป็นเลิศนั้น สิ่งสำคัญคือ การเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรต่อการให้บริการว่าจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร ตระหนักถึงพฤติกรรมบริการที่เป็นมาตรฐานในฐานะตัวแทนขององค์กร สร้างความยินยอมพร้อมเพรียงกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อสะท้อนความคิดเกี่ยวกับความใส่ใจจากผู้ให้บริการสู่ผู้รับบริการตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ โดยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ควรได้รับรู้ร่วมกันว่าองค์กรกำลังทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อใด (When) ทำโดยใคร (Who) และจะต้องทำอย่างไร (How to) ด้วยความยินยอมพร้อมใจ (alignment) เพื่อเปิดใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิม แล้วปรับปรุงพฤติกรรมใหม่สู่การปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถให้คณะกรรมการตรวจประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ก้าวสู่องค์กรที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานและมีบริการเป็นเลิศ อีกทั้งการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจก็นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การชื่นชมผู้ปฏิบัติงานดี การมอบรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี การรับประทานอาหารร่วมกัน และการไป

ศึกษาดูงานร่วมกัน นับเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับบุคลากรในการทำงาน โดยมุ่งไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายขององค์กร

จากการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี พบว่าสิ่งสำคัญคือ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมกันวางแผน มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในองค์กรเสมือนเป็นครอบครัวใหญ่ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เคารพซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่วิทยาลัยมานานกว่า 10 ปี มีความรัก ความผูกพันทั้งกับองค์กรและกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนับเป็นจุดแข็งในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า เปรียบได้กับฝูงปลาเกตุที่เป็นปลาตัวเล็ก ๆ อ่อนแอ สามารถตกเป็นเหยื่ออันโอชะของนักล่าได้ตลอดเวลา แต่ปลาเกตุอยู่รวมกันเป็นกลุ่มใหญ่ว่ายไปในทิศทางเดียวกัน ใช้วิธีการอยู่รวมกันเพื่อป้องกันตัวเองจากศัตรู และยังสามารถเป็นที่พึ่งพิงเพื่อหลบภัยให้กับปลาทะเลที่อ่อนแออื่นๆ ได้อีกด้วย สอดคล้องกับที่โสภา ลีศิริวัฒนกุล, คณิศร เจริญกิจ, และบุษยารัตน์ ลอยศักดิ์ (2561) กล่าวถึงค่านิยมในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน

สามรุ่นอายุ วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ว่า การที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนมีค่านิยมในงานไปในทิศทางเดียวกัน อาจเป็นเพราะวิทยาลัยมีการเสริมสร้างค่านิยมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้ค่านิยมของบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถึงแม้จะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน

สรุป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร บุคลากรสายสนับสนุนเป็นทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี จึงกำหนดให้จัดตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ เรื่อง “จิตบริการสู่ความเป็นเลิศ” โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมให้คนเคารพศักดิ์ศรี รับฟัง และเรียนรู้จากความสำเร็จของคนอื่นด้วยความยินดี โดยร่วมกันค้นหาพฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ พบว่าประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านผู้ให้บริการ ควรให้บริการที่ดี อิ่มเอมแจ่มใส กระตือรือร้น พุ่มพวงกาย แรงใจในการทำงาน ให้บริการด้วยความเป็นมิตรและเสมอภาค และด้านกระบวนการให้บริการ ควรมีกระบวนการให้บริการที่ถูกต้อง ชัดเจน ทันเวลา มีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และให้ข้อมูลที่ชัดเจน ตรงตามความต้องการ การจัดการความรู้ครั้งนี้ช่วยเปลี่ยนวิธีคิดและปรับวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เกิดข้อตกลงร่วมกันในการนำ “มาตรฐานพฤติกรรมบริการ” ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความร่วมมือของทุกภาคส่วน และการที่บุคลากรสายสนับสนุนให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตร และยอมรับที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาตน พัฒนางาน

เอกสารอ้างอิง

จิระพงศ์ เรืองกุล. (2557). ชุมชนนักปฏิบัติ: แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 7(2), 16-27.

ชดช้อย วัฒนนะ. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการจัดการความรู้ด้วยการถอดบทเรียน*. ใน การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “พื้นที่ความคิดสร้างสรรค์” ภาคีเครือข่ายการจัดการสุขภาพเพื่อพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ เขตสุขภาพที่ 6 ปี 2561. วันที่ 3-4 เมษายน 2561 ณ ศูนย์ ศูนย์เจ้าหลวงบิขริสอร์ท จันทบุรี.

นลวัชร ชุนลา, และเกษราภรณ์ สุดตาพงศ์. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารนักบริหาร*, 35(1), 133-141.

นุชนาท บุญต่อเติม. (2553). บทเรียนการจัดการความรู้โรงพยาบาลเลิดสิน. *วารสารการจัดการความรู้โรงพยาบาลเลิดสิน*, 3(2), 59-71.

บุญส่ง ลีละชาติ. (2559). *ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประพนธ์ ผาสุกยัด. (2547). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี. (2556). *คู่มือการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง. สืบค้นจาก http://www.dtc.ac.th/2016/images/stories/KM/KM_manual_full.pdf

ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี. (2560). *คู่มือการดำเนินงานการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2560*. จันทบุรี: ผู้แต่ง.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *การจัดการความรู้*. สืบค้นจาก http://qa.siam.edu/images/KM_Article4.pdf

วิมล โลมา, มุกดา ตำนวนกลาง, ศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล, และนัตรลดา กาญจนสุทธิ. (2554). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ศิริราณี ศรีหาภาค, วัชรวิ อมรโรจน์วรวุฒิ, สุพจน์ แก้วบุคดี, สมใจ เจียรพงษ์, ณรงค์ คำอ่อน, และธานี กล่อมใจ. (2559). การเรียนรู้เสริมสมรรถนะการบริหารจัดการระบบสุขภาพอำเภอโดยใช้บริบทเป็นฐาน: ศูนย์ประสานงานจัดการเรียนรู้ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี*, 27(เพิ่มเติม 1), 179-188. สามารถ อัยกร. (2559). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 13(61), 21-29.

สุชาดา นิมวัฒนากุล, ชดช้อย วัฒนะ, พุฒตาล มีสรรพวงศ์, และบุษยารัตน์ ลอยศักดิ์. (2561). ความสุขของนักศึกษาและบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี และความคิดเห็นในการสร้างองค์กรแห่งความสุข. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี*, 29(1), 113-125. โสภา ลีศิริวัฒนกุล, คณิศร เจริญกิจ, และบุษยารัตน์ ลอยศักดิ์. (2561). ค่านิยมในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนสามรุ่นอายุ วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี*, 29(1), 113-125.