



คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น Faculty of Associated Medical Sciences KKU

ถอดบทเรียนความรู้พิเศษเฉพาะตัวของบุคลากรสมรรถนะสูง (Tacit Knowledge)

โดย อ.สุริพันธ์ เสนานุช วิทยากรอิสระ ด้านการจัดการความรู้และถอดบทเรียน

คุณอาภรณ์ เอี่ยมนิรัตน์

ผู้นำกองหนุนให้เป็นหนึ่งเดียว

องค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นภาคส่วนใด นอกจากงานที่เป็นภารกิจหลักแล้ว งานส่วนสนับสนุนก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เพราะเป็นกลไกที่มีผลต่อความคล่องตัวของงานหลักอย่างปฏิเสธมิได้ เช่นเดียวกันในมหาวิทยาลัยนอกจากคณาจารย์และนักวิชาการที่เป็นผู้รับผิดชอบภารกิจหลัก ส่วนงานสนับสนุนก็มีบทบาทและหน้าที่ในการเอื้ออำนวยให้การบริหารจัดการของภารกิจหลักเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ ตามกรอบเวลาที่กำหนด และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการทำงานเป็นหนึ่งเดียว ก้าวไปพร้อมกัน แม้ทัพส่วนสนับสนุนจึงต้องมีทั้งองค์ความรู้ในงานและศิลปะในการบริหารทีมงาน รวมทั้งการประสานงานกับกลุ่มงานด้านวิชาการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำมาถ่ายทอด ทำความเข้าใจกับทีมงาน คุณอาภรณ์ เอี่ยมนิรัตน์ อดีตเลขานุการคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นหนึ่งในแม่ทัพส่วนงานสนับสนุนที่ได้รับการยอมรับในฝีมือการทำงานที่มาจากความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาตลอดระยะเวลาเกือบ 40 ปี จนเมื่อเกษียณอายุจากตำแหน่งงานประจำไปแล้ว แต่ความเป็นมืออาชีพยังทำให้ท่านได้สร้างคุณประโยชน์ให้กับคณะและมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

บนเส้นทางการเรียนรู้

แม้ว่าความตั้งใจเดิมของคุณอาภรณ์เมื่อมาสอบเข้ารับตำแหน่งพนักงานธุรการของคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นในปี พ.ศ. 2523 นั้นไม่ใช่เป้าหมายหลักของชีวิต ความปรารถนาเมื่อจบการศึกษาด้านบัญชีคือการทำงานธนาคาร แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรเล็กๆ แห่งนี้กลับสร้างความผูกพันเพิ่มพูนให้ท่านจนไม่อาจจากไป จากพนักงานธุรการก็ได้มาทำงานในตำแหน่งพนักงานการเงินและบัญชี ก่อนจะได้ขึ้นสู่สายบริหารคือหัวหน้างานสารบรรณ งานบริหารและธุรการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 – 2540 ดังนั้นเมื่อมาดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะเต็มตัวในปี พ.ศ. 2545 จนถึงปี พ.ศ. 2562 นับได้ว่าได้เรียนรู้งานส่วนสนับสนุนมาอย่างครบถ้วน ประกอบกับคณะเทคนิคการแพทย์เป็นคณะเล็กๆ เลขานุการคณะจึงต้องดูแลงานในส่วนงานคลังและพัสดุไปด้วย ซึ่งเป็นงานที่ต้องมีความละเอียดรอบคอบเพราะมีความเสี่ยงสูง แต่เนื่องจากคุณอาภรณ์มีพื้นฐานด้านบัญชีทำให้การดูแลงานด้านนี้ไม่มีความลำบากใจหรือเกิดปัญหาใดๆ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของงาน การดำเนินการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพประสิทธิผลที่คุ้มค่า

