

## แนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้สายสนับสนุน

### การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน กรณีเกิดสถานการณ์วิกฤติ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

#### 1. ที่มาและความสำคัญ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคปอดอักเสบรุนแรงจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ในประเทศไทย ระหว่างเดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นมา ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของประชาชนอย่างกว้างขวาง ด้วยสถานการณ์การเป็นโรคอุบัติใหม่ซึ่งประชาชนทั่วไปยังไม่ทราบวิธีการป้องกันตนเองจากการติดเชื้อไวรัสที่เหมาะสมที่สุด รัฐบาลจึงประกาศมาตรการการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ขั้นสูงสุด คือการให้หยุดการปฏิบัติงานในสถานที่ปฏิบัติงาน (on site) เพื่อป้องกันการแพร่เชื้อโรคถึงกันโดยตรง และให้สถานศึกษาทุกแห่งปรับการเรียนการสอนเป็นแบบออนไลน์ (online) ตั้งแต่วันที่ 23 มีนาคม 2563 เป็นต้นไป ซึ่งในขณะนั้นการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาอยู่ระหว่างช่วงปลายภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562 สำหรับนักศึกษาภาคปกติ และกลางภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562 สำหรับนักศึกษาภาคการศึกษาเพื่อปวงชน (ภาค กศ.ปช.)

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในทุกระดับของมหาวิทยาลัย ได้ปิดสถานที่ปฏิบัติงานตามประกาศของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่ 144/2563 เรื่อง ปิดสถานที่ชั่วคราวและการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ลงวันที่ 22 มีนาคม 2563 แต่พบปัญหาว่า เมื่อหน่วยงานให้บริการบางส่วนหยุดชะงัก ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบางกิจกรรมต้องหยุดชะงัก หรือล่าช้าจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ บุคลากรสายสนับสนุนหลายส่วนงานจึงได้พยายามหาแนวทางในการให้บริการบนทรัพยากรและความสามารถที่มีเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน แต่ทั้งนี้ หน่วยงานควรมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทั้งหน่วยงานร่วมปฏิบัติงานในรูปแบบการปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติ แต่ได้ผลลัพธ์ใกล้เคียงหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

#### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติ ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
2. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

### 3. ผู้ใช้ความรู้

1. ผู้บริหารทุกระดับ
2. บุคลากรสายสนับสนุน
3. ผู้สนใจทั่วไป

### 4. มีการใช้กระบวนการจัดการความรู้

จากสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน การได้มาซึ่งองค์ความรู้จึงมาจากการปรับใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์เพื่อสกัดเป็นองค์ความรู้ โดยแยกในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) จากสถานการณ์วิกฤติเป็นภาวะบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเลี่ยงไม่ได้ ด้วยคำสั่งของรัฐบาลและมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผู้บริหารสำนักฯ ได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นในเชิงบวก เอื้ออาทรต่อการทำงาน จึงช่วยลดความขัดแย้งในการประชุมหรือชี้แจงนโยบายต่าง ๆ ได้

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารสำนักฯ และหัวหน้ากลุ่มงาน ได้มีการประชุมและสื่อสารกลุ่มเล็กก่อนการประชุมบุคลากร เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการสื่อสารต่อบุคลากรทั้งหมดในสำนักฯ ผลจากการมีกระบวนการสื่อสารในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สับสนในนโยบายหรือกระบวนการปฏิบัติงานของสำนักฯ ในภาวะวิกฤติ

