ความเป็นเลิศของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สิริพร ทิวะสิงห์*

บทคัดย่อ

กล่าวถึงปัจจัยการพัฒนาห้องสมุดสู่ความเป็นเลิศ และการนำเอาเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรสารสนเทศและการบริหารของห้องสมุด ทั้งนี้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศซึ่งประกอบด้วยหมวดต่างๆ 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

คำสำคัญ: ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ; ความเป็นเลิศ ; การพัฒนาคุณภาพ ; การบริหารจัดการภาครัฐ
หัวเรื่อง: ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา - - การควบคุมคุณภาพ ; ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา - - การบริหาร ; ประสิทธิผลองค์กร

ความนำ

การประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งหน่วยงานราชการไทยได้ให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ที่กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้สูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล องค์กรต่างๆ จึงมีการนำเอาเครื่องมือด้านคุณภาพต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กร เช่น TQM, 5ส, PMQA และ TQA เป็นต้น ดังนั้นไม่ว่าองค์กรจะใช้เครื่องมือชนิดใด ล้วนแต่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ห้องสมุดเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของสื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ห้องสมุดสามารถพัฒนาให้รองรับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ก้าวทันเทคโนโลยีที่รุดหน้าอย่างรวดเร็ว และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ห้องสมุดกำหนดขึ้น

บทความนี้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา โดยมีผลลัพธ์หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรอยู่ที่ความเป็นเลิศในทุกด้าน ซึ่งมีปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความเป็นเลิศภายในองค์กรดังต่อไปนี้

* บรรณารักษ์ (ชำนาญการ) ระดับ 8 กลุ่มภารกิจส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น tsirip@kku.ac.th

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

2. การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเห็นคุณค่าของบุคลากรและเครือข่ายความร่วมมือ

4. ความคล่องตัวในการบริหารและดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว และนำไปสู่ความพึงพอใจในที่สุด

5. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการมองคู่แข่ง การสร้างความฝันที่เรียกว่า Big Dream และการมองเห็นจุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนา

6. การจัดการเพื่อการรองรับนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้คนในองค์กรคิดใหม่ ทำใหม่ มีความสามารถในการแสดงออกและประยุกต์ใช้ดำรงตนให้สามารถรองรับนวัตกรรมใหม่ๆ ได้

7. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง เพื่อให้ทราบสถานะหรือสภาพความเป็นจริงของตนเอง ทราบฐานหรือ Base Line ที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะต้องมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ที่เหมาะสม รวมถึงการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมด้วย

8. ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะทำให้ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากชุมชน

9. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

10. มีมุมมองในเชิงระบบ เมื่อองค์กรมีความเป็นเลิศด้วยการบริหารจัดการที่ดี จะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