การเรียนรู้ระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เป็นหัวใจสำคัญของสายงานสนับสนุน ซึ่งจะต้องมีความแม่นยำในการดำเนินการเพื่อช่วยให้งานของคณะมีความคล่องตัวและเป็นไปอย่างถูกต้อง เลขานุการคณะซึ่งเป็นผู้นำในสายงานสนับสนุนจึงต้องเป็นเสมือนผู้ถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของคณะมาสู่การปฏิบัติในภารกิจประจำวัน

คุณอาภรณ์ เอี่ยมนิรัตน์

ถอดบทเรียน โดย อ.สุริพันธ์ เสนานุช

กับทีมงาน ดังนั้นการทำงานจึงไม่เพียงแต่ต้องใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง แต่ต้องประสานงานร่วมกับอาจารย์ทุกท่าน ในการเอื้ออำนวยให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาทีมงาน ติดตามประเมินผล ช่วยแก้ไขปัญหา สร้างขวัญและกำลังใจให้ขับเคลื่อนไปด้วยกัน การทำงานกับผู้บริหารมาหลายยุคหลายสมัยทำให้ท่านได้เรียนรู้ การสร้างคุณค่าในการทำงานซึ่งนำไปสู่ความผูกพันที่มีต่อคณะเทคนิคการแพทย์แห่งนี้

“ผู้บริหารแต่ละคนจะสอนให้รู้ว่าทุกคนมีศักยภาพไม่เหมือนกันแต่ทุกคนมีความสำคัญเท่ากันหมด ทั้งคนใดคนใดหนึ่งไปไม่ได้ อาจารย์หลายท่านจะสอนเราเหมือนพ่อแม่ ทำให้เห็น อีกอย่างคือมีหัวหน้าที่เก่ง เป็นคนที่รู้จัก มีวุฒิภาวะสูง เป็นแบบอย่างให้เรา เช่น ยอมถอยบ้างเพื่อให้งานส่วนรวมดีขึ้น ไม่ใช่ถอยเพราะไม่สู้ เรื่องบางเรื่องถอยก็จะได้ดีขึ้น ไม่สร้างความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่ได้เรียนรู้จากผู้บริหารหลายๆ ท่าน ทุกวันนี้ก็นำมาใช้ เราสนุกกับงาน อาจารย์ดี เพื่อนร่วมงานดีมาก อาจารย์ซัชวาลเป็นหัวหน้าอีกคนที่ดีมาก สอนอะไรหลายอย่าง ที่ประทับใจคือตอนเรียนจบใหม่ๆ ยังร่างหนังสือไม่เป็น ต้องร่างหนังสือมาให้อาจารย์ดูก่อนแล้วค่อยไปพิมพ์ สมัยนั้นเป็นพิมพ์ดีด พออีก 2-3 เดือน ต้องทำเรื่องเดิมก็เอาฉบับเดิมไปให้ดู อาจารย์ก็แก้อีก จึงถามอาจารย์ว่าทำไมไม่เพราะเป็นเรื่องเดิม อาจารย์ตอบว่ามันเรื่องเดิมแต่สถานการณ์เปลี่ยน ก็ต้องเปลี่ยน หรือบางทีก็บอกให้เราไปดูรายงานการประชุมของคณะต่างๆ ดูสำนวนนำมาปรับปรุงของเรา”

บทบาทผู้สนับสนุน

กลุ่มงานทั้ง 4 ด้านที่เลขานุการคณะและทีมสนับสนุนรับผิดชอบอยู่ประกอบด้วย งานยุทธศาสตร์ งานคลังและพัสดุ งานบริการวิชาการ และงานห้องปฏิบัติการ ความรับผิดชอบคือการอำนวยความสะดวกให้การเรียนการสอนของคณาจารย์ให้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เอกสาร สื่อการสอนต่างๆ ตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมถึงดูแลงานเอกสารต่างๆ สำหรับการเรียนของนักศึกษาดูแลตั้งแต่การลงทะเบียนไปจนถึงจบการศึกษา รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ของนักศึกษา งานสนับสนุนจึงเป็นงานที่มีภาระงานที่หลากหลาย เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง ที่ต้องมีความแม่นยำให้ระเบียบปฏิบัติ งานดูแลการลงทะเบียนนักศึกษา การให้ข้อมูลข่าวสาร วิธีปฏิบัติต่างๆ ดูแลรายรับ รายจ่ายของคณะให้เป็นไปตามแผน