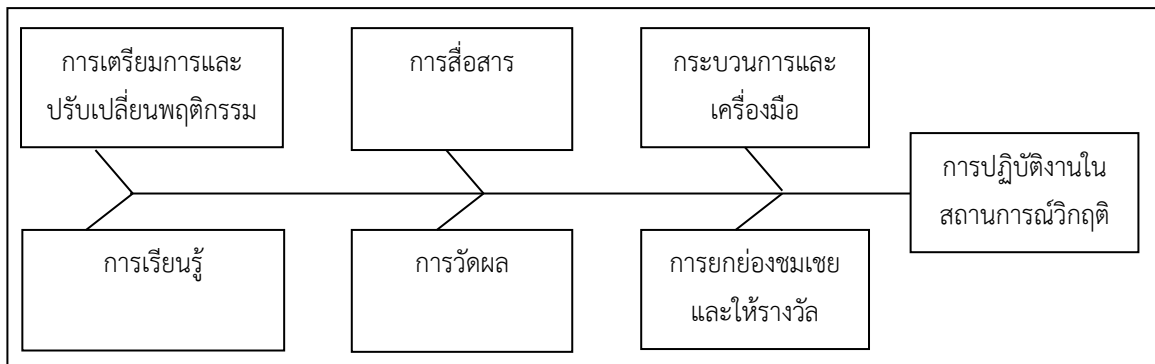
องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เพื่อช่วยในการเข้าถึงและถ่ายทอดความรู้ ซึ่งผู้บริหารสำนักฯ และหัวหน้ากลุ่มงานได้ประชุมร่วมกัน เพื่อหาเครื่องมือในการประชุม สื่อสาร และรายงานผลการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสม โดยทดลองใช้แอปพลิเคชันในการสื่อสารที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายหลายแอปพลิเคชัน และเลือกใช้กูเกิลแอปพลิเคชัน (Google Application) เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้ (Learning) ผู้บริหารฯ และบุคลากรร่วมกันเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงาน การติดตามงานและการสื่อสารที่เหมาะสมร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 5 การวัดผล (Measurement) โดยวัดที่ผลลัพธ์ (output) ในรายงานผลการปฏิบัติงานประจำช่วงเวลาที่กำหนด

องค์ประกอบที่ 6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) ในภาวะวิกฤติที่ผ่านมา การยกย่องชมเชยเป็นไปในรูปแบบการแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจในการใช้ชีวิตในช่วงสถานการณ์วิกฤติร่วมกัน

สรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา  
ระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547)

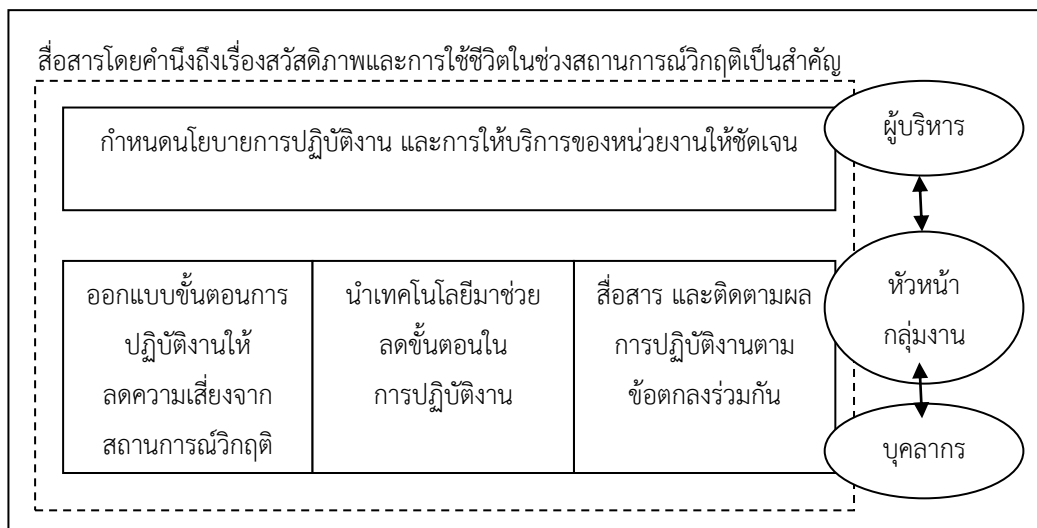
### 5. ผลลัพธ์หรือองค์ความรู้ที่ได้

องค์ความรู้ที่ได้จากการใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาสรุปประเด็น ได้องค์ความรู้ใน  
การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติ ดังนี้

เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติ หน่วยงานควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. คำนึงถึงหลักความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ หากจำเป็นต้องงดให้บริการส่วน  
ใด ควรงดให้บริการก่อน และสื่อสารให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับทราบถึงความจำเป็น  
อย่างทั่วถึง
2. ออกแบบระบบและเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ให้มีความปลอดภัย ลดความเสี่ยงที่จะเกิด  
จากอันตรายในสถานการณ์วิกฤติ
3. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ชัดเจน ได้แก่ รูปแบบการสื่อสาร  
รูปแบบการประชุม เครื่องมือที่ใช้ เวลาในการติดต่อสื่อสาร เพื่อเป็นข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน  
และยังส่งผลให้บุคลากรมั่นใจในการออกแบบระบบปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติ
4. กำหนดนโยบายการให้บริการของหน่วยงานให้ชัดเจน ได้แก่ กำหนดวัน เวลา ลักษณะ  
กิจกรรมที่สามารถปฏิบัติหรือให้บริการได้ในสถานการณ์วิกฤติ
5. สื่อสารให้บุคลากรรับทราบถึงพันธกิจหลักที่ต้องปฏิบัติในสภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน เช่น  
ในสถานการณ์โรคระบาดที่ผ่านมา พันธกิจหลักของสำนักวิทยบริการฯ คือ การสนับสนุนให้อาจารย์  
สามารถใช้เครื่องมือและทรัพยากรสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนได้
6. การติดตามงานควรทำตามลำดับขั้น เพื่อลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องรายงานผล  
ซ้ำซ้อน
7. พัฒนาหรือใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยที่สุด
8. สร้างบรรยากาศในการสื่อสาร คำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ

สามารถสรุปเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติ

จากภาพที่ 2 เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติ ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงานต้องร่วมกันกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานและการให้บริการของหน่วยงานให้ชัดเจน รวมถึงแจ้งนโยบายดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบโดยตรงเพื่อลดความสับสน จากนั้นหัวหน้ากลุ่มงานร่วมกับบุคลากรเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อลดความสับสนในการสื่อสารและติดตามงานหลายฝ่าย ควรต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานบางส่วน ทั้งนี้ ทุกกิจกรรมต้องอยู่ภายใต้การปฏิบัติงาน และการสื่อสารที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสวัสดิภาพในสถานการณ์วิกฤติเป็นสำคัญ

## 6. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (เทคนิค วิธีการ เคล็ดลับ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤติ มีดังนี้

1. วุฒิภาวะและการตัดสินใจของผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงาน
2. การประเมินความเสี่ยงที่ดีในสถานการณ์วิกฤติ
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
4. ทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร

## 7. การนำไปใช้ประโยชน์

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศได้แนวปฏิบัติในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน กรณีเกิดสถานการณ์วิกฤติ

## 8. วิธีหรือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการนำความรู้ไปใช้

การสังเกต และสอบถามจากบุคลากรที่นำแนวทางดังกล่าวไปใช้

## 9. แหล่งอ้างอิง หรือ บุคคลอ้างอิง

1. อาจารย์สุเกษม อิงคินันท์ ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพ ผู้รุ่งเรือง รองผู้อำนวยการสำนักฯ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภณิดา แก้วกูร รองผู้อำนวยการสำนักฯ
4. นางสาวจารุพรรณ จันทร์แรม รองผู้อำนวยการสำนักฯ
5. นางสาวนาตยา ศิริทับ หัวหน้ากลุ่มงานเทคนิคสารสนเทศ
6. นางสาวกอบแก้ว บุญกลาง หัวหน้ากลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. นางสาวนิศากร อุดมผล หัวหน้ากลุ่มงานบริการสารสนเทศ
8. นางสาววารุณี คุ่มบัว หัวหน้ากลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์ฯ
9. นางสาวชลธิชา ดินขุนทด หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมการเรียนรู้ฯ

## 10. ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภณิดา แก้วกูร

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์

(วท.บ.วิทยาการคอมพิวเตอร์) สถาบันราชภัฏนครราชสีมา

ปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ

(วท.ม.เทคโนโลยีสารสนเทศ) มหาวิทยาลัยนเรศวร

อีเมล PANIDA.K@NRRU.AC.TH

หมายเลขโทรศัพท์ 086 6800829