

แนวปฏิบัติที่ดี การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ

อัจฉราภรณ์ กวมทรัพย์*

ในส่วนนโยบายการบริหารจัดการของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณได้มุ่งเน้น เรื่อง **การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และให้ความสำคัญกับบุคลากร** กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งในการบริหารจัดการหรือดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานระดับองค์กรของสำนักหอสมุดบรรลุเป้าหมาย โดยบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความเป็นมืออาชีพ จะเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนในกิจกรรม/โครงการของสำนักหอสมุดต่างๆ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด ก็ล้วนแล้วแต่ต้องการบุคลากรที่มีการทำงานแบบมืออาชีพทั้งสิ้น ซึ่งมีความเป็นมืออาชีพนั้นมีความหมายที่ลึกซึ้งและมากกว่าไปประกอบวิชาชีพที่ได้มา

เหตุผลในการพัฒนา

พัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร

ปฏิบัติอย่างไร

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

1. กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในแผนพัฒนาสำนักหอสมุด พ.ศ. 2556-2560

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยคำนึงถึงคุณภาพ ชีวิตและสุขภาวะของสมาชิกในองค์กร/การวิจัย

เป้าประสงค์ที่ 1 การส่งมอบบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้ใช้บริการ: บริการและนวัตกรรมการบริการที่มีคุณค่า (Best Quality Service Delivery: valuable services & service innovation)

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานในทุกมิติให้มีมาตรฐานด้วยเกณฑ์คุณภาพและเห็นถึงความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

กลยุทธ์ที่ 3 สรรหา อนุรักษ์ และพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้มี ความก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน และธำรงรักษาความมี “จิตบริการ”

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน จัดกิจกรรมสร้างเสริมความรัก และความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีและภาคภูมิใจในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาสำนักหอสมุดให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

6.1 มุ่งคุณภาพ โดยสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้บุคลากรทุกคน ปรับปรุงผลการดำเนินงาน เพื่อบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

6.2 สร้างวัฒนธรรมบุคลากรให้มุ่งเน้นการสร้าง/การส่งมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ (Excellent Customer Experience) เพื่อส่งเสริมความผูกพันของผู้ใช้บริการ

6.3 สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล

6.4 พัฒนาทีมข้ามสายงาน (cross functional team)

2. แปลงยุทธศาสตร์ที่ 4 สู่การปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1.1 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีระบบให้บุคลากรประเมิน competency และการเป็น role model ในการปฏิบัติตามค่านิยมของผู้บริหาร สำนักหอสมุด

2.1.2 การธำรงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- กำหนด Competency **บุคลากรรายตำแหน่ง** และจัดทำแผนการบริหารและการ **พัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2557-2560 โดยวิเคราะห์ข้อมูล Training Need , Training Want , Core Competency และ Functional Competency และมีวิธีการ** พัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น ระบบสอนงาน (Coaching) การมอบหมายงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การอบรม การเข้าร่วมประชุม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น

- ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยกำหนดให้ทำผลงานวิชาการ เช่น บทความทางวิชาการ คู่มือการปฏิบัติงาน งานวิจัยสถาบัน ฯลฯ เพื่อนำผลที่ไปใช้ในการขอ กำหนดตำแหน่งชำนาญการหรือเลื่อนระดับให้สูงขึ้น โดยมีระบบ พี่เลี้ยง การเป็นที่ปรึกษา

2.1.3 การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

- มีแผนการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2560 เพื่อใช้ในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร เช่น โครงการศึกษาดูงาน การให้ความรู้ทางด้าน IT แก่บุคลากร โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน โครงการสร้างคุณค่าคน เพิ่มคุณค่างาน โครงการ TSU Library Award (การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรม) เป็นต้น

- การมอบหมายงาน การกำกับ ติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีระบบมอบหมายภาระงาน การกำกับ ติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในลักษณะการจัดทำข้อตกลงภาระงานก่อนการปฏิบัติงานและกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งการสื่อสารกับบุคลากรและกับผู้ใช้บริการ มีการสื่อสาร 2 ทาง ทั้งทั้งองค์กร โดยใช้ช่องทางต่างๆ เช่น ระบบ e-mail ระบบ e-meeting ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ Social network กิจกรรม Morning Brief กิจงานบริการ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ผ่านระบบเครือข่าย บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว มีการถ่ายทอดและสื่อสารนโยบาย/เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของสำนักหอสมุดให้กับบุคลากรได้รับทราบและร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อจะร่วมกันปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

- ระบบสร้างแรงจูงใจ

มีระบบสร้างแรงจูงใจโดยการสนับสนุนและการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานได้ตามแผนงาน การสนับสนุน ส่งเสริมและให้รางวัลและคำชมเชยแก่บุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการดีเด่น สนับสนุนทุนในการทำวิจัยสถาบัน/โครงการพัฒนางาน โดยได้จัดกิจกรรม/โครงการต่างๆ เช่น โครงการ TSU Library Awards: ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างสรรค์นวัตกรรมกับการบริการเชิงรุก โครงการสร้างคุณค่าคน เพิ่มคุณค่างาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมวิเคราะห์ ค้นหา ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีงบประมาณสนับสนุน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานสร้างสรรค์

- ระบบประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

เพื่อค้นหาและพิจารณาผลการประเมินและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อสำนักหอสมุดของบุคลากร สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งจะมีการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อสำนักหอสมุดของบุคลากร สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ ปีละ 1 ครั้ง