“พอท่านคณะบดีสื่อสารลงมาว่าเป้าหมายคือตรงนี้ ในส่วนของหัวหน้างานก็จะมาคุยกันว่าใครดูแลตรงไหน เพื่อจะขับเคลื่อนให้ถึงทั้งทีม แล้วจึงไปคุยให้ผู้บริหารฟัง ว่ามีปัญหาอะไรหรือเปล่า เพราะมันอาจได้หรือไม่ได้ บางทีพอมาคูยกกันแล้วมันไม่น่าจะใช้ อะไรประมาณนี้”

คุณอาภรณ์ เอี่ยมนิรัตน์

ถอดบทเรียน โดย อ.สุริพันธ์ เสนานุช

ในหน้าที่ของเลขานุการคณะที่เปรียบเสมือนแม่ทัพส่วนงานสนับสนุน งานหลักคือการติดตามงานให้เป็นไปตามแผน และถูกต้อง การเป็นตัวกลางทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารและทีมงาน คือการร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทำความเข้าใจเพื่อทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

“ถ้าถามว่าคุณสมบัติของเลขานุการคณะที่ดีควรเป็นอย่างไร อันดับแรกก็ต้องมีความรู้ในงาน งานไหนต้องทำอะไร เพราะต้องดูแลงานทั้ง 4 กลุ่มงาน บางงานอาจไม่ต้องดูแลมาก แต่ก็ต้องรู้ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องต้องแม่นยำ ต้องรับผิดชอบ บางทีลูกน้องก็ไม่มีรู้ ทำพลาดไป เราก็ต้องรับอยู่แล้ว บางทีผู้ปฏิบัติเช่น อาจารย์บางท่านก็ไม่ทราบ หรือนักศึกษาบางคนก็ไม่ค่อยใส่ใจรับรู้วิธีปฏิบัติต่างๆ เช่น เรื่องการลงทะเบียนไม่เป็นไปตามเวลา ก็เป็นหน้าที่ของเราที่ต้องแก้ไข สองคือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามคือเป็นผู้ฟังที่ดี เพราะบางทีอาจารย์ผู้บริหารเข้ามาบ่น เพื่อนร่วมงานก็มาบ่นสี่คือมีความภักดีต่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บริหาร ต่องาน มองว่าการมีความภักดีต่อคณะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจผูกพัน ทำให้เวลาไปนอกองค์กรก็จะสื่อแต่ภาพลักษณ์ดีๆ ออกไป เพราะว่าเรามีความรักต่อคณะ”

สร้างต้นทุนให้ทีมงาน

ในฐานะผู้บริหารที่ทีมงานสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของทีมงานจึงเป็นภารกิจอีกประการหนึ่งเพื่อทำให้งานขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ที่ผ่านมาสำหรับคุณอาภรณ์เองนั่นคือสิ่งที่ท่านได้นำมาส่งต่อให้ทีมงาน เพราะมองเห็นอย่างชัดเจนว่าความรู้ในงานเป็นสิ่งสำคัญประการแรก เมื่อเห็นว่าทีมงานขาดความรู้อะไรก็จะส่งไปเติมเต็มไม่ว่าจะด้วยวิธีการฝึกอบรม สัมมนา และการแลกเปลี่ยนกับเครือข่าย

“เราเป็นหัวหน้างาน ก็จะต้องมีวิธีการใหม่ๆ มาแนะนำลูกน้อง บางทีเราไปเห็นคณะอื่นทำ จากการมีเครือข่าย เอา มาเล่าให้เขาฟัง ถ้าเขาสนใจก็ติดต่อให้ไปดูงาน ในเรื่องของการพัฒนาต้องคอยดูว่าเขาขาดความรู้ในด้านอะไร”