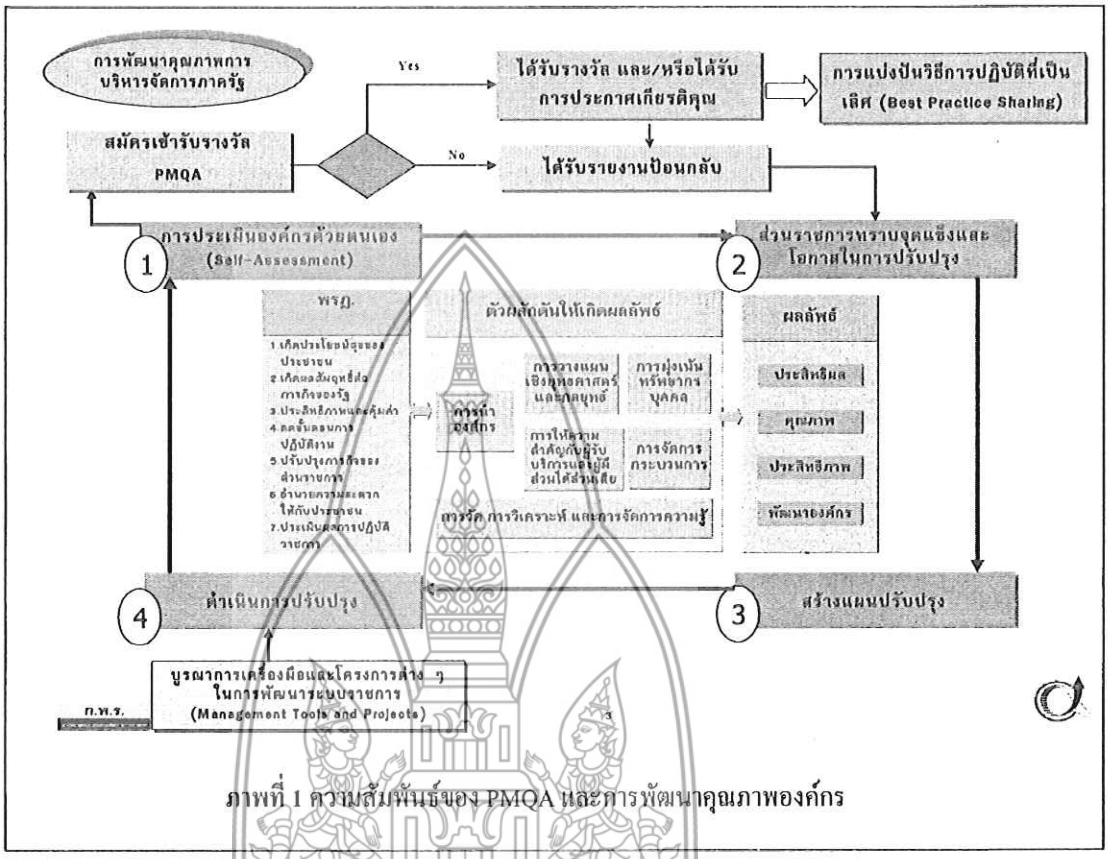
ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรภาครัฐประเภทหนึ่ง ที่ต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ให้มีความประทับใจและพึงพอใจมากที่สุด *เมื่อผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ สิ่งนั้นคือ ความเป็นเลิศ* การที่ห้องสมุดซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐจะมีความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องมีมาตรฐานของการดำเนินงานที่ดี รักษาไว้ซึ่งคุณภาพ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 เป็นต้นมา มีห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้นำ PMQA-Public Sector Management Quality Award ซึ่งเป็นเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพขององค์กร เช่น สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นต้น

PMQA คืออะไร

PMQA เป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกันดำเนินการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดคุณภาพการดำเนินงานซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากลได้ PMQA เป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ทำให้องค์กรรู้สถานะหรือสภาพขององค์กรในภาวะปัจจุบัน รู้จักจุดแข็งจุดอ่อนและโอกาสในการพัฒนา ตลอดจนมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แล้วมีการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ขององค์กรของตน มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่เป็นฟันเฟืองสำคัญในการดำเนินการจัด

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กระบวนการตามแผนงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งนั่นคือผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของ PMQA และการพัฒนาคุณภาพองค์กร

ดังภาพที่ 1 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือทางคุณภาพกับการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ในด้านการดำเนินงานห้องสมุดนั้น เมื่อนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ จะพบประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. การประเมินที่นำไปสู่กระบวนการปรับปรุง ซึ่งต้องประเมินทั้งกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Results) ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านต่างๆ

2. ห้องสมุดทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กรในสภาวะปัจจุบัน เมื่อห้องสมุดทราบข้อมูลเหล่านี้ด้วยการวิเคราะห์จากผลลัพธ์ขององค์กรที่ผ่านมา ทำให้ห้องสมุดมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนกลยุทธ์ต่อไป

3. การสร้างแผนการปรับปรุงงาน หรือกระบวนการเพื่อพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศและการบริการ

4. ห้องสมุดต้องให้ความสนใจในการนำผลการประเมินไปแก้ไข ปรับปรุงกระบวนงานอย่างจริงจัง โดยดำเนินการปรับปรุงตามแผนที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย

4.1 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สมดุล มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยดำเนินการ

จัดการให้มีความสมดุลระหว่างนักศึกษา อาจารย์และข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้รับบริการของห้องสมุด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งบประมาณ บุคลากร ความโปร่งใส และความรับผิดชอบที่ดีต่อสังคม

4.2 ไม่กำหนดวิธีการที่แน่นอนตายตัว สามารถปรับรูปแบบการดำเนินงานให้เหมาะสมกับองค์กรและสถานการณ์

4.3 บูรณาการแนวคิดต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4.4 ใช้มุมมองที่เป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ทั้งองค์กร โดยเชื่อมโยงภายในจากเกณฑ์และมีตัวชี้วัดที่มาจากกลยุทธ์และกระบวนการขององค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน เน้นที่ผลลัพธ์ขององค์กรโดยรวม ไม่เน้นการวัดกิจกรรม

PMQA ประกอบด้วยลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งแสดงถึงความเป็นมา สภาพปัจจุบันขององค์กรจุดเด่น จุดด้อย สิ่งแวดล้อม ความท้าทาย และสัมพันธ์กับหมวดต่างๆ 7 หมวด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 2550)

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

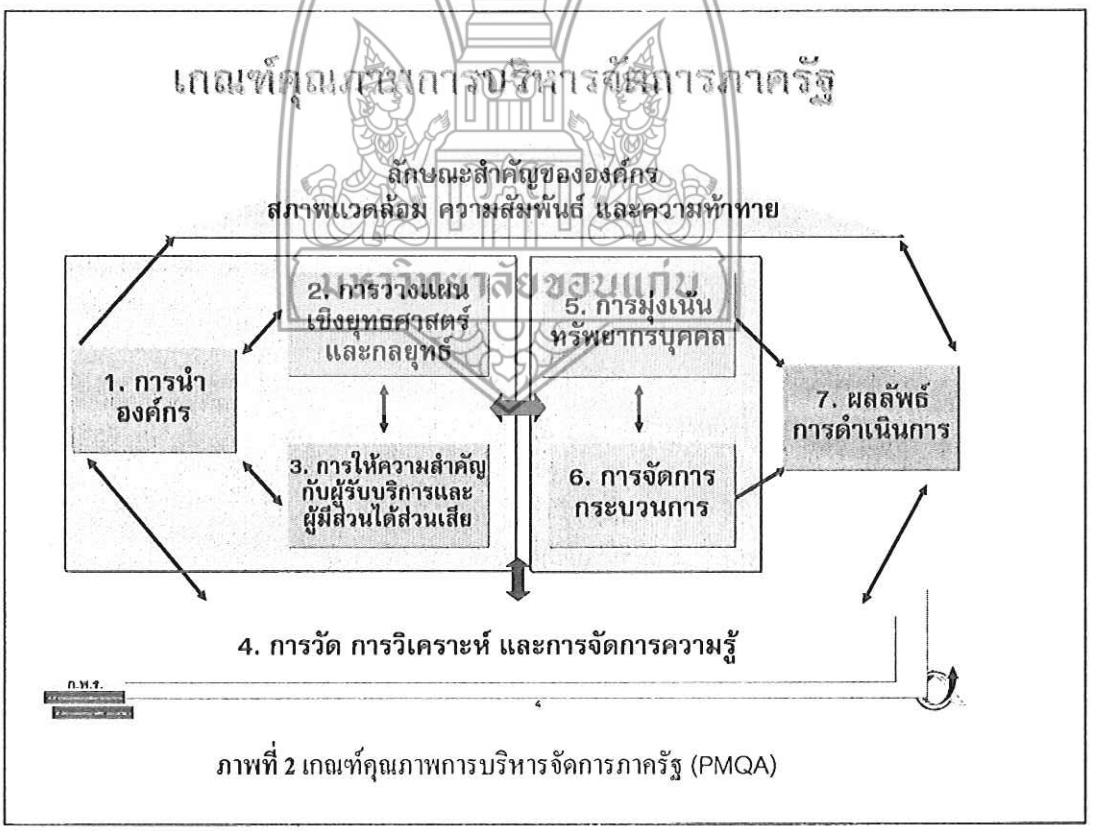
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



ภาพที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ซึ่งแต่ละหมวดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1.1 การนำองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ควรให้บุคลากรของห้องสมุดมีส่วนร่วม จากนั้นคือการถ่ายทอดและการนำสู่การปฏิบัติ มีการสร้างบรรยากาศให้ห้องสมุดสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และค่านิยมได้ นอกจากนั้นการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงอีกประการหนึ่งคือ การสื่อสารและผลการดำเนินการ โดยเน้นการสื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดีและถูกต้อง สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ห้องสมุดกำหนดขึ้นและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ รวมถึงการสร้างคุณค่าและความสมดุลในการจัดบริการให้ลูกค้าด้วย

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

ก. ธรรมาภิบาลขององค์กร เป็นการทบทวนผลการดำเนินงานของห้องสมุดอย่างมีความรับผิดชอบในด้านการจัดการ การเงิน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการประเมินผลผู้บริหารและคณะกรรมการต่างๆ ของห้องสมุด รวมถึงระบบนำองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำ

ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม เป็นการดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีจริยธรรม โดยผู้บริหารต้องดำรงตนเป็นแบบอย่าง กำหนดให้มีกระบวนการในการวัดประเมินเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ส่งเสริมการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและมีกระบวนการแก้ไขการกระทำผิด มีการนำเอาระบบป้องกันความเสี่ยงมาใช้ในห้องสมุดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ค. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยการจัดบริการที่ตรงกับความต้องการของชุมชน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร ทั้งนี้อาจจะต้องมีการกำหนดชุมชนที่ชัดเจน และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ของห้องสมุดในการสนับสนุนชุมชนต่อไป

ในการนำองค์กรสรุปได้ว่า ห้องสมุดต้องกำหนดค่านิยม ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์ และกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายที่ถูกต้อง

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ ได้แก่

ก. การจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งต้องประกอบด้วยกระบวนการ ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น บ่งชี้ความท้าทายและจุดด้อยของแผนกลยุทธ์ กำหนดระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ ซึ่งห้องสมุด

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ควรมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้มองเห็นทิศทางและประเด็นที่ต้องการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน โดยที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นควรนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจริง มาใช้ในการประกอบการวางแผน

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ก่อนที่ห้องสมุดจะกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ควรมีการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรให้ชัดเจนก่อน เช่น ปีงบประมาณ 2551 เน้นการเป็นปีองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปีงบประมาณ 2552 เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่องานส่งเสริมการเรียนรู้ ปีงบประมาณ 2553 เน้นการพัฒนาศักยภาพผู้ใช้ด้านการเรียนรู้ ปีงบประมาณ 2554 เน้นการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งห้องสมุดต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกรอบเวลาให้สอดคล้องเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดตามและประเมินผล ส่วนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะสามารถนำมาใช้ตอบความท้าทายและความได้เปรียบอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้แก่

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน สามารถปรับแผนตามความจำเป็นและนำไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ให้ความสำคัญในการจัดแผนหลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสำคัญในการเป็นตัวเชื่อมโยงให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดเกณฑ์การวัดและดัชนีชี้วัดที่สามารถวัดความสอดคล้องของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น ระดับความสำเร็จตามแผน ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นต้น

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ซึ่งห้องสมุดควรคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นตามแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยอย่าลืมนำข้อมูลจริงและปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการคาดการณ์ด้วย นอกจากนั้นควรมีการเปรียบเทียบผลกับแผนที่กำหนดขึ้น หากเป็นไปตามเป้าหมายถือว่าบรรลุความสำเร็จ หากผลไม่เป็นไปตามแผน ห้องสมุดต้องพิจารณาประเด็นปัญหาและอุปสรรค แล้วหาวิธีการแก้ไขต่อไป การวัดผลกับแผนถือเป็นวัดผลภายในองค์กร ณ ปัจจุบันการคาดการณ์โดยวัดผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง (Benchmarking) ก็นับเป็นการพัฒนาคุณภาพอีกประการหนึ่ง ที่ห้องสมุดต้องให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า ห้องสมุดควรวางแผนการดำเนินงานให้ครอบคลุมทั้งผู้รับบริการและเครือข่ายความร่วมมือ และเริ่มวางแผนอนาคตตั้งแต่วันนี้

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

■ หมวด 3
การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ห้องสมุดถือเป็นองค์กรสาธารณะที่ขายบริการให้กับ "ลูกค้า" หรือ "ผู้รับบริการ" โดยไม่แสวงหากำไร ซึ่งในความเป็นจริงแล้วลูกค้านับเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ข้อกำหนดของ PMQA ให้แยกลูกค้าออกมาต่างหากจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในการจัดกระบวนการ การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมิน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามกลุ่ม

ดังนั้นห้องสมุดแต่ละแห่งจึงต้องมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา *ลูกค้า คือกลุ่มผู้ใช้บริการหลักที่ห้องสมุดต้องทำหน้าที่ตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งห้องสมุด* ซึ่งได้แก่ นักศึกษา อาจารย์ *ข้าราชการและบุคลากรของสถาบันการศึกษานั้นๆ* สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นอาจเป็นบุคคล องค์กร หรือชุมชนที่ได้รับผลกระทบในการดำเนินกิจการของห้องสมุดทั้งในด้านบวกและด้านลบ เช่น ประชาชนทั่วไปในชุมชน ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์/สถาบัน/คณะวิชาในสถาบัน ศิษย์เก่า นักเรียนโรงเรียนสาธิตสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเดียวกัน เป็นต้น

ปัจจุบันยังต้องให้ความสำคัญกับ *การตลาด* ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่ใช้การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะสามารถใช้เป็นสื่อการประชาสัมพันธ์ การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจ และเป็นช่องทางนำเสนอทรัพยากรสารสนเทศและบริการของห้องสมุดแก่ผู้รับบริการได้ ในการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ห้องสมุดต้องให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำได้โดยการศึกษาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการและความคาดหวัง โดยจัดให้มีช่องทางรับฟังข้อร้องเรียนและการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากข้อร้องเรียนต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาบริการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น การเรียนรู้ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการพัฒนาห้องสมุดและแนวโน้มนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการสนับสนุนการเรียนการสอนในหลักสูตรอุดมศึกษาของสถาบัน รวมถึงการรับฟังและเรียนรู้ถึงความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การวัดความพึงพอใจ การศึกษาทัศนคติ เป็นต้น

3.2 การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศและบริการที่ดี มีมาตรฐาน เพื่อดึงดูดและรักษาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ใช้บริการห้องสมุดซ้ำแล้วซ้ำเล่า มีการบอกต่อในด้านที่ดี จัดให้มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล

โดยนำความรู้ที่ได้จากข้อ 3.1 มาวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงานของห้องสมุด

3.3 การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการใช้ทรัพยากรสารสนเทศและบริการของห้องสมุดอย่างต่อเนื่อง สามารถนำข้อมูลปีย้อนหลังมาเปรียบเทียบกันได้ รวมถึงการเปรียบเทียบในเรื่องเดียวกันกับสถาบันที่เป็นคู่แข่งขัน ประเด็นที่สำคัญในการวัดความพึงพอใจ คือ ต้องให้ทันกับความต้องการใช้งานขององค์กรและทิศทางของการพัฒนาห้องสมุด

ในหมวดนี้สรุปได้ว่า ห้องสมุดต้องจำแนกกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน ฟังเสียงสะท้อนของกลุ่มผู้รับบริการเหล่านั้นวิเคราะห์ให้ถูกต้อง นำไปสู่การแก้ไขที่แท้จริง และกระตุ้นให้กลุ่มดังกล่าวทำการประเมินห้องสมุด เพื่อให้ได้ผลสะท้อนที่สามารถนำไปพัฒนาคุณภาพของห้องสมุดต่อไป

