

ปฏิบัติอย่างไร งานจึงเป็นผล คนมีความสุข :
แนวปฏิบัติที่ดี กรณีสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ

อัจฉราภรณ์ กวมทรัพย์*

จากการบริหารจัดการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลให้องค์กรส่วนใหญ่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบบูรณาการ ทั้งนี้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งนโยบายการบริหารจัดการของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณก็มุ่งเน้น เรื่อง **การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** และ **ให้ความสำคัญกับบุคลากร** กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งในการบริหารจัดการหรือดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานระดับองค์กรของสำนักหอสมุดบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บุคลากรมีความสุข มีความพึงพอใจและมีความผูกพันกับองค์กร

เหตุผลในการพัฒนา

สร้างองค์กรแห่งความสุข “งานเป็นผล คนเป็นสุข”

ปฏิบัติอย่างไร

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ เริ่มสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างจริงจัง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา โดยดำเนินการในหลายลักษณะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในแผนพัฒนาสำนักหอสมุด 2522-2555 **ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้**

เป้าประสงค์ที่ 1 สำนักหอสมุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และยึดหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการกระจายอำนาจและการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 5 จัดโครงการพัฒนางาน/ผลงานทางวิชาการ/การวิจัยสถาบันเพื่อนำผลมาปรับปรุง/พัฒนาการปฏิบัติงานและการให้บริการ

เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรสำนักหอสมุดมีสมรรถนะวิชาชีพและมีความสุขในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพและสมรรถภาพทางวิชาการ/วิชาชีพของบุคลากร รวมทั้งการสร้างระบบแรงจูงใจให้กับบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานทางวิชาการ/การวิจัยสถาบัน

เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการมอบหมายงาน การประเมินและติดตามผลการ

ปฏิบัติบุคลากร

เป้าประสงค์ที่ 3 มีระบบงานและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 บริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

(บุคลากรและผู้ให้บริการ)

2. แปลงยุทธศาสตร์ที่ 3 สู่การปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1.1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีระบบให้บุคลากรประเมิน competency และการเป็น role model ในการปฏิบัติตามค่านิยมของผู้บริหาร สำนึกหอสมุด

2.1.2 การจํารักษาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- กำหนด Competency บุคลากรรายตำแหน่ง และจัดทำแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2553-2556 โดยวิเคราะห์ข้อมูล Training Need , Training Want , Core Competency และ Functional Competency และมีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น ระบบสอนงาน (Coaching) การมอบหมายงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การอบรม การเข้าร่วมประชุม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

- ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยกำหนดให้ทำผลงานวิชาการ เช่น บทความทางวิชาการ คู่มือการปฏิบัติงาน งานวิจัยสถาบัน ฯลฯ เพื่อนำผลที่ไปใช้ในการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการหรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น โดยมีระบบพี่เลี้ยง การเป็นที่ปรึกษา

2.1.3 การมอบหมายงาน การกำกับ ติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีระบบมอบหมายภาระงาน การกำกับ ติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในลักษณะการจัดทำข้อตกลงภาระงานก่อนการปฏิบัติงานและกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน

2.1.4 การสื่อสาร

ให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งการสื่อสารกับบุคลากรและกับผู้ให้บริการ มีการสื่อสาร 2 ทาง ทั้งองค์กร โดยใช้ช่องทางต่างๆ เช่น ระบบ e-mail ระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ Social network และการประชุม เป็นต้น รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ผ่านระบบเครือข่าย บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว

มีการถ่ายทอดและสื่อสารนโยบาย/เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของสำนักหอสมุดให้กับบุคลากร ได้รับทราบและร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อจะร่วมกันปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

2.1.5 ระบบสวัสดิการที่ดีทั้งจากมหาวิทยาลัยและสำนักหอสมุด เช่น การรักษาพยาบาล/ตรวจสุขภาพประจำปี การประกันสุขภาพกลุ่ม การประกันสังคม การศึกษานูตรา ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเบี้ยผู้ใช้ กรณีผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยประสบอุบัติเหตุ เจ็บป่วย หรือคลอดบุตร และเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาล สวัสดิการยืมเงินเพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยสถาบัน/โครงการพัฒนา งาน เป็นต้น

2.1.6 ระบบสร้างแรงจูงใจ

มีระบบสร้างแรงจูงใจโดยการสนับสนุนและการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานได้ตามแผนงาน การสนับสนุน ส่งเสริมและให้รางวัลและคำชมเชยแก่บุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการดีเด่น เช่น จัดโครงการร่วมลงคะแนนผู้ให้บริการดีเด่น (vote) โดยผู้ใช้บริการมีส่วนร่วม โครงการคนดีติดดาวชาวสำนักหอสมุด โครงการทำดีมีคนเห็น เป็นต้น รวมทั้งจัดโครงการ TSU Library Awards: ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างสรรค์นวัตกรรมกับการบริการเชิงรุก เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมวิเคราะห์ ค้นหา ปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีงบประมาณสนับสนุนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานสร้างสรรค์

2.1.7 การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดให้ความสำคัญ และเข้าร่วมทำกิจกรรมสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้ง สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เช่น โครงการส่งเสริมสุขภาพดี ชีวีเป็นสุข กิจกรรมทำบุญตักบาตรปีใหม่ โครงการศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ เป็นประจำทุกปี โครงการส่งเสริมการใช้ “มุมนวัตกรรม” สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ กิจกรรมมือนี้ทำดีเพื่อองค์กร โครงการทำดีมีคนเห็น และโครงการมุทิตาจิตบุคลากรเกษียณอายุ เป็นต้น

2.1.8 มีระบบประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อค้นหา และกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร และนำข้อมูลมาสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งพิจารณาผลการประเมินและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อสำนักหอสมุดของบุคลากร สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งจะมีการสำรวจความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อสำนักหอสมุดของบุคลากร สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัย
ทักษิณ ปีละ 1 ครั้ง

2.2 การนำ KM มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสำนักหอสมุดสู่ องค์การแห่งความสุข โดยได้
กำหนดเป็นประเด็นความรู้ “งานเป็นผล คนเป็นสุข” ในปีการศึกษา 2555 โดยกำหนดเป้าหมายและ
ตัวชี้วัดที่ชัดเจน การพัฒนาบุคลากร การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสวงหาองค์ความรู้จากแหล่ง
ต่างๆ และการรวบรวมความรู้จัดเก็บและเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุด ทั้งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
ร่วมกันในระดับบุคคลและระดับองค์กร

ตัวอย่าง : กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- การศึกษาดูงาน จากห้องสมุดเพื่อนบ้าน
- การให้ความรู้เรื่อง : งานเป็นผล คนเป็นสุข
- การจัดโครงการปฏิบัติธรรมนำสุข
- โครงการทำดีมีคน เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้ชื่นชมและ
ให้กำลังใจเพื่อนๆในการทำความดี
- การพัฒนาการปฏิบัติงานโดยการนำหลักคุณธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ตัวอย่าง : กิจกรรมการแสวงหาองค์ความรู้ การรวบรวมความรู้จัดเก็บและเผยแพร่ผ่าน เว็บไซต์สำนักหอสมุด

- การ เรียนรู้จากห้องสมุดเพื่อนบ้าน : ปฏิบัติอย่างไร งานจึงเป็นผล คนมีความสุข
- การเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรชั้นนำในภาคบริการจาก 4 องค์กรชั้นนำในภาค
บริการ ได้แก่ บริษัท เอ็มเคเรสโตรองด์ จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โรงแรมกะตะ
ธานี ภูเก็ตบีช รีสอร์ท โรงแรมบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล : ปฏิบัติอย่างไร งานจึงเป็นผล
คนมีความสุข
- การนำความรู้ที่ได้ทั้งหมดมาพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทของ
สำนักหอสมุด จัดเก็บและเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษรผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุด “ปฏิบัติอย่างไร
งานจึงเป็นผล คนมีเป็นสุข: แนวปฏิบัติที่ดีกรณีสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ
[<http://www.lib.tsu.ac.th>] คลินิกที่ Knowledge management

ความสำเร็จสิ่งที่ได้

ผู้ใช้บริการ

1. ได้รับบริการที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ สะดวก รวดเร็ว และ one stop service
2. มีบริการใหม่ ๆ และบริการเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการมากขึ้น
3. ตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้ใช้บริการมากขึ้น ใส่ใจและพยายามร่วมกันหาแนวทางพัฒนาบริการสู่ความเป็นเลิศ

องค์กร/สำนักหอสมุด

1. เป็นองค์กรแห่งความสุข
2. ผลการดำเนินงานของสำนักหอสมุดปีการศึกษา 2555 บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

ผลการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ		ปีการศึกษา		
	2552	2553	2553	2554	2555
ผลการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพ	4.63	4.69	4.78	4.94 (เป้าหมาย 4.50)	4.75* (เป้าหมาย 4.91)
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	3.80	3.76	3.88	4.09	3.93 (เป้าหมาย 4.00)
ความพึงพอใจของบุคลากร	4.18	3.70	-	3.94	3.94 (เป้าหมาย 3.50)
ความผูกพันของบุคลากร	-	4.04	-	4.21	4.14 (เป้าหมาย 3.50)

หมายเหตุ : * ข้อมูล ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2556

3. ได้แนวปฏิบัติในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสำนักหอสมุดและหน่วยงานที่สนใจต่อไป

บุคลากร

1. บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข
2. มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในความสำเร็จ/ความผิดพลาดขององค์กร
3. มีการทำงานเป็นทีมและมีการเรียนรู้ความสำเร็จ/ความผิดพลาดขององค์กรร่วมกัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับบุคลากร และเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน รวมทั้ง การสื่อสารและทำความเข้าใจ (ถ่ายทอด) นโยบาย/เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. ผู้นำสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
4. ความพยายามและความตั้งใจของบุคลากรที่จะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานและให้บริการอย่างต่อเนื่อง
5. การใช้ระบบการจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปีการศึกษา 2553 และปีการศึกษา 2554 สำนักหอสมุดได้รับรางวัลยอดเยี่ยมด้านการจัดการความรู้จากมหาวิทยาลัย ทั้ง 2 รางวัล)