นอกจากการสนับสนุนด้านความรู้ สิ่งที่คุณอาภรณ์ใช้เสริมแรงทีมงานอีกประการหนึ่งก็คือการสร้างความสุข ด้วย “ความจริงใจ ช่วยเหลือ เหมือนคนในครอบครัว” เมื่อพบว่ามีความกดดันในงาน ท่านจะเข้าไปพูดคุยกับผู้บริหาร หรือหัวหน้างานเพื่อทำความเข้าใจ

“จะพยายามให้หัวหน้างานรับรู้งานของเด็กที่ทำอยู่ ให้รู้ว่าอะไรที่เด็กทำได้ อะไรที่เด็กทำผิดการแสดงให้เห็นความจริงใจ อาจยาก ต้องใช้เวลาที่จะทำให้เขาเห็นว่าเราจริงใจ การรับฟัง ให้เกียรติจะสร้างการยอมรับในที่สุด บางทีเรื่องส่วนตัว ทำให้งานบกพร่องไปบ้าง ก็จะค่อยๆพูดคุยกับเขา ให้ความเขาผ่านพ้นปัญหาไปก่อน เพราะฉะนั้นในการที่มีมนุษยสัมพันธ์ก็คือ ต้องเข้าใจเขา ความรับผิดชอบคือเราต้องทำงานให้เสร็จสิ้นกระบวนการ แต่ตรงไหนมีปัญหาแก้ไม่ได้ไม่มาคุยกัน”

คุณอาภรณ์ เอี่ยมนิรัตน์

ถอดบทเรียน โดย อ.สุริพันธ์ เสนานุช

จากความเชี่ยวชาญสู่มืออาชีพ

เป็นเวลากว่า 20 ปีที่ทำหน้าที่เลขานุการคณะรวมถึงรักษาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดูแลงานคลังซึ่งประกอบด้วย หน่วยการเงินและหน่วยพัสดุ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องให้เป็นไปตามระเบียบ ความครบถ้วนของเอกสาร กรอบเวลา มีการตรวจสอบของคณะกรรมการอย่างโปร่งใส ส่วนงานด้านนโยบายก็ต้องติดตามรายรับ รายจ่ายให้เป็นไปตามแผน

“งานคลังกับงานพัสดุ มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง อย่างงานบริการวิชาการมีขั้นตอนอยู่แล้ว ถ้ามีปัญหาที่แก้ไป แต่งานคลัง ถ้าพลาด ซึ่งอาจเป็นเพราะความไม่รู้ของผู้ปฏิบัติ ไม่ได้ทุจริต ต้องมาหาวิธีการแก้ปัญหากัน เพื่อนหลายๆ คนที่เป็น เลขาคณะถูกสอบสวน ส่วนหนึ่งเพราะไม่ได้มาจากสายการเงิน คือเขาไม่รู้จริงๆ ลูกน้องให้เซ็นก็เซ็น ถ้าเรารู้ จะบอกได้ว่ามันไม่ถูก เช่น มีใบเสร็จค่าอาหาร 500 บาท แต่ใช้จริง 350 บาทก็ต้องตรวจสอบ เวลาดูงบประมาณ ด้วย ประสบการณ์ก็จะรู้ว่าไม่ถูกต้อง ถ้าตัวนี้ไม่สัมพันธ์กับตัวนี้มันเป็นไปได้ที่ตัวเลขจะออกมาอย่างนี้ งานคลัง ก็ต้อง งบประมาณให้พอดี อย่าเกินความเป็นจริง”