2.2 การนำ KM มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสำนักหอสมุดสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยมีบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และให้ความสำคัญกับบุคลากร จึงได้กำหนดเป็นประเด็นความรู้ “การพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพ” ในปีการศึกษา 2556 โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน การพัฒนาบุคลากร การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสวงหาองค์ความรู้จากแหล่งต่างๆ และการรวบรวมความรู้ จัดเก็บและเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุด ทั้งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในระดับบุคคล และระดับองค์กร

จากการนำ KM มาขับเคลื่อน ทำให้ได้คุณลักษณะของบุคลากรที่ทำงานแบบมืออาชีพ ได้แก่

- ใส่ใจในรายละเอียดของงาน
- ยึดถือค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมขององค์กร
- ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่รู้ หาความรู้เพิ่มเติม พัฒนาศักยภาพ เรียนรู้จากการเป็น “มืออาชีพ” กับมืออาชีพ หาความรู้ ประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ จากผู้ที่เก่งกว่า/เพื่อนร่วมวิชาชีพต่างองค์กร เพื่อพัฒนาตนเอง
- มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดโลกทัศน์
- มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ไม่ยึดติด
- เตรียมตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆ
- กล้ายอมรับผิด จากการกระทำของตนเอง โดยไม่กล่าวโทษสถานการณ์ หรือบุคคลอื่น และนำเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน

- เชื่อมมัน ให้เกียรติ และรักษาสัญญากับตัวเอง ผู้นำและเพื่อนร่วมงาน
- เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เป็นต้น

ตัวอย่าง : กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- การศึกษาดูงาน จากห้องสมุดเพื่อนบ้าน
- การจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2560
- การให้ความรู้ทางด้าน IT แก่บุคลากร
 - * อบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Format Factory
 - * อบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การสร้างงานพิมพ์ด้วย Microsoft Publisher 2013
 - * อบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง Microsoft Office 2010
- การให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิค/ กลยุทธ์การสืบค้นสารสนเทศ (Information Searching / Retrieval)
- โครงการสร้างคุณค่าคน เพิ่มคุณค่างาน
- โครงการ TSU Library Award
- Morning Brief กับงานบริการ
- English for library staff
- โครงการธรรมะคลาย

ตัวอย่าง : กิจกรรมการแสวงหาคำความรู้ การรวบรวมความรู้จัดเก็บและเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุด

- เรียนรู้การพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพจากห้องสมุดเพื่อนบ้าน
- เรียนรู้การพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นมืออาชีพจากหน่วยงานชั้นนำในภาคบริการจาก 3 องค์กรชั้นนำ ได้แก่ 1) AOT (บ.ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) : CP Alls 3) บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

- การนำความรู้ที่ได้ทั้งหมดมาพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทของสำนักหอสมุด โดยผ่านกิจกรรม/โครงการต่างๆ เช่น โครงการพี่น้องเล่าสู่กันฟัง Morning Brief กับงานบริการ โครงการ KM Sharing Day เป็นต้น โดยได้จัดเก็บและเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษรผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุด “แนวปฏิบัติที่ดี การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ” [<http://www.lib.tsu.ac.th>] คลิกที่ Knowledge management

ความสำเร็จสิ่งที่ได้

ผู้ใช้บริการ

- 1.ได้รับบริการที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ สะดวก รวดเร็ว และ one stop service
- 2.มีบริการใหม่ๆ และบริการเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการมากขึ้น
- 3.ตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้ใช้บริการมากขึ้น ใส่ใจและพยายามร่วมกันหาแนวทางพัฒนาบริการสู่ความเป็นเลิศ

องค์กร/สำนักหอสมุด

ผลการดำเนินงานของสำนักหอสมุดปีการศึกษา 2556 บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

ผลการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ		ปีการศึกษา			
	2552	2553	2553	2554	2555	2556
ผลการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพ	4.63	4.69	4.78	4.94	4.94	4.90*
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	3.80	3.76	3.88	4.09	3.93	4.10
ความพึงพอใจของบุคลากร	4.18	3.70	-	3.94	3.94	4.01
ความผูกพันของบุคลากร	-	4.04	-	4.21	4.14	4.20

หมายเหตุ : * ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2556

บุคลากร

1. มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในความสำเร็จ/ความผิดพลาดขององค์กร
2. มีการทำงานเป็นทีมและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
3. บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพตามแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักหอสมุดอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ส่งผลต่อการทำงานแบบเป็นมืออาชีพของบุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับบุคลากร และเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน รวมทั้ง การสื่อสารและทำความเข้าใจ (ถ่ายทอด) นโยบาย/เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. ผู้นำสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
4. ความพยายามและความตั้งใจของบุคลากรที่จะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน และให้บริการอย่างต่อเนื่อง
5. การใช้ระบบการจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง (ในปีการศึกษา 2553-2555 สำนักหอสมุดได้รับรางวัลยอดเยี่ยมด้านการจัดการความรู้จากมหาวิทยาลัย)

เพราะว่าการทำงานแบบมืออาชีพสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกสาขาวิชาชีพทุกตำแหน่งหน้าที่การงาน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหาร การทำงานแบบมืออาชีพนั้นจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ความสามารถและความมั่นคงด้านจิตใจ แต่ก็ไม่ใช่จะทำได้ง่าย หากแต่บุคลากรเริ่มต้นพัฒนาตนเองแล้วอีกไม่นานก็จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารและองค์กรในที่สุด
