

การพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ศิริกาญจน์ โปธิ์เขียว

คุณนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี
ปีการศึกษา 2555
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**DEVELOPMENT OF A TOTAL QUALITY MANAGEMENT
PROCESS FOR THE ACADEMIC RESOURCES AND
INFORMATION TECHNOLOGY CENTER**

SIRIGARN PHOKHEAW

**A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for
the Degree of Doctor of Philosophy in Technology Management
Academic Year 2012**

Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University

ชื่อเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง

องค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี

สารสนเทศ

ชื่อผู้วิจัย ศิริกาญจน์ โพธิ์เขียว

สาขาวิชา

การจัดการเทคโนโลยี

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หารดาล

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพภรณ์ วัฒนานิมิตกุล

ปีการศึกษา

2555

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 2) ประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและทดลอง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หลังจากนั้นจึงได้นำร่างมาทำการทดลองและประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยากับบุคลากรจำนวน 30 คน หลังจากนั้น สรุปผล และนำเสนอ กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรที่เหมาะสมสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้ 1) รวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ 2) สร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับที่คิวเอ็ม 3) การวางแผนและกำหนดทิศทางกรให้บริการ 4) ดำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ 5) สร้างทีมนำร่อง 6) กำหนดแผนกลยุทธ์

ทีคิวเอ็ม 7) การสร้างทีมย่อยและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีม 8) การรายงานผลและกำหนดรางวัล

2. ผลการประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร 8 ขั้นตอนพบว่าทุกขั้นตอนเป็นไปตามตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ทีคิวเอ็มทั้งหมด

คำสำคัญ : การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร. ทีคิวเอ็ม.

Title	Development of a Total Quality Management Process for The Academic Resources and Information Technology Center
Author	Sirigarn Phokheaw
Program	Technology Management
Major Advisor	Associate Professor Dr.Sombat Teekasap
Co-advisor	Associate Professor Dr.Pong Horadal
Co-advisor	Associate Professor Dr.Virote Wattananimitkul
Academic Year	2012

ABSTRACT

The objective of the research were 1) to develop a Total Quality Management process for The Academic Resources and Information Technology Center and 2) to evaluate a Total Quality Management process for The Academic Resources and Information Technology Center considering from the key performance indicators set in the TQM strategic plan.

Both qualitative and experimental researches were conducted. The sample consisted of 9 experts in TQM. The indepth interview technique was used with all the experts in semi-structured interview on the draft of Total Quality Management process. Then the draft was used as the experiment and also evaluated with 30 staff in The Academic Resources and Information Technology Center at Bansomdejchaopraya Rajabhat University. After that, the researcher Summarized and presented a Total Quality Management process for The Academic Resources and Information Technology Center.

The research results were found that :

1. The Total Quality Management process that was suitable for The Academic Resources and Information Technology Center consisted of 8 steps as follows; 1) Collecting the information in The Academic Resources and Information Technology Center 2) Giving knowledge for understanding in TQM 3) Planning and setting the direction for services 4) Surveying users' needs and expectations 5) Creating one pilot team 6) Setting TQM strategies 7) Building teams and making relationship among them and 8) Reporting and giving prizes.

2. The results of evaluating of Total Quality Management process all 8 steps were found that every step was as the key performance indicators set in TQM strategic plan.

Keywords: Total Quality Management, TQM.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการที่ให้คำปรึกษา แนะนำและเป็นกำลังใจที่ดียิ่งมาโดยตลอด รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล และรองศาสตราจารย์ ดร.วิโพทธิ์ วัฒนานิมิตกุล ซึ่งเป็นกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นโดยสมบูรณ์ และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดิลก บุญเรืองรอด รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพจน์ วณิชกุล ดร.เดชา จาตุชนานันท์ และดร.จิระประภา ละอองคำ ซึ่งเป็นคณะกรรมการสอบทุกท่าน

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่เสียสละเวลาที่ให้ข้อมูล โดยการให้สัมภาษณ์ ซึ่งส่งผลให้นำมาใช้ประโยชน์ในการทำคุษฎีนิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น ญาติมิตรทุกคนรวมทั้งคุณเนตร โพธิ์เขียวที่ให้กำลังใจและสนับสนุนเป็นอย่างดีมาตลอด

คุณความดีหรือประโยชน์อันใด อันเกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบไว้เป็นเครื่องบูชาพระคุณแก่คุณพ่อ คุณแม่ ซึ่งเป็นผู้ให้ชีวิตและอบรมเลี้ยงดูจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ

ศิริกาญจน์ โพธิ์เขียว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
สภาพการบริหารงานของสำนักวิทยบริการ.....	10
การวิเคราะห์ SWOT ของสำนักวิทยบริการ.....	34
แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพ.....	38
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร.....	60
หลักการและองค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร.....	69
การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพในห้องสมุด.....	89
แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	93
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	104
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	111
ขั้นตอนการวิจัย.....	111
การออกแบบงานวิจัย.....	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	184
สรุปผลการวิจัย.....	184
อภิปรายผล.....	191
ข้อเสนอแนะ.....	199
บรรณานุกรม	200
ภาคผนวก	211
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	212
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	214
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์.....	216
แบบสอบถาม.....	220
ภาคผนวก ง เอกสารการประชุมนานาชาติ.....	226
ประวัติผู้วิจัย	240

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์.....	19
2 การวิเคราะห์ SWOT ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	35
3 ผลการประเมินตามองค์ประกอบคุณภาพ ปี 2551-2552.....	53
4 การเปรียบเทียบความเหมือนของระบบ ISO9000 กับระบบ ทีคิวเอ็ม.....	58
5 แสดงการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการ ทีคิวเอ็ม ของเดมิ่ง จูรัน และครอสบี.....	73
6 สรุปองค์ประกอบ ทีคิวเอ็ม.....	78
7 การวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบของ TQM.....	82
8 ขั้นตอนในการนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จ.....	98
9 วัฒนธรรมองค์กรของระบบการทำงานแบบเก่าและระบบการทำงานแบบทีคิวเอ็ม	101
10 สรุปการตรวจสอบงาน 5ส ของสำนักวิทยบริการฯ.....	126
11 สรุปกิจกรรม Morning Talk สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	135
12 การปรับปรุงงานจัดการสารสนเทศ (ปัญหาความล่าช้าในการวิเคราะห์หนังสือ).....	145
13 แผนกลยุทธ์ทีคิวเอ็ม.....	150
14 ปัญหางานบริการ.....	155
15 ปัญหางานสนับสนุนทั่วไป.....	159
16 ปัญหาทรัพยากรสารสนเทศจัดเก็บไม่ถูกต้อง.....	162
17 ปัญหาประสิทธิภาพของอุปกรณ์ IT.....	165
18 ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามกระบวนการ การบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม.....	169
19 เปรียบเทียบผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ.....	176
20 เปรียบเทียบผลความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ.....	177
21 สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงาน แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	177

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2	โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	12
3	หลักการคุณภาพตามแนวคิดของนักทฤษฎีคุณภาพ.....	41
4	การจัดการคุณภาพภายใน 3 กิจกรรมหลัก	44
5	วงจร PDCA.....	71
6	ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม.....	72
7	รูปแบบทีคิวเอ็มที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ทีคิวเอ็ม.....	74
8	ปริมาณวรรณกรรมด้านการบริหาร.....	90
9	ขั้นตอนการวิจัย.....	112
10	กระบวนการการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร.....	122
11	การประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานเรื่องทีคิวเอ็ม.....	134
12	กิจกรรม Morning talk.....	137
13	กิจกรรมบนเว็บบอร์ดในสำนักวิทยบริการฯ.....	138
14	การอบรมเรื่องการแก้ปัญหาในการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม.....	143
15	ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) ปัญหาความล่าช้าในการวิเคราะห์หนังสือ	144
16	ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) งานส่งเสริมการเรียนรู้.....	154
17	ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) งานสนับสนุนทั่วไป.....	158
18	ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) งานจัดการสารสนเทศ.....	161
19	ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) งานเทคโนโลยีและนวัตกรรม.....	164
20	ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม Morning talk.....	171
21	ขั้นตอนการขیمทรัพยากรสารสนเทศก่อนนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดเข้ามาใช้งาน	172
22	ขั้นตอนการคืนทรัพยากรสารสนเทศก่อนนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดเข้ามาใช้งาน	173
23	ขั้นตอนการขیمทรัพยากรสารสนเทศหลังนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดเข้ามาใช้งาน	174
24	ขั้นตอนการคืนทรัพยากรสารสนเทศหลังนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดเข้ามาใช้งาน	175
25	การมอบรางวัลกับทีมงานที่ได้รับคะแนนสูงสุด.....	175
26	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ.....	190
27	ระดับความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ.....	191

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแรงกดดันของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งด้านการศึกษา ธุรกิจอุตสาหกรรมและการค้าล้วนต้องปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตทั้งนี้เพราะความอยู่รอด ความเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (Goetsch, 2006) ประเทศไทย เป็นประเทศหนึ่ง ที่ได้รับผลกระทบ ต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก หลายประการ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมและการศึกษา ทำให้ไม่สามารถแข่งขันและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และส่งผลกระทบในระยะยาวต่อการพัฒนาประเทศ จากรายงาน The Global Competitiveness Report 2011-2012 โดย World Economic Forum (WEF) (ความสามารถในการแข่งขันของไทยในเวที ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ,2555, ออนไลน์) ที่สำรวจอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ 142 ประเทศ พบว่า อันดับความสามารถทางการแข่งขันของไทยปรับลดลง 1 ตำแหน่ง จากลำดับที่ 38 เมื่อปีที่แล้วเป็น 39 ในปีนี้ ขณะที่ประเทศที่มีลำดับดีขึ้นได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ กัมพูชา โดยหากพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐาน ปัจจัยที่ไทยมีลำดับไม่ดี คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสุขภาพและการศึกษาพื้นฐานของประชาชน (ได้ลำดับที่ 83) หากพิจารณาเฉพาะอันดับความสามารถด้านการพัฒนาประสิทธิภาพ ปรากฏว่าลำดับของไทยจะอยู่ที่ 43 โดยปัจจัยที่ไทยอยู่ในลำดับที่ค่อนข้างต่ำ คือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (ได้ลำดับที่ 84) และการศึกษาในระดับสูง (ได้ลำดับที่ 62) และส่วนปัจจัยอื่นๆอยู่ ลำดับที่ 40-50

จากผลการจัดอันดับของ WEFตามปัจจัยต่างๆดังที่กล่าวแล้วข้างต้นนั้นสะท้อนให้เห็นจุดอ่อนที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยคือ การพัฒนาประชาชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นรัฐบาลและหน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบโดยตรงในด้าน โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและสิ่งแวดล้อมตลอดจนการศึกษาจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้อย่างจริงจังเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในเวลาเร็วที่สุดซึ่ง

จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการที่จะยืนอยู่บนเวทีแข่งขัน โลกได้อย่างมั่นคงและสามารถนำพาประเทศไทยสู่ความเจริญอย่างยั่งยืนได้ต่อไป (ชมกรธรราศรีสุทธิ, 2554) ดังนั้นทุกองค์กรทุกภาคส่วน โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาต้องตระหนักในการปรับปรุง การบริหารจัดการและคุณภาพทางการศึกษา ให้สามารถแข่งขันกับประเทศต่างๆ ได้(สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2552, น.26)

สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยเป็นสถาบันที่มีบทบาทต่อการพัฒนาบุคคลซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญของประเทศรวมทั้งมีหน้าที่ผลิตบัณฑิตที่จะต้องสามารถตอบสนองกับความต้องการของสังคม จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาคุณภาพเพื่อการแข่งขันดังนั้น ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับผลผลิต ผลผลิตที่ดีคือผลผลิตที่มีการเน้นคุณภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2547, น.37) การที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาปรับเปลี่ยนตามสภาวะการแข่งขันของโลกได้นั้นจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นกลไกในการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ที่ได้จัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ โดยมีการกำหนดหลักการและวิธีการในการดำเนินงาน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานตามลักษณะภารกิจ โดยหนึ่งในกลุ่มมีการนำเสนอเทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่อาจนำไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรและการบริหารภาครัฐ (ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์, 2545, น.49) ประกอบด้วยการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล การสร้างจิตสำนึกการให้บริการกับการบริการภาครัฐการบริหารงานแบบที่ควมเชื่อมกับการปรับปรุงการบริการภาครัฐเป็นต้น(ณรงค์ ฅณ ลำพูน และพีเชรี รูปวิเชตร, 2546)

นอกจากนี้สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษายังได้รับการยอมรับจากสังคมว่ามีบทบาทในการชี้นำแนวความคิดต่างๆ โดยประชาชนองค์กร และสถาบันต่างๆในสังคม ต่างมีความคาดหวังต่อบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิชาการ การแสวงหาทางออกในการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่างๆ ให้แก่สังคม การคาดหวังดังกล่าวถือเป็นภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในหมวด 5 ที่ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษามาตรา 31 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษาโดยในมาตรา 34 ได้กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการ

การอุดมศึกษา และระดับหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาการอุดมศึกษาต่อไป

นอกจากมาตรฐานการอุดมศึกษาแล้วคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานอื่นๆ ที่ส่งเสริมความเป็นอิสระและความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีความทัดเทียมกันและพัฒนาสู่สากล ตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2550, น.16)

จากการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันราชภัฏตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ.2547 แล้วนั้น ก่อให้เกิดผลตามมาหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะบทบาทในการบริหารจัดการ ที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพภายในองค์กร ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง หน่วยงานทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจึงต้องปรับเปลี่ยน ระบบการบริหารจัดการด้วยเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการองค์การ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษา(มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2547, น.34) รวมทั้งกระบวนการและเทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยในระดับอุดมศึกษา และเพื่อให้สอดคล้องกับสภาสถาบันราชภัฏที่ได้ประกาศนโยบาย รวมทั้งแนวทางดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในปี พ .ศ.2539 เพื่อแสดงเจตจำนงร่วมกันที่จะดำเนินการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริการ และการจัดการให้สอดคล้องอุปสงค์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมดังกล่าว

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นโลกแห่งการแข่งขัน ทุกองค์กรล้วนต้องการความเจริญก้าวหน้า ความอยู่รอด การปรับตัว และรักษาสภาพ ไม่ต้องการความขัดแย้งกันในการทำงาน เหล่านี้ถือเป็นประสิทธิผลองค์กร ซึ่งจะเป็นไปได้ต้องอาศัยการบริหารและการจัดการที่เหมาะสม(Steers, 1997, p.31) สิ่งสำคัญในการทำให้เกิดประสิทธิผล คือวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมและความเชื่อที่มีความสัมพันธ์กับบุคลากร โครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุมที่ทำให้เกิดบรรทัดฐานทางพฤติกรรมซึ่งส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (วรพจน์ สุทธิชัย, 2536 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540 ; ชिरศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2542) วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่งที่สามารถเรียกว่าเป็นระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์กรที่เรียกว่าไร้รูปแบบอย่างแท้จริงเพราะการปรับโครงสร้างเป็นเพียงแค่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่วัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร

นั่น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เป็นคัมภีร์อย่างเช่นกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับในองค์กรแต่ยึดถือและเป็นที่ยอมรับขององค์กรวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรสะท้อนให้เห็น กระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กรและที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งและไม่ยืดหยุ่นจะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานขององค์กรที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและบุคลากรในอดีตมาจนถึงปัจจุบันดังนั้นองค์กรที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี

นอกเหนือจากวัฒนธรรมองค์กรแล้วการนำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานและการจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่ง การบริหาร จัดการเพื่อนำไปสู่คุณภาพนั้น มีหลายระบบ เช่น ISO 900x, TQM, EFQM, CWQC, Six Sigma, Balanced Scorecard, 5S เป็นต้น (Charles, 2005, p.55-57) จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม (TQM) นั้น พบว่าการบริหารงานในรูปแบบ นี้จะช่วยตอบสนองและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรในห้องสมุดโดยทั่วไป คือการนำการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งเป็นรูปแบบของการพัฒนาองค์กรที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Bestlerfield, 2003, p.82) ห้องสมุดนั้นลูกค้าคือผู้ใช้บริการซึ่งมุ่งหวังการให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ห้องสมุดจึงควรสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อออกแบบและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการตามความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยผนวกการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มและเทคโนโลยีเข้าไปในการให้บริการของห้องสมุด (กฤษณ์ อุทัยรัตน์, 2543, น.64)

Total Quality Management (TQM) หรือที่เรียกว่าการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร การบริหารแบบทีคิวเอ็ม หรือการบริหารงานแบบองค์รวม ก็ตาม เป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็น แนวคิดหลัก และเครื่องมือทางการบริหารเพื่อนำมาประมวลผลในการออกแบบการจัดการที่จะส่งเสริมคุณภาพ การดำเนินงานของหน่วยงานในองค์กรที่มุ่งหวังการปรับปรุงพัฒนาในการบริหารองค์กรทั้งระบบและมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง(จุ ทา เทียนไทย ,2542, น.9) นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการบริหารงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก มีการนำแนวคิดการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มมาใช้ในการบริหารงานในห้องสมุดระดับอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาวโดยมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและภารกิจของห้องสมุด รวมทั้งปรับปรุงการดำเนินงานของห้องสมุดเพื่อ

ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและสร้างความพึงพอใจให้กับ
 ผู้ใช้บริการ แต่การดำเนินงานโดยใช้การบริหารงานแบบที่คิวเอ็มให้ประสพผลสำเร็จต้องมีปัจจัย
 ต่างๆ เช่น ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและเข้มแข็ง บุคลากรต้องทุ่มเทอย่างต่อเนื่องและ
 มีการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (Gitlow, 2005, p.59)

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะใช้ในการพิจารณาประเมินคุณภาพ
 การศึกษาของแต่ละสถาบัน การพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพในด้านต่างๆ เป็น
 การยกระดับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาด้วยอีกทางหนึ่ง ห้องสมุดจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญเพื่อที่จะ
 เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา และการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาแต่
 อย่างไรก็ตามปัญหาในการที่จะแสดงให้เห็นถึง “คุณภาพ ” ของบริการห้องสมุดนั้นมีผลต่อการวัด
 หรือการระบุให้เห็นคุณภาพของบริการ ถึงแม้ว่ามุมมองของห้องสมุดจะเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญคือ
 บริการแต่ความหมายของคุณภาพขององค์กรอาจพิจารณาได้จากความรู้สึกรู้สึกของบุคคลในการ
 ประเมินผลผลิตหรือบริการและจากการเทียบวัดกับองค์กรอื่นๆ คุณภาพเกิดจากความรู้สึกรู้สึกหรือ
 ประสบการณ์ของผู้ประเมินว่าสังเกตเห็นความมีคุณภาพอย่างไร รวมทั้งการรับรู้คุณค่าของบริการทั้งที่
 คาดหวังและเกิดขึ้นจริง คุณค่าของบริการในที่นี้มองจากค่าใช้จ่าย และราคาของบริการโดย
 ผู้บริโภคหรือผู้พิจารณาว่าการให้บริการนั้นมีราคาที่ยุติธรรม และค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียนั้นยอมรับ
 ได้ (พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ์, 2546)

หลักการที่สำคัญของการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มนั้นมีแนวคิดหลักที่สำคัญที่สอดคล้องกับ
 แนวทางพัฒนาของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
 เจ้าพระยา ได้แก่การมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการ หรือการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้บริการ
 การพัฒนาทีมงานเพื่อนำการทำงานร่วมกันอันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมถึงการพัฒนาและ
 มุ่งปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ส่วนขององค์กร ดังนั้นสำนักวิทยบริการฯต้องวาง
 แผนการพัฒนาบุคลากร เพิ่มพูนความรู้ และทักษะ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในเรื่อง
 จิตความสามารถที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้อย่างมีคุณภาพอันจะส่งผลถึงคุณภาพบัณฑิตเพื่อสามารถ
 ไปสู่ตลาดการแข่งขันกับตลาดโลกได้อย่างเท่าเทียมกัน จึงเห็นว่า ควร จะมีพัฒนากระบวนการ
 บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อให้การบริการเป็นบริการที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

คำถามการวิจัย

1. กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับ
 สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

2. การประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรแบบใดจึงจะเหมาะสมกับ
สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. พัฒนากระบวนการบริหาร งานแบบมุ่ง คุณภาพทั้งองค์กร สำหรับ สำนักวิทยบริการและ
เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับ สำนักวิทยบริการและ
เทคโนโลยีสารสนเทศโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร รายงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
หลักการของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรและข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิในหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการ บริหารคุณภาพทั่วทั้ง
องค์กร โดยทดลองกับบุคลากรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และประเมิน
กระบวนการ แล้วสรุปผลและนำเสนอกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร โดยมี
ออกแบบการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นพัฒนากระบวนการการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนัก
วิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นทดลองและประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร
สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นสรุป ผล และนำเสนอการใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง
องค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
จำนวน 30 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สภาพการบริหารงานของสำนักวิทยบริการฯ การวิเคราะห์ SWOT
แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพ

ตัวแปรตาม ได้แก่ กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทย
บริการฯ 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. รวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ
2. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม
3. กำหนดทิศทางการให้บริการ
4. สำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
5. สร้างทีมนำร่อง
6. กำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานทีคิวเอ็ม
7. การจัดสร้างทีมย่อยและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีม
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้กระบวนการบริหารงานที่มุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมีกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรที่จะส่งผลให้ผู้ให้บริการเกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนัก
3. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศหรือห้องสมุดอื่นๆ สามารถนำกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหาร งานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร หรือทีคิวเอ็ม (TQM) หมายถึง กระบวนการบริหารงาน ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานเกิดคุณภาพ โดยเน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือ มีการกำหนดกลุ่มผู้ให้บริการและจัดการภารกิจให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและปรับปรุงคุณภาพในองค์กร

การพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารงานที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องสำหรับกลุ่มงานต่างๆในสำนักวิทยบริการฯ

โดยแบ่งกระบวนการบริหารงานออกเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. รวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ
2. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม

3. การวางแผนและกำหนดการให้บริการ
4. สำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
5. สร้างทีมนำร่อง
6. กำหนดแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม
7. การสร้างทีมย่อยและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีม
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล

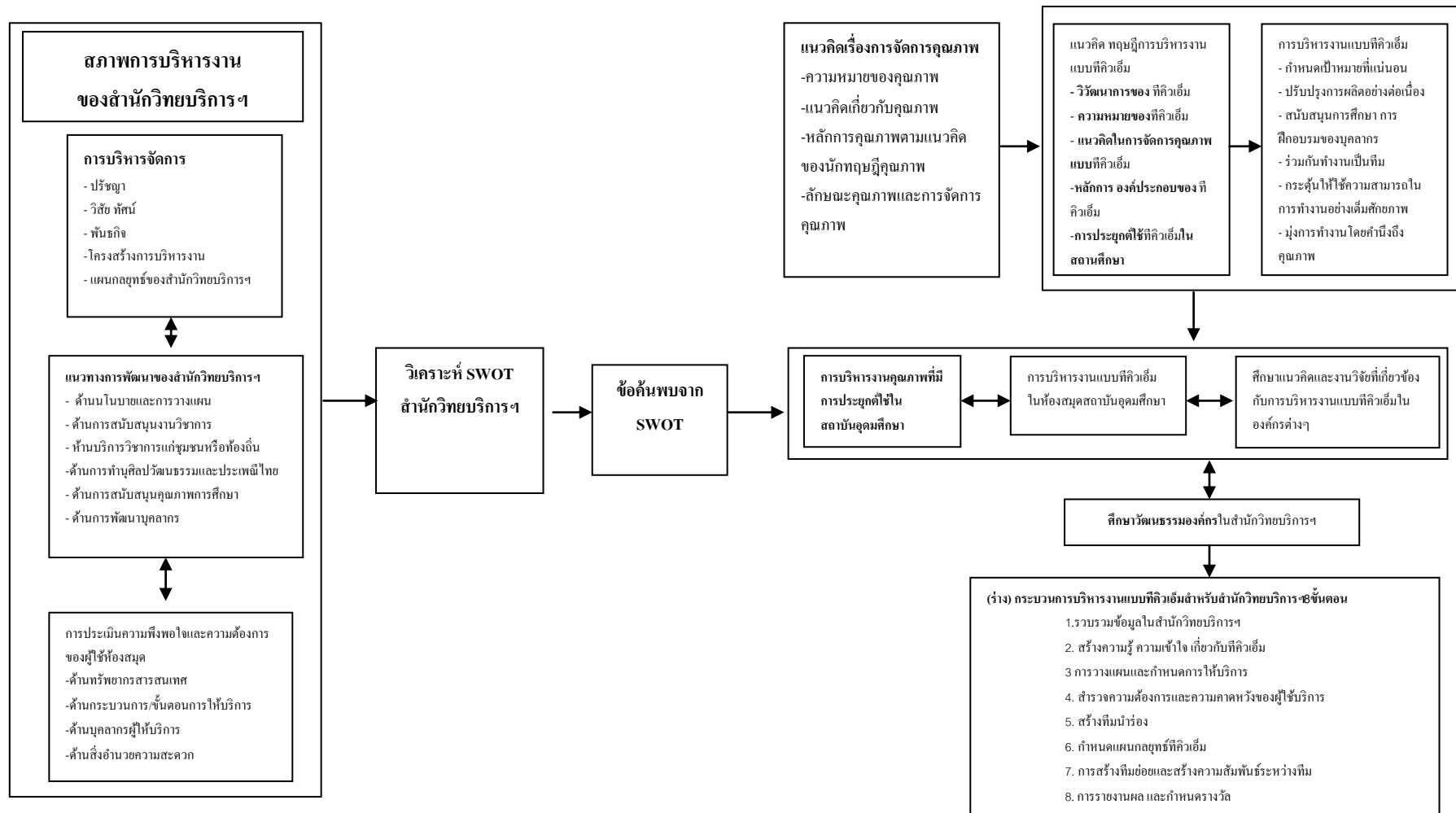
ทีมย่อย หมายถึง บุคลากรในสำนักวิทยบริการฯ ตั้งแต่หัวหน้างานต่างๆจนถึงระดับปฏิบัติการ

บุคลากร หมายถึงผู้ที่ปฏิบัติงานทุกคนในสำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการทำวิจัยในเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการฯ มี 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) รวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ 2) สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับที่คิวเอ็ม 3) การวางแผนและ กำหนดการให้บริการ 4) สำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ 5) สร้างทีมนำร่อง 6) กำหนดแผนกลยุทธ์ ที่คิวเอ็ม 7) การสร้างทีมย่อยและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีม 8) การรายงานผลและกำหนดรางวัลดังภาพที่



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาการบริหารงานของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรนี้ เป็นการนำแนวคิดในการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร มาศึกษา และพัฒนาเป็นกระบวนการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอผลการศึกษาเป็น 8 ตอน ดังต่อไปนี้

1. สภาพการบริหารงานของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การวิเคราะห์ SWOT ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพ
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร
5. หลักการและองค์ประกอบ ของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร
6. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา
7. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในห้องสมุด
8. แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารงานของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นศูนย์กลางและแหล่งศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทุกสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ในปี 2501 ได้มีการยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยาขึ้นเป็น วิทยาลัยครู จึงมีการก่อตั้งห้องสมุด ขนาด 1 –3 ห้องเรียน อาศัยอยู่ในอาคารอื่นๆ มีการโยกย้ายหลายครั้ง จนกระทั่งมีบรรณารักษ์ท่านแรก คือ ม.ร.ว.สุรชา เทวกุล และท่านต่อมา คือ ม.ร.ว.ทวีโภค เกษมศรี ปี 2522 ห้องสมุดได้ย้ายมาอยู่ที่อาคารหอสมุดแห่งใหม่ซึ่งเป็นอาคารเอกเทศ 4 ชั้น (อาคาร ม.ร.ว.ทวีโภค เกษมศรี) และได้รวบรวมหนังสือจากห้องสมุดภาควิชาและคณะต่างๆ มาไว้ที่ห้องสมุดแห่งใหม่ โดยมีหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศจำนวนมาก

ปี 2538 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ยกฐานะวิทยาลัยครู เป็นสถาบันราชภัฏ ห้องสมุดจึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ”

ปี 2542 สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้รับงบประมาณแผ่นดินในการสร้างอาคาร
สำนักวิทยบริการฯ เป็นอาคารเอกเทศสูง 8 ชั้น

วันจันทร์ที่ 8 กรกฎาคม 2545 สมเด็จพระพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนากรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ เสด็จมาประกอบพิธีเปิดอาคารสำนักวิทยบริการฯ โดยพระราชทานนามว่า “บรรณราชนครินทร์”

ปี 2546 สำนักวิทยบริการฯ ได้ จัดซื้อโปรแกรมระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (VTLS Virtual) มาให้บริการแก่อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากร

วันที่ 7 กรกฎาคม 2547 สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้รับการยกฐานะให้เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในตามกฎหมายกระทรวง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ปัจจุบันสำนักวิทยบริการฯ มีเอกสาร ตำรา วารสาร สื่อโสตทัศน์ ตลอดจนฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ สื่อการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมทั้งคอมพิวเตอร์ให้บริการแก่นิสิต นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ปรัชญา

แหล่งสรรพความรู้ ก้าวทันเทคโนโลยี บริการดี มีจิตสำนึก

วิสัยทัศน์

สำนักวิทยบริการฯ มุ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นนำ และให้บริการเชิงรุก เชื่อมโยงองค์ความรู้สากล กับภูมิปัญญาท้องถิ่น

พันธกิจ

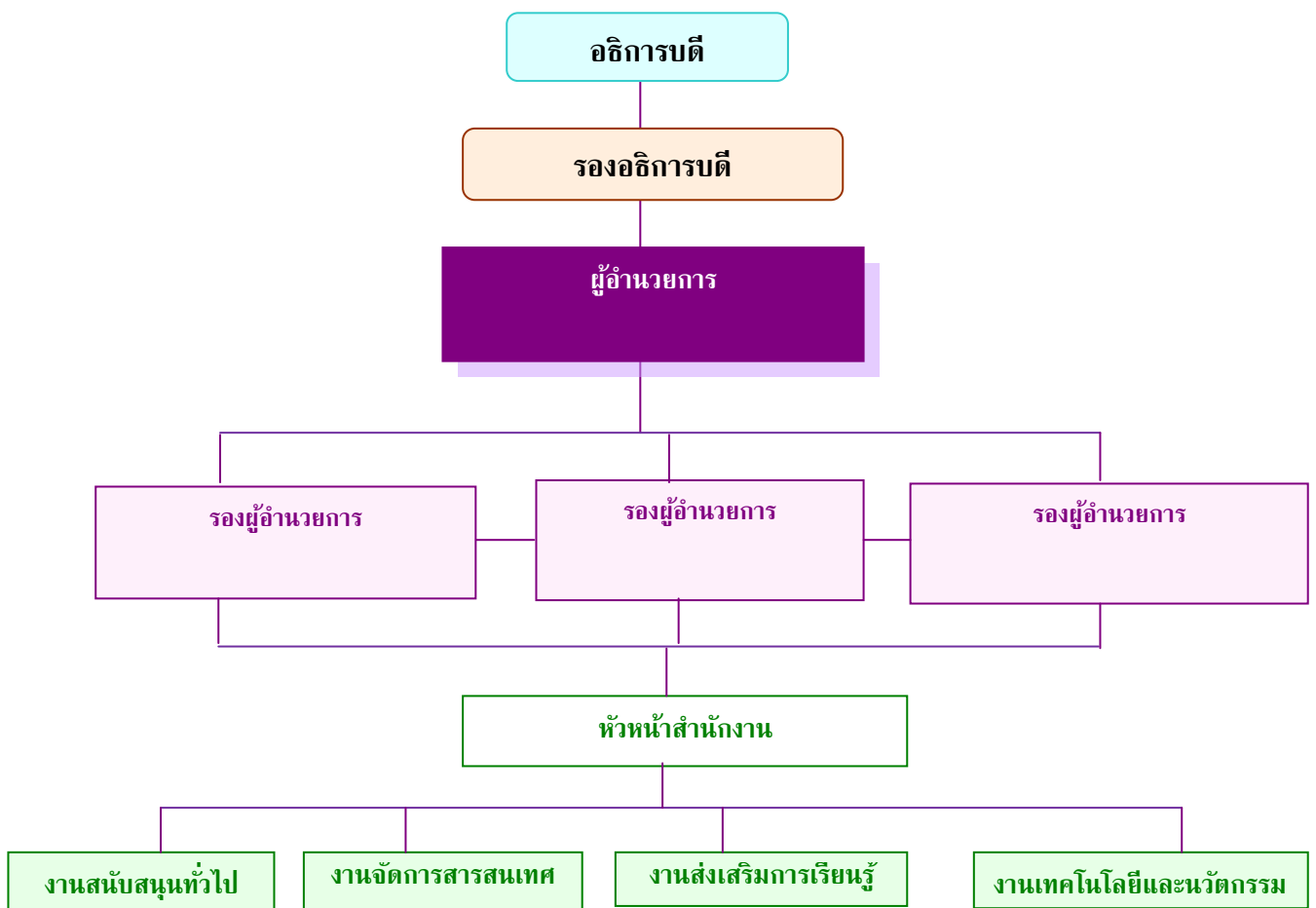
1. แสวงหาและจัดให้มีทรัพยากรสารสนเทศทั้งสิ่งตีพิมพ์ ไม่ตีพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาสากล
2. สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการบริการสารสนเทศเชิงรุกในหลากหลายรูปแบบ
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศ และแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นแหล่งเชื่อมโยงองค์ความรู้ท้องถิ่นและองค์ความรู้สากล โดยผ่านเครือข่ายสารสนเทศในระดับมหาวิทยาลัย ท้องถิ่นและสากล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สำนักวิทยบริการฯ เป็นแหล่งรวมสรรพวิทยาการและคลังปัญญาของประชาคมโลก
2. เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น

3. เพื่อส่งเสริมและพัฒนา การให้บริการสารสนเทศที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็วและเพียงพอ ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ตลอดจนพัฒนา เครื่องมือการเรียนรู้สู่ระดับสากล เพื่อให้การบริการทุกเวลา ทุกสถานที่
4. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต
5. เพื่อส่งเสริมการร่วมมือประสานงานกับชุมชนในท้องถิ่นเพื่อสร้าง อนุรักษ์วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อม
6. เพื่อสร้างระบบการบริการให้เป็นเลิศ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในงานด้านบริการ และเป็นที่ยังพอใจของผู้ใช้บริการ

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

บุคลากร ภาระงานและความรับผิดชอบ

สำนักวิทยบริการฯ ได้มีการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการให้บริการ โดยแบ่งสายงานเป็น 4 งาน ได้แก่ งานสนับสนุนทั่วไป งานจัดการสารสนเทศ งานส่งเสริมการเรียนรู้ และงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

งานสนับสนุนทั่วไป ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. งานเลขานุการ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 จัดการประชุม เอกสารการประชุม และทำรายงานการประชุม
- 1.2 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลสถิติต่าง ๆ ของสำนักวิทยบริการ
- 1.3 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน

2. งานธุรการ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ดำเนินงานสารบรรณ (หนังสือเข้า-ออก และติดต่องานราชการ)
- 2.2 ดำเนินการบริการรับ-ส่ง จดหมาย และไปรษณีย์ภัณฑ์
- 2.3 ดำเนินการจัดทำคำสั่งไปราชการของบุคลากร และนำเสนอผู้บริหาร

ลงนามตามลำดับ

- 2.4 จัดทำประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ และเอกสารราชการอื่น ๆ

3. งานการเจ้าหน้าที่ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 จัดทำทะเบียนประวัติลูกจ้างชั่วคราว
- 3.2 ดำเนินงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบราชการ
- 3.3 ดำเนินงาน และประสานงานเรื่องการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย

และการออกจากราชการของลูกจ้างชั่วคราว

- 3.4 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. งานการเงิน ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 4.1 จัดทำระบบการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบ

การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย

- 4.2 ดำเนินการขอตั้งงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักฯ

- 4.3 ดำเนินการเบิกใบเสร็จรับเงิน รับเงินและออกใบเสร็จรับเงิน ค่าปรับประเภท

ต่าง ๆ และนำส่งเจ้าหน้าที่การเงินของมหาวิทยาลัย

- 4.4 ดำเนินการจัดทำทะเบียนใบเสร็จรับเงินและรายงานการใช้ใบเสร็จประจำเดือน

- 4.5 ดำเนินการจัดทำทะเบียนการรับเงินในหมวดงบประมาณทุกประเภท

- 4.6 ดำเนินการตรวจสอบและเก็บรวบรวมหลักฐานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

และเงินนอกงบประมาณให้ถูกต้อง และควบคุมยอดค่าใช้จ่ายประจำเดือน

- 4.7 ดำเนินการจัดทำบัญชีการรับ-จ่ายเงิน

- 4.8 ดำเนินการจัดทำทะเบียนควบคุมรายจ่ายตามแผนงาน

5. งานพัสดุ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

5.1 งานจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างงานพัสดุและครุภัณฑ์ ตรวจสอบ ติดตาม และประสานงานการจัดซื้อจัดจ้างงานพัสดุและครุภัณฑ์

5.2 งานควบคุมทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์

- ดำเนินการเกี่ยวกับการยืม เก็บรักษา ลงทะเบียนและจ่ายพัสดุและครุภัณฑ์
- ดำเนินการจัดทำบัญชี และตรวจสอบพัสดุ ครุภัณฑ์ในหน่วยงาน
- ดำเนินการจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ที่หมดสภาพ
- จัดทำรายงานพัสดุ ครุภัณฑ์ประจำปี เสนอผู้อำนวยการ

5.3 ดำเนินการซ่อมบำรุงพัสดุ ครุภัณฑ์ของสำนักฯ

6. งานอาคารและสถานที่ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

6.1 การบำรุงรักษา

- ดำเนินการบำรุงรักษา อาคารทั้งบริเวณภายในและโดยรอบของสำนักฯ
 - การประสานงานกับฝ่ายอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย

6.2 การรักษาความปลอดภัย

- จัดเจ้าหน้าที่ควบคุมดูแลการเข้า-ออก ของผู้ใช้บริการของสำนักฯ
- จัดเจ้าหน้าที่ควบคุม ดูแล และบริการผู้เก็บของให้ผู้ใช้บริการฝากของ ก่อนเข้าสำนักฯ

6.3 โทรศัพท์

- ดำเนินการบริการติดตั้ง ดูแล และซ่อมบำรุงโทรศัพท์ภายในสำนักฯ

6.4 ไฟฟ้า

- ดำเนินการดูแล ซ่อมแซมระบบไฟฟ้าภายในสำนักฯ ชั้นพื้นฐาน
- ดำเนินการดูแล ซ่อมบำรุงลิฟต์ภายในสำนักฯ ชั้นพื้นฐาน
- ดำเนินการดูแล ซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศภายในสำนักฯ ชั้นพื้นฐาน
- ดำเนินการประสานงานกับฝ่ายอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย

6.5 ประปา

- ดำเนินการดูแล ซ่อมบำรุงงานประปาภายในสำนักฯ ชั้นพื้นฐาน รวมถึงการประสานงานกับฝ่ายอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย

7. งานวางแผนและพัฒนาการบริหาร

7.1 ดำเนินการจัดทำแผนงานประจำปีและระยะยาวของสำนักวิทยบริการฯ (ภาคการศึกษา แผนประจำปี และแผนระยะยาว)

7.2 บริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนและงบประมาณที่ได้รับ

7.3 ดำเนินการจัดทำและปฏิรูปโครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักฯ ให้เห็นเป็น

รูปธรรม

7.4 ดำเนินการจัดทำคู่มือการศึกษาตนเอง โดยประสานงานกับผู้รับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพ

งานจัดการสารสนเทศ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. งานจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ทั้งหนังสือ สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง และสื่อโสตทัศน

ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ดำเนินการจัดซื้อ จัดหาทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภท

- สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการและ โปรแกรมวิชาต่าง ๆ
- สำรวจทรัพยากรสารสนเทศของสำนักฯ เปรียบเทียบกับรายการทรัพยากร

สารสนเทศที่ผู้เสนอมา

- ประสานงานกับสำนักพิมพ์หรือตัวแทนจำหน่ายทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อจัดงานออกร้านหนังสือ หรือขอรายการบรรณานุกรมหนังสือใหม่

- นำคณาจารย์ไปเลือกหนังสือที่ศูนย์จำหน่ายหนังสือ

- ดำเนินการจัดซื้อ จัดหา ตามระเบียบราชการ

1.2 จัดทำทะเบียนการจัดซื้อ จัดหาทรัพยากรสารสนเทศ

2. งานวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์หมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศ

2.2 วิเคราะห์หัวเรื่องทรัพยากรสารสนเทศ

2.3 กำหนดแบบฟอร์มการปรับรายการทางบรรณานุกรมสำหรับทรัพยากร

สารสนเทศทุกประเภทของสำนักวิทยบริการฯ

2.4 ทำรายการทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภทของสำนักวิทยบริการฯ

2.5 บันทึกข้อมูลทรัพยากรสารสนเทศลงในฐานข้อมูลของสำนักวิทยบริการฯ

2.6 เข้าร่วมประชุมสหบรรณานุกรม (UNION CATALOG) เพื่อปรับปรุงการลงรายการให้เป็นมาตรฐานร่วมกันในกลุ่มของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.7 เชื่อมโยงรายการหนังสือเข้าฐานข้อมูลทรัพยากรสารสนเทศ

3. งานสำรวจและซ่อมบำรุงทรัพยากรสารสนเทศ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ

ดังนี้

3.1 ซ่อมแซมดูแลทรัพยากรสารสนเทศที่ชำรุด

3.2 จัดทำรูปเล่มทรัพยากรสารสนเทศใหม่

4. งานบริการบรรณานุกรม ดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำบรรณานุกรมรายชื่อทรัพยากรสารสนเทศใหม่ประจำเดือน และนำส่งบรรณานุกรมรายชื่อทรัพยากรสารสนเทศใหม่ไปยัง โปรแกรมวิชาต่าง ๆ และให้บริการในสำนักวิทยบริการฯ

5. งานบริการหนังสือเร่งด่วน ดำเนินงานเพื่อให้หนังสือที่เข้ามาใหม่ออกให้บริการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6. งานบริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ ดำเนินการในการให้บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภทแก่คณาจารย์ นิสิต นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย

งานเทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. งานบริการสื่อโสตทัศนวัสดุ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 จัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
- 1.2 ดูแลและรับจองการใช้ห้องโสตฯ และห้องประชุม
- 1.3 จัดทำบรรณานุกรมรายชื่อวีดิทัศน์ใหม่ส่งไปยังโปรแกรมวิชาต่าง ๆ
- 1.4 จัดทำประกาศรายชื่อวีดิทัศน์ใหม่ติดที่หน้าส่วนงานบริการโสตฯ
- 1.5 จัดบริการการใช้ห้องต่าง ๆ ดังนี้

- จัดทำตารางการใช้ห้องต่าง ๆ ในสำนักฯ

- จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ประกอบการใช้งาน

2. งานบำรุงรักษาทรัพยากรโสตทัศนอุปกรณ์ เครื่องมือและอุปกรณ์

- 2.1 ดูแลและซ่อมแซมเครื่องมือและอุปกรณ์สื่อโสตทัศนวัสดุ
- 2.2 จัดทำคู่มืออธิบายวิธีการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ติดที่ด้านข้างอุปกรณ์นั้น ๆ

3. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบ Hardware, Software, และ Network ที่ใช้สำหรับปฏิบัติการคอมพิวเตอร์

3.2 ร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทำการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับเครื่องคอมพิวเตอร์ภายในหน่วยงาน

3.3 จัดการบริหารตารางเวลาการปฏิบัติการสนับสนุนหรือซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์

3.4 วางแผนการจัดให้มีเครื่องมืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ทางด้านการเรียนการสอน การบริการ และการบริหาร

3.5 ฝึกอบรมผู้ใช้งานระบบ ให้สามารถใช้งานระบบต่างๆ ที่ใช้ในสำนักได้

3.6 บำรุงรักษาระบบปฏิบัติการของเครื่องบริการอินเทอร์เน็ตของสำนักเครือข่าย และดูแลโฮมเพจของสำนักวิทยบริการ

งานส่งเสริมการเรียนรู้ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. งานประชาสัมพันธ์ ดำเนินการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการฯ ทั้งภายในและภายนอก ดังนี้