ด้วยความเชี่ยวชาญในการทำระบบงาน หลังจากเกษียณอายุในปี พ.ศ. 2562 ผู้บริหารคณะเทคนิคการแพทย์จึงขอให้ คุณอาภรณ์เข้ามาจัดทำระบบงานคลังให้กับสถานบริการสุขภาพ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีโอกาสในการทำธุรกิจสร้างรายได้ ให้กับคณะ แต่ต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบของธุรกิจ โดยเริ่มต้นจากการจัดระเบียบการเบิกจ่าย การทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานว่าการจัดซื้อ จัดจ้างต้องมีแผนงาน มีการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่มีการลงทะเบียนเลข คุรุภัณฑ์

“มานั่งตรงนี้เห็นเลยว่าโอกาสที่จะหารายได้เยอะมาก แล้วลดรายจ่ายได้อีกมาก บางอย่างที่รายได้น้อยไม่ต้องไปทำ ตัด ไปเลย เสียเวลา การทำงานต้องดูความคุ้มค่าให้มากขึ้นแบบธุรกิจ”

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้

จากการที่คุณอาภรณ์กล่าวว่าคุณสมบัติที่ดีของเลขานุการคณะคือความรู้ในงาน เพราะตัวท่านเองแสดงถึงความรักในการเรียนรู้มาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้อจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ท่านยังเรียนรู้จากเครือข่ายวิชาชีพ เดียวกันอีกด้วย นอกเหนือไปจากการไปร่วมการอบรมความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน และการไปศึกษาดูงานจากองค์กร ภายนอก ท่านได้เก็บเกี่ยว กลั่นกรองนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานในหลายเรื่อง และความเป็นผู้ที่ “ไม่อายที่จะถาม ไม่อายที่จะบอกว่าไม่รู้” ทำให้ท่านได้เรียนรู้ตลอดเวลา ดังนั้นท่านจึงให้การสนับสนุนทีมงานให้มีโอกาสไปเรียนรู้ ทั้งใน

คุณอาภรณ์ เอี่ยมนิรัตน์

ถอดบทเรียน โดย อ.สุรพันธ์ เสนานุช

ส่วนที่เป็นความรู้ตามภาระหน้าที่และการเรียนรู้ประสบการณ์จากเครือข่ายทั้งในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ท่านได้นำมาใช้ในการทำงานจนประสบความสำเร็จ

2. ความผูกพันต่อองค์กร

ในฐานะผู้นำของส่วนงานสนับสนุน แม้ว่าภารกิจจะมีความหลากหลาย และต้องดูแลงานควบรวมหลายงานเพราะคณะเทคนิคการแพทย์เป็นคณะเล็กๆ แต่ทุกงานที่ท่านรับผิดชอบนั้นคือความมุ่งมั่นที่จะต้องทำให้สำเร็จตามกระบวนการ ไม่ว่าจะมีความอุปสรรคใดๆ ต้องรีบแก้ไข บางครั้งอาจต้องยอม “ถอย” บ้าง นั่นคือทัศนคติเชิงบวกในการทำงานที่เกิดจากความผูกพันที่มีต่อองค์กร ต่อผู้บริหารและต่อเพื่อนร่วมงาน ด้วยการมองความสำเร็จขององค์กรเป็นตัวตั้ง และพร้อมที่จะทุ่มเทเต็มความสามารถเพื่อให้งานขับเคลื่อนไปได้

3. การสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จกับความสัมพันธ์

ในการเป็นผู้ประสานงานจากระดับบนมาสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างไปสู่ระดับบน การสื่อสาร ทำความเข้าใจ รับฟัง เป็นสิ่งที่คุณอาภรณ์ให้ความสำคัญส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน เพราะท่านมองว่าความสำเร็จในงานต้องมาจากการที่คนทำงานมีความสุข จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ท่านได้ตระหนักว่าการทำงานอย่างมีความสุขทำให้เกิดความผูกพัน ซึ่งทำให้มีแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จในที่สุด ดังนั้นในฐานะของผู้บริหารที่ทีมงานการสร้างความสัมพันธ์ในทีม จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น และมองเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวกัน