

กรณีศึกษา หอสมุดเทพนิมิตร

เพื่อใช้ในหลักสูตรผู้ตรวจประเมินภายในองค์กร

โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ 2548



คำชี้แจง

กรณีศึกษาหอสมุดเทพนิมิตร์ เป็นกรณีศึกษาที่แต่งขึ้นเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินภายในองค์กร โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กรณีศึกษาหอสมุดเทพนิมิตร์ บรรยายถึงเครือข่ายหอสมุดซึ่งให้บริการในเชิงประสบการณ์การใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นความดึงดูดใจ และการเข้าถึงได้โดยง่าย

หอสมุดเทพนิมิตร์ไม่มีตัวตนจริง และไม่มีเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นใด ชื่อองค์กร กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน ระบบการบริหาร และผลการดำเนินการ ล้วนแล้วแต่ประพันธ์ขึ้นเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาทั้งสิ้น

กรณีศึกษาหอสมุดเทพนิมิตร์ แสดงถึงองค์กรที่มีแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ และมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม อาจไม่ได้มีแนวทางครบทุกคำถามในข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การนำไปปฏิบัติอาจไม่ทั่วถึง การทบทวนเพื่อเรียนรู้ รวมทั้งการบูรณาการอาจยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร

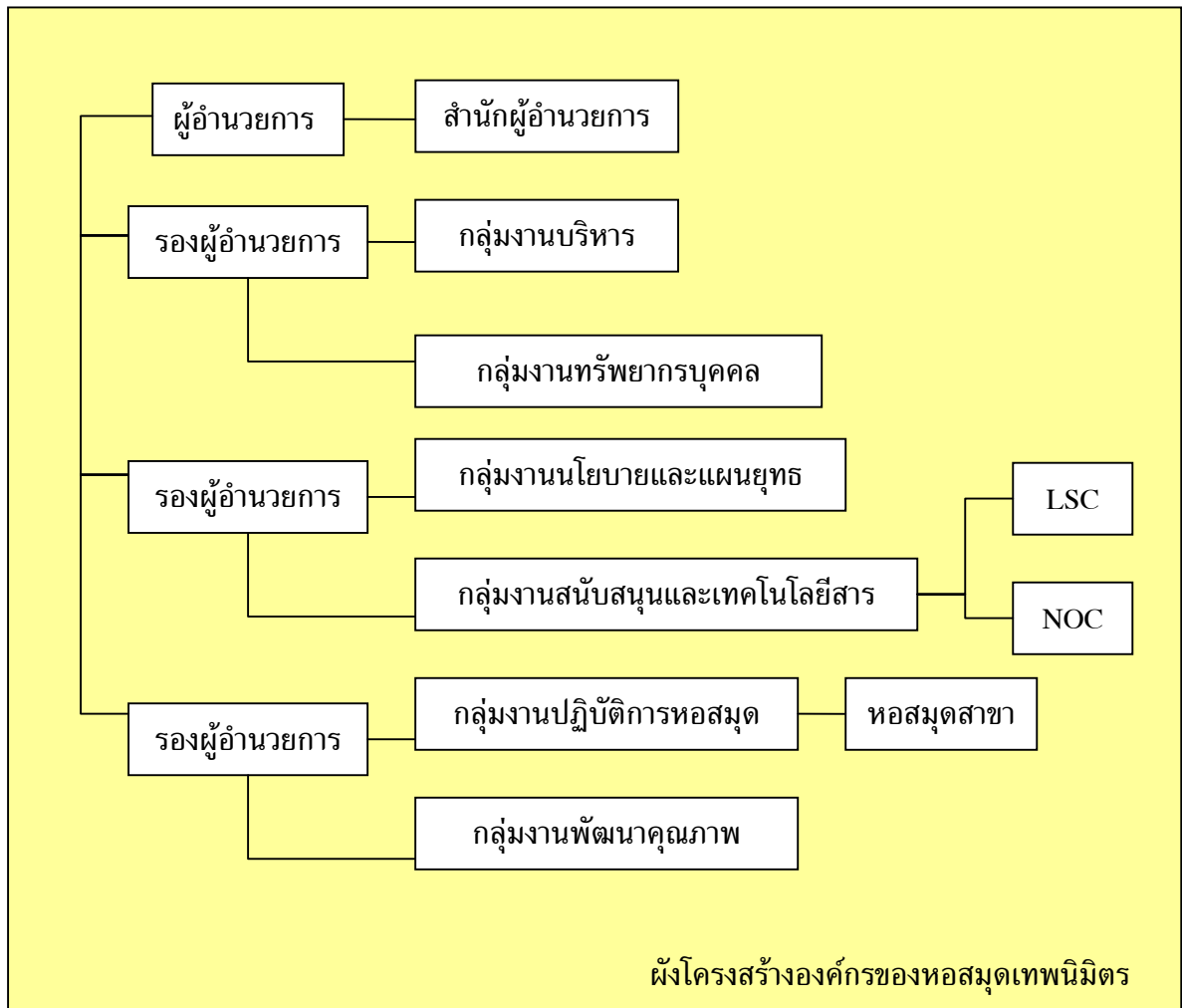
ความเป็นมา

ในปี ค.ศ. 1992 คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ของประชาชน เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนการอ่านและการเรียนรู้แห่งชาติ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งที่คณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการศึกษา คือ การค้นหาคำตอบว่าทำอย่างไรกิจการหอสมุดของรัฐในอนาคตจึงจะสามารถให้บริการต่อประชาชนได้ดีขึ้น ท้นต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม นั้นหมายความว่าต้องเพิ่มระดับความครอบคลุมและการเข้าถึงได้ของการให้บริการของหอสมุดในลักษณะที่เป็นเครือข่าย ซึ่งรวมถึงความหลากหลายของหนังสือ สื่อสิ่งพิมพ์ อาคารสถานที่ และความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

หลังจากดำเนินการศึกษาแล้วเสร็จ คณะกรรมการฯ ได้จัดทำรายงานข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยเสนอให้กำหนดวิสัยทัศน์หอสมุดแห่งอนาคตขึ้นมา และให้จัดตั้งเครือข่ายหอสมุดในลักษณะที่เป็นหน่วยงานนำร่อง ต่อมาในวันที่ 1 มิถุนายน 1995 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้จัดตั้งเครือข่ายหอสมุดนำร่อง โดยให้บริการประชาชนเฉพาะในเขตเมืองหลวงและปริมณฑล เพื่อทดลองดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในรายงานข้อเสนอแนะของคณะกรรมการฯ โดยรวบรวมระบบหอสมุดของรัฐที่มีอยู่ดั้งเดิมบางส่วนให้เข้าเป็นเครือข่าย และเริ่มดำเนินการจริงในปี 1996 ต่อมา เมื่อพ้นจากช่วงทดลองดำเนินการหนึ่งปี เครือข่ายหอสมุดนำร่องได้เปลี่ยนชื่อใหม่ว่า “หอสมุดเทพนิมิตร”

ภายในเวลาหกปีนับจากการจัดตั้ง หอสมุดเทพนิมิตรประสบความสำเร็จในการเป็นระบบเครือข่ายหอสมุดสาธารณะของรัฐซึ่งมุ่งเน้นความสะดวก การเข้าถึงได้ง่าย ความดึงดูดใจ และการให้บริการที่เป็นเลิศ เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในขณะที่ยังเป็นระบบหอสมุดแบบเดิมกับเมื่อเป็นเครือข่ายแบบใหม่ พบว่า หอสมุดเทพนิมิตรมีผู้เข้ามาใช้บริการสูงขึ้นกว่าระบบหอสมุดเดิมถึงสี่เท่า บัญชีรายชื่อหนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอยู่มากขึ้นกว่าเดิมสองเท่าตัว มีจำนวนสมาชิกและอาคารสถานที่มากกว่าเดิมสองเท่าตัว อัตราการให้ยืมหนังสือเพิ่มขึ้นจาก 14.27 ล้านเล่มต่อปี ไปเป็น 28 ล้านเล่มต่อปี และระยะเวลาในการรอคอยโดยเฉลี่ยในช่วงที่มีผู้ใช้บริการหนาแน่นลดลงจาก 60 นาที เหลือเพียงน้อยกว่า 5 นาที ในปี 2001 ประชาชนในเมืองหลวงประมาณ 5 ล้านคนเป็นสมาชิกของหอสมุดเทพนิมิตร

ในปี 2003 สื่อต่างประเทศตีพิมพ์ความสำเร็จของหอสมุดเทพนิมิตรในวารสารต่าง ๆ มีการนำเอากระบวนการดำเนินงานของหอสมุดเทพนิมิตรไปประยุกต์เป็นกรณีศึกษาเพื่อแสดงถึงการพัฒนาระบบเครือข่ายหอสมุดของภาครัฐอย่างกว้างขวางทั้งในระดับประเทศ และระดับอาเซียน



ลักษณะสำคัญขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1) หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของหอสมุดเทพนิมิตร์ มีดังนี้

- ดำเนินการหอสมุดและให้บริการต่าง ๆ เกี่ยวกับหอสมุดให้แก่ผู้รับบริการ
- ส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ของประชาชน
- จัดหาและดูแลรักษาหนังสือ เอกสาร ตำรา สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมทั้งสื่อในรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์
- ดูแลรักษาเอกสารอ้างอิง จดหมายเหตุ และบรรณานุกรมที่สำคัญของประเทศ
- จัดทำข้อเสนอแนะแก่รัฐบาลเกี่ยวกับความจำเป็นและนโยบายในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของหอสมุดของราชการ

บริการหลักของหอสมุดเทพนิมิตร์ประกอบด้วย

- ให้ยืม, ต่อเวลา, รับคืน, และจองหนังสือ
- จัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ในการส่งเสริมการอ่านและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แก่ประชาชน
- ให้บริการตอบคำถามและให้ข้อมูล
- ให้บริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตและแหล่งข้อมูลมัลติมีเดีย
- ให้บริการ ‘หอสมุดดิจิทัล’ (Digital Library)

บริการอื่นๆ ได้แก่

- ให้ยืมสื่อทางภาพและเสียงต่าง ๆ
- บริการจัดส่งเอกสาร
- ให้บริการจัดหาข้อมูลและสัญญาณเตือนต่าง ๆ สำหรับผู้รับบริการเฉพาะราย โดยเป็นบริการที่คิดค่าธรรมเนียม
- ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาห้องสมุด การฝึกอบรม และการจัดหมวดหมู่หนังสือ

- (2) หอสมุดเทพนิมิตร์ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานนำร่องในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของประเทศในยุคข้อมูลข่าวสาร พันธกิจของหอสมุดเทพนิมิตร์ คือ

**ขยายศักยภาพในการเรียนรู้ของประชาชน
เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศชาติ
และเพื่อส่งเสริมสังคมที่ดีงาม**

หอสมุดเทพนิมิตร์มีเจตจำนงแน่วแน่ที่จะส่งมอบระบบเครือข่ายหอสมุดที่มีระบบการดำเนินการเทียบเท่าหอสมุดระดับโลกซึ่งมุ่งเน้นความสะดวก การเข้าถึงได้ง่าย และมีประโยชน์ต่อประชาชน ค่านิยมหลักของหอสมุดเทพนิมิตร์ ได้แก่ รักการเรียนรู้ มุ่งมั่นกับการให้บริการ สร้างคุณค่าต่อชุมชน และการทำงานร่วมกัน

- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรของหอสมุดเทพนิมิตร์

บุคลากรของเครือข่ายหอสมุดเทพนิมิตร์มีจำนวนรวม 1,214 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำ ซึ่งมีอยู่ 945 คน คิดเป็นสัดส่วน 78% และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งมีอยู่ 269 คน คิดเป็นสัดส่วน 22% ของบุคลากรทั้งหมด

ระดับการศึกษาของบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำอยู่ในระดับปริญญาโทขึ้นไปกว่า 70% ส่วนที่เหลือมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี สำหรับลูกจ้างชั่วคราวมีระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปวส. ถึงปริญญาตรี

หอสมุดเทพนิมิตร์ไม่มีนโยบายที่จะเพิ่มอัตรากำลังที่เป็นข้าราชการประจำในอีก 5 ปีข้างหน้า และมีเป้าหมายที่จะลดจำนวนลูกจ้างชั่วคราวลง 10 % ในอีก 5 ปีข้างหน้า

- (4) หอสมุดเทพนิมิตร์ประกอบด้วยเครือข่ายหอสมุดสาธารณะใน 3 รูปแบบ ได้แก่

- หอสมุดที่ให้บริการในระดับเมืองหลวง 1 แห่ง
- หอสมุดระดับรองจากเมืองหลวง ตั้งอยู่ในบริเวณเขตตอนเมือง ประเวศ และฝั่งธนบุรี
- หอสมุดชุมชน 18 แห่ง ซึ่งในจำนวนนี้ 9 แห่งตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า
- หอสมุดสำหรับเด็กในชุมชน 18 แห่ง

นอกจากเครือข่ายหอสมุดดังกล่าว หอสมุดเทพนิมิตร์ยังดำเนินการ ศูนย์จัดซื้อของเครือข่ายหอสมุด ‘Library Supply Centre (LSC)’ และ ศูนย์ปฏิบัติการของเครือข่ายหอสมุด ‘Network Operations Centre (NOC)’ LSC เป็นศูนย์แบบวันสตอป (One Stop) สำหรับการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของหอสมุด ในขณะที่ NOC สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับเครือข่ายหอสมุด

เทคโนโลยีเป็นตัวผลักดันสำคัญที่หอสมุดเทพนิมิตร์ใช้ในการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากรและผู้รับบริการ การใช้เทคโนโลยีปรากฏอยู่ในการดำเนินการทุกด้านของหอสมุดเทพนิมิตร์ เช่น หอสมุดเทพนิมิตร์ออนไลน์ ซึ่งประกอบด้วยศูนย์หอสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ('elibraryhub') และเว็บไซต์กลางของหอสมุดเทพนิมิตร์ ผู้รับบริการสามารถจอง ตรวจสอบการบันทึก ค้นหาหมวดหมู่หนังสือออนไลน์ และส่งคำถามถึงบรรณารักษ์โดยผ่านเว็บไซต์ นอกจากนี้ ยังมี ระบบการบริหารหอสมุดแบบอิเล็กทรอนิกส์ EliMs (Electronic Library Management System) ซึ่งใช้การระบุเอกลักษณ์ด้วยคลื่นวิทยุ RFID (Radio Frequency Identification) เพื่อช่วยให้รอบในการหมุนเวียนยืม-คืน หนังสือสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

(5) หอสมุดเทพนิมิตร์เป็นหน่วยงานราชการในการควบคุมดูแลของคณะกรรมการส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ของประชาชน ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี

กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหอสมุดเทพนิมิตร์ ได้แก่

- พระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารของหน่วยงานราชการบางส่วนในสังกัดกรมศิลปากร ไปเป็นของคณะกรรมการส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ของประชาชน สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
- พระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และ
- ระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2544

ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

(6) หอสมุดเทพนิมิตร์มีหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งรายงานตรงต่อคณะกรรมการกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นอิสระจากโครงสร้างการบริหารหลัก

หน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างระบบการตรวจสอบภายใน และจัดทำรายงานการตรวจสอบภายในเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยอ้างอิงจากระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

(7) หนึ่งในยุทธศาสตร์ที่หอสมุดเทพนิมิตร์ใช้ในการบริหารจัดการเครือข่ายอันสลับซับซ้อนโดยไม่ต้องเพิ่มงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างมากเกินจำเป็น ก็คือ การ Outsource ส่วนงานสนับสนุนต่างๆ ออกไป เช่น จ้างผู้ให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนระบบสารสนเทศของเครือข่ายหอสมุดให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการให้บริการ และการจ้างบริษัทเอกชนผู้ให้บริการดูแลรักษาอาคารสถานที่เพื่อให้ผู้รับบริการของหอสมุดได้รับความสะอาดและสะดวกสบายเป็นต้น

หอสมุดเทพนิมิตร์มีการดำเนินการในเชิงรุกเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรภายนอก ในลักษณะที่ได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งช่วยให้หอสมุดเทพนิมิตร์บรรลุเป้าประสงค์โดยใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด พันธมิตรสำคัญของหอสมุดได้แก่ สมาคมต่างๆ เครือข่ายหอสมุดในต่างประเทศ และหน่วยงานราชการอื่นๆ

(8) ผู้รับบริการหลักของหอสมุดเทพนิมิตร์ ได้แก่ ประชาชนในกลุ่มอายุต่างๆ ในเขตเมืองหลวงและปริมณฑล กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่ กลุ่มนักค้นคว้า นักวิจัย, หน่วยงานราชการและหน่วยงานที่กำกับนโยบายของหอสมุด, องค์กรธุรกิจ, สถานศึกษา และหอสมุดอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการแข่งขัน

(9) สภาพการแข่งขันภายในประเทศ หอสมุดเทพนิมิตร์เป็นต้นแบบเครือข่ายหอสมุดที่มีความเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง จึงมีห้องสมุดในสถานศึกษาของรัฐทั้งในระดับพื้นฐานและในระดับอุดมศึกษาใช้หอสมุดเทพนิมิตร์เป็นระดับเทียบเคียงผลการดำเนินการ อาจกล่าวได้ว่าหอสมุดเทพนิมิตร์เป็นผู้นำในการดำเนินเครือข่ายหอสมุดภายในประเทศ

สำหรับสภาพการแข่งขันภายนอกประเทศ หอสมุดเทพนิมิตร์เป็นผู้นำในระดับอาเซียน และกำลังดำเนินการปรับปรุงอย่างเข้มข้นเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่จะเป็นหอสมุดระดับโลก

(10) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้หอสมุดเทพนิมิตร์ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ให้บริการ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการนำเสนอนวัตกรรมในการเรียนรู้ให้แก่ผู้รับบริการในรูปแบบที่ดึงดูดใจ

(11-12) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันสำหรับกระบวนการที่สำคัญของหอสมุดเทพนิมิตร์ได้มาจากผลสำรวจต่างที่ดำเนินการอย่างกว้างขวางภายในประเทศ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ, การศึกษาพฤติกรรมของนักอ่านที่เป็นคนไทย เป็นต้น และข้อมูลผลการดำเนินงานของหอสมุดในต่างประเทศ ซึ่งได้มาจาก Metropolitan Libraries Section of IFLA

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของหอสมุดเทพนิมิตร์ คือ ทำอย่างไรจึงจะสร้างระบบเครือข่ายหอสมุดซึ่งมีการดำเนินงานเทียบเคียงกับองค์กรในระดับโลก เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ใน “วิสัยทัศน์หอสมุดแห่งอนาคต” ได้แก่

- ระบบหอสมุดที่ปรับตัวได้
- เครือข่ายหอสมุดไร้พรมแดน
- ยุทธศาสตร์หนังสือครบครัน

- คุณภาพการบริการผ่านการมุ่งเน้นตลาด
- เชื่อมโยงกับองค์กรธุรกิจและชุมชน
- ความรู้ระดับโลก

นอกจากนั้นคือ ทำอย่างไรจึงจะบริหารจัดการเครือข่ายหอสมุดให้บรรลุพันธกิจโดยใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณ กำลังคน และทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14-15) แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ใช้เครื่องมือและแนวคิดต่างๆ ทางการบริหารจัดการ เช่น แนวทางของ Balanced Scorecard ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ และการกำหนดตัวชี้วัด การใช้ ISO 9001:2000 ในการจัดการกระบวนการ และใช้ Benchmarking ในการเลือกสรรรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และนำมาปรับปรุงองค์กร เป็นต้น

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

(1) ผู้บริหารระดับสูงของหอสมุดเทพนิมิตมีความเชื่อร่วมกันใน 3P ได้แก่ **Purpose, Process, People** ซึ่งก็คือ เจตจำนงที่แน่วแน่ อันแสดงออกโดยผ่านทางวิสัยทัศน์ของหอสมุดแห่งชาติ และพันธกิจของหอสมุดเทพนิมิต กระบวนการที่เป็นเลิศอันจะบรรลุได้โดยผ่านการใช้เทคโนโลยีและการปรับลดขั้นตอนการทำงานอย่างเข้มข้น พร้อมกันนั้น มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยผ่านการเสริมสร้างความสามารถหลัก (Core Competencies) จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศในที่สุด

พันธกิจและวิสัยทัศน์ซึ่งชี้นำหอสมุดเทพนิมิตมาตั้งแต่ปี 1995 ได้กำหนดขึ้นเป็นครั้งแรกโดยรายงานข้อเสนอแนะของคณะกรรมการส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ของประชาชน นั่นคือ วิสัยทัศน์หอสมุดแห่งชาติ ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการกลั่นกรองปรับปรุง จนกระทั่งปรากฏเป็นพันธกิจและวิสัยทัศน์ของหอสมุดเทพนิมิตในปัจจุบัน ดังนี้

พันธกิจ

“ขยายศักยภาพในการเรียนรู้ของประชาชน
เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศชาติและเพื่อส่งเสริมสังคมที่ดีงาม”

วิสัยทัศน์

“เพื่อส่งมอบระบบห้องสมุดระดับโลก
ที่สะดวกสบาย เข้าถึงได้ง่าย และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน”

นับแต่การจัดตั้งในปี 1995 ผู้อำนวยการหอสมุดอันเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของหอสมุดเทพนิมิตตระหนักดีถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องชี้นำการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ของประชาชน และสร้างความตื่นตัวตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์หอสมุดแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ

- ระบบการนำองค์กร – ทีมผู้บริหารซึ่งมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และจะต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น พร้อมด้วยระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- เทคโนโลยี – เป็นตัวผลักดันการปรับปรุงกระบวนการ และการลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อปรับปรุงการบริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการของเครือข่ายหอสมุด
- ทรัพยากรบุคคล – การมุ่งหน้าไปสู่การเป็นหอสมุดระดับโลกจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยต้องสรรหา ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่ดีเข้ามาและอยู่ในองค์กร

ผู้อำนวยการหอสมุดเทพนิมิตร์เชื่อว่าการปรับเปลี่ยนใดๆ จำเป็นต้องโหมแรงริเริ่มโครงการในการปรับปรุงใหม่ๆ จำนวนมากพร้อมกัน แม้ว่าหนึ่งในสามของโครงการเหล่านั้นอาจล้มเหลวก็ตาม ผู้อำนวยการเชื่อว่า สามปีแรกหลังจากการก่อตั้งหอสมุดเทพนิมิตร์เป็นช่วงเวลาที่สำคัญอย่างยิ่งองค์กรจะต้องเคลื่อนที่ไปอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งประสานความร่วมมือกับบุคลากรในทุกระดับเข้าด้วยกัน

ในช่วงหกเดือนแรกหลังการก่อตั้ง ผู้อำนวยการหอสมุดและทีมผู้บริหารระดับสูงร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ของหอสมุดเทพนิมิตร์ว่า ต้องมุ่งเน้นการบริการและยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง สามารถส่งมอบบริการทั้งในระดับพื้นฐาน และบริการที่มีคุณค่าเพิ่ม เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้รับบริการที่แตกต่างกัน และที่สำคัญที่สุดก็คือ การเข้าหอสมุดควรเป็นประสบการณ์ของวิถีชีวิตในรูปแบบที่ทันสมัยซึ่งสร้างความสุข สนุกสนานให้แก่ผู้รับบริการ

คณะผู้บริหารของหอสมุดเทพนิมิตร์ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปรับเปลี่ยนที่กล่าวมาข้างต้น ในปี 1997 คณะผู้บริหารดำเนินการกำหนดค่านิยมหลักของหอสมุดเทพนิมิตร์ ค่านิยมหลักที่กำหนดขึ้นมานี้บูรณาการกันเข้าเป็นกรอบแนวคิดที่เรียกว่า Performance Management Program (PMP) ซึ่งมุ่งเน้นการแปลงค่านิยมหลักขององค์กรไปเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอันจะนำองค์กรไปสู่การเติบโตและความสำเร็จในระยะยาว (ดูรูป 1ข)

สำหรับการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางไปสู่บุคลากร ได้มีการจัดตั้ง เวทีพนักงาน (Staff Forum) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการสื่อสารแบบสองทางในระดับบุคลากรด้วยวิธีการในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การประชุมประจำเดือน ระบบข่าวสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ คณะผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรผ่านทางเวทีพนักงานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยเน้นถ่ายทอดทิศทางยุทธศาสตร์หลักและแผนงานของปีหน้าให้บุคลากรรับทราบโดยทั่วถึงกัน และมีการให้ตอบแบบสอบถามหลังการประชุมเพื่อทดสอบความเข้าใจหลังเลิกประชุม

คณะผู้บริหารจัดให้มีการสัมมนากลุ่มผู้นำ (Leadership Seminar) เป็นประจำปีละหนึ่งครั้ง เริ่มตั้งแต่ปี 1999 ในลักษณะที่เป็นช่องทางการสื่อสารคู่ขนานไปกับเวทีพนักงาน ซึ่งเน้นการสื่อสารกับบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป

นอกจากนั้น ผู้อำนวยการหอสมุดกับคณะผู้บริหารได้จัดโครงสร้างการบริหารให้มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้มีช่องทางสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์กรเพื่อสื่อสารและส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมุ่งมั่นกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของหอสมุดเทพนิมิตร์

(2) คณะผู้บริหารใช้แนวทางและวิธีการที่หลากหลายในการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้ภายในองค์กร แนวทางการถ่ายทอดค่านิยมหลักที่กำหนดไว้เป็นนโยบายขององค์กร การปฏิบัติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแนวทางที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ กรอบแนวคิดความสามารถของบุคลากร ‘Staff Competence Model’ ใน PMP เป็นแนวทางหลักในการสร้างบรรยากาศ โดยการแปลงค่านิยมหลักไปเป็นรายละเอียดพฤติกรรมที่บุคลากรพึงปฏิบัติ (รูป 1 (ค))

หอสมุดเทพนิมิตรส่งเสริมกรอบแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น โดยจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องนี้โดยตรง พร้อมทั้งจัดให้มีโครงการอาสาสมัครและการมีส่วนร่วมต่างๆ ซึ่งทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อแปลงค่านิยมหลักไปสู่การปฏิบัติและพฤติกรรม

ส่วนกลไกระดับมหภาคอย่างเช่น การวางแผนระดับองค์กร และการลดขั้นตอน เป็นการสร้างเงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติตามค่านิยมหลัก และสุดท้ายคือ การจัดทำมาตรฐานในการบริการหลัก และงานสนับสนุนเพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงสอดคล้องประสานกันของนโยบาย การปฏิบัติ และพฤติกรรม ซึ่งสะท้อนถึงค่านิยมหลักที่กำหนดไว้

นอกจากการเชื่อมโยงค่านิยมหลักเข้ากับระบบการบริหารผลการดำเนินงาน หอสมุดเทพนิมิตรยังใช้การยกย่องชมเชยบุคลากร การสื่อสาร และแนวทางอื่นๆ เช่น การจัดระบบงานบุคคลแบบทีมบริหารโครงการและ WITs (ดูหมวด 5) เพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรม การเรียนรู้ และการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

บุคลากรได้รับอำนาจในการตัดสินใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างยืดหยุ่น บทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเช่น ผู้จัดการโครงการ หรือผู้ประสานงานโครงการ ไม่ได้พิจารณาจากความอาวุโสเสมอไป

ผู้บริหารสื่อความกับบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอว่า “ถ้ามีข้อสงสัยอะไรก็ถามได้เลย” และจัดให้มีช่วงเวลา “ถามกันเล่นๆ ได้” ในการประชุมสัมมนาทุกระดับ ซึ่งมุ่งหมายจะกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย เสนอความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ ที่เป็นที่น่าสนใจ

นอกจากนั้น ในการดำเนินแผนปฏิบัติการของแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารจะกันเงินงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเช่น ‘เวลา’ ไว้สำหรับโครงการพิเศษเพื่อที่บุคลากรจะได้มีโอกาสทดลองแนวทางใหม่ๆ ซึ่งเป็นการฝึกให้บุคลากรคิดนอกกรอบ

หอสมุดเทพนิมิตรใช้เครื่องมือทางการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์หลายอย่างเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น ระบบการบริหารโครงการ, ระบบแบ่งปันฐานข้อมูลสื่อสารระหว่างหน่วยงาน, การรวบรวมประสบการณ์ความล้มเหลวและความสำเร็จ รวมทั้งบทเรียนที่บุคลากรในองค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้ ภายใต้ปรัชญาที่ว่า “ไม่ผิดที่ใครจะทำงานผิดพลาด แต่ไม่ควรผิดพลาดในเรื่องเดียวกันซ้ำสอง”

หอสมุดเทพนิมิตรส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสนใจและความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาเดียวกันมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันด้วยโครงการ Communities Of Practice นอกจากนี้ บุคลากรของหอสมุดเทพนิมิตรยังได้รับการส่งเสริมให้สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก เพื่อเพิ่มการเรียนรู้อีกทางหนึ่ง

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

(3) ดังกล่าวมาแล้วในส่วน “ลักษณะสำคัญขององค์กร” หอสมุดเทพนิมิตรมีหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งรายงานตรงต่อคณะกรรมการกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นอิสระจากโครงสร้างการบริหารหลัก หน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างระบบการตรวจสอบภายใน และจัดทำรายงานการตรวจสอบภายในเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยอ้างอิง

จากระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งระบบการตรวจสอบภายในดังกล่าว มุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีส่วนรับผิดชอบต่อการดำเนินการของหอสมุดเทพนิมิตร์ รวมถึงความรับผิดชอบทางด้านการเงิน และการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ค. การทบทวนผลการดำเนินการ

(4-7) คณะผู้บริหารพร้อมด้วยผู้บริหารระดับกลางของหอสมุดเทพนิมิตร์ จะดำเนินการสัมมนาเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำ เพื่อทบทวนและแปลงพันธกิจและวิสัยทัศน์ให้เป็นทิศทางยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน ซึ่งจะถูกลำเลียงต่อไปเป็นแผนปฏิบัติการและโครงการต่าง ๆ ซึ่งนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยทีมบริหารโครงการที่ได้รับมอบหมาย หรือส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ทั้งนี้ โดยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้บริหารในระดับสามารถทบทวนตาม วาระการประชุม (Meeting Platform) ในแต่ละช่วงเวลา (รูป 1 ก)

ผู้บริหารระดับสูงเองก็มีส่วนร่วมในการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยติดตามจากแผนยุทธศาสตร์ โครงการสำคัญ และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดขึ้นในกระบวนการวางแผนขององค์กร ระบบการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งจุดประสงค์ของแต่ละการประชุมแสดงไว้ในวาระการประชุม (Meeting Platform)

ผู้บริหารระดับสูงแสวงหาวิธีการในเชิงรุกในการทบทวนและปรับปรุงการนำองค์กร การวางแผนและการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต จึงกำหนดเป็นโครงการ ‘พัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร’ และจัดให้มีโครงการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของคณะผู้บริหาร โครงการดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ

- ประเมินความเป็นผู้นำโดยใช้แบบสำรวจและเครื่องมือที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ อย่างเช่น การประเมินผลแบบ 360 องศา
- จัดให้มีหลักสูตรการฝึกสอนแบบรายบุคคลเพื่อชี้แนะสมาชิกของผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน
- จัดให้มีการอบรมการสร้างทีมสำหรับคณะผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด

นอกจากนั้น ยังมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทั่วทั้งองค์กรซึ่งดำเนินการทุก ๆ ครึ่งปี มาใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับประเมินความสามารถและประสิทธิผลของระบบการนำองค์กร เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ผู้บริหารจึงนำมาแยกแยะ ระบุโอกาสในการปรับปรุง และจัดลำดับความสำคัญ พร้อมทั้งนำไปสร้างแผนการปรับปรุง โดยแบ่งมอบหมายให้สมาชิกในคณะผู้บริหารแต่ละคนเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลป้อนกลับดังกล่าวจะต้องยกมาอ้างอิงในขณะที่ยุติการบริหารเข้ารับการฝึกสอนแบบรายบุคคล และต้องจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ, ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม และ ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

(8-12) การให้ความสำคัญแก่ชุมชน เป็นค่านิยมหลักข้อหนึ่งที่หอสมุดเทพนิมิตริยดีถือ ดังนั้น การให้การสนับสนุนต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมจึงสอดคล้องสอดประสานเป็นส่วนหนึ่งในระบบการนำองค์กร มีการจัดตั้ง ‘คณะอนุกรรมการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม’ ขึ้น เพื่อดูแลเรื่องการกำหนดนโยบาย กำหนดเป้าประสงค์ และโครงการพัฒนาปรับปรุงที่เกี่ยวกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

หอสมุดเทพนิมิตริยประกาศนโยบายเกี่ยวกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

- เราจะยกระดับความสามารถของเราเพื่อรับใช้ชุมชนที่ด้อยโอกาส
- เราจะมุ่งมั่นที่จะสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติของโลกผ่านทางการส่งเสริม สนับสนุน และการดำเนินการด้วยแนวทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ในส่วนของการสนับสนุนชุมชนและสิ่งแวดล้อม มีโครงการหลัก 2 โครงการ กล่าวคือ

‘โครงการอาสาสมัครหอสมุดเทพนิมิตริย’

วัตถุประสงค์หลักของโครงการอาสาสมัครหอสมุดเทพนิมิตริย มีขึ้นเพื่อให้เกิดการศึกษา ทำความเข้าใจ และให้โอกาสแก่บุคลากรในการที่จะช่วยเหลือชุมชนในรูปแบบของอาสาสมัคร ซึ่งส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร อีกทั้งยังพัฒนาความสามารถหลักโดยรวมขององค์กรไปด้วย ดังนั้น คณะผู้บริหารจึงอนุมัติให้ดำเนินการได้ โดยมีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรทุกคนทุกระดับของหอสมุดเทพนิมิตริยใช้เวลาทำงานปกติหนึ่งวันเต็มต่อปีในการออกไปบำเพ็ญประโยชน์แก่ชุมชน ตามความสนใจความถนัดของบุคลากร และตามความต้องการเร่งด่วนของชุมชน โดยผู้บริหารของหอสมุดแต่ละสาขาในเครือข่ายจะต้องระบุชุมชนที่สำคัญต่อสาขาของตน พร้อมทั้งหาวิธีกำหนดความต้องการเร่งด่วนของแต่ละชุมชนออกมา

‘โครงการรักษาสีสิ่งแวดล้อม’

หอสมุดเทพนิมิตริยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการประหยัดการใช้พลังงานตามนโยบายของรัฐบาล และการลดการใช้กระดาษ รวมทั้งการนำกระดาษที่ใช้แล้วมารีไซเคิลเพื่อลดปัญหาขยะ โครงการรักษาสีสิ่งแวดล้อมจึงกำหนดมาตรฐานวิธีปฏิบัติในการใช้พลังงานขึ้น และณรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติตาม ซึ่งรวมถึงวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการลดการใช้กระดาษ

ในอดีต หอสมุดจัดการกับหนังสือเก่าด้วยการตัดจำหน่ายและส่งให้แก่บริษัททำเยื่อกระดาษรีไซเคิล นับตั้งแต่ปี 1999 จนถึงปัจจุบัน หอสมุดเทพนิมิตริยดำเนินการจัดจำหน่ายหนังสือเก่าให้แก่ประชาชน ซึ่งมียอดอยู่ที่ประมาณ 250,000 เล่มต่อปี

หอสมุดเทพนิมิตริยสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการที่กล่าวมาข้างต้นทั้งสองโครงการโดยประกาศกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการทางอีเมลภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และดำเนินการแต่งตั้งตัวแทนจากหอสมุดของสาขา และจากฝ่ายงานต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ประสานงานโครงการ และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเข้าร่วมในกิจกรรมของโครงการ ในปีแรกของการดำเนินโครงการ บุคลากรประมาณ 40% ของจำนวนทั้งหมดสนใจเข้าร่วม และมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่ขยายตัวขึ้นทุกปี

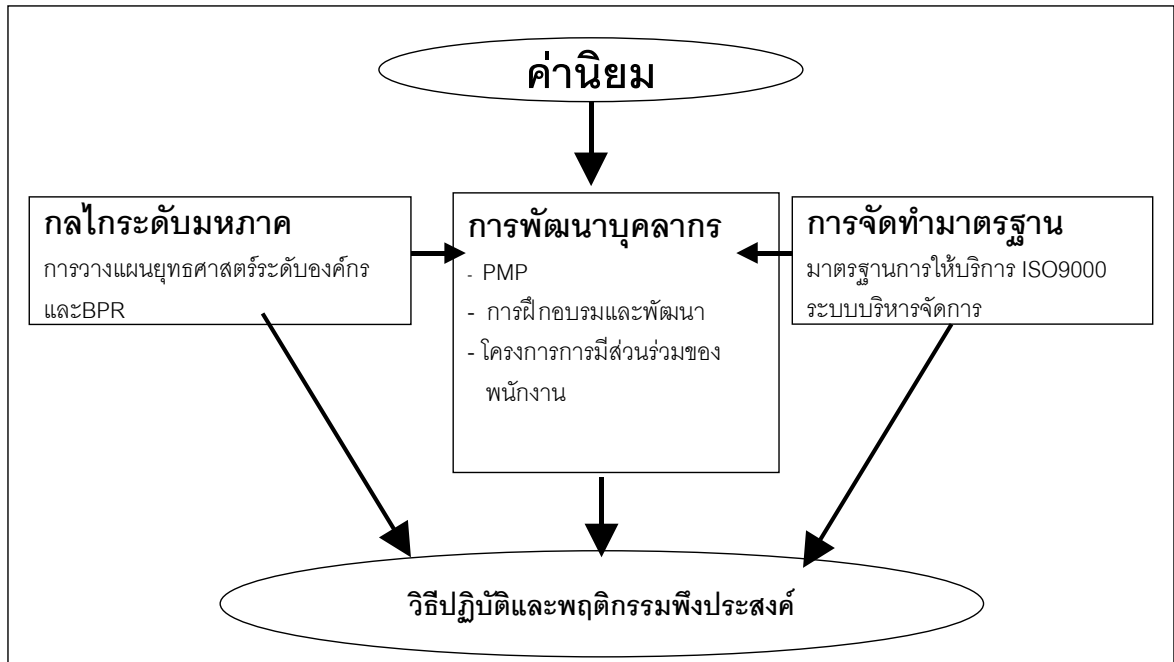
ภายใต้คณะกรรมการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ได้มีการแบ่งโครงสร้างออกเป็น ทีมบริหารโครงการแต่ละทีม ซึ่งโครงการที่กล่าวมาข้างต้นก็เป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างนี้ ทีมบริหารโครงการมีหน้าที่ทบทวนประสิทธิผลของการจัดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับภายนอก เช่น โครงการอาสาสมัครนำแนวทางกิจกรรมไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรพัฒนาเอกชนที่จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนต่างๆ เป็นประจำ เป็นต้น

ประเด็นเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินการของหอสมุด ได้รับการพิจารณาเป็นประจำทุกปีในระหว่างการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงแต่ละข้อที่ระบุออกมา จะต้องกำหนดผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และจัดลำดับความสำคัญ พร้อมทั้งนำไปเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ประจำปี

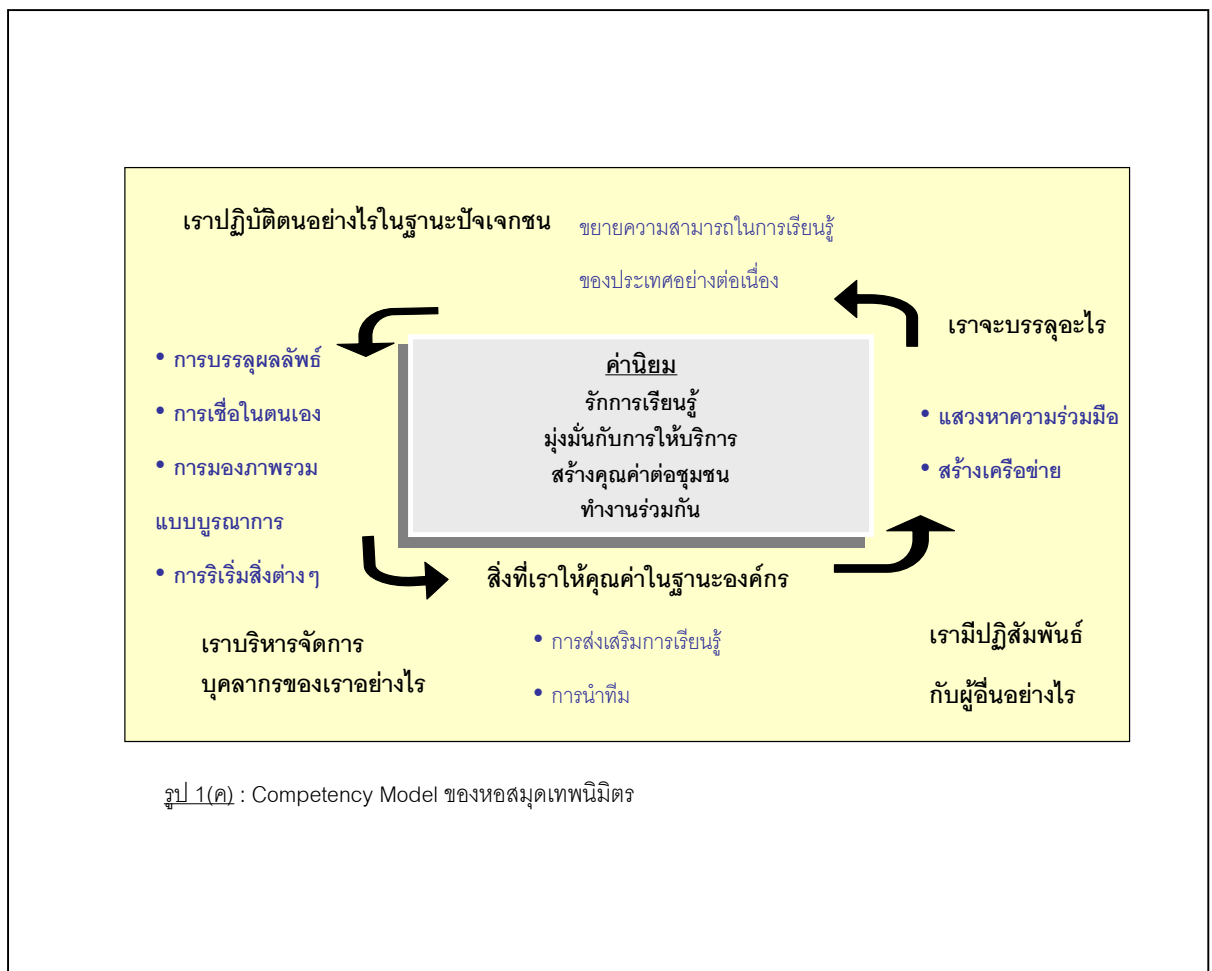
ในส่วนของการส่งเสริมการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม คณะกรรมการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมได้จัดทำ ‘คู่มือจรรยาบรรณ’ ซึ่งกำหนดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมที่บุคลากรของหอสมุดเทพนมิตรพึงปฏิบัติ ในกรณีที่บุคลากรไม่แน่ใจในแนวทางว่าถูกหรือผิดก็สามารถสอบถามจากตัวแทนที่ คณะกรรมการแต่งตั้ง มีการส่งเสริมการปฏิบัติตามคู่มือจรรยาบรรณด้วยแนวคิดเชิงป้องกัน ประกอบด้วย การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการถ่ายทอดค่านิยมหลักไปสู่พฤติกรรมตามกรอบแนวคิด PMP

วาระการประชุม (Meeting Platform)	จุดประสงค์
คณะผู้บริหารระดับสูง	วาระการประชุมอย่างเป็นทางการ สำหรับคณะผู้บริหารระดับสูง เพื่อทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร กำหนดทิศทางและนโยบาย ยุทธศาสตร์ ดำเนินการตัดสินใจในระดับสูง/การอนุมัติประเด็นสำคัญ
ประชุมระดับกลุ่มงาน	วาระการประชุมอย่างไม่เป็นทางการสำหรับคณะผู้บริหารระดับสูง ต่อคณะผู้บริหารระดับที่รองลงมา เพื่ออภิปรายประเด็น ข้อสงสัย และกลยุทธ์
คณะกรรมการระดับองค์กร	วาระการประชุมอย่างเป็นทางการ สำหรับผู้บริหารสูงสุด เพื่อทบทวน ผลการดำเนินการและความก้าวหน้าของโครงการ อนุมัติโครงการใหม่ๆ และให้แนวทางในการอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการ ดำเนินงานของหอสมุด
คณะกรรมการระดับกลุ่มงาน	วาระการประชุมอย่างเป็นทางการสำหรับรองผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้จัดการส่วนงานของกลุ่มงานต่างๆ เพื่อทบทวนและบูรณาการ ผลการดำเนินการของแต่ละกลุ่มงานนั้น

รูป 1(ก) วาระการประชุมในระดับองค์กรและระดับกลุ่มงาน



รูป 1(ข) : การแปลงค่านิยมของหอสมุด ไปสู่วิธีปฏิบัติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์



รูป 1(ค) : Competency Model ของหอสมุดเทพนิมิตร

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

(1-2) เดิมทีหอสมุดเทพนิมิตร์ใช้แนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์ทุกๆ หนึ่งปี เรียกว่า กระบวนการวางแผนระดับองค์กรประจำปี (Corporate Planning Exercise – CPE)

ต่อมาในเดือนกันยายน 2003 ได้มีการกำหนดแนวทางการวางแผนและทบทวนระดับองค์กร (Corporate Planning and Review – CPR) ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรรายไตรมาส ขึ้นมาใช้ทดแทนการวางแผนรายปี เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ดูรูปที่ 2 ก) ปัจจัยเกี่ยวกับความต้องการของผู้รับบริการ สภาพการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงที่เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม รวมทั้งปัจจัยภายใน เช่น จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จะถูกนำมาวิเคราะห์ในไตรมาสแรกของกระบวนการวางแผน

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

(3-4) ดังกล่าวมาแล้วว่าจุดกำเนิดของหอสมุดเทพนิมิตร์มาจากรายงานการศึกษาของคณะกรรมการส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ของสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งต่อมาได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์หอสมุดแห่งชาติขึ้นจากรายงานฉบับดังกล่าว พร้อมทั้งวางทิศทางการพัฒนาการเรียนรู้ของประเทศในระยะยาว 10-15 ปี การพัฒนาเครือข่ายหอสมุดให้มีการดำเนินการที่เป็นเลิศในระดับโลกจึงเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของชาติ

เพื่อให้การดำเนินงานของหอสมุดเทพนิมิตร์บรรลุถึงวิสัยทัศน์ของหอสมุดแห่งชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงจึงตัดสินใจแบ่งการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 2 ช่วง

ช่วงที่หนึ่ง คือ การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการนำข้อมูลผลการดำเนินการของหอสมุดประชาชนประเทศต่าง ๆ จาก Metropolitan Libraries Section of IFLA มาใช้เป็นระดับเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผลการดำเนินการของหอสมุดเทพนิมิตร์

และเพื่อให้การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในช่วงที่หนึ่งบรรลุผล ได้มีการกำหนดดำเนินการในช่วงที่สอง ได้แก่ การนำการรื้อปรับระบบกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่า (Value Added Process Re-engineering – VPR) มาใช้ในฐานกระบวนการและเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของหอสมุดในอนาคต และเพื่อปรับปรุงการบริการทั้งในด้านประสิทธิภาพและคุณภาพการบริการ รูป 2.1(ข) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และโครงการริเริ่มหลักๆ ที่เกิดจากช่วงที่หนึ่ง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสนับสนุนประเด็นกลยุทธ์ในวิสัยทัศน์หอสมุดแห่งชาติ ทั้ง 6 ประเด็น

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ และ ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(5-9) กระบวนการ CPR เป็นการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็นไตรมาส ดังนี้

CPR ไตรมาสที่ 1

ในกระบวนการ CPR ไตรมาสที่ 1 กิจกรรมหลักคือการนำเสนอทิศทางในอนาคตและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของวงการหอสมุดและสารสนเทศ ทบทวนผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมาในระดับองค์กรและระดับกลุ่มงาน และจัดทำแผนระดับองค์กรสำหรับปีงบประมาณต่อไป

CPR ไตรมาสที่ 2

รองผู้อำนวยการซึ่งเป็นหัวหน้าของแต่ละกลุ่มงานจะนำเสนอกลยุทธ์ของกลุ่มของตนเพื่อการอนุมัติใน CPR ไตรมาสที่ 2