■ หมวด 4
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือ KM (Knowledge Management) เป็นเรื่องที่หลายองค์กรนำมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ PMQA ก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะห้องสมุดซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ประเภทหนึ่ง ในการจัดการความรู้จึงมีทั้งความรู้ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความรู้ที่เกิดจากการให้บริการ ฉะนั้นการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ได้แก่

ก. การวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยการเลือก การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการกับการปฏิบัติงานประจำวัน การเลือกสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่มีประสิทธิผล และการทำให้ระบบวัดผลทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด ทำให้ห้องสมุดสามารถใช้วัดผลได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ข. การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยการทบทวนผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จัดลำดับสำคัญกิจกรรมที่ต้องแก้ไข และนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ ประกอบด้วย

ก. การจัดการสารสนเทศ เป็นการทำให้ข้อมูลและแหล่งสารสนเทศพร้อมใช้งาน ให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยี ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ที่ใช้งานง่าย ปลอดภัย มีการรักษาระบบสารสนเทศให้ทันกับความต้องการและทิศทาง

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การให้บริการที่สอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา

ข. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ โดยห้องสมุดต้องทำให้ผู้รับบริการมั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่สืบค้นได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ ทันต่อความต้องการใช้ นอกจากนั้นยังรวมถึงการถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำสู่แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีด้วย และสนับสนุนให้มีการใช้ความรู้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในหมวดนี้สรุปได้ว่า ห้องสมุดควรกระจายสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพไปสู่ผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด โดยให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติ

■ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

บุคลากรนับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานในทฤษฎีพัฒนาองค์กร เช่นเดียวกันในการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นเลิศนั้นบุคลากรย่อมมีความสำคัญเช่นเดียวกัน ในการพัฒนาห้องสมุดต้องพิจารณาประเด็นของบุคลากรในเรื่องดังต่อไปนี้

5.1 ความผูกพันขององค์กร การที่บุคลากรจะผูกพันกับองค์กรนั้นต้องทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันและมีศรัทธา ความผูกพันนั้นอาจหมายความได้ว่าเป็นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร รวมกับความมุ่งมั่นที่จะเห็นองค์กรมีความเป็นเลิศ หากบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรแล้ว จะพบว่า บุคลากรจะมีความรัก ความใส่ใจ และความอดทนในการปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ดังนั้นการสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันจึงนับเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ได้แก่

ก. การเพิ่มคุณค่าของบุคลากร โดยการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดี สร้างแรงจูงใจ กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ส่วนใหญ่แล้วในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจะมีบุคลากรแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

1) กลุ่มบรรณารักษ์และนักเอกสารสนเทศ

2) กลุ่มนักวิชาการที่สนับสนุนการดำเนินงานห้องสมุด ได้แก่ นักวิชาการคอมพิวเตอร์และนักวิชาการโสตทัศนศึกษา

3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด และ

4) กลุ่มสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นต้น

ข. การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำสู่ไปการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำตามความต้องการขององค์กร การส่งเสริมให้บุคลากรมีภาวะผู้นำเพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ กระตุ้นให้มีความสำนึกรับผิดชอบ และการสืบทอดตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมการสำหรับการเป็นผู้บริหาร และการปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่มีการเกษียณอายุราชการ

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร ประกอบด้วย

ก. ศักยภาพและจำนวนบุคลากร ห้องสมุดต้องมีการประเมินความต้องการด้านศักยภาพและจำนวนบุคลากรกลุ่มต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยให้สอดคล้องกับภารกิจปัจจุบัน รวมถึงการวางแผนในอนาคตด้วย โดยถือเอาสมรรถนะหลักของบุคลากรแต่ละกลุ่มและสมรรถนะประจำหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการประเมิน ซึ่งจะทำให้ห้องสมุดสามารถจัดสรรบุคลากรได้เพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

สำหรับการสรรหาพนักงานใหม่นั้น ต้องให้เหมาะสมกับภาระงานขององค์กร โดยอาจจะต้องผ่านขั้นตอนของการวิเคราะห์ภาระงานมาก่อน นอกจากนั้นควรมีการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยการอบรม หรือเปลี่ยนตำแหน่งงาน เป็นต้น บางครั้งอาจจะเห็นว่า ในหลายๆ ห้องสมุด มีตำแหน่งงานใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมา ซึ่งไม่เคยปรากฏในการทำงานห้องสมุดตั้งแต่ครั้งอดีตกาลเลย เช่น นักประชาสัมพันธ์ นักสารสนเทศ เป็นต้น

ข. ภาวะแวดล้อมของบุคลากร เน้นการปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้น่าอยู่ ถูกสุขอนามัย รวมถึงระบบการส่งต่องานหรือวางผังงานที่เหมาะสมด้วย จะเห็นได้หลายหน่วยงานมีการนำแนวคิดแบบ Healthy Work Place หรือ 5ส มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนั้นห้องสมุดควรมีนโยบายในด้านการบริการ และสวัสดิการที่ช่วยเหลือบุคลากรที่ชัดเจนด้วย เช่น การจัดตะกร้าของเยี่ยมไข้ การมีห้องพักรับประทานอาหาร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจและเห็นความสำคัญขององค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

สรุปแล้ว ห้องสมุดควรช่วยทำให้บุคลากรเป็นคนดีและเก่งขึ้น สร้างให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรมีสำนึกรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

■ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินงานของห้องสมุด ทั้งในแง่ของการจัดการกระบวนการการให้บริการ และกระบวนการสำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการบรรลุพันธกิจที่กำหนดขึ้น ซึ่งเน้นที่ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการแต่ละกระบวนการ

ดังนั้นห้องสมุดจะมีการจัดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

6.1 การออกแบบระบบงาน ในการออกแบบระบบงานที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลของงานที่ดี ประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

ก. ความสามารถพิเศษ คือ ความสามารถของห้องสมุดที่มีคุณค่าอย่างมีนัยสำคัญต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเกิดจากการผสมผสานความรู้ความสามารถของห้องสมุดที่เป็นเอกลักษณ์ ยากที่ผู้อื่นจะเลียนแบบได้ ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และเปิดโอกาสให้ห้องสมุดสามารถสร้างนวัตกรรมและบริการใหม่นำสู่ลูกค้าได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรต้องอิงกับหลักของสมรรถนะ ห้องสมุดต้องกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหน่วยงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สภาพการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการ นอกจากนั้นยังรวมถึงการตัดสินใจเลือกกระบวนการหลักของห้องสมุด ซึ่งแม้ว่ากระบวนการทุกกระบวนการมีความสำคัญต่อความเป็นเลิศและมีความสัมพันธ์กัน แต่ห้องสมุดควรจะตัดสินใจเลือกว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สำคัญ เช่น กระบวนการบริการ กระบวนการบริการเชิงรุก กระบวนการด้านการจัดหาทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ห้องสมุดสามารถนำไปออกแบบกระบวนการ และวางแผนปฏิบัติการได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ข. การออกแบบกระบวนงาน โดยการหาข้อกำหนดของกระบวนงานจากผู้เกี่ยวข้อง การออกแบบนวัตกรรมและเทคโนโลยี การดำเนินงานเพื่อการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนงานหรือโปรแกรมที่ใช้งานได้ร่วมกัน มีการกำหนดสายการผลิตทรัพยากรสารสนเทศและบริการ ที่ทำให้มองเห็นชัดเจนว่าใครเป็นผู้ส่งมอบ ใครคือลูกค้าที่แท้จริง และในการส่งมอบทรัพยากรสารสนเทศและบริการนั้นต้องผ่านขั้นตอนใดบ้าง

ค. การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน แม้จะไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ แต่หากเกิดขึ้นแล้วจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ไม่สามารถดำเนินการให้บริการได้ตามปกติได้ เช่น การโจมตีของไวรัสคอมพิวเตอร์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ล้มเหลว ภัยพิบัติ อัคคีภัย เป็นต้น ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการและจัดสถานที่ทำงานควรคำนึงถึงการป้องกันภาวะฉุกเฉิน ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการฟื้นตัวหากองค์กรประสบกับภาวะฉุกเฉินด้วย