CPR ไตรมาสที่ 3

CPR ไตรมาสที่ 3 เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

CPR ไตรมาสที่ 4

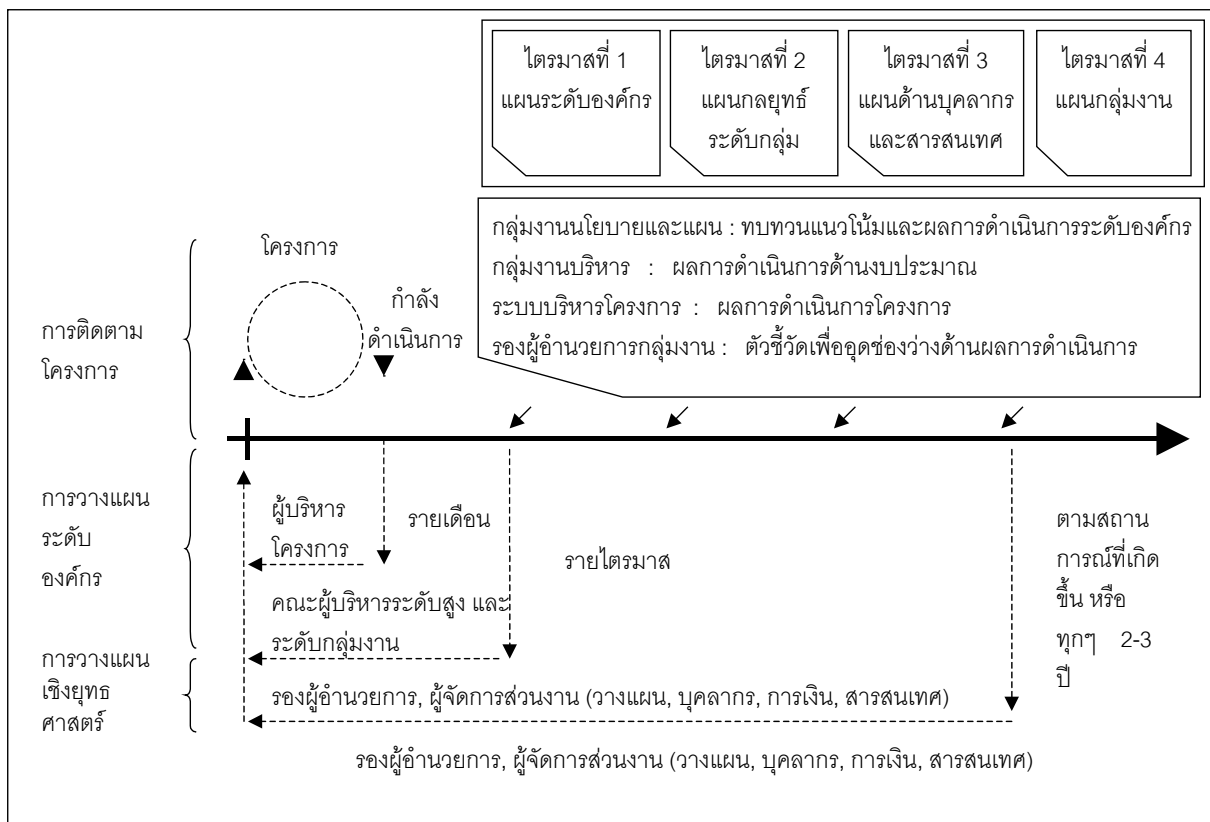
กิจกรรมที่เกิดขึ้นในไตรมาสที่ 4 คือการยืนยันแผนการทำงานของกลุ่มงาน โดยแต่ละกลุ่มงานกระจายแผนที่ได้รับการอนุมัติจากไตรมาส 2 พร้อมทั้งตัวชี้วัดที่กลุ่มงานรับผิดชอบลงไปให้ส่วนงานย่อยดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพร้อมทั้งตัวชี้วัดของแผน และกลับมาเสนอเพื่อขอการอนุมัติจากรองผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มงาน ในช่วงท้ายของไตรมาสที่ 4 จะมีการจัดสัมมนาผู้นำ และเวทีพนักงาน (ดูหมวด 1) เพื่อสื่อสารจุดมุ่งเน้น และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์สำหรับปีงบประมาณถัดไปแก่บุคลากรทุกคน

มีการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการของแผนการทำงานเป็นระยะๆ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) ที่กำหนดไว้ รองผู้อำนวยการที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงานและผู้จัดการแต่ละส่วนงานจะมีการประชุมรายเดือนเพื่ออภิปรายและทบทวนกลยุทธ์ โปรแกรม โครงการ และแผนการทำงานของตัวเอง เพื่อให้มั่นใจว่ามีความก้าวหน้าด้วยดีและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ปรารถนาไว้

ในปีที่ผ่านมา หลังจาก CPE ประจำปีจะเสร็จสิ้นลง จะมีพิธีการปิดโครงการอย่างเป็นทางการโดยกลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ เพื่อทบทวนและประเมินสิ่งที่ทำไปแล้วด้วยดี และสิ่งที่น่าจะทำได้ดีกว่านี้

การทบทวน CPE ด้วยกระบวนการวางแผน CPR รายไตรมาส ทำให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปในกระบวนการวางแผนตามที่ระบุไว้ในตารางในรูป 2(ง) นอกจากนี้ ในตอนท้ายของกระบวนการ CPR แต่ละครั้ง กลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ยังทบทวนและประเมินข้อมูลป้อนกลับ

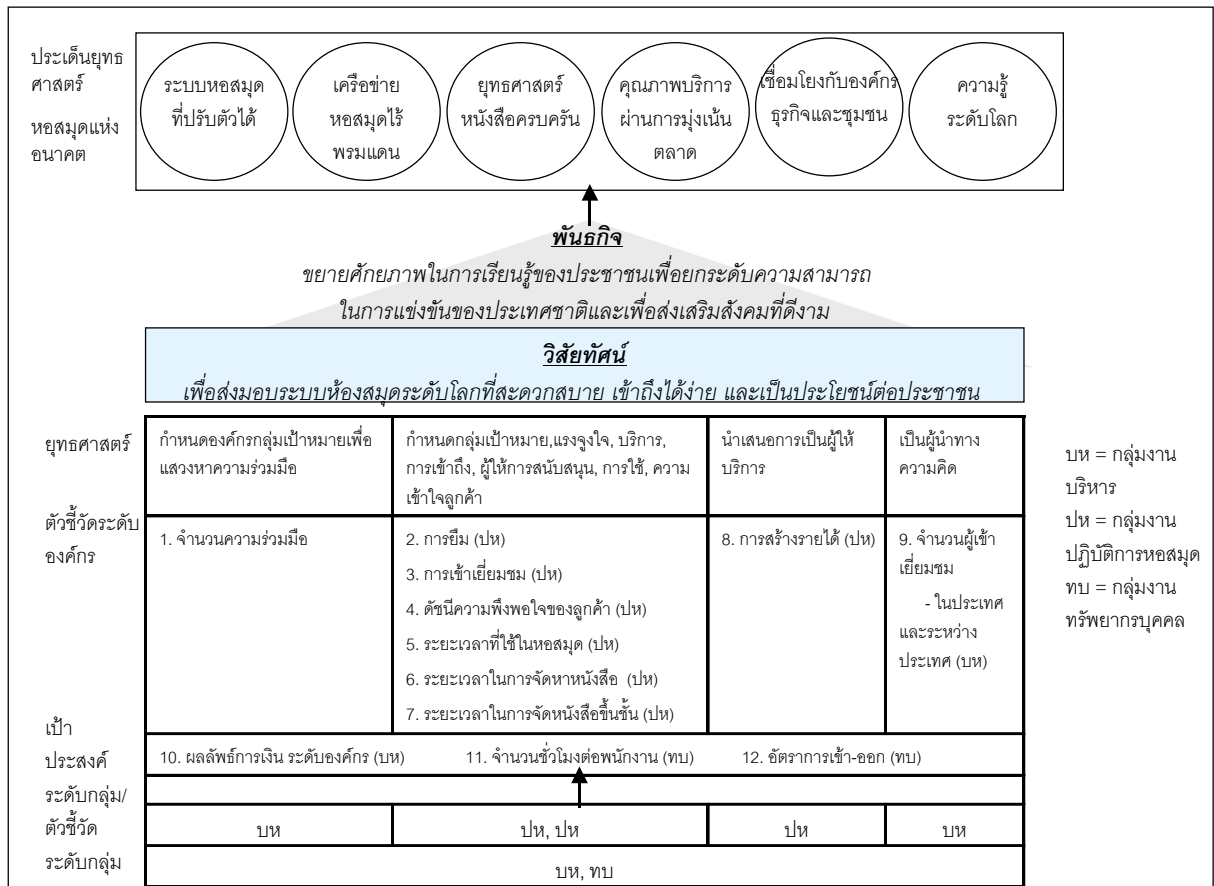
และข้อคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกระบวนการ CPR และวงจร CPR โดยรวม



รูป 2(ก) : กระบวนการวางแผนระดับองค์กร Corporate Planning and Review-CPR

พันธกิจ & วัตถุประสงค์ของหอสมุดเทพนิมิตร		
ประเด็นยุทธศาสตร์ หอสมุดแห่งชาติ	โครงการ/กิจกรรมหลัก	ตัวชี้วัด
ระบบหอสมุดที่ปรับตัวได้	อาคารใหม่ของหอสมุด โครงการสร้างหอสมุดใหม่ โครงการยกระดับหอสมุด	อัตราการยืม อัตราการยืมต่อจำนวนประชากร การเข้าเยี่ยมชม, สมาชิกที่ใช้บริการ, พื้นที่
เครือข่ายหอสมุดไร้พรมแดน	เครือข่ายการกระจายข้อมูลระหว่างหอสมุด การพัฒนาระบบฐานข้อมูล หอสมุดดิจิทัล (Digital Library)	การกู้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ จำนวนการ log-on เข้าระบบ
ยุทธศาสตร์หนังสือครบครัน	พัฒนารายการหนังสือและสื่ออื่นๆ ศูนย์ปฏิบัติการยืม-คืนและการปฏิบัติการทั่วไป	อายุหนังสือบนชั้น จำนวนรายการหนังสือ จำนวนรายการหนังสือต่อประชากร
คุณภาพบริการผ่านการมุ่งเน้นตลาด	BPR TQA ISO9000	ระยะเวลาในการได้รับสารสนเทศ ระยะเวลาที่ใช้ในการยืมต่อครั้ง ระยะเวลาในการจัดหาหนังสือ ระยะเวลาในการจัดหนังสือขึ้นชั้น
ความเชื่อมโยงกับองค์กรธุรกิจและชุมชน	ความร่วมมือกับองค์กรภายนอก	จำนวนความร่วมมือ
ความรู้ระดับโลก	จำนวน MOU กับหอสมุดอื่นๆ	จำนวน MOU กับคู่ค้าเชิงกลยุทธ์

รูป 2(ข) : ตัวชี้วัดผลการดำเนินการของหอสมุดเทพนิมิตร



รูป 2(ค) : ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์แห่งอนาคตและเป้าประสงค์ระดับกลุ่ม

ก่อนใช้ CPR		หลังใช้ CPR
จำนวนคน-วันที่ใช้ในการวางแผน	10,642 คน-วัน	3,300 คน-วัน (ปรับปรุง 69%)
อัตราการมีส่วนร่วม	ผู้มีส่วนร่วมประมาณ 35 คน คณะผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูง	ผู้มีส่วนร่วมประมาณ 35 คน ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกระบวนการหลัก
กระบวนการทบทวน	ทบทวนปีละ 2 ครั้ง ทบทวนกลางปีและปลายปี	ทบทวนรายไตรมาส วงจร การวางแผน, ปฏิบัติ, ทบทวน และปรับปรุง รับผิดชอบมากขึ้นเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
ความรับผิดชอบ (Accountability)	ความรับผิดชอบกระจัดกระจายและไม่ชัดเจน	ความรับผิดชอบอยู่ที่ระดับหัวหน้ากลุ่ม

รูป 2(ง) : การปรับปรุงที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการวางแผนระดับองค์กร-CPR

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1-3) ภารกิจหลักของหอสมุดเทพนิมิตร คือ การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร และการเรียนรู้ ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการ ซึ่งเมื่อพิจารณาสำหรับการให้บริการประชาชนจำนวนมาก

วิธีที่มีเหตุผลที่สุดในการแบ่งส่วนตลาด ก็คือการใช้เกณฑ์อายุเป็นตัวแบ่ง โดยหอสมุดเทพนิมิตรแบ่งประชาชนผู้มาใช้บริการออกเป็นกลุ่มอายุต่าง ๆ ดังนี้

- กลุ่มเด็กก่อนเข้าโรงเรียน อายุ 6 ขวบ และต่ำกว่า
- กลุ่มเด็กอายุ 7-12 ปี
- กลุ่มวัยรุ่นอายุ 13-19 ปี
- กลุ่มวัยผู้ใหญ่ อายุ 20-59 ปี
- กลุ่มผู้สูงอายุ อายุ 60 ปี และมากกว่า

นอกจากวิธีการแบ่งส่วนตลาดด้วยเกณฑ์อายุของผู้รับบริการแล้ว หอสมุดเทพนิมิตรยังใช้กลยุทธ์ในการแบ่งส่วนตลาดวิธีอื่น ๆ เพื่อสร้างสรรค์บริการใหม่ให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ซึ่งข้อมูลที่น่าสนใจในการระบุโอกาสในการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรของกลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ และกลไกการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการที่แสดงไว้ในรูป 3(ก)

จากข้อมูลการศึกษาด้วยวิธีการและกลไกต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น หอสมุดเทพนิมิตรสามารถระบุความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มออกมาเป็น 5 มิติ ได้แก่

- ความหลากหลายครบครันของหนังสือและข้อมูลข่าวสารที่ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม
- คุณภาพในผลิตภัณฑ์และบริการหลักของหอสมุด
- คุณภาพของโครงการและกิจกรรมที่จัดขึ้น
- บุคลากร (การบริการ)
- ลักษณะบรรยากาศของอาคารสถานที่

มิติความต้องการของผู้รับบริการทั้ง 5 นอกจากจะนำไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการหลักของหอสมุดเทพนิมิตร ยังนำไปใช้ในการออกแบบคำถามในแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการอีกด้วย

วิธีการและกลไกที่หอสมุดเทพนิมิตรใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการกลุ่มใหม่และผู้รับบริการที่อาจมีในอนาคต สามารถแบ่งได้เป็นสามประเภท

- 1) การจัดหาข้อมูลผู้รับบริการจากหลากหลายแง่มุม การจัดหาข้อมูลผู้รับบริการของหอสมุดเทพนิมิตรมีตั้งแต่ช่องทาง การรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการตามปกติ ไปจนถึงวิธีการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในเชิงรุก อย่างเช่น การใช้แบบจำลองหอสมุด

ต้นแบบที่จินตนาการขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับบริการคิดถึงความต้องการที่ไม่เคยคำนึงถึงมาก่อน

- 2) การสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และการออกไปศึกษาผู้รับบริการของหอสมุดต่างๆ หรือองค์กรที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน
- 3) เรียนรู้จากเครือข่ายต่างๆ ของผู้รับบริการ โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นผู้รับบริการ แบบ Focus Group ซึ่งการวางแผนโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของหอสมุดเทพนิมิตร์ปัจจุบันใช้ Focus Group จนกลายเป็นมาตรฐาน ยกตัวอย่างเช่น โครงการสร้างอาคารใหม่ของหอสมุดสาขาดอนเมือง มีข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากผู้รับบริการใน 7 พื้นที่บริการรวมแล้วกว่า 978 ประเด็น ซึ่งแบ่งออกเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับความหลากหลายครบครันของหนังสือ 303 ประเด็น, คุณภาพการให้บริการ 224 ประเด็น, คุณภาพของโครงการกิจกรรม 169 ประเด็น, อาคารสถานที่ 223 ประเด็น และอื่นๆ อีก 59 ประเด็น ผู้บริหารโครงการนำเอาข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดความครอบคลุมของหนังสือ การบริการ กิจกรรม และพื้นที่ใช้สอยของห้องต่างๆ ในอาคารใหม่

หอสมุดเทพนิมิตร์นำเอาความต้องการของผู้รับบริการมากำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปรับปรุงในสามระดับ ระดับแรก คือ ระดับโครงการ, ระดับที่สอง คือ ระดับกลุ่มงาน และระดับที่สาม คือ ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ CPR

ทุกปี กลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุดจะทำงานร่วมกับผู้จัดการฝ่ายคุณภาพบริการ และกลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ เพื่อทำการทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการในการกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ การทบทวนดังกล่าวมุ่งตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการ, ความเพียงพอและประสิทธิผลของแนวทางที่ใช้ใช้ในการรับฟังและวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ และการใช้ประโยชน์ในข้อมูลป้อนกลับที่รวบรวมมาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลที่ใช้ในการยืนยันแนวทางที่หอสมุดเทพนิมิตร์ใช้อยู่ ประกอบด้วย ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งรวบรวมมาได้จากช่องทางต่างๆ ที่ให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็นป้อนกลับมา และจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม, ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนหลังจบโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกับผู้รับบริการ, และข้อมูลผลการปฏิบัติการต่างๆ เช่น อัตราการยืม อัตราการเข้าเยี่ยมชม เวลาเฉลี่ยตั้งแต่รับหนังสือคืนจนกระทั่งกลับขึ้นไปบนชั้นวาง หรือ TTS (Time-to-shelf), เวลาเฉลี่ยที่ผู้รับบริการใช้ในการยืมหนังสือแต่ละครั้ง หรือ TTC (Time-toCheckout) ฯลฯ

นอกจากนั้น หอสมุดเทพนิมิตร์ยังศึกษาโดยผ่านทางเครือข่ายของผู้จัดการคุณภาพบริการว่าองค์กรอื่นที่เป็นเลิศใช้วิธีการใดในการรับฟังผู้รับบริการ และมองหาโอกาสที่จะนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในหอสมุดเทพนิมิตร์เสมอ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4-7) หอสมุดเทพนิมิตให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ มีการจัดแบ่งช่องทางในการติดต่อสื่อสารและจัดรับผู้รับบริการที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้รับบริการเข้าถึงได้โดยง่ายและสะดวกในการเข้ามาใช้บริการ, การขอความช่วยเหลือ, การค้นหาสอบถามข้อมูลข่าวสาร และการแสดงความไม่พึงพอใจ ต่หานิรื่องเรียน

ความสำเร็จที่เป็นหลักชัยของหอสมุดเทพนิมิตในการปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้รับบริการก็คือ การจัดตั้ง Contact Centre ในปี 2003

กลไกและช่องทางในการติดต่อของหอสมุดเทพนิมิต และแหล่งข้อมูลที่ช่วยให้ผู้รับบริการเรียกหาความช่วยเหลือ ทำธุรกรรมต่างๆ และร้องเรียนแสดงความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วย

- เครือข่ายหอสมุด ซึ่งกระจายอยู่ทั่วกรุงเทพฯและปริมณฑล
- เวลาเปิด-เปิดหอสมุด ซึ่งมากกว่าเวลาทำการปกติของราชการ
- การใช้เทคโนโลยีในการให้บริการ ตัวอย่างเช่น การคืนหนังสือที่หอสมุดต่างสาขาซึ่งจะคืนที่สาขาใดก็ได้, การต่อเวลาการยืมโดยผ่านทางออนไลน์ แพลกซ์ และโทรศัพท์ หรือ Short Message Service (SMS), บริการเตือนเมื่อใกล้ครบกำหนดส่งคืนผ่านทางออนไลน์โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย, การจ่ายค่าธรรมเนียมผ่านทาง SMS (ต้องมีบัญชีบัตรเครดิต), เคา์เตอร์ยืมหนังสือด้วยวิธีบริการตนเอง, เคา์เตอร์สอบถามข้อมูลการยืมหนังสือ, เคา์เตอร์บริการแบบมัลติมีเดีย เป็นต้น
- การให้บริการหอสมุดเทพนิมิตออนไลน์ (www.thepnimitr.or.th และ www.elibrarythai.com) ผู้รับบริการสามารถเข้ามาค้นหารายชื่อหนังสือ เอกสาร และสื่อในรูปแบบอื่นๆผ่านทางออนไลน์ สามารถจองหนังสือ ต่อเวลาการยืม นอกจากนั้น หอสมุดเทพนิมิตออนไลน์มีบริการส่งหนังสือที่ห้ยืมถึงบ้านโดยผู้รับบริการโทรเข้ามาแจ้งและเสียค่าบริการเป็นรายเดือนแบบหักบัญชีธนาคาร
- แผ่นพับแจกฟรีบอกรายละเอียดบริการ, กิจกรรมและโครงการต่างๆ ของหอสมุดเทพนิมิต พิมพ์ใหม่ลงข้อมูลใหม่ทุกสองเดือน มีวางในหอสมุดทุกสาขา
- ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เช่น หมายเลขโทรศัพท์สายด่วนเกี่ยวกับปัญหาข้อร้องเรียนการบริการ, ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์และแฟกซ์ของเครือข่ายหอสมุด, ศูนย์โทรศัพท์ 24 ชั่วโมง, อีเมลแอดเดรสของหอสมุด เป็นต้น
- แบบฟอร์มสำหรับผู้รับบริการกรอกแสดงความคิดเห็น

หอสมุดเทพนิมิตรวบรวมและกำหนดความต้องการในการติดต่อของผู้รับบริการด้วยข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบต่างๆ แล้วนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการสำหรับมิติต่างๆ ได้แก่ การให้บริการ, ความหลากหลายครบครันของหนังสือและข้อมูลข่าวสาร, กิจกรรมโครงการต่างๆ, และลักษณะบรรยากาศของอาคารสถานที่

หอสมุดเทพนิมิตดำเนินโครงการ ‘มาตรฐานการให้บริการ’ มาตั้งแต่ปี 1999 เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับที่ต้องติดต่อโดยตรงกับผู้รับบริการมีระดับการให้บริการที่คงเส้นคงวา รวมแล้วมี

มาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้ถึง 67 ข้อ ครอบคลุมตั้งแต่เรื่องการแต่งกาย, การจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ, การประชาสัมพันธ์กิจกรรมออกสู่สาธารณชน ไปจนถึงการดูแลความหลากหลายครบครันของหนังสือให้ทันความต้องการของผู้รับบริการ

หอสมุดเทพนิมิตร์ได้จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการให้บริการให้แก่บุคลากรที่ต้องติดต่อกับผู้รับบริการเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้มั่นใจว่าหอสมุดสาขาทุกแห่งมีคุณภาพการให้บริการที่สม่ำเสมอและคงเส้นคงวา และจัดให้มีผู้ทดสอบซึ่งว่าจ้างมาจากภายนอกเข้าไปประเมินคุณภาพการให้บริการปีละสองครั้ง เพื่อดูว่าการให้บริการจริงกับที่เขียนไว้ในมาตรฐานมีความแตกต่างกันอย่างไร ข้อมูลจากการประเมินจะนำมาวิเคราะห์โดยกลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุด และส่งต่อให้ผู้จัดการหอสมุดแต่ละสาขาเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงเพิ่มเติมในแผนปฏิบัติการซึ่งจัดทำขึ้นจากกระบวนการ CPR

ทุก ๆ เดือนจะมีการมอบรางวัล ‘ขวัญใจนักอ่านประจำเดือน’ ให้แก่เจ้าหน้าที่ซึ่งให้บริการยอดเยี่ยมจนกระทั่งได้รับคำชมจากผู้รับบริการ นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่ซึ่งได้รับคำชมบ่อยครั้งจะได้รับรางวัลที่สูงขึ้น ได้แก่ รางวัล ‘ขวัญใจนักอ่านประจำไตรมาส’ และได้รับเชิญให้เข้าร่วมรับประทานอาหารกลางวันร่วมกับคณะผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสแสดงความขอบคุณและยกย่องชมเชยเป็นรายบุคคล และสุดท้ายคือ รางวัล ‘ขวัญใจนักอ่านประจำปี’ ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศจะมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการที่ดีที่สุด นอกจากนั้น ยังมีรางวัล ‘ส่วนงานดีเด่นประจำปี’ ซึ่งมอบให้แก่แผนกหรือบริการต่าง ๆ และส่วนงานสนับสนุนเป็นประจำปีละหนึ่งครั้งเช่นกัน

ข้อมูลป้อนกลับที่ได้มาจากช่องทางและกลไกต่าง ๆ จะถูกนำมาลงตารางบันทึก และจัดหมวดหมู่ เช่น คำชม, ข้อร้องเรียน, ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ เป็นต้น ข้อร้องเรียนทุกข้อจะถูกกำกับเลขรหัสไว้เพื่อให้ติดตามตรวจสอบได้ง่าย และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะส่งคำขอบคุณของหอสมุดเทพนิมิตร์ไปยังที่อยู่หรืออีเมลล์ของผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับรวมทั้งความคิดเห็นข้อร้องเรียนเหล่านั้นภายในหนึ่งวันทำการนับแต่เวลาที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ

หอสมุดเทพนิมิตร์กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรที่ต้องติดต่อโดยตรงกับผู้รับบริการ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและมีไมตรีจิต บุคลากรที่ติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรงจะสามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันทีที่หน้างาน ในกรณีที่ไม่ชัดเจนหรือไม่แน่ใจ บุคลากรสามารถวินิจฉัยตัดสินใจโดยยึดตามแนวทางใน ‘คู่มือคำแนะนำการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน’ ของหอสมุดเทพนิมิตร์

ข้อมูลที่หอสมุดเทพนิมิตร์ใช้ในการตรวจสอบติดตามเพื่อประเมินประสิทธิผลของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ มีดังนี้

- ผลจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ข้อมูลเวลาที่ใช้ในการตอบสนองผู้รับบริการ
- ข้อมูลเวลาที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน
- คำชมและข้อร้องเรียนที่ได้จากช่องทางรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ
- การตรวจสอบความสม่ำเสมอและคงเส้นคงวาของมาตรฐานการบริการ

กลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุดและกลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ เป็นผู้วิเคราะห์ผลลัพธ์จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการประจำปี และนำมาอภิปรายทบทวนในการประชุมผู้

บริหาร เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุด ส่วนการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัตินั้นจะกระจายลงไปตามกลุ่มงานและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหอสมุดสาขา

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(8-11) ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการของหอสมุดเทพนิมิตมาจากหลายช่องทาง ได้แก่ แบบสำรวจความพึงพอใจ, ข้อมูลป้อนกลับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากผู้รับบริการ, ข้อมูลคำชมและข้อร้องเรียน, และการใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากภายในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- ตัวชี้วัด ซึ่งบ่งชี้ข้อมูลผลการให้บริการผู้รับบริการ
- การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการประจำปี
- ช่องทางที่รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการ
- ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ซึ่งติดต่อโดยตรงกับผู้รับบริการ

ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ อย่างเช่น อัตราการยืมหนังสือ, อัตราการเข้าเยี่ยมชม จะถูกนำมาทบทวนเป็นรายเดือนโดยกลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุด และนำเสนอในการประชุมผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งผู้จัดการของแต่ละส่วนงานเพื่ออภิปรายวิเคราะห์แนวโน้มของตัวชี้วัดความพึงพอใจเหล่านี้ ประเด็นใดที่ต้องปรับปรุงก็จะมีกรอบหมายให้ผู้จัดการส่วนงานที่เกี่ยวข้องเป็นเจ้าของในการศึกษาวิเคราะห์สาเหตุและสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ให้ดีขึ้น

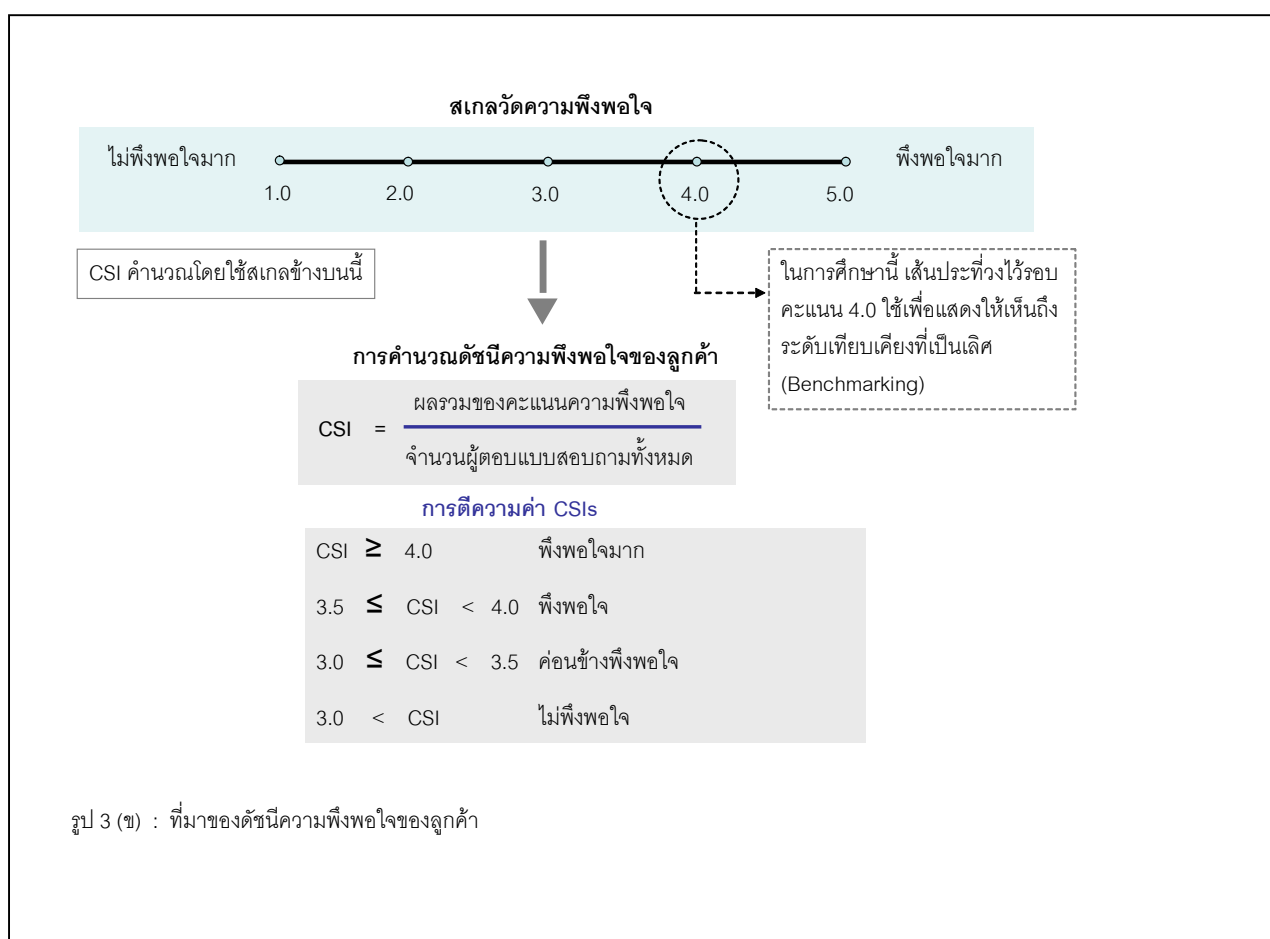
ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการจะถูกเผยแพร่แบ่งปันให้บุคลากรทุกระดับเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการปรับปรุง โดยผ่านทางตารางการประชุมที่มีอยู่ รวมทั้งทางอีเมลล์และทีมโครงการต่าง ๆ

ทุก ๆ ปี ทีมข้ามสายงานซึ่งนำโดยกลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุด พร้อมด้วยกลุ่มงานพัฒนาคุณภาพ และกลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์จะทำการทบทวนเพื่อปรับปรุงระบบการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ

กลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุดเป็นผู้ทบทวนปรับปรุงข้อคำถามในแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อให้แน่ใจว่าเหมาะสมและมีประสิทธิผล โดยใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการที่มีต่อแบบสอบถามมาประกอบ เพื่อตรวจสอบยืนยันว่าคุณลักษณะของคุณภาพที่แบบสอบถามระบุไว้นั้นเหมาะสม นอกจากนั้น ยังรวบรวมความคิดเห็นจากบุคลากรภายในมาปรับปรุงแบบสอบถามอีกทางหนึ่งด้วย

การสำรวจในวงกว้าง	การสำรวจและการศึกษาเฉพาะกลุ่ม
<ul style="list-style-type: none"> ■ การสำรวจนิสัยในการอ่านของคนไทย ปี 1997 ■ การศึกษารูปแบบการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการอ่านของคนไทยปี 2000 ■ การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี 1993 ■ การสำรวจการรับรู้ของผู้รับบริการ ปี 2000 	<ul style="list-style-type: none"> ■ การศึกษานิสัยการอ่านของผู้รับบริการแบบ Focus Groups เฉพาะหอสมุดเทพนิมิตร สาขาดอนเมือง ■ การสำรวจเวลาปิดเปิดของหอสมุดปี 2001 ■ DIY Library Pre-opening walkthrough for Focus Group, 2002 ■ การศึกษาพฤติกรรมของผู้รับบริการที่หอสมุดในห้างสรรพสินค้า ปี 2002

รูปที่ 3(ก) กลไกในการเก็บรวบรวมความต้องการในปัจจุบันและในอนาคตของผู้รับบริการ



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1-3) นอกเหนือจากการนำข้อมูลจริงมาใช้สนับสนุนการวางแผนระดับองค์กร การจัดการผลการดำเนินการ และการปฏิบัติงานประจำวัน หอสมุดเทพนิมิตรยังใช้ข้อมูลสารสนเทศในการทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดียิ่งขึ้น และช่วยสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรอีกด้วย

ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของหอสมุดเทพนิมิตร คือ มีการใช้เครื่องมือสำรวจความคิดเห็นอย่างกว้างขวางเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุง รวมถึงการสำรวจที่ทำอยู่เป็นประจำ เช่น การสำรวจนิสัยในการอ่านของคนไทย, การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ, การสำรวจเพื่อนำข้อมูลสารสนเทศมาวางแผนโครงการนำร่องต่างๆ และการสำรวจหอสมุดสาขา ทั้งนี้ ข้อมูลเพิ่มเติมอธิบายอยู่ในหมวด 3 “ผู้รับบริการ”

หอสมุดเทพนิมิตรใช้ข้อมูลสารสนเทศ 6 ประเภทหลักๆ ในการติดตามผลการดำเนินการสารสนเทศแต่ละประเภทประกอบด้วยตัวชี้วัดหลายๆ ตัวที่กลุ่มงานและส่วนงานต่างๆ ใช้ รูป4(ก) แสดงให้เห็นภาพรวมของระบบสารสนเทศของหอสมุดเทพนิมิตร

แนวทางของหอสมุดเทพนิมิตรในการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) และการเปรียบเทียบ คือ การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องผลการดำเนินการหลักๆ ของหอสมุดเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุง กำหนดเป้าประสงค์และแผนการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ข้อมูลผลการดำเนินการของหอสมุดประชาชนต่างประเทศที่ได้มาจาก Metropolitan Libraries Section of IFLA จะถูกนำมาใช้เป็นระดับเทียบเคียง เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผลการดำเนินการของหอสมุดเทพนิมิตร

ตัวอย่างอื่นๆ ได้แก่ การใช้สารสนเทศเปรียบเทียบและการจัดระดับเทียบเคียง รวมถึงการเปรียบเทียบคุณภาพการให้บริการของหอสมุดเทพนิมิตรกับหน่วยงานให้บริการประชาชนอื่นๆ เป็นระยะๆ โดยใช้รายงานสำรวจที่ดำเนินการโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ และการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศเพื่อหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากหอสมุดอื่นๆ และองค์กรต่างๆ เพื่อนำมาดำเนินการที่หอสมุดเทพนิมิตร

ในปี 2001 มีการกำหนดนโยบายในการจัดระดับเทียบเคียง, กระบวนการ และเกณฑ์เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติแก่พนักงานในการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระดับเทียบเคียงอย่างเป็นระบบ คำอธิบายกระบวนการจัดระดับเทียบเคียงแสดงไว้ในรูป 4(ค)

ทุกปี หอสมุดเทพนิมิตรจะนำเอาสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการของหอสมุดประชาชนและหอสมุดระดับชาติหลักๆ ทั่วโลกที่ได้จาก Metropolitan Libraries Section of IFLA มาใช้เพื่อเทียบเคียงผลการดำเนินการของหอสมุดเทพนิมิตรกับหอสมุดที่ดีที่สุดของโลก จากนั้น จะนำมาระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหอสมุด และเป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ในกระบวนการวางแผนระดับองค์กร หากพบว่าผลการดำเนินการมีช่องว่าง (Gap) ที่มีนัยสำคัญ จะมีการกำหนดเป้า

ประสงค์ และสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อปิดช่องว่างที่พบ หากจำเป็น อาจมีการจัดตั้งทีมจัดระดับเทียบเคียงเพื่อดำเนินโครงการจัดระดับเทียบเคียง

โดยปกติ กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพจะมีการวิเคราะห์การรับรู้ของผู้รับบริการจากรายงานผลการสำรวจเพื่อค้นหาและจัดระดับความสำคัญประเด็นที่ควรปรับปรุง และรายงานไปยังคณะผู้บริหารระดับสูง จากนั้น คณะผู้บริหารระดับสูงจะแต่งตั้งบุคลากรและทีมงานเพื่อศึกษา เสนอกิจกรรมปรับปรุง และนำไปปฏิบัติเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อไป

ทุกปี กลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์จะเก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานที่ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเชิงเปรียบเทียบหรือการจัดระดับเทียบเคียง เพื่อปรับปรุงกระบวนการโดยรวมในการเลือกและใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและการจัดระดับเทียบเคียง โครงการภายใต้เรื่องนี้จะดำเนินการตาม ระเบียบวิธีการบริหารโครงการ (Project Management Methodology) ซึ่งจะต้องมีการปิดโครงการอย่างเป็นทางการและมีการจัดทำเอกสารบทเรียนที่ได้รับเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ปรับปรุง รักษา และแลกเปลี่ยนความรู้

เพื่อประสิทธิผลด้านต้นทุน การจัดระดับเทียบเคียงจะดำเนินการในประเด็นที่สำคัญที่หอสมุดลำห้วยอยู่เสียก่อน หอสมุดจะใช้วิธีการอื่นๆ เช่น การใช้เครื่องมือในการแก้ไขปัญหา, การอภิปรายกับผู้ชำนาญการ และ Focus Group เพื่อกำหนดโปรแกรมและโครงการที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขประเด็นที่ยังลำห้วยอยู่นั้น

ระหว่างดำเนินการกระบวนการวางแผนระดับองค์กรและการประชุมทบทวนผลการดำเนินการเป็นระยะๆ ในระดับองค์กร ระดับกลุ่มงาน และระดับส่วนงาน จะมีการนำสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมาพิจารณาและรวมไว้ในแผนปฏิบัติการ

ในการประเมินและปรับปรุงการบริหารสารสนเทศ จะมีการพิจารณาปัจจัยหลักๆ เหล่านี้

- ความเชื่อถือได้และความเป็นประโยชน์ในการใช้งานของตัวชี้วัดที่มีอยู่ในการประชุมและความจำเป็นต่อการดำเนินการของหอสมุดเทพนิมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินการใหม่ที่จำเป็นเพื่อวัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์และเชิงปฏิบัติการ
- ประสิทธิภาพของการเข้าถึงสารสนเทศปัจจุบันและวิธีการเผยแพร่ข้อมูล
- ความจำเป็นในการยกระดับความสามารถเชิงวิเคราะห์ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ที่นอกเหนือจากเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาขั้นพื้นฐาน
- ประสิทธิภาพของการแลกเปลี่ยนสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และนวัตกรรม

ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

(4-5) ระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร คณะผู้บริหารของหอสมุดเทพนิมิตรจะใช้ตัวชี้วัดระดับองค์กรในการประเมินผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งเปรียบได้กับการตรวจสอบสุขภาพอยู่เป็นประจำ

กลุ่มงานที่เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบตัวชี้วัดต่างๆ ร่วมกับกลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์มีหน้าที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์และนำเสนอผลลัพธ์ของตัวชี้วัด ในรูปแบบกราฟ ชาร์ต ตาราง เพื่อรายงานในการประชุมตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการทบทวนโดยคณะผู้บริหาร กระบวนการทบทวนจะแสดงผลทั้งทางบวกและทางลบที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการขององค์กร จากนั้น ผู้จัดการแต่ละส่วนงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ปัญหาเหล่านั้นต่อไป ผู้จัดการส่วนจะทำการศึกษาและค้นหาต้นเหตุของปัญหา และจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับแผนปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข ถ้าพบว่าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลายกลุ่มงาน อาจมีการจัดตั้งคณะทำงานโครงการข้ามสายงาน (Cross-Functional Project Team) เพื่อวิเคราะห์และแก้ปัญหาเหล่านั้น ในการวิเคราะห์ปัญหา จะมีการเชิญบุคลากรหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องจากกลุ่มงานต่างๆ มาทำการตัดสินใจด้วย

นอกจากนี้ หอสมุดเทพนิมิตยังมีระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) ซึ่งในปัจจุบันใช้ Man-On-The-Street (MOTS) Data Mart ซึ่งทำให้สามารถดึงข้อมูลที่สรุปไว้ต่างๆ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับการยืม ฯลฯ มาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มและประกอบการวิเคราะห์ทางสถิติ ผู้ใช้งานกลุ่มใหญ่ของ MOTS คือ กลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุดซึ่งใช้สำหรับงานหอสมุดและการยืม ส่วนผู้ใช้อื่นๆ ได้แก่ กลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ และกลุ่มงานสนับสนุนต่างๆ

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

(6-8) หอสมุดเทพนิมิตกำหนดรายละเอียดต่างๆ เช่น คำจำกัดความของตัวชี้วัด จุดประสงค์ วิธีการเก็บข้อมูล และความถี่ในการรายงาน ไว้ในคำนิยามของตัวชี้วัด (KPI Templates) และนำคำนิยามของตัวชี้วัดต่างๆ มาจัดทำเป็นพจนานุกรมตัวชี้วัด (KPI Dictionary) ทั้งนี้ เพื่อทำให้มั่นใจถึงความคงเส้นคงวา และความเชื่อถือได้ของตัวชี้วัดในระดับองค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถเข้ามาดูได้ โดยสะดวกผ่านทางฐานข้อมูลตัวชี้วัดหรือ KPI Dictionary Team Room ช่วยให้เกิดการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร

หอสมุดยังใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเผยแพร่สารสนเทศขององค์กรอย่างกว้างขวาง ช่องทางของเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อีเมล, อินทราเน็ต, ระบบการบริหารโครงการ (Project Management System – PROMs), Team Rooms สำหรับผู้ใช้กลุ่มต่างๆ และประเด็นต่างๆ (เช่น Management Team Room, Project Team Room, Divisional Team Room, Work Improvement Team Room เป็นต้น) มีการใช้การขึ้นทะเบียนออนไลน์ และจดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ระบบนี้ทำให้สารสนเทศถูก “ผลัก” ไปให้แก่ผู้ใช้ (ผ่านทางอีเมล, อินทราเน็ต, จดหมายข่าว) หรือถูกเก็บเข้าไว้ในเครือข่าย เพื่อให้ผู้ใช้สามารถ “ดึง” ข้อมูลมาใช้เมื่อต้องการ

กลุ่มงานสนับสนุนและเทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินการปรับปรุงระบบทุกๆ 6 เดือนเพื่อให้มั่นใจว่าทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยกำหนดมาตรฐานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จัดหามาว่าจะต้องเข้ากันได้กับระบบที่ใช้อยู่ทั่วทั้งองค์กร และมีระดับคุณภาพเหมาะสมกับงาน

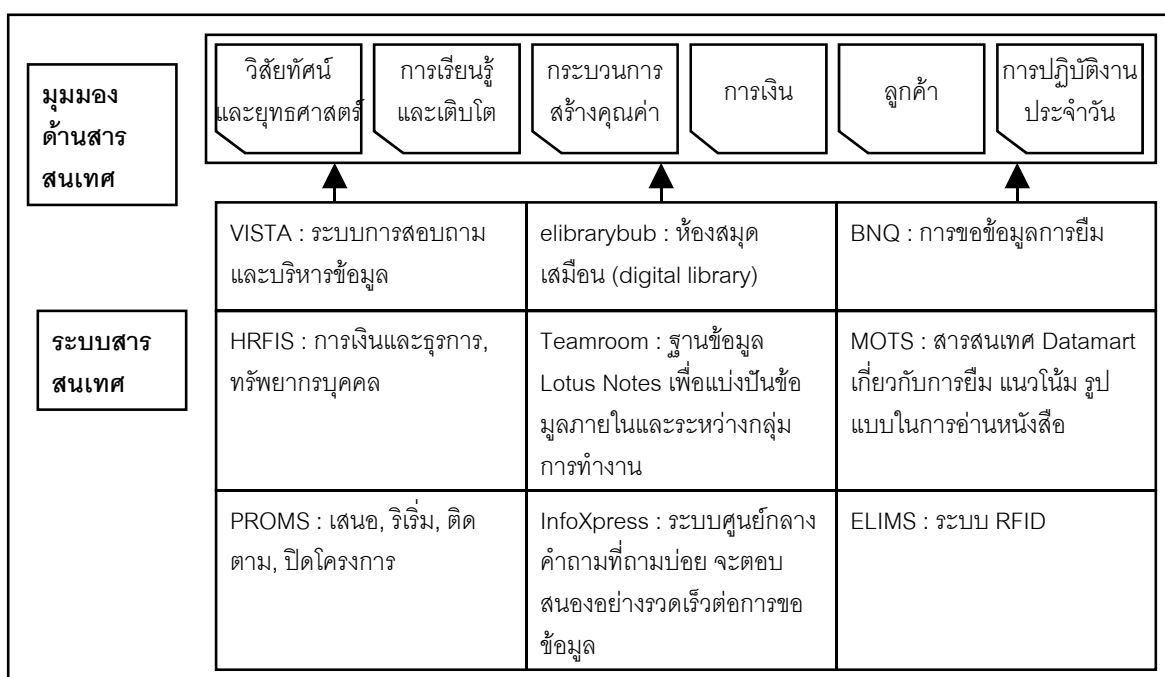
นอกจากนั้น ยังมีการตรวจสอบระบบรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูลอยู่ทุกเดือน และให้บริการแก่ผู้ใช้ทั่วองค์กรในกรณีที่เกิดปัญหา

ข. การจัดการความรู้

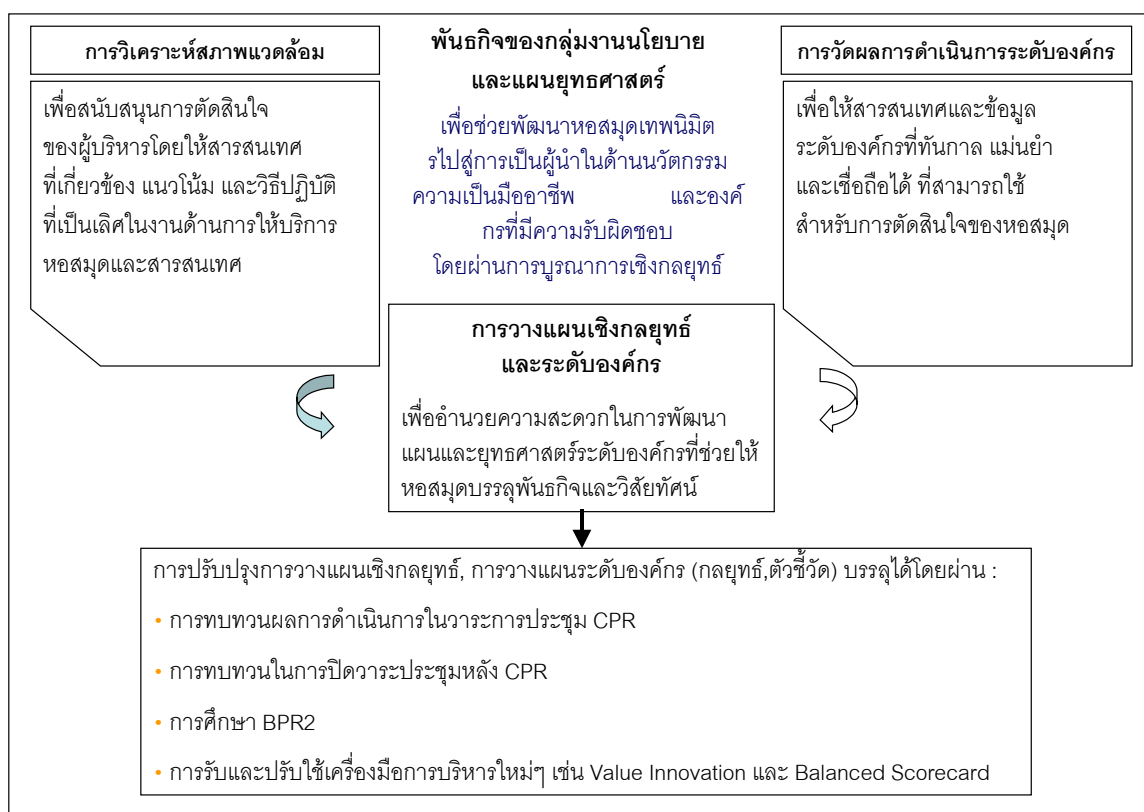
(9-10) หอสมุดเทพนิมิตดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาตั้งแต่แรกเริ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มงานระบุประเภทของความรู้ออกมา เช่น ความรู้เชิงเทคนิคเฉพาะ, ความรู้ที่เป็นเรื่องทักษะความสามารถ, ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ, ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นต้น จากนั้น ให้แต่ละกลุ่มงานกำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงานไว้ในแผนปฏิบัติการตามกระบวนการวางแผนประจำปี ซึ่งต้องมีการทบทวนและปรับปรุงตามรอบเวลาที่กำหนดไว้

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา หอสมุดเทพนิมิตได้ตอบสนองคำขอจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ในด้านการแลกเปลี่ยนคุณภาพการบริการและเส้นทางการปรับเปลี่ยนขององค์กรอยู่บ่อยๆ คำขอเหล่านั้นแสดงถึงนัยของการระลึกถึงหอสมุดเทพนิมิตในฐานะที่เป็นผู้นำทางความคิดในโลกของหอสมุดในด้านการบริหารจัดการและการให้บริการด้านหอสมุด การเข้าเยี่ยมชมแต่ละครั้งเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ของทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้เยี่ยมชมและพนักงานของหอสมุด หอสมุดเทพนิมิตยังได้มีการจัดการบรรยายประมาณ 10 ครั้งต่อปี ในเครือข่ายแวดวงชาวหอสมุดระดับนานาชาติ

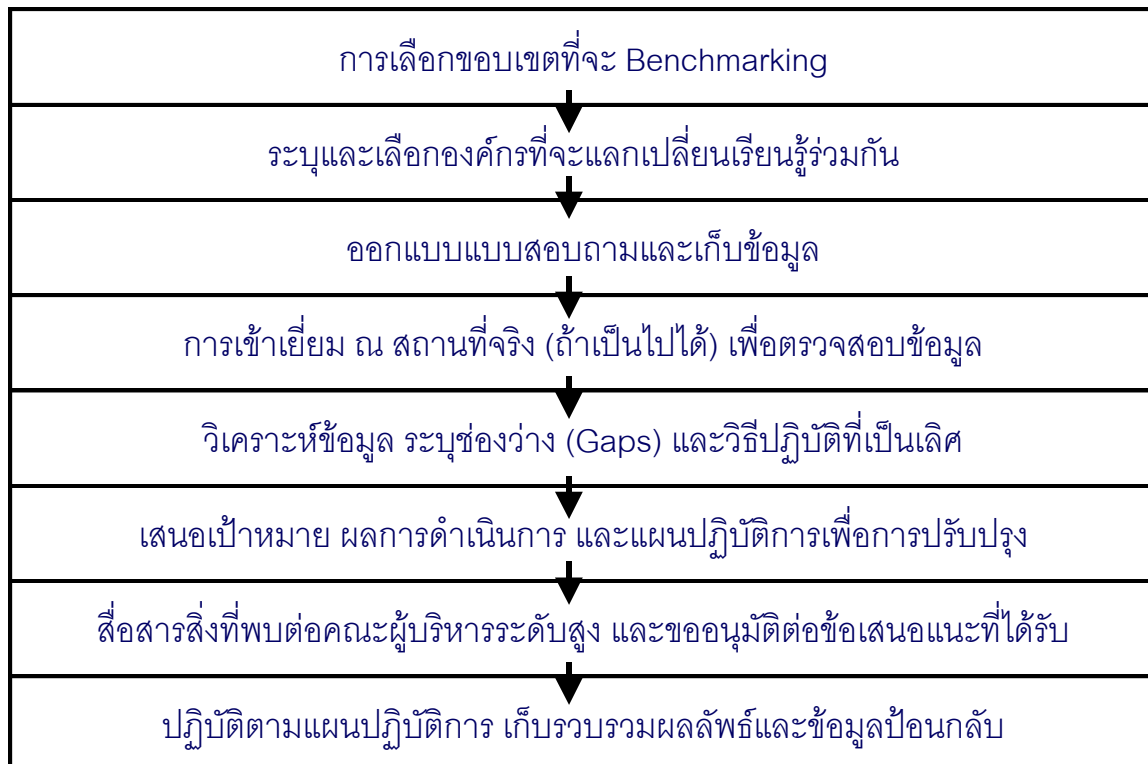
การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ระบบการไหลเวียนของข้อมูล ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศที่ใช้อยู่ภายในองค์กร มีลักษณะ ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ นอกจากนี้ หอสมุดเทพนิมิตยังดำเนินการจัดตั้ง ศูนย์ปฏิบัติการของเครือข่ายหอสมุด ‘Network Operations Centre (NOC)’ ซึ่งเป็นส่วนงานกลางในสังกัดกลุ่มงานสนับสนุนและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่เชื่อมโยงระบบสารสนเทศของหอสมุดสาขาเข้าด้วยกันทั้งหมด รวมทั้งสรรหาระบบฐานข้อมูลที่ใช้ง่าย ทันกาล มีมาตรฐานตามที่กำหนด และจัดหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในกรณีที่เกิดเป็นอีกด้วย



รูป 4(ก) : กรอบแนวคิดด้านสารสนเทศของหอสมุด



รูป/ 4(ข) : บทบาทของกลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในกระบวนการวางแผนและปรับปรุง



รูป/ 4(ค) : กระบวนการ Benchmarking ของหอสมุดเทพนิมิต

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบบริหารงานบุคคล

ก. การจัดระบบบริหารงานบุคคล

(1-3) การจัดการทรัพยากรบุคคลของหอสมุดเทพนิมิตรคำนึงถึงการบรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กร รูป 5 (ก) แสดงถึงการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของหอสมุดเทพนิมิตร โดยตั้งต้นจากประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกระจายลงมาเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติของความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์ และมิติของประสิทธิภาพในการให้บริการ จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล จนกระทั่งสามารถระบุองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคลออกมาในที่สุด

องค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่กำหนดขึ้นจากแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ได้ถูกนำมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด ดังแสดงในรูป 5 (ข) และพัฒนาเป็นแผนด้านทรัพยากรบุคคล 3 ปี

ระบบสารสนเทศ HRFIS (Human Resource and Finance Information System) จะประมวลข้อมูลธุรกรรมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลทั้งหมด เช่น ความต้องการของพนักงาน, การสมัครและการตอบรับเข้าร่วมฝึกอบรม, การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนด้านทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการส่วนงานต่างๆ มีอำนาจในการคัดเลือกและจัดจ้างพนักงานใหม่ รวมทั้งการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แผนด้านทรัพยากรบุคคลจะมีการทบทวนทุกปีตลอดกระบวนการวางแผนองค์กร และเป็นแม่บทหลักในทุกประเด็นของการจัดการทรัพยากรบุคคล

การจัดระบบงานบริหารบุคคลของหอสมุดเทพนิมิตรมีการแบ่งหน้าที่เป็นกลุ่มงานต่างๆตามผังองค์กร ซึ่งมีหน้าที่ทั้งที่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ในแต่ละกลุ่มงานจะซอยย่อยเป็นส่วนงานต่างๆ โดยการจัดหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละตำแหน่งจะยึดตามโครงสร้างองค์กรเป็นหลัก

นอกจากโครงสร้างองค์กรตามผังที่กล่าวถึงข้างต้น หอสมุดเทพนิมิตรยังใช้แนวทางการจัดระบบงานแบบ ‘ทีมบริหารโครงการ’ ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรจากกลุ่มงานต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในโครงการข้ามสายงานในระดับองค์กร เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน และนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การบรรลุถึงพันธกิจขององค์กร ดังแสดงภาพรวมแนวคิดไว้ในรูป 5 (ค)

ในระดับปฏิบัติการ หอสมุดเทพนิมิตรจัดระบบงานเป็นทีมโครงการที่เรียกว่า คณะทำงานปรับปรุงงาน (Work improvement Teams, WITs) มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ในระดับองค์กร บุคลากรระดับบริหารต้องผ่านการฝึกอบรมการจัดการโครงการเพื่อเรียนรู้วิธีการและใช้งานระบบการจัดการโครงการ (Project Management System) ทีมบริหารโครงการแบบข้ามสายงานถูกตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติตามแผน หรืองานระดับองค์กร

ในระดับปฏิบัติการ กลุ่มงานทุกกลุ่มจะตั้งคณะทำงาน WITs และจะได้รับมอบหมายโครงการปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่งมาดำเนินการ โครงการ WITs เป็นการปฏิบัติงานข้ามสายงาน โดยกลุ่มงาน

พัฒนาคุณภาพจะเป็นเจ้าภาพในการรวบรวมประเด็นต่าง ๆ เพื่อจัดทำและนำเสนอโครงการที่มีสำคัญกับประเด็นยุทธศาสตร์ของหอสมุดเทพนิมิต

ระบบสารสนเทศช่วยให้พนักงานสามารถกำหนดโครงการ และติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โครงการสำคัญ ๆ ที่จะดำเนินการในหอสมุด เช่น VPR จะถูก กำหนด วางแผน นำไปปฏิบัติ และ ทบทวน ตามมาตรฐานการจัดการโครงการ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโครงการ WITs ที่สำคัญ คือ อัตราการเข้าร่วมของบุคลากร, อัตรา ส่วนการนำโครงการตามแผนไปปฏิบัติและผลกระทบที่เกิดขึ้น เป็นต้น

หอสมุดเทพนิมิตประเมินประสิทธิผลของแนวทางการจัดระบบงานแบบที่บริหารโครงการ และ WITs โดยกลุ่มงานพัฒนาคุณภาพจะสอบถามตัวชี้วัดเหล่านี้ และนำไปประกอบกับข้อมูลจาก กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล จากนั้นนำเสนอรายงานสรุปผลการดำเนินงานในการประชุมคณะกรรมการระดับองค์กรเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ยังมีกลไกอีกประเภทหนึ่งในการประเมินความ เชี่ยวชาญในการบริหารโครงการของหอสมุดเทพนิมิต เรียกว่า การประเมินความสามารถในการ บริหารโครงการ (Project Management Maturity Assessment, PMMA) ผลที่ได้จะแสดงเปรียบ เทียบกับบริษัทระดับโลก เช่น AT&T, Citibank และ Intel

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(4) หอสมุดเทพนิมิตใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน Performance Management Program (PMP) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เกณฑ์พิจารณาใน 2 มิติ คือ

- ผลลัพธ์หลักของส่วนงาน หรือที่เรียกว่า Key Result Areas (KRAs)
- ความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กร

KRAs คือ งานของส่วนงานที่พนักงานแต่ละคนต้องทำให้ได้ผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานที่ถ่ายทอดกระจายลงมาจากวัตถุประสงค์องค์กร ส่วนความสามารถหลักขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่พึงปรารถนา รวมถึงการแสดงออกซึ่งค่านิยมหลักขององค์กร

ผลการประเมินจะนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน เพื่อกำหนดว่าควรจะให้รางวัลแก่พนักงาน คนใด โดยการขึ้นเงินเดือน ให้โบนัสตามผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนจะเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานแทนระบบเดิมที่เป็นแบบขั้นในอัตราคงที่เป็นประจำทุกปี ปัจจุบันหอสมุดได้ใช้ระบบใหม่ซึ่งวัดจากผลการดำเนินงานอย่างเต็มรูปแบบ

รูป 5 (ง) แสดงภาพรวมของระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชยของหอสมุดเทพนิมิต การให้รางวัลมีทั้งแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ระบบการให้รางวัลมีความมุ่งหมายที่จะกระตุ้นพนักงานให้ทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และปลูกฝังค่านิยมหลักลงไปในชีวิตการทำงาน

PMP เริ่มทดลองใช้กับคณะผู้บริหารระดับสูง และทำการทบทวน 2 ครั้งก่อนเริ่มใช้กับพนักงานทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเป็นผลมาจากการทบทวนโปรแกรมนี้ในปี 2000 การทบทวนดังกล่าวเป็นความพยายามร่วมกันของหอสมุดเทพนิมิตกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งเป็นที่ปรึกษาโครงการ

นอกจากนั้นหอสมุดยังเสาะหาองค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและระบบการให้รางวัลยกย่องชมเชย รวมทั้งยังร่วมกับ Hay, Watson Wyatt, MOM และ Mercer ทำการสำรวจเงินเดือนเพื่อทำระดับเทียบเคียงกับองค์กรอื่นในตลาด

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน

(5-8) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการกำหนดความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งหน้าที่งาน (Job Description) ของทุกตำแหน่งงาน โดยใช้โครงสร้างองค์กร, แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นแนวทางในการกำหนด กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลจะทำการทบทวน และนำเสนอต่อคณะผู้บริหารระดับสูงปีละหนึ่งครั้ง

กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ ดำเนินการโดยใช้กรรมการสัมภาษณ์ โดยกรรมการจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงานต้นสังกัด, ผู้แทนจากกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล และผู้แทนจากกลุ่มงานที่เป็นกลาง หลังจากคัดเลือกได้แล้ว รายชื่อและประวัติของผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก จะถูกส่งไปให้รองผู้อำนวยการที่ดูแลกลุ่มงานนั้น ๆ พิจารณาว่าต้องมีการสัมภาษณ์รอบที่สองหรือไม่ ถ้าหากผู้สมัครผ่านขั้นตอนนี้ไป กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลก็จะดำเนินการทำสัญญาว่าจ้าง

หอสมุดเทพนิมิตรประเมินศักยภาพของพนักงานจากผลประเมินการปฏิบัติงานด้วย PMP เป็นประจำทุกปี เพื่อจำแนกว่าพนักงานมีศักยภาพอยู่ในระดับใด และควรพัฒนาปรับปรุงอย่างไร โดยมีการจัดทำ Career Path เป็นแนวทางสำหรับพนักงานในการพัฒนาความก้าวหน้าของตนไปในทางที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ก. การพัฒนาบุคลากร

(9-14) หอสมุดเทพนิมิตรดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมจากข้อมูลของ PMP และจากแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งพิจารณาจากความสามารถ และทักษะที่พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมี โดยพนักงานทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมกับการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง อย่างเช่น ตารางแสดงความสามารถและทักษะของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งแสดงโครงร่าง ความสามารถหลักและหน้าที่ สำหรับงานทุกงานในกลุ่มงาน/ส่วนงาน จะเผยแพร่สู่พนักงานด้วยวิธีออนไลน์ ผ่านระบบ HRFIS นอกจากนี้พนักงานสามารถนำเสนอความต้องการในการฝึกอบรมผ่านทางหัวหน้าแล้วส่งต่อมายังกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลเป็นข้อมูลป้อนเข้าอีกทางหนึ่ง

หลังจากวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมแล้วเสร็จ หอสมุดเทพนิมิตรจัดทำแผนฝึกอบรมระดับกลุ่มงาน โดยกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาแผนฝึกอบรมรวมทั้งองค์กร ในส่วนของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้แก่พนักงาน หอสมุดเทพนิมิตรกำหนดให้มีระบบการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานโดยแบ่งเป็นสามสายงาน ได้แก่ สายงานสนับสนุน สายงานบริหาร และสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ระบบการพัฒนาสายอาชีพ กำหนดโครงสร้างตามกลุ่มงาน และจากตำแหน่งงานที่มีในหอสมุด โดยโครงสร้างนี้ระบุว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ตรงไหนขององค์กร และมีโอกาสก้าวหน้าต่อไปอย่างไร

การปฏิบัติตามแผนฝึกอบรมรวมทั้งองค์กร ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมด กระบวนการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อเลือกโปรแกรมการฝึกอบรม การรับสมัครเข้าร่วมอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และวัดผลการฝึกอบรม โดยผ่านระบบออนไลน์ ของ HRFIS พนักงานทุกคนสามารถเข้าดูแผนการฝึกอบรม และประวัติการฝึกอบรมของตนเองได้

แบบสำรวจประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งผู้เข้ารับการอบรมกรอกไว้ให้ข้อมูลสำหรับประเมินประสิทธิภาพของการอบรม กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการวิเคราะห์บทบทน์หลังการฝึกอบรม ทุก 3 เดือนและ 1 ปี เพื่อประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติตามแผนฝึกอบรมรวม และปรับแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

ตารางความสามารถและทักษะของทุกตำแหน่งงาน จะมีการทบทวนใน 3 เดือนแรกของทุกปี โดยกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล หลังกระบวนการวางแผนองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหอสมุดเทพนิมิต

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน

(15) หอสมุดเทพนิมิตกำหนดให้หัวหน้างานเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาความก้าวหน้าในงาน โดยระบุเป็นความสามารถอย่างหนึ่งของหัวหน้างานที่จะต้องถูกประเมินในระบบ PMP วิธีการสร้างแรงจูงใจมีทั้งที่เป็นทางการ อย่างเช่น การให้คำแนะนำในการปรับปรุงในช่วงการประเมินผลงาน, การให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และการปรับตำแหน่งงานให้เมื่อจบการศึกษา เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีวิธีการที่ไม่เป็นทางการ อย่างเช่น การยกย่องชมเชย, การมอบหมายงานที่ท้าทายสูงขึ้น หรือมอบหมายให้เป็นผู้สอนงาน เป็นต้น

5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(16-17) หอสมุดเทพนิมิตเป็นหน่วยงานราชการนำร่องที่ลงนามใน ‘สัญญาสุขภาพในสถานที่ทำงาน’ กับกระทรวงสาธารณสุข เมื่อปี 1997 จากนั้นก็จัดตั้งคณะกรรมการสุขภาพในสถานที่ทำงาน ขึ้นในปีเดียวกันเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งด้านสุขอนามัยและสังคม รวมทั้งเพื่อกระตุ้นความตระหนักรู้และทัศนคติที่ดีของพนักงานเกี่ยวกับสุขภาพ ผลตอบรับ และความคิดเห็นจากพนักงานถูกรวบรวมจากแบบสำรวจสุขภาพและรูปแบบการใช้ชีวิตที่จัดทำขึ้นทุกปี

หอสมุดได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขันด้านสุขภาพ ที่จัดโดยคณะกรรมการร่วมส่งเสริมสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงแรงงาน 5 ปีติดต่อกัน (1999-2003)

หอสมุดเทพนิมิตเชื่อว่าการสื่อสารที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสามัคคีในองค์กร สร้างขึ้นได้โดยระบบการสื่อสารแบบเปิดเผย จึงกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการสื่อสาร อาทิ ช่วงเวลาถามกันเล่น ๆ ในการประชุมพนักงานประจำปี และรางวัลยกย่องชมเชยพนักงานทุก 3 เดือน

กว่าหนึ่งในสามของพนักงานหอสมุด เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานหอสมุดไทย โดยกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลจะมีการพูดคุยกับสหภาพอย่างน้อย 3 เดือนครั้ง และจัดกิจกรรมปฏิสัมพันธ์สำหรับสหภาพและสมาชิกเป็นประจำทุกปี การพบปะพูดคุยในเชิงปรึกษาหารือด้วยความเคารพซึ่งกันและกันกับสหภาพอย่างสม่ำเสมอ ทำให้หอสมุดเทพนิมิตสามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในประเด็นแรงงานที่สำคัญและอ่อนไหว

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

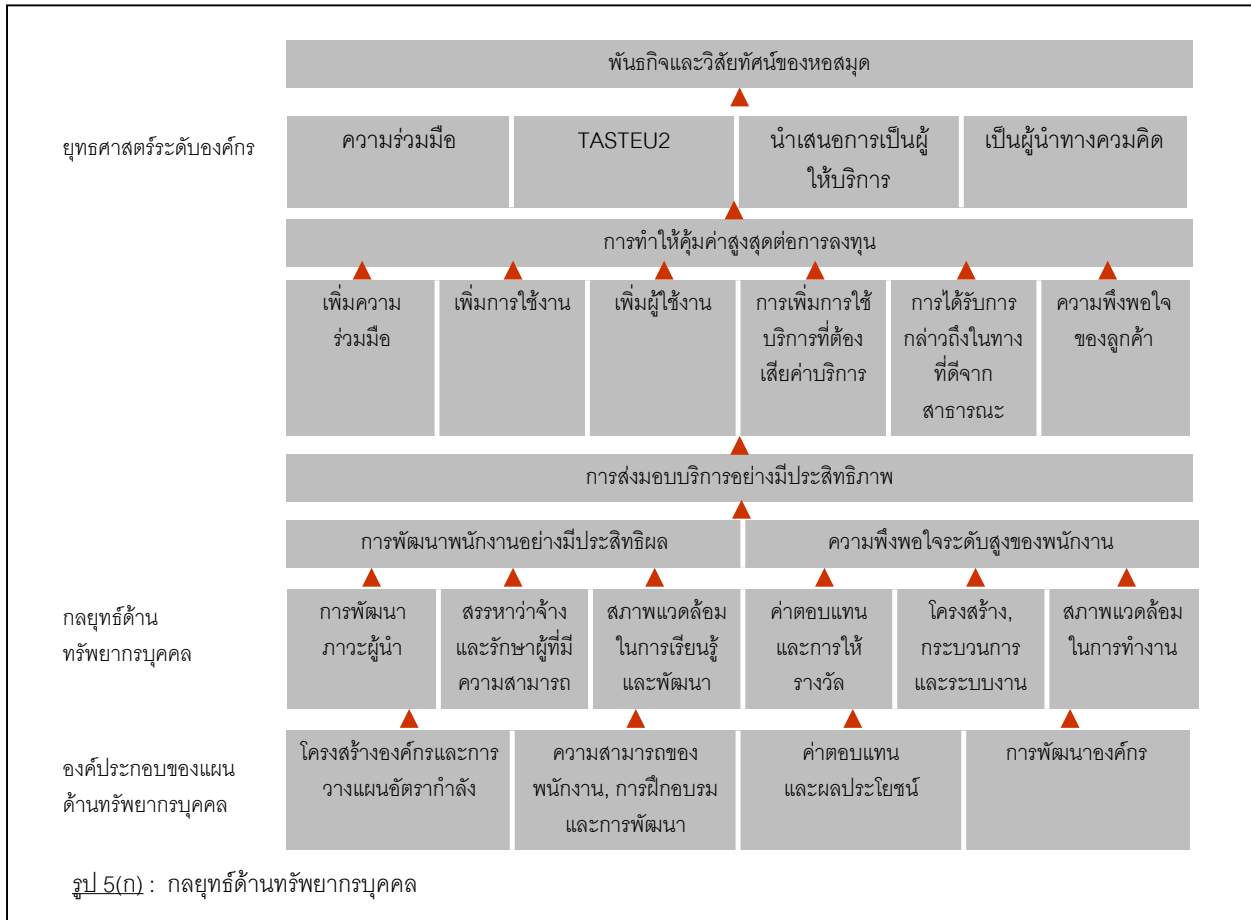
(18-21) กลไกหลักที่หอสมุดเทพนิมิตใช้วัดผลและประเมินความพึงพอใจของพนักงาน คือการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งดำเนินการทุก 2 ปี โดยหัวข้อหลักในแบบสอบถามที่ทำการวัด ได้แก่ วัฒนธรรม, ความพึงพอใจในสถานที่ทำงาน และการนำองค์กร

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลจะวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจและเผยแพร่ให้รองผู้อำนวยการทุกกลุ่มงานทราบ พร้อมกันนั้นผู้อำนวยการจะประกาศผลให้พนักงานทุกคนทราบเพื่อพูดคุยเปิดรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุง

หอสมุดเทพนิมิตมีระบบสวัสดิการและเงินช่วยเหลือต่างๆ ซึ่งรวมถึงค่ารักษาพยาบาลและการดูแลสุขภาพในรูปแบบที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสุข เช่น

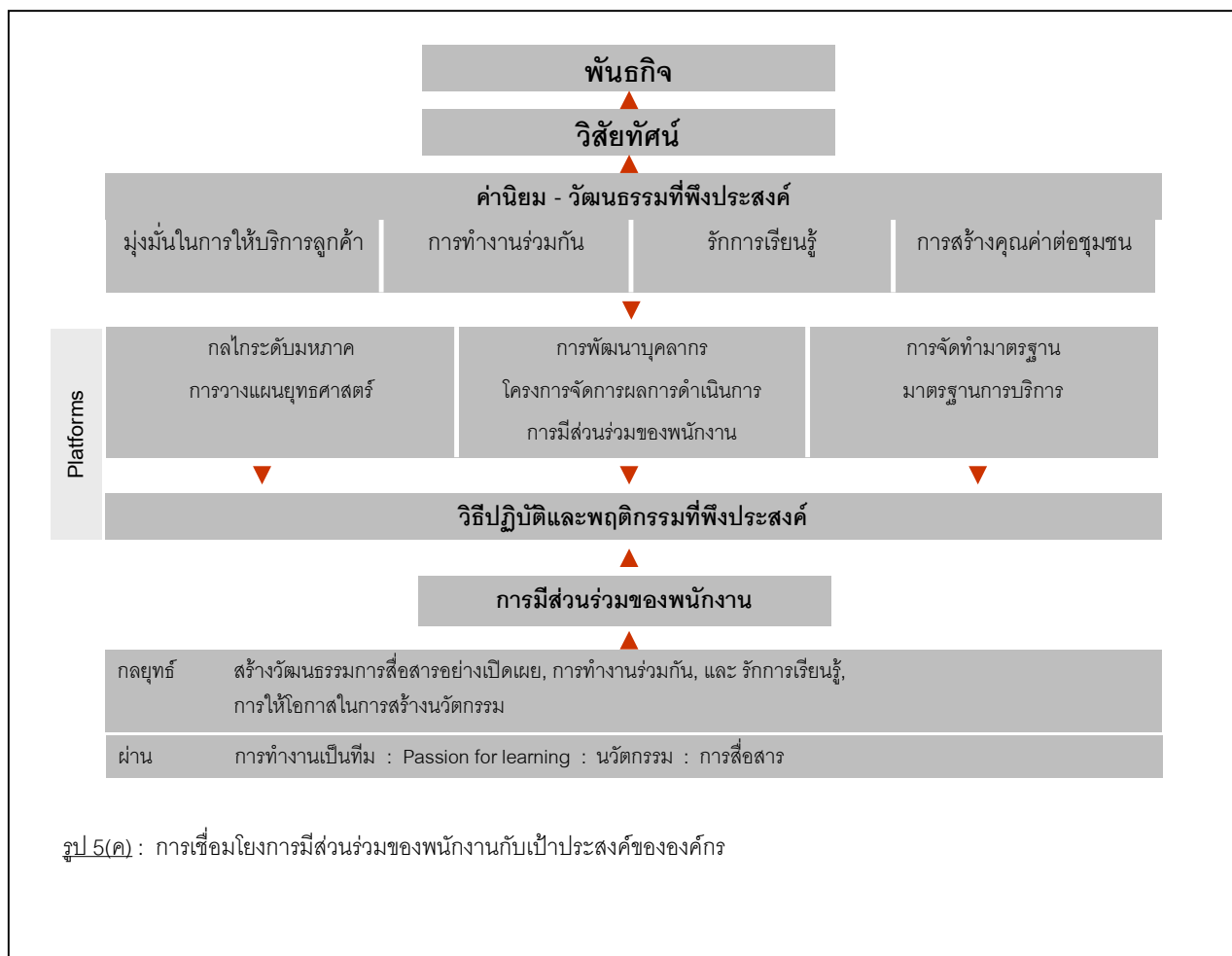
มีการจัดตั้งกองทุนสำหรับพนักงานทุกคน และ กิจกรรมด้านสังคมต่างๆ เช่น การทำบุญร่วมกัน และวันครอบครัว เป็นต้น

ผลการตรวจสอบประจำปี ใช้เป็นตัววัดสุขภาพและความแข็งแกร่งของพนักงาน และนำไปใช้วางแผนสำหรับกำหนดโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพของพนักงาน การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานเป็นวิธีการหลักในการประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากนี้หอสมุดเทพนิมิตยังร่วมกับ 18 องค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ เพื่อทำการสำรวจ หาข้อมูลเปรียบเทียบและระดับเทียบเคียงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล



องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
โครงสร้างองค์กรและการวางแผนอัตรากำลัง	เพื่อการเปลี่ยนแปลงและทบทวนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ของหอสมุด	<ul style="list-style-type: none"> % ของตำแหน่งว่างที่ได้รับการบรรจุของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่หอสมุด (กลุ่มงานปฏิบัติการหอสมุด)
ความสามารถของพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา	เพื่อสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของหอสมุด โดยการสร้างความสามารถและทักษะของพนักงานและให้โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน % พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม % การจัดฝึกอบรมได้ตามแผนฝึกอบรม % เจ้าหน้าที่หอสมุดที่มีคุณภาพ
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์	เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและเปรียบเทียบได้ในตลาด เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> อัตราค่าแรงของพนักงาน อัตราค่าจ้างงานของพนักงาน
การพัฒนาองค์กร	เพื่อรักษาการมุ่งสู่คุณภาพและองค์กรที่เป็นเลิศของหอสมุด	<ul style="list-style-type: none"> ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน

รูป 5(ข): องค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล



จุดประสงค์ : เพื่อส่งมอบระบบหอสมุดที่สะดวกสบาย, เข้าถึงได้ และมีประโยชน์ต่อประชาชน			
การให้บริการลูกค้า	การทำงานร่วมกัน	รักการเรียนรู้	การสร้างคุณค่าต่อชุมชน
รางวัลจากผู้บริหาร (ทีมและบุคคล)			
• รางวัลการให้บริการลูกค้ายอดเยี่ยมประจำปี (บุคคลและทีม)	• รางวัลผู้ใฝ่รู้ต้นแบบ (Model Learner Awards)		• Community Service Award
• รางวัลขวัญใจนักอ่านประจำไตรมาส	• รางวัลผู้ให้บริการลูกค้าภายใน (Sponsorship Awards)		
• รางวัลขวัญใจนักอ่าน		• รางวัลการให้ข้อเสนอแนะของพนักงาน (Staff Suggestion Award)	
• รางวัลตอบแทนพิเศษในการให้บริการหน้าเคาน์เตอร์ (Counter Service Allowance)		• รางวัลผู้ให้ข้อเสนอแนะดีเด่น	

รูป 5(ง) : กรอบแนวคิดการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

(1-6) กระบวนการ เป็น 1 ใน 3P (Purpose, Process, People) ที่ปรับเปลี่ยนหอสมุดเทพนิมิตร จากองค์กรทั่วไปมาเป็นหนึ่งในองค์กรหอสมุดที่มีการดำเนินการที่เป็นเลิศ กรอบแนวคิดของ 3P แสดงไว้ในรูป 6(ก)

หอสมุดเทพนิมิตรกำหนดกระบวนการหลักทั้งหมด 7 กระบวนการไว้ในรูป 6(ข) สำหรับการ วิจัยพบว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า หอสมุดเทพนิมิตรได้กำหนดเกณฑ์ในการ พิจารณารับเข้า 3 เกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการนั้นส่งผลโดยตรงต่อพันธกิจอย่างไร, กระบวนการนั้น สร้างคุณค่าให้แก่โครงการ/กิจกรรม และบริการอย่างไร, กระบวนการนั้นสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ รับบริการอย่างไร จากนั้นจึงให้คะแนนความเกี่ยวข้องเป็นสองระดับ เครื่องหมาย ‘II’ หมายถึงเกี่ยว ข้องอย่างมาก, เครื่องหมาย ‘I’ หมายถึงเกี่ยวข้องบางส่วน (ดูรูปที่ 6(ค))

กระบวนการที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับเกณฑ์ทั้งสามข้อ และจัดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าของ หอสมุดเทพนิมิตร มีอยู่ทั้งสิ้น 4 กระบวนการได้แก่ กระบวนการให้บริการยืม, กระบวนการวางแผน และส่งมอบโครงการ/กิจกรรม, กระบวนการให้บริการข้อมูลสารสนเทศ และกระบวนการให้บริการ หอสมุดดิจิทัล

ขั้นตอนในการออกแบบกระบวนการทั้งที่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการ สนับสนุนของหอสมุดเทพนิมิตร แสดงไว้ในรูปที่ 6(ง) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่หอสมุดเทพนิมิตรใช้ในการ ออกแบบและบริหารกระบวนการหลักเพื่อทำให้มั่นใจว่าโครงการ/กิจกรรม และการบริการของหอ สมุดเทพนิมิตรจะตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและความต้องการด้านการปฏิบัติการ

เพื่อสนับสนุนกรอบแนวคิดดังกล่าว หอสมุดเทพนิมิตรจึงใช้ระบบมาตรฐานการบริหาร จัดการ ISO:9001:2000 ในการบริหารจัดการกระบวนการสร้างคุณค่า รวมถึงกระบวนการสนับสนุน นอกจากนี้ เพื่อรักษาระดับความคงเส้นคงวาของบริการ มีการกำหนดมาตรฐานการบริการสำหรับหอ สมุดขึ้นมาอีกชุดหนึ่ง

หอสมุดเทพนิมิตรให้ความสำคัญกับการนำองค์ความรู้ภายในองค์กรและข้อมูลความต้องการ ของผู้รับบริการจากภายนอกองค์กรมาใช้ในการออกแบบและบริหารจัดการกระบวนการ นวัตกรรม เกิดจากความรู้และความคิดสร้างสรรค์ภายในตัวบุคลากรที่ต้องถูกดึงออกมาสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร นอกจากนั้น นวัตกรรมยังเกิดจากความพยายามตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในวิถีทางที่ แตกต่างออกไปจากเดิม ดังนั้น ความคิดใหม่ๆ จากบุคลากรกับความต้องการของผู้รับบริการจึงเป็น ข้อมูลป้อนเข้าที่สำคัญของกระบวนการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า รวมถึงกระบวนการ สนับสนุน

หอสมุดเทพนิมิตรรวบรวมความคิดใหม่จากเครือข่ายพนักงาน ผู้รับบริการ คู่ค้า และผู้ส่ง มอบ ข้อเสนอแนะจากพนักงานมาจากโครงการ ‘ร่วมด้วยช่วยกันเสนอแนะ’ และ โครงการ Communities Of Practices รวมทั้งการเก็บข้อมูลจากพนักงาน เช่น ห้องเสวนาของพนักงาน และช่วง เวลา ‘ถามกันเล่นๆ ได้’ นอกจากนี้ ในกระบวนการวางแผนระดับองค์กร (Corporate Planning

and Review-CPR) และการรื้อปรับระบบกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่า (Value Added Process Re-engineering -VPR) ยังมีการสร้างสรรค์ความคิดสำหรับประเด็นเชิงกลยุทธ์ต่างๆ การทบทวนเชิงรุกในการพัฒนาในด้านหอสมุดและอุตสาหกรรมอื่น โดยกลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์และการเดินทางเพื่อศึกษาองค์กรอื่นยังเป็นตัวเร่งสำหรับบุคลากรในการสร้างความคิดใหม่

ข้อมูลจากผู้รับบริการยังได้กลายเป็นความคิดสำหรับนวัตกรรม ข้อมูลเหล่านี้ได้มาจากแบบฟอร์มข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการ ข้อมูลจาก Focus Group และผลสำรวจของหอสมุดสาขาต่างๆ และโทรศัพท์สายด่วนรับแจ้งข้อมูลต่างๆ นอกจากนี้ หอสมุดยังมีความร่วมมือกับคู่ค้าต่าง ๆ เช่น Thai Logistitrack ซึ่งเป็นเจ้าของสิทธิบัตรร่วมกับหอสมุดเทพนิมิตร์ในเรื่องการใช้เทคโนโลยีการระบุเอกลักษณ์โดยคลื่นวิทยุ หรือที่เรียกว่า RFID สำหรับการบริหารจัดการหอสมุด

นอกจากนี้ ความคิดใหม่ยังได้รับจากคู่ค้าหอสมุดเทพนิมิตร์ เช่น หอสมุดอังกฤษ (British Library) และหอสมุดแห่งชาติของจีน (National Library of China) ซึ่งมีข้อตกลงร่วมกันในฐานะคู่ค้า (MOU)

สำหรับการประเมินความคิดและข้อมูลที่ได้รับมา กล่าวโดยสรุปก็คือ กระบวนการวางแผนระดับองค์กร CPR จะประเมินความคิดใหม่ที่ VPR สร้างขึ้นและนำความคิดเหล่านั้นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าของหอสมุดเทพนิมิตร์ทุก 3-5 ปี

ความคิดใหม่อาจถูกยกขึ้นมาและประเมินว่าเหมาะที่จะนำไปปฏิบัติหรือไม่ในวาระการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กรต่างๆซึ่งแสดงในรูป 1(ก)

ความคิดที่ถูกประเมินแล้ว และสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีในระดับองค์กร จะถูกนำไปปฏิบัติโดยกลุ่มงานหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนความคิดที่ต้องการการพัฒนาต่อไปอาจดำเนินการโดยกลุ่มงานพัฒนาคุณภาพ หรือทีมบริหารโครงการที่ได้รับการแต่งตั้ง

รูป 6 (จ) แสดงถึงขั้นตอนโดยรวมในการนำเอาความคิดใหม่และความต้องการของผู้รับบริการมาพัฒนาให้เป็นโครงการและบริการใหม่ของหอสมุดเทพนิมิตร์ ตั้งแต่การรวบรวมแหล่งความคิด จนถึงการนำไปปฏิบัติ ประเมินผลและทบทวน ซึ่งการบริหารจัดการขั้นตอนต่างๆ ในรูป 6(จ) นี้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการเดียวกันกับการบริหารโครงการอื่นๆ ในองค์กร

ตัวชี้วัดของกระบวนการที่รายงานและทบทวนในวาระการทบทวนของการบริหารจัดการต่างๆ การใช้ระบบมาตรฐานการบริหารจัดการ ISO9001:2000 ในกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ทำให้เกิดการทบทวนและปรับปรุงเป็นระยะๆ

สำหรับการปรับรื้อระบบกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่า (Value Added Process Re-engineering - VPR) ในระดับองค์กร แนวทาง VPR จะถูกถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทุก 5 ปี เพื่อตรวจสอบกระบวนการหลักที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายเพื่อให้บรรลุถึงการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หอสมุดได้ดำเนินการ VPR ครั้งแรก เมื่อปี 1997 โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาการออกแบบและยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกันชุดหนึ่งสำหรับให้หอสมุดใช้ในการบริหารจัดการเครือข่ายที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว และเพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคตของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก

VPR แสดงให้เห็นการปรับปรุงกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงกระบวนการยืมที่ลดเวลาตั้งแต่รับหนังสือคืนจนกระทั่งกลับขึ้นไปวางบนชั้น (Time-to-shelf) ลดลงจาก 6.5 ชั่วโมง หรือเพียงประมาณ 60-165 นาทีในวันทำงาน และ 120-210 นาทีในวันสุดสัปดาห์

การศึกษา VPR ครั้งที่สองเกิดขึ้นในปี 2002 ขณะที่ VPR ครั้งที่ 1 เกี่ยวข้องกับการทบทวนกระบวนการที่ต้องติดต่อกับผู้รับบริการ VPR ครั้งที่ 2 มุ่งเน้นทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน

(7-12) ดังที่กล่าวในหัวข้อ 6.1 ว่า หอสมุดเทพนิมิตรกำหนดกระบวนการหลักทั้งหมด 7 กระบวนการไว้ในรูป 6(ข) และกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ใน รูปที่ 6(ค) กระบวนการที่เหลืออีก 3 กระบวนการจึงเป็นกระบวนการสนับสนุนของหอสมุดเทพนิมิตร ได้แก่ กระบวนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้แก่หอสมุด, กระบวนการบริการสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการบริการสนับสนุนด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและการบำรุงรักษา

แนวทางในการออกแบบประเมินผลของกระบวนการสนับสนุนใช้ขั้นตอนเดียวกันกับกระบวนการสร้างคุณค่า นอกเหนือจากกระบวนการที่กล่าวถึงไปแล้วทั้งหมด หอสมุดเทพนิมิตรยังมีการกำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการการเป็นคู่ค้าของหอสมุดเทพนิมิตรโดยมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงการปฏิบัติการภายใน และหาทรัพยากรและสินทรัพย์ภายนอกเพื่อพัฒนาโครงการ/กิจกรรมและบริการใหม่

คู่ค้าของหอสมุดเทพนิมิตรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

คู่ค้าทางยุทธวิธี (Tactical Partnership)

คู่ค้าทางยุทธวิธีจะช่วยในการปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ขององค์กร รวมถึง ผู้ส่งมอบหนังสือและสื่อในรูปแบบต่าง ๆ, ผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ผู้ให้บริการด้านการบำรุงรักษาอาคาร, ผู้ให้บริการด้านลอจิสติกส์ โดยจะมีการประเมินศักยภาพของคู่ค้าทางยุทธวิธีตามเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพ โครงสร้าง เทคโนโลยีและต้นทุน

คู่ค้าที่เป็นเครือข่าย (Network Partnership)

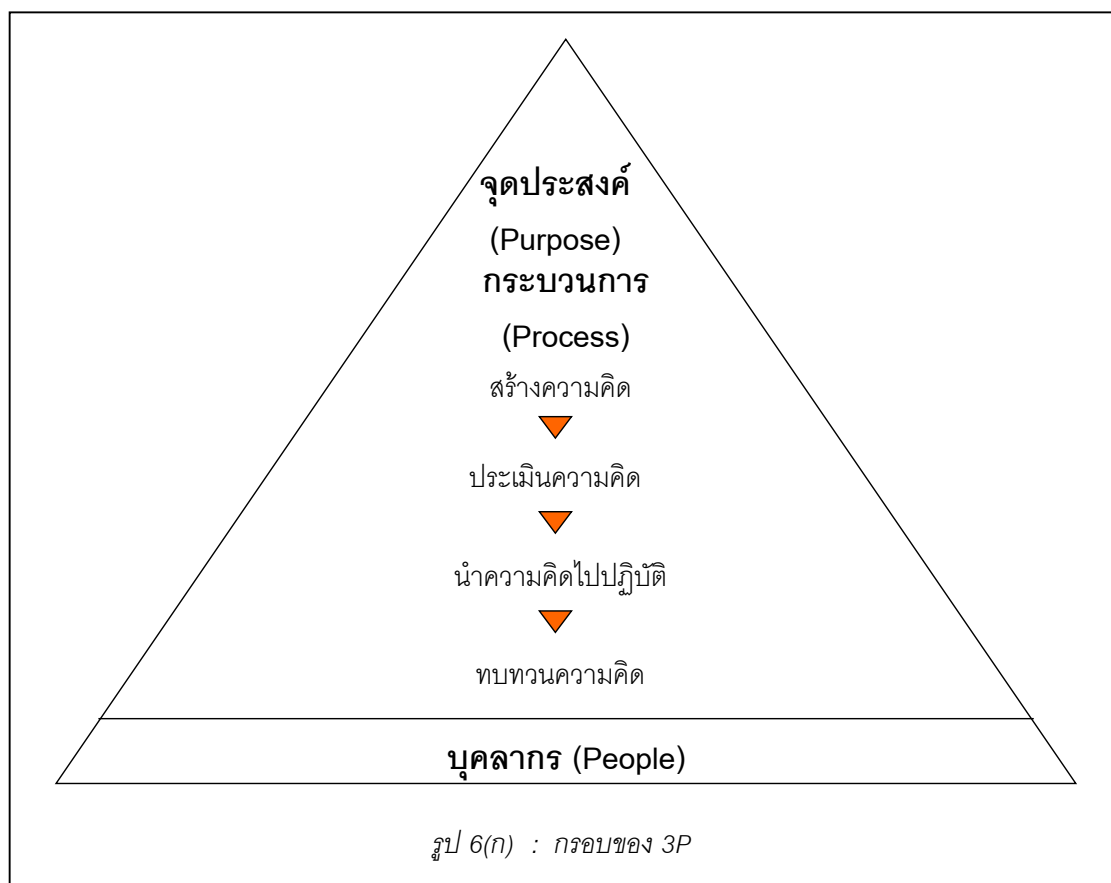
หอสมุดจัดตั้งคู่ค้าที่เป็นเครือข่ายกับองค์กรภายนอก เพื่อสร้างความร่วมมืออันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกันของทุกองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเป็นคู่ค้ากับหอสมุดต่างประเทศ เช่น หอสมุดแห่งชาติของจีน (National Library of China) และหอสมุดอังกฤษ (British Library), หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรไม่มุ่งหวังกำไรอื่น ๆ เช่น องค์กรช่วยเหลือคนพิการทางตาและการได้ยิน, องค์กรสงเคราะห์คนชรา เป็นต้น

การสรรหาและสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าที่เป็นเครือข่ายโดยผ่านทางช่องทางเครือข่ายและการ

อ้างอิง

หอสมุดกำหนดความต้องการด้านผลการดำเนินการกับคู่ค้าโดยใช้ข้อตกลงด้านระดับการให้บริการ (Service Level Arrangement) อย่างเป็นทางการ ซึ่งจะถูกรวบรวมติดตามผ่านรายงานการประชุมประจำเดือนและประจำไตรมาส นอกจากนี้ หอสมุดยังให้สารสนเทศเชิงรุก เช่น แผนงานในอนาคตโดยผ่านเว็บไซต์ขององค์กร และให้ข้อมูลป้อนกลับด้านผลการดำเนินการโดยผ่านการประชุมผู้ส่งมอบ (Vendor Meeting) นอกจากนี้ ผู้ส่งมอบจะได้รับเอกสารแนะนำแนวทาง และการฝึกอบรมผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะได้รับโอกาสสำหรับการทำสัญญาระยะยาวหรือการสั่งซื้อในกรณีเร่งด่วน

สำหรับคู่ค้าที่มีการทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding – MOU) ช่องทางสื่อสารหลัก ได้แก่ การไปเยี่ยมของพนักงานหรือการไปเยี่ยมและแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยระดับบริหาร เพื่อแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ และเพื่อระบุช่องว่างด้วยมุมมองที่สร้างความเข้าใจและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และดำเนินการตาม MOU สำหรับองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนโปรแกรมของหอสมุด จะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม และจะสื่อสารต่อไปยังคู่ค้า จากนั้น คู่ค้าจะปรับเปลี่ยนโครงการความร่วมมือต่าง ๆ ตามความจำเป็นและแนวโน้ม

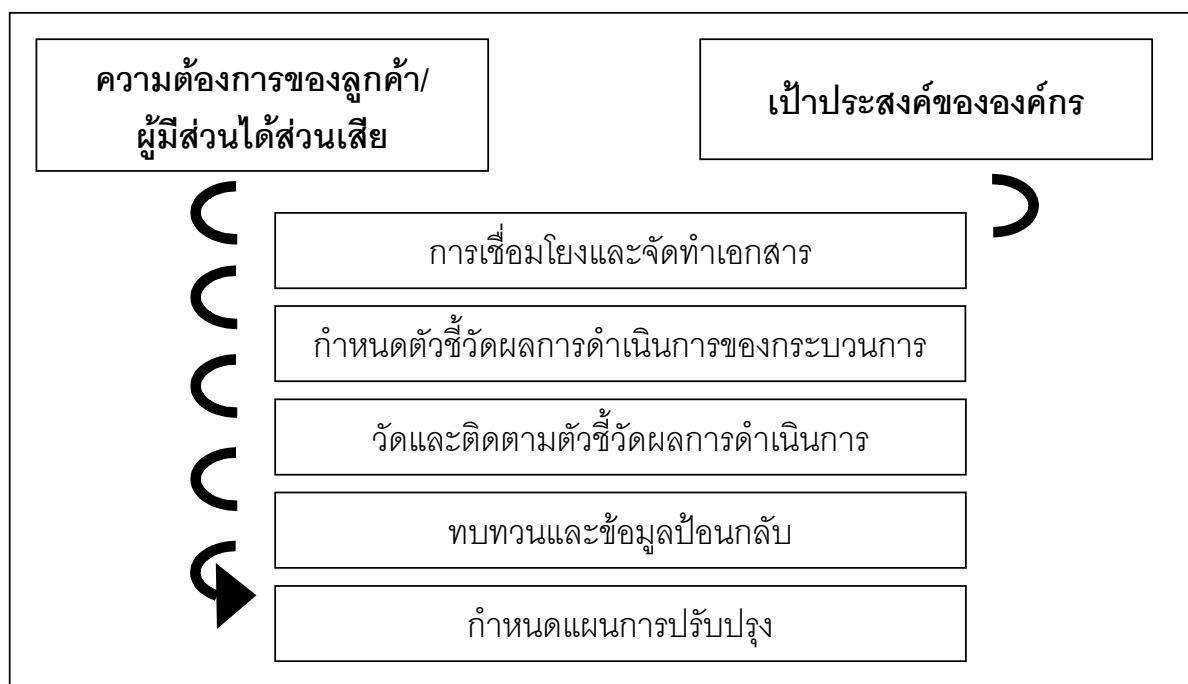


กระบวนการหลัก/กระบวนการสนับสนุน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินการของกระบวนการที่เลือกไว้	
การให้บริการยืม	<ul style="list-style-type: none"> • ระยะจัดหนังสือคืนขึ้นชั้น • ระยะเวลาในการยืมแต่ละครั้ง • ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราส่วนค่าชมต่อข้อร้องเรียน • การยืม • การเข้าเยี่ยมชม
การวางแผนและการส่งมอบโครงการ/กิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า • จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • การตีพิมพ์เรื่องของห้องสมุด
การให้บริการสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนคำร้องขอบริการ • ระยะเวลาในการตอบสนองคำร้องขอบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราส่วนค่าชมต่อข้อร้องเรียน
การให้บริการหอสมุดดิจิทัล (Digital Library)	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนการกู้ข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ • จำนวนสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราส่วนค่าชมต่อข้อร้องเรียน
การจัดหาวัสดุหอสมุด	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนและระยะเวลาในการดำเนินการ • ผลลัพธ์ของการตรวจสอบมาตรฐานการให้บริการ 	
บริการสนับสนุนด้านสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้งานได้ของระบบ • ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> • ระยะเวลาในการแก้ไขข้อร้องเรียน
บริการสนับสนุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและการบำรุงรักษา	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนความผิดพลาด • ระยะเวลาของความผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนค่าบำรุงรักษาต่อตารางเมตร

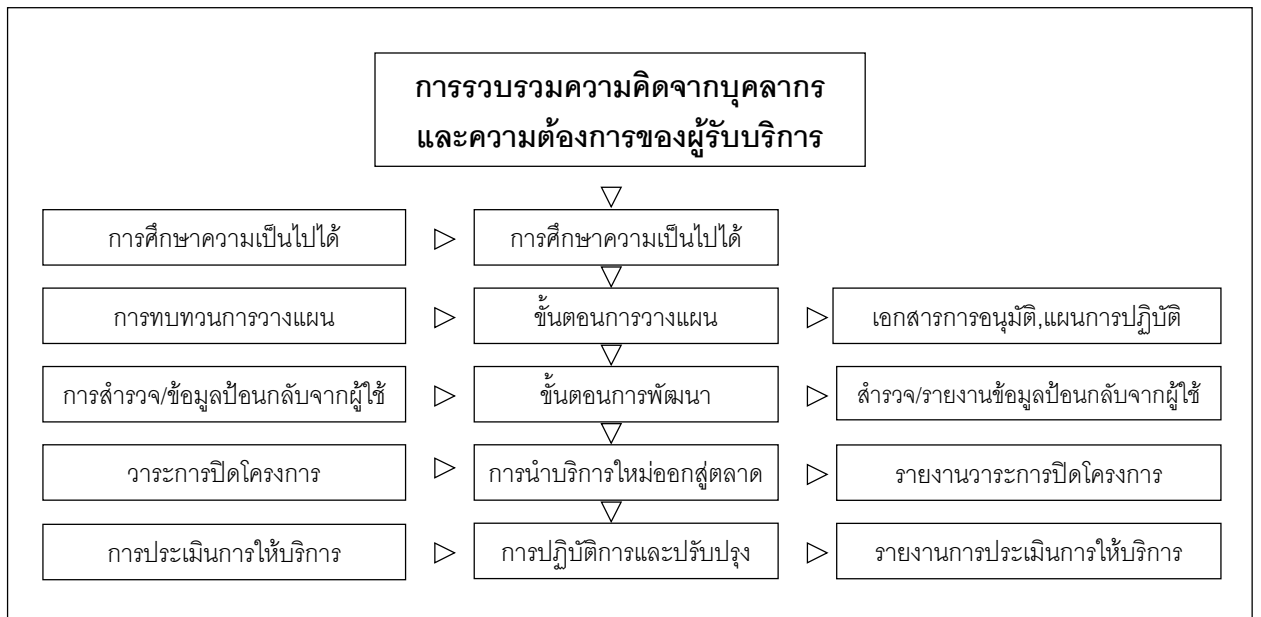
รูป 6(ข) : กระบวนการหลักและตัวชี้วัดผลการดำเนินการของกระบวนการที่เลือกไว้

เกณฑ์ในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า	กระบวนการให้บริการเยี่ยม	กระบวนการวางแผนและการส่งมอบโครงการ/กิจกรรมต่างๆ	กระบวนการให้บริการข้อมูลสารสนเทศ	กระบวนการให้บริการหอสมุดดิจิทัล	กระบวนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้แก่หอสมุด	กระบวนการให้บริการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	กระบวนการบริการสนับสนุนด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและความสะอาดและการบำรุงรักษา
ส่งผลโดยตรงต่อพันธกิจของหอสมุดเทพนิมิต	II	II	II	II			
สร้างคุณค่าให้แก่โครงการ/กิจกรรม และการบริการ	II	II	II	II	I	I	
สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ	II	II	II	II			I

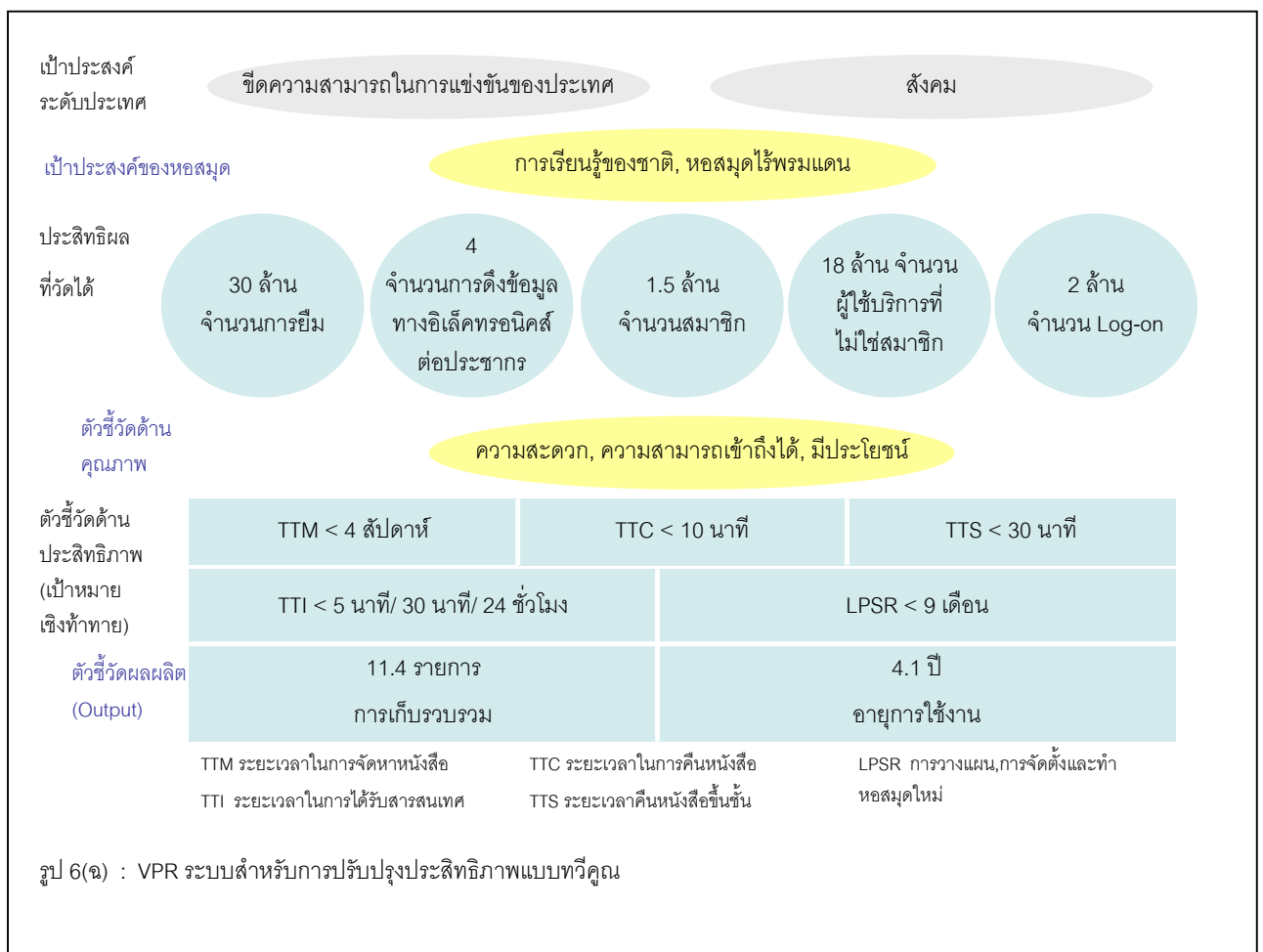
รูปที่ 6(ค) เกณฑ์ในการพิจารณากระบวนการสร้างคุณค่า



รูป 6(ง) : การออกแบบ และบริหารกระบวนการ



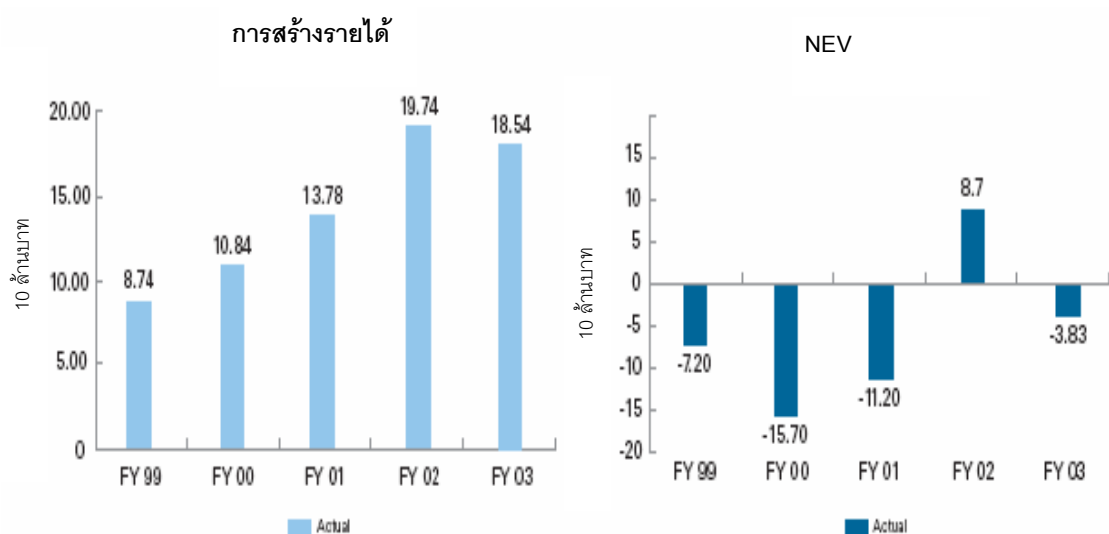
รูป 6(จ) : กระบวนการพัฒนาแนวคิดใหม่ไปเป็นบริการใหม่



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

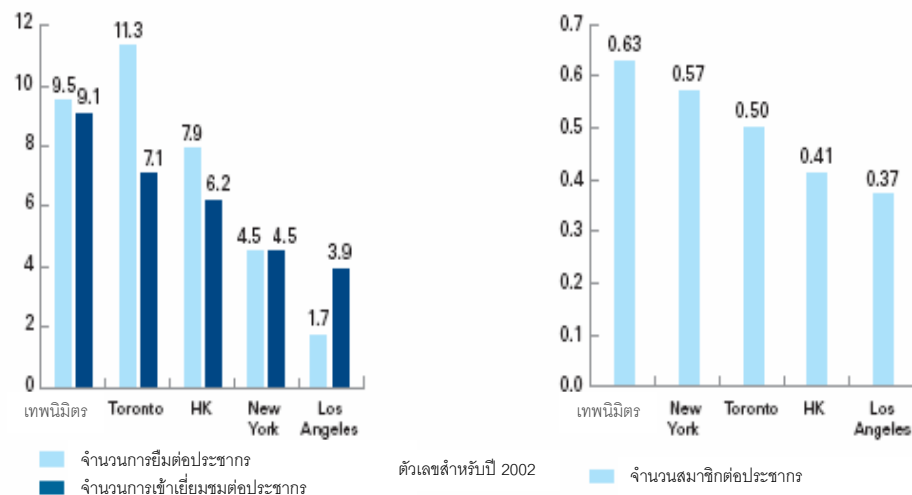
7.1 มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ

(1-2) รายได้รวมจากการให้คำปรึกษาและบริการของหอสมุด เพิ่มขึ้นตลอดหลายปีที่ผ่านมา ดังแสดงในรูป 7(ก) มูลค่าทางเศรษฐกิจสุทธิ (Net Economic Value, NEV) เป็นตัวชี้วัดใหม่ที่หอสมุดเริ่มใช้ในปี 2002 โดยมุ่งหมายที่จะเพิ่ม NEV โดยใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายรับและลดต้นทุนให้มากที่สุด



รูป 7.1 (ก) : การสร้างรายได้

หอสมุดวัดผลการดำเนินการด้านตลาด โดยพิจารณาจากความสำเร็จตามพันธกิจ ผลการวัด
แสดงการเติบโตในด้านต่างๆ ดังในรูป 7(ข)

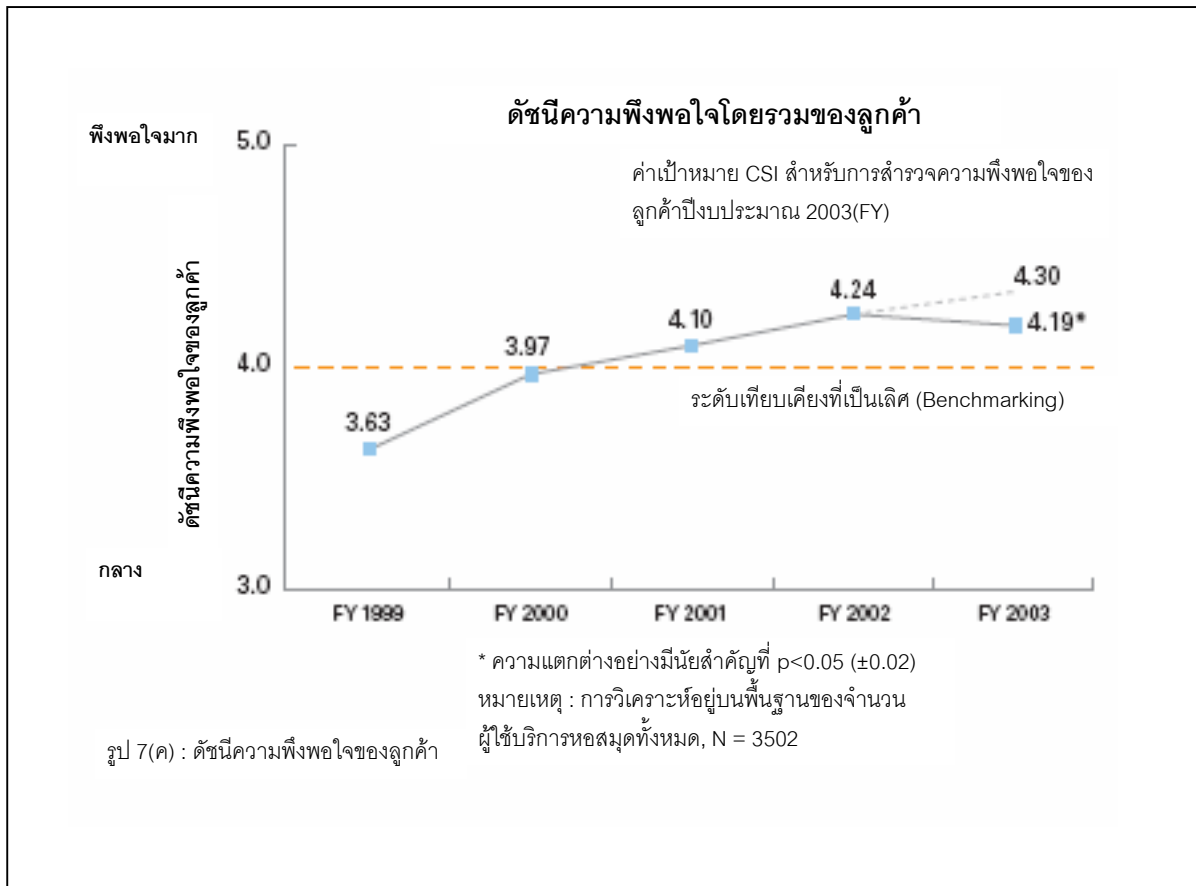


รูป 7(ข) : ผู้นำระดับโลกในด้านการใช้ห้องสมุด

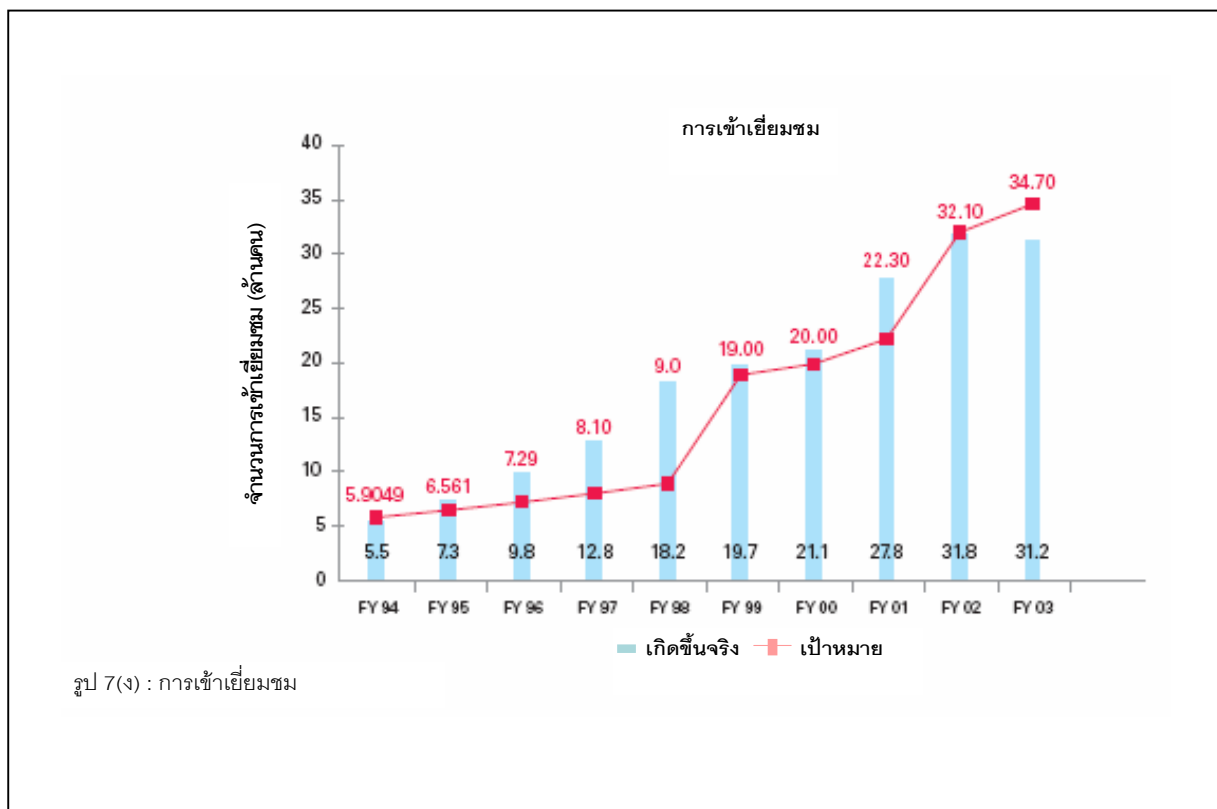
7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

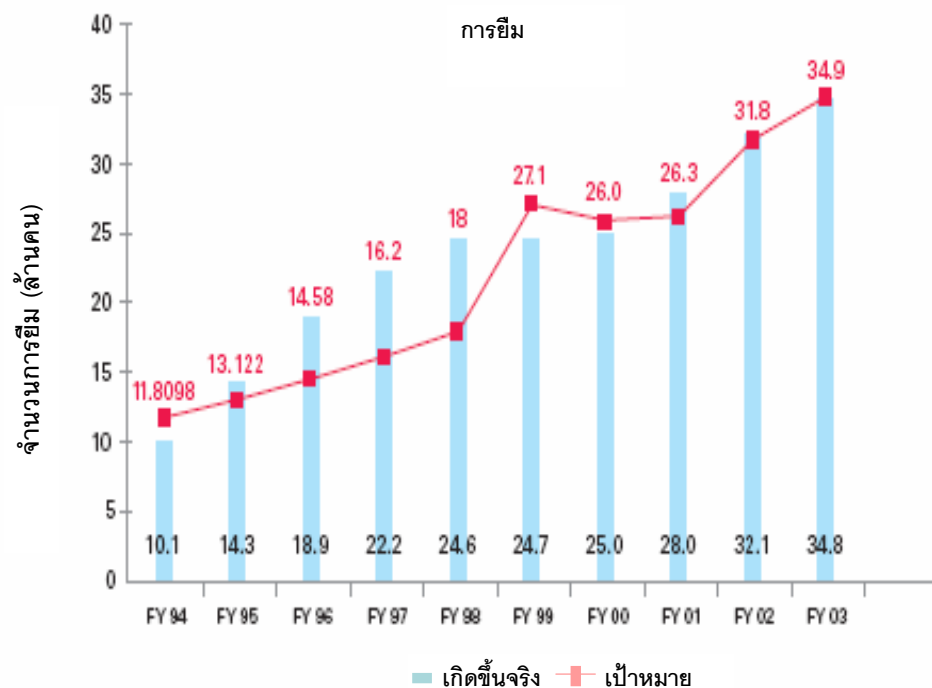
(3-4) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือดัชนีความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า (The Overall Customer Satisfaction Index, CSI) ซึ่งได้มาจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี แสดงไว้ในรูป 7(ค) CSI เป็นตัวชี้วัดแสดงความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการของผู้ใช้บริการหอสมุด รวมทั้ง รายการหนังสือและสื่ออื่นๆที่มี, คุณภาพการบริการที่สำคัญ (เช่น บริการยืมหนังสือ และการบริการข้อมูลข่าวสาร) คุณภาพของโครงการ/กิจกรรม เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า และบรรยากาศของอาคารสถานที่

คะแนน CSI ของหอสมุดเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จาก 3.63 (พึงพอใจ) ในปี 2000 จนถึง 4.24 (พึงพอใจมาก) เมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2002 จากผลการสำรวจในปี 2000 มีผู้ตอบถึง 92.8% คิดว่า จะ แนะนำเพื่อนและญาติให้มาใช้บริการหอสมุด หอสมุดได้รับรางวัลการให้บริการลูกค้า WOW! Award จากสหราชอาณาจักร เมื่อเดือนกันยายน 2002



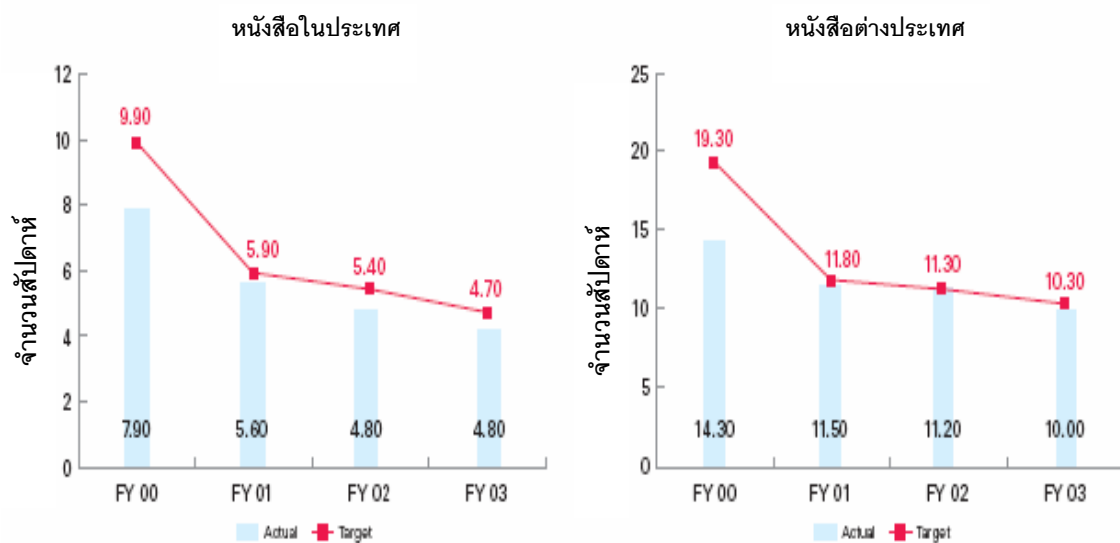
นอกเหนือจาก CSI หอสมุดยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องของจำนวนผู้เข้าเยี่ยมชม (รูป 7 ง) และจำนวนการยืม (รูป 7 จ)





รูป 7(จ) : การยืม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ของหอสมุด คือ ระยะเวลาในการจัดหาหนังสือใหม่เพื่อให้บริการ (Time-to-market, TTM) รูป 7(ฉ) และระยะเวลาในการดำเนินการกระบวนการให้ยืม (Time-to-checkout, TTC) รูป 7(ช)



รูป 7(ฉ) : Time to market

TTC (วันทำงาน)	FY 2000	FY 2001	FY 2002	FY 2003
เป้าหมาย (นาที)	3 นาที – 14 นาที	3 นาที – 14 นาที	4 นาที – 9 นาที	4 นาที – 8.5 นาที
เกิดขึ้นจริง (นาที)	10 นาที – 18 นาที	5 นาที – 10 นาที	4.5 นาที – 10.5 นาที	3 นาที – 14 นาที

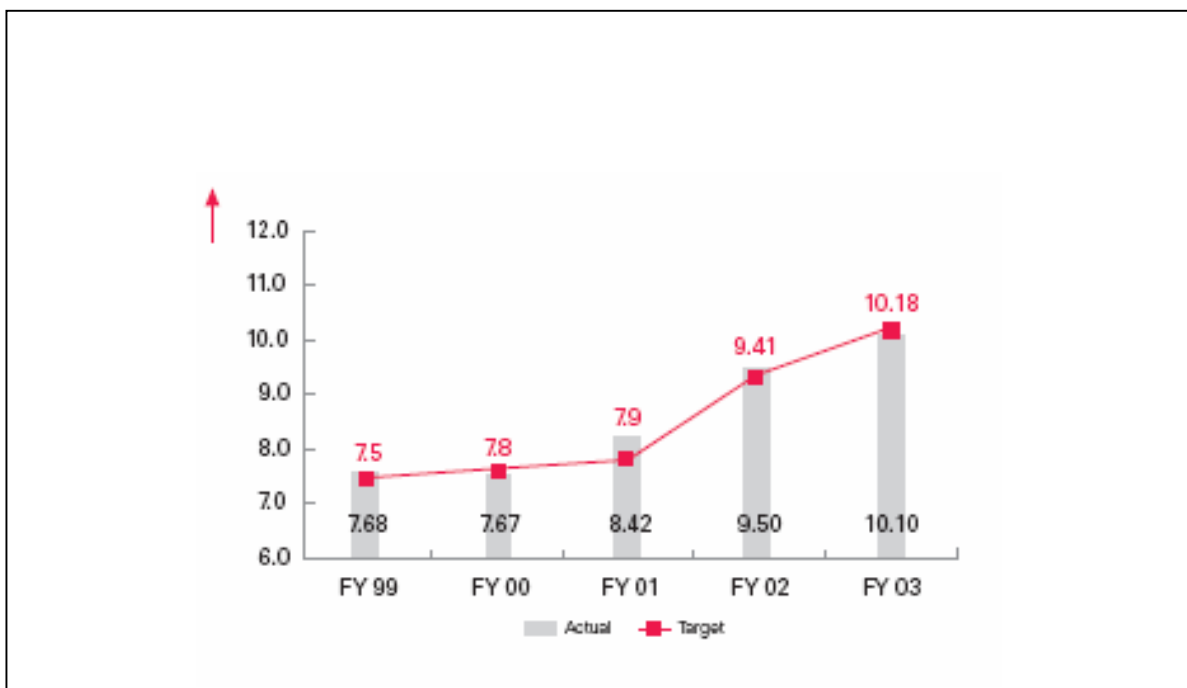
รูป 7(จ) : Time to checkout (สัปดาห์)

TTC (วันสุดสัปดาห์)	FY 2000	FY 2001	FY 2002	FY 2003
เป้าหมาย (นาที)	3 นาที – 14 นาที	3 นาที – 14 นาที	4 นาที – 9 นาที	4 นาที – 8.5 นาที
เกิดขึ้นจริง (นาที)	10 นาที – 18 นาที	5 นาที – 10 นาที	4.5 นาที – 10.5 นาที	3 นาที – 14 นาที

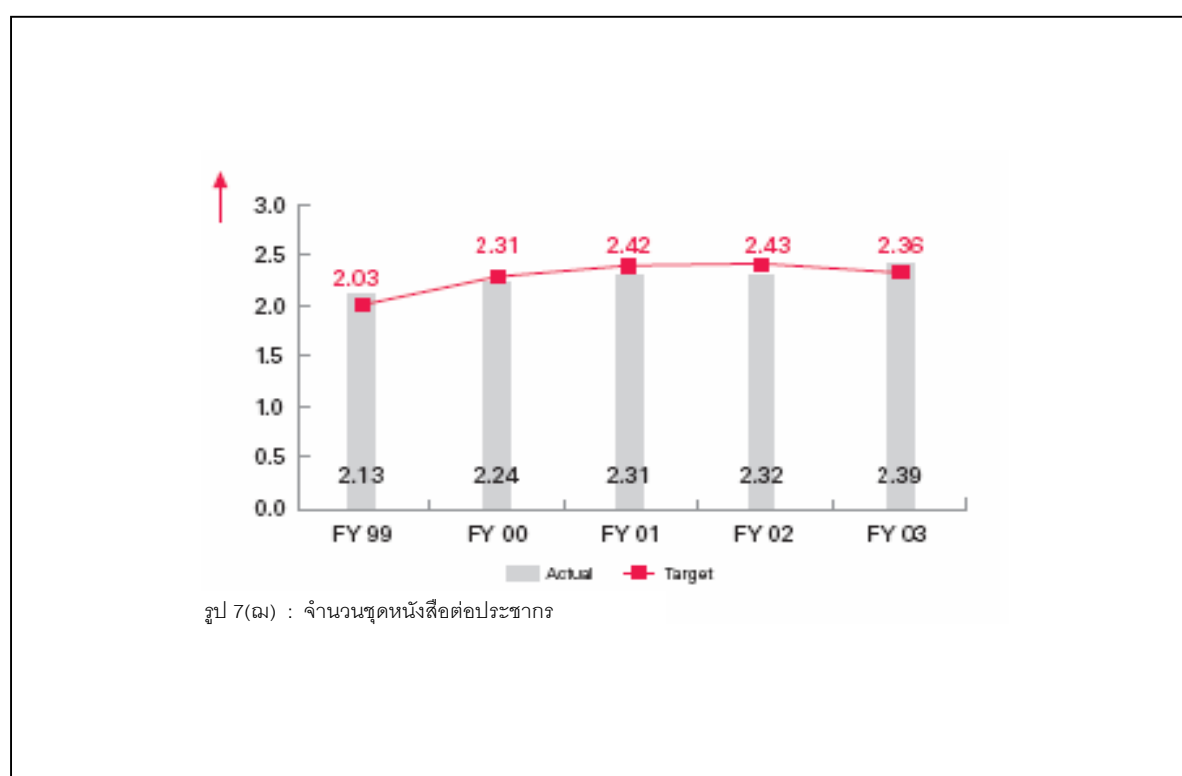
รูป 7(ข) : Time to checkout (สัปดาห์)

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

(5-7) จำนวนการยิ้มต่อจำนวนประชากร เพิ่มขึ้นจาก 8.42 ในปีงบประมาณ 2001 เป็น 10.10 ในปีงบประมาณ 2003 ดังรูป 7(ซ)

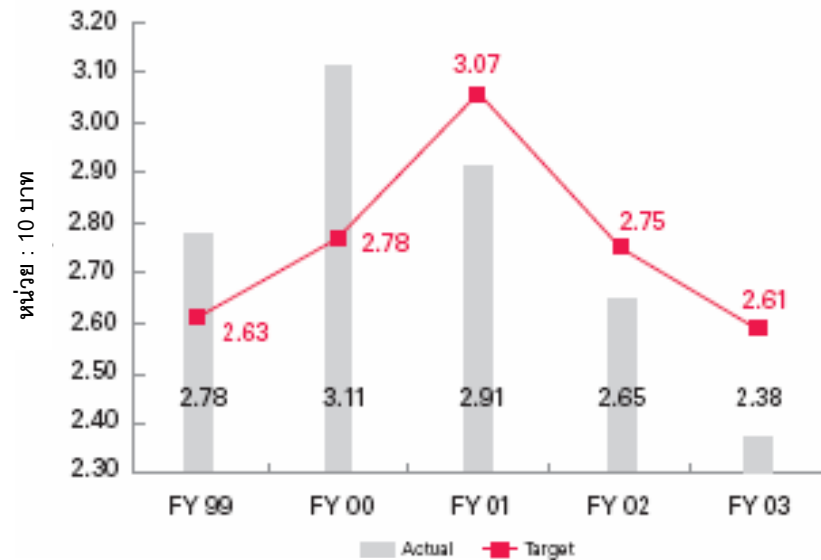


จำนวนชุดหนังสือต่อจำนวนประชากร เพิ่มขึ้นจาก 2.13 ในปีงบประมาณ 1999 เป็น 2.39 ในปีงบประมาณ 2003 ดังรูป 7(ฅ) ตัวชี้วัดนี้ ชี้ให้เห็นการจัดเตรียมชุดหนังสือ ให้มีจำนวนเพียงพอ ต่อการบริการประชาชน



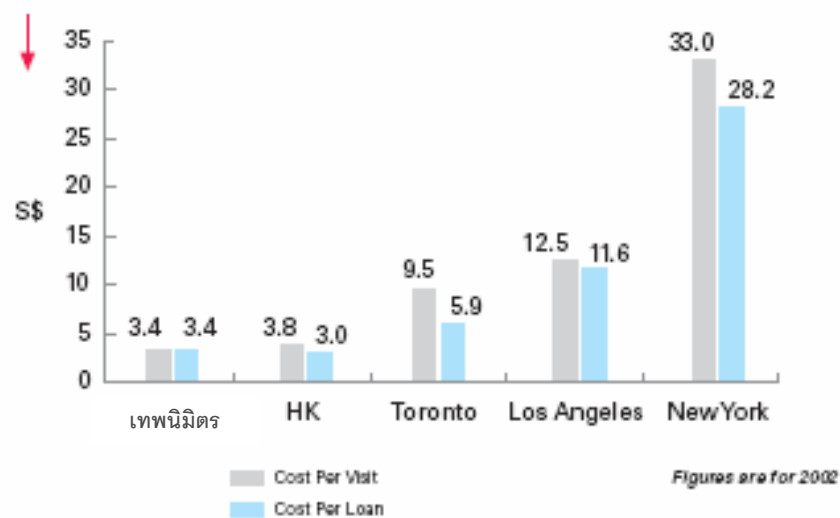
รูป 7(ฅ) : จำนวนชุดหนังสือต่อประชากร

ต้นทุนทั้งหมดต่อการยืม ลดจาก 3.11 (หน่วย 10 บาท) ในปีงบประมาณ 2000 เป็น 2.65 ในปีงบประมาณ 2002 และลดลงเหลือ 2.38 ในปีงบประมาณ 2003



รูป 7(ญ) : ต้นทุนต่อการยืม

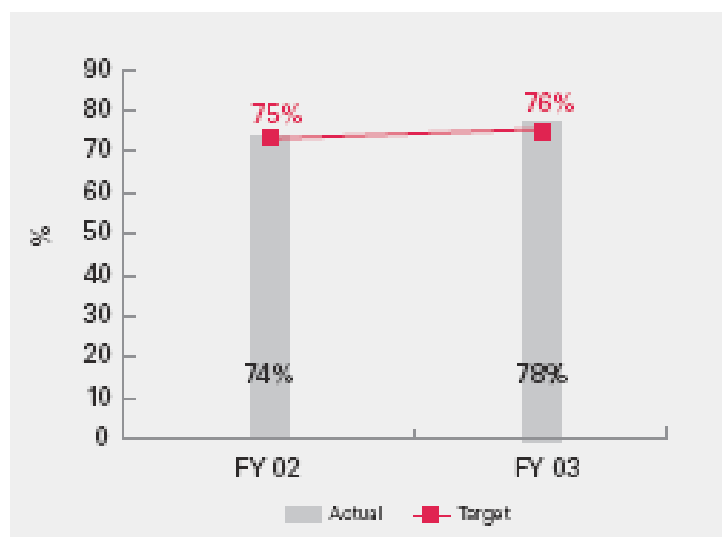
รูป 7(ฎ) แสดงให้เห็นว่า หอสมุดเทพนิมิตร เป็นผู้นำระดับโลกในเรื่องประสิทธิภาพด้านต้นทุน



รูป 7(ฎ) : ผู้นำระดับโลกในเรื่องประสิทธิภาพด้านต้นทุน

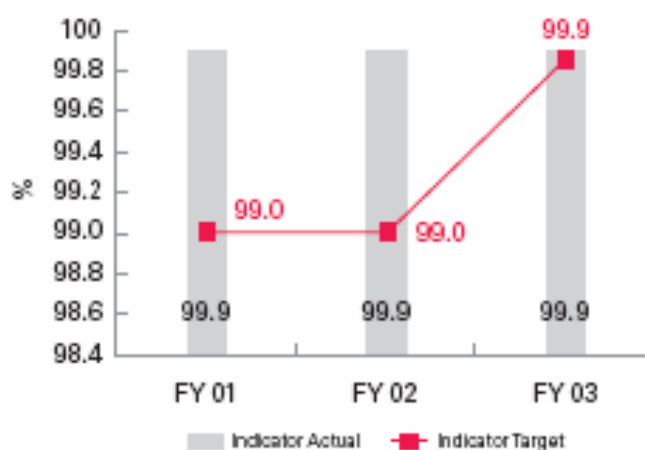
หอสมุดเทพนิมิตร์ แบ่งประเภทผู้ส่งมอบและคู่ค้า (Tactical Partners) ออกเป็น 4 ประเภท คือ ผู้ส่งมอบชุดหนังสือ บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ บริการบำรุงรักษาอาคาร และบริการขนส่ง

เพื่อดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานการให้บริการระดับสูง หอสมุดเทพนิมิตร์ติดตามและบันทึกผลการตอบสนอง ต่อคำสั่งซื้อหนังสือและชุดหนังสือของผู้ส่งมอบ ในรูป อัตราการตอบสนองคำสั่งซื้อ Fullfilment (รูป 7(ก))



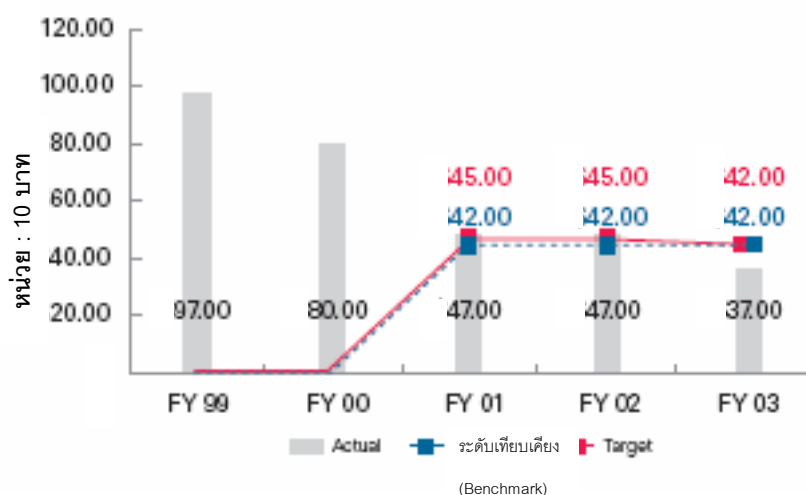
รูป 7(ก) : Fulfillment Rate

(รูป 7(ข)) ระยะเวลาการแก้ไขปัญหาร้องเรียน และอัตราการแก้ไขปัญหา หอสมุดตั้งเป้าหมายให้การบริการเทคโนโลยีสารสนเทศต้องใช้งานได้ 99.9 เปอร์เซ็นต์ของเวลา ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ตั้งเป้าหมายไว้เพียง 99 เปอร์เซ็นต์



รูป 7(ข) : การใช้งานได้ของระบบ

ในปี 1999 หอสมุดได้ทำสัญญาบำรุงรักษาแบบบูรณาการ (Integrated Maintenance Contract, IMC) ซึ่งผู้รับเหมาในแต่ละพื้นที่ต้องรับผิดชอบประสานงาน กิจกรรมการบำรุงรักษาทุกกิจกรรมในพื้นที่ของตนเอง หลังจากนั้น หอสมุดได้ยุติการทำสัญญาลักษณะดังกล่าว และเปลี่ยนมาทำสัญญาแบบแยกประเภท โดยผู้รับเหมาต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้รับเหมาบำรุงรักษาเครื่องจักร ผู้รับเหมาบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ผู้รับเหมาบำรุงรักษาอาคาร ผู้รับเหมางานทำความสะอาด ทำให้หอสมุดสามารถลดต้นทุนการบำรุงรักษาได้อย่างมาก (รูป 7(ท))

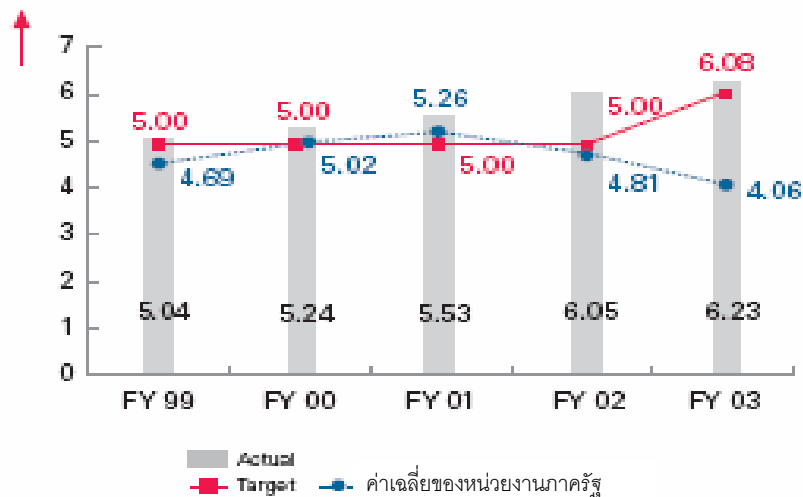


รูป 7(ท) : Maintenance Cost Per Sqm/Year

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

(8-15) แนวโน้มที่สูงขึ้นของสัดส่วนข้อเสนอแนะของพนักงาน แสดงถึง การมีส่วนร่วมมากขึ้นของพนักงาน ในโครงการข้อเสนอแนะของพนักงาน (Staff Suggestion Scheme, SSS) (รูป 7(ฅ))

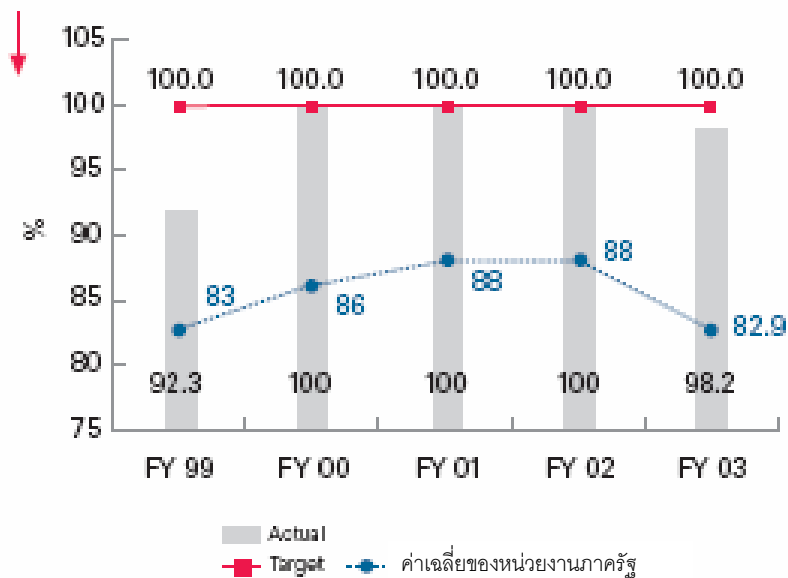
ในปีงบประมาณ 2002 หอสมุดได้รับข้อเสนอแนะจากพนักงานเฉลี่ย 6.05 ข้อเสนอแนะเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 นับจากปี 1999 และ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งใช้เป็นระดับเทียบเคียง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2000 ถึง 2002



รูป 7(ฅ) : SSS อัตราการส่งข้อเสนอแนะ

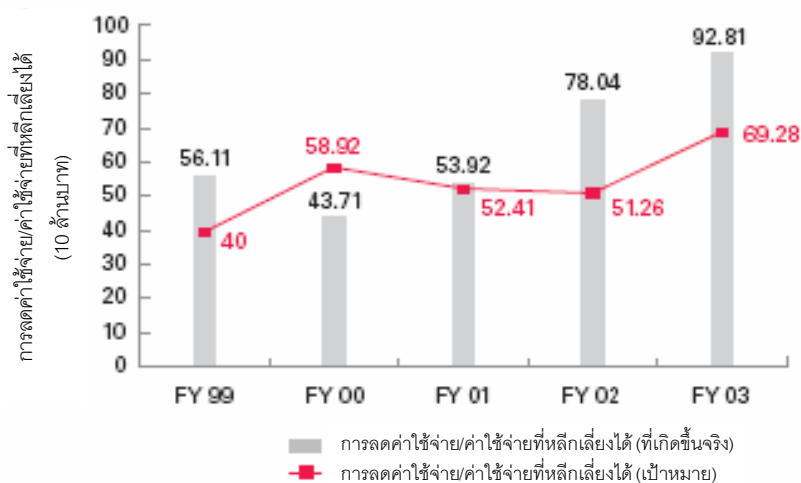
หอสมุดสามารถรักษาระดับ 100 เปอร์เซ็นต์ ของคณะทำงานปรับปรุงการทำงาน (Work Improvement Team, WIT) และอัตราการมีส่วนร่วมในโครงการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2000 ถึง 2002

ความสำเร็จดังกล่าว สืบเนื่องมาจาก การทำให้พนักงานมีความสุขและกระตือรือร้น ที่จะร่วม WITs และโครงการอื่นๆ โดย การให้รางวัล และการชมเชย เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม



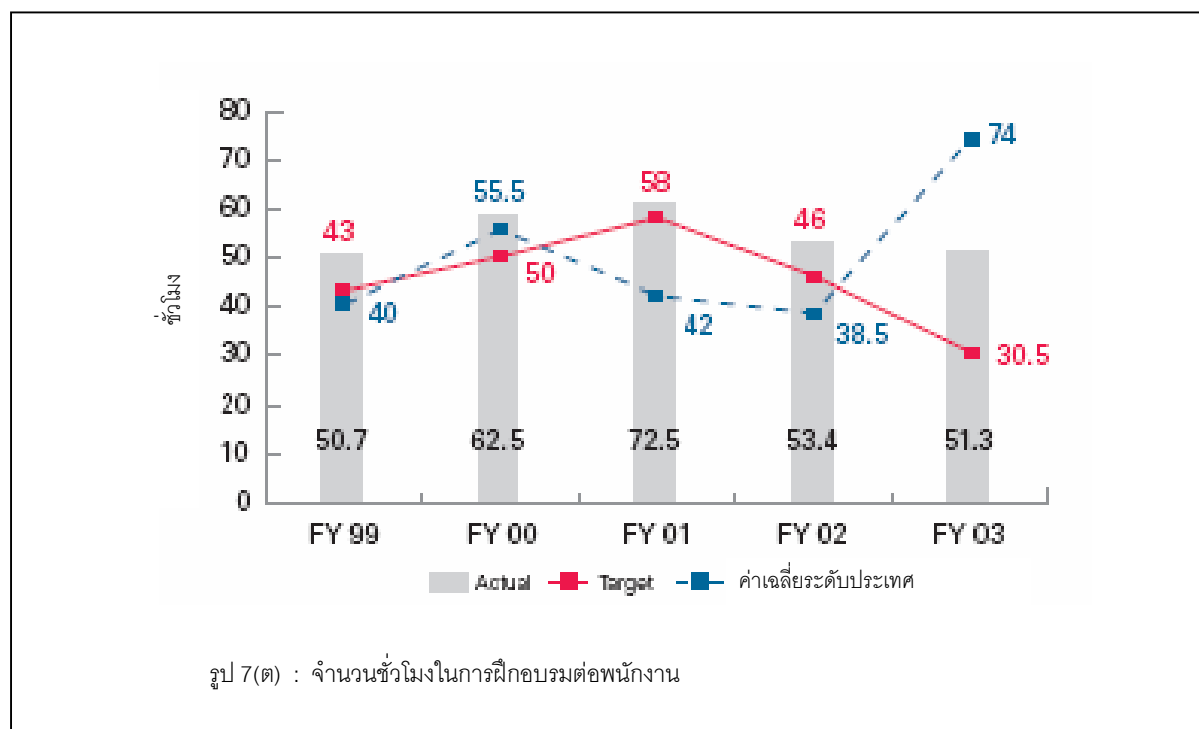
รูป 7(ณ) : WITs/ อัตราการมีส่วนร่วมในโครงการ

การดำเนินการปรับปรุงซึ่งริเริ่มโดยพนักงานผ่าน WITs, SSS และโครงการอื่นๆ ช่วยลดและกำจัดต้นทุน ได้อย่างมาก คิดเป็นต้นทุนที่ลดและกำจัดได้โดยรวม มากกว่า 400 ล้านบาทต่อปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 1999 ถึง 2002 (รูป 7 ด)



รูป 7(ด) : การลดค่าใช้จ่าย/ ค่าใช้จ่ายที่หลีกเลี่ยงได้

หอสมุดให้ความสำคัญในการวางแผนอย่างเหมาะสมและการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน ค่าเฉลี่ยจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน ของหอสมุดสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา และมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 13 เปอร์เซ็นต์ ในปีงบประมาณ 2000 และ 39 เปอร์เซ็นต์ ในปีงบประมาณ 2002 (รูป 7 ต)



ด้านความพึงพอใจของพนักงาน หอสมุดได้จัดทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเมื่อต้นปี 2004 ผลการสำรวจพบว่าพนักงานหอสมุดโดยทั่วไปมีความพึงพอใจในองค์กร

คะแนนความพึงพอใจโดยรวม ด้านประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมองค์กร และระดับความพึงพอใจในสถานที่ทำงาน ได้ผลสำรวจ 3.96, 3.86 และ 3.51 ตามลำดับ ตามมาตราส่วน 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

สำหรับผลลัพธ์เกี่ยวกับการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ได้แก่ ‘โครงการอาสาสมัครหอสมุดเทพนิมิตร’ และ ‘โครงการรักษาสีสิ่งแวดล้อม’ แสดงถึงแนวทาง การเป็นองค์กรที่บำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แบบบูรณาการ

ผลลัพธ์ของโครงการอาสาสมัครหอสมุดเทพนิมิตร มีดังนี้

- พันธสัญญาการอาสาเข้าร่วมโครงการของพนักงาน

- หลังการนัดพบตัวแทนจากสาขา/ส่วนงาน 30 คนในการเปิดตัวโครงการ เมื่อเดือนกันยายน 2001 มีพนักงานประมาณ 350 คนอาสาเข้าร่วมบำเพ็ญประโยชน์หนึ่งวันที่บ้านพักคนชราทั่วกรุงเทพฯ

- หอสมุดตั้งเป้าหมายอุทิศ 62% ของวันทำงาน ให้แก่โครงการอาสาสมัครหอสมุดเทพนิมิตร ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2003 และสามารถทำได้เกินกว่าเป้าหมาย 50% ในปีงบประมาณ 2002
- การถ่ายทอดทักษะความรู้ให้แก่องค์กรการกุศล และเรือนจำ
 - พนักงานอาสาสมัครสละเวลาหนึ่งวันเพื่อให้การฝึกอบรม เรื่องทักษะการเป็นบรรณารักษ์ และระบบการจัดการห้องสมุดให้แก่ครู นักเรียน นักศึกษา และผู้ที่สนใจ โดยร่วมมือกับมูลนิธิและองค์กรพัฒนาเอกชนหลายแห่ง
 - พนักงานอาสาสมัครของหอสมุด ให้การฝึกอบรมแก่นักโทษในเรือนจำสองแห่งของกรุงเทพฯ เรื่องการทำบัญชีรายการหนังสือ และการใช้ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ เพื่อส่งเสริมโครงการรักการอ่านภายในเรือนจำ และเพื่อสนับสนุนให้มีห้องสมุดที่มีคุณภาพภายในเรือนจำ
- การบริจาคหนังสือให้แก่ชุมชน
 - ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2002 จนถึง 2003 หอสมุดได้บริจาคหนังสือแล้ว 5,200 เล่มให้แก่เรือนจำทั้งสองแห่ง และห้องสมุดในเรือนจำทั้งสองแห่งถูกก่อตั้งขึ้นโดยมีหนังสือและนิตยสารกว่า 5,000 เล่ม และนักโทษเริ่มยืมหนังสือได้ในเดือนมิถุนายน 2003
 - หอสมุดเทพนิมิตรได้คัดเลือกและบริจาคหนังสือ 3,000 เล่ม และสื่อวิดิทัศน์ สำหรับเยาวชนที่สถานสงเคราะห์เด็กและเยาวชน และบริจาคชั้นวางหนังสือ เพอร์นิเจอร์ ดำเนินการออกแบบพร้อมตกแต่งห้องสมุด และศูนย์ข้อมูลสารสนเทศให้แก่สถานสงเคราะห์
 - หอสมุดจัดงาน บริจาคหนังสือเพื่อการกุศล 2004 และมอบหนังสือ 26,200 เล่ม ตามความต้องการขององค์กรการกุศลและองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร 56 องค์กร เพื่อเป็นประโยชน์แก่ประชาชน 25,000 คน ซึ่งมากกว่าการบริจาคหนังสือ 23,702 เล่ม ตามความต้องการขององค์กรการกุศลและองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร 47 องค์กร ในปี 2003

ผลลัพธ์โครงการรักษาสีงแวดล้อม มีดังนี้

โครงการรักษาสีงแวดล้อมเริ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2002 หลังประสบความสำเร็จจากโครงการนำร่อง 2 โครงการ คือโครงการอนุรักษ์พลังงาน และโครงการอนุรักษ์กระดาษ หอสมุดเทพนิมิตรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการลดการใช้พลังงาน 5% ในปีงบประมาณ 2002 และหอสมุดสามารถลดการใช้กระดาษมากกว่า 70% ในช่วงระหว่างเดือนมิถุนายน 2002 ถึงเดือนตุลาคม 2003 ซึ่งทำได้มากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ 39%