6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ ประกอบด้วย

ก. การจัดการกระบวนการ หมายถึง การนำกระบวนการที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติ มีการศึกษาข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการจัดการ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กระบวนการให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดต้องชัดเจนและสอดคล้องกับกระบวนการ อาจเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้

ข. การปรับปรุงกระบวนงาน ห้องสมุดควรมีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดทรัพยากรสารสนเทศและบริการทันต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งต้องสอดคล้องกับทิศทางการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป็นแผนการวัดประเมินกระบวนการ และนำสู่การปรับปรุงกระบวนการ นอกจากนั้นยังรวมถึงการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ต่อไป

สรุปแล้วห้องสมุดจึงควรสร้างกระบวนการเพื่อผู้รับบริการอย่างเป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

■ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นรายงานผลการดำเนินการและแนวโน้มของห้องสมุดในมิติต่างๆ นอกจากนี้ยังรายงาน ผลการดำเนินการขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยมิติต่างๆ ดังนี้

7.1 ด้านการเรียนรู้ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการบันทึกสถิติให้ทราบถึงผลของการเรียนรู้ของนักศึกษา อาจารย์ ข้าราชการ ที่ห้องสมุดถือเป็นลูกค้า รวมถึงหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำผลที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่มีภารกิจที่คล้ายคลึงกัน

7.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาผลของความพึงพอใจและส่วนที่ไม่พึงพอใจ ผลของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้านต่างๆ การกล่าวถึงในด้านที่ดี และข้อร้องเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

7.3 ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด ให้ความสำคัญต่อต้นทุนของกิจกรรมและการขยายบริการไปยังกลุ่มลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่

7.4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นผลของการดำเนินงานด้านบุคลากร ความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

7.5 ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ โดยดูผลผลิตในการปฏิบัติงานของกระบวนการรอบเวลา ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรม

7.6 ด้านการนำองค์กร โดยดูจากการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผลด้านความรับผิดชอบทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความปลอดภัยและการรับรองของกฎหมาย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทสรุป

จากที่กล่าวมาจะเห็นรายละเอียดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกันในแต่ละหมวดเป็น ตลอดจนเป็นเรื่องของบุคลากรและการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพราะการที่องค์กรจะมีความเป็นเลิศได้นั้นต้องเกิดจากการร่วมมือกันดำเนินการในกระบวนการต่างๆ ดังนั้นนอกจากการมุ่งดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแล้ว ห้องสมุดต้องให้ความรู้ในเรื่อง PMQA แก่บุคลากรด้วย เพื่อให้บุคลากรตระหนักรู้ว่า ตนเองนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของกระบวนการหนึ่งๆ ที่จะนำบริการออกสู่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีคุณภาพ หากลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้วกลับมาใช้ซ้ำ หรือเป็นลูกค้าที่ยั่งยืน หรือมีการบอกต่อให้ลูกค้าใหม่มาใช้บริการเพิ่มขึ้น จะช่วยเป็นแรงสนับสนุนให้ห้องสมุดมีความเป็นเลิศ และได้รับการบอกต่อในด้านที่ดี จึงนับได้ว่าการดำเนินงานของห้องสมุดประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายด้านความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

กฤษณา สุขบุญญสถิตย์. (2550). **หลักการและเหตุผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เอกสารประกอบการฝึกอบรม Self Assessment ตามเกณฑ์ PMQA.** [ม.ป.ท. : ขอนแก่น]. (เอกสารอัดสำเนา)

สังวร รัตนรักษ์. (2551). **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2551 ณ ชั้น 9 อาคารเพียรวิจิตร มหาวิทยาลัยขอนแก่น.** [ม.ป.ท. : ขอนแก่น]. (เอกสารอัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ. (2550). **เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.** ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2551. จาก http://advisor.anamai.moph.go.th/conference/TQM/data49/PMQA.ppt .

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. (2549). **คู่มือตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2550.** [กรุงเทพฯ : สำนักงาน].

****