1.1 จัดทำวารสาร “สารสนเทศ” เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์ และเผยแพร่ผลงานของโปรแกรมวิชาบรรณารักษศาสตร์ ให้เป็นที่รู้จักแก่สาธารณชนทั่วไป จัดทำแผ่นพับ ซีดี และวีซีดี เพื่อประชาสัมพันธ์งานบริการและกิจกรรม

1.2 ประสานงานสถานีบริการสารสนเทศทางวิชาการในการให้บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ

1.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้บริการวิชาการสู่ชุมชนในหลากหลายรูปแบบเพื่อชุมชนจะได้มีความรู้ ความเข้าใจ หรือแม้แต่นำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

2. งานสารสนเทศพิเศษ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องข้อมูลท้องถิ่น ดังนี้

2.1 รวบรวมสารสนเทศท้องถิ่นในเขตธนบุรี

2.2 จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศท้องถิ่น

2.3 เชื่อมโยงแหล่งสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานสารสนเทศท้องถิ่น

2.4 เชื่อมโยงฐานข้อมูลสารสนเทศท้องถิ่นกับเครือข่าย RANET และอินเทอร์เน็ต

2.5 จัดบริการสืบค้นสารสนเทศท้องถิ่น

2.6 จัดทำคู่มือการใช้ฐานข้อมูลท้องถิ่น พร้อมทั้งฝึกอบรมวิธีการจัดเก็บและค้นคืนสารสนเทศท้องถิ่น

2.7 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่สารสนเทศท้องถิ่น

3. งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า

เป็นบริการที่จัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ใช้ห้องสมุดในการค้นหาสารนิเทศ ให้บริการตอบคำถามทางวิชาการและคำถามทั่วไป การให้คำแนะนำวิธีการค้นคว้าทรัพยากรสารสนเทศทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น ช่วยค้นหาแหล่งที่อยู่ทรัพยากรสารสนเทศที่ผู้ใช้ต้องการ ช่วยค้นหาข้อมูลในทรัพยากรสารสนเทศ แนะนำการใช้เครื่องมือช่วยค้น และบริการสอนวิธีควบคุมทางบรรณานุกรม บริการสอนใช้ทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุดเพื่อให้ผู้ใช้ได้รับสารสนเทศอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

แผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการฯ พ.ศ.2552-2556

1. ทิศทางการพัฒนาสำนักวิทยบริการฯ

การวางแผนเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยประเมินสถานะปัจจุบันและสถานะในอนาคตที่น่าจะเป็นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ พิจารณาทิศทางในอนาคตที่เป็นไปได้ กำหนดกลยุทธ์ นโยบายและกลวิธีในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาให้สอดคล้อง หรือเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เป็นโลกาภิวัตน์โดยจัดทำแผนพัฒนาสำนักวิทยบริการฯ เป็นโครงการ 1 ปี และ 5 ปี ขึ้น เพื่อให้การดำเนินการในภารกิจหลักของสำนักวิทยบริการฯ มีทิศทางที่ชัดเจนและนำไปสู่แผนปฏิบัติงาน

2. ปรัชญา

“แหล่งสรรพความรู้ก้าวสู่เทคโนโลยี บริการดีมีจิตสำนึก ” การให้บริการทางวิชาการเพื่อสนับสนุนการเรียน การสอน และการวิจัยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความสะดวก รวดเร็ว และจิตสำนึกที่ดี รวมทั้งความคาดหวังของสังคมเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

3. วิสัยทัศน์

“สำนักวิทยบริการฯ มุ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นนำ และให้บริการเชิงรุก เชื่อมโยงองค์ความรู้สากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น”

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและชุมชนในท้องถิ่น และเพื่อตอบสนองและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยจัดให้มีการบริการทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลายทั้งรูปแบบ ระบบ และมีสาระ ที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยบรรณารักษ์วิชาชีพที่มีความสามารถ และความรอบรู้ นอกจากนี้สำนักวิทยบริการฯ มุ่งเป็นศูนย์กลางในการให้บริการวิชาการด้านห้องสมุด เทคโนโลยีการศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีมาตรฐานสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ระดับภูมิภาค ระดับชาติ และนานาชาติได้ โดยเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ

4. พันธกิจ

- 4.1 แสวงหาและจัดให้มีทรัพยากรสารสนเทศทั้งสิ่งตีพิมพ์ ไม่ตีพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาสากล
- 4.2 สนับสนุนการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการบริการสารสนเทศเชิงรุกในหลากหลายรูปแบบ
- 4.3 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศ และแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.4 เป็นแหล่งเชื่อมโยงองค์ความรู้ท้องถิ่นและองค์ความรู้สากลโดยผ่านเครือข่าย

สารสนเทศในระดับมหาวิทยาลัย ท้องถิ่นและสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์

เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักวิทยบริการฯบรรลุ ปรัชญา วิสัยทัศน์พันธกิจ และวัตถุประสงค์ สำนักวิทยบริการฯ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ออกเป็น 4 ด้าน คือ บริการทรัพยากรการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี ระบบบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมี 4 เป้าประสงค์ และ 13 วัตถุประสงค์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์
1. บริการทรัพยากรการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพ	เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณภาพมุ่ง บริการสารสนเทศในการสนับสนุน ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	1. เพื่อให้บริการสารสนเทศในการสนับสนุนการ เรียนการสอนการวิจัยของนิสิตนักศึกษา บุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาและ เพื่อการเรียนรู้ของชุมชน
		2. เพื่อพัฒนาผู้ใช้บริการให้มีศักยภาพในการใช้ ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์
		3. เพื่อพัฒนาเป็นแหล่งบริการสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำ
2. การพัฒนาวัฒนธรรม เทคโนโลยี	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์เพื่อ สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัย อิเล็กทรอนิกส์ eUniversity	1. เพื่อพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศและระบบ ฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
		2. เพื่อเผยแพร่เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการ สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นท้องถิ่นสู่ สากล สากลสู่ท้องถิ่นและการเป็น eUniversity
		3. เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการให้ บริการวิชาการ และเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีให้แก่สังคม และท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. ระบบบริหารจัดการสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อ สนับสนุนภารกิจของสำนักวิทย บริการฯให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์ มาตรฐานห้องสมุดมหาวิทยาลัย	1. เพื่อให้ระบบการบริหารของสำนักวิทยบริการฯ มีความคล่องตัวและสามารถดำเนินการแบบ เบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว
		2. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ ในการสนับสนุนภารกิจหลักของสำนักวิทย บริการ
		3. เพื่อพัฒนาสำนักวิทยบริการฯให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
		4. เพื่อพัฒนาสำนักวิทยบริการฯ ให้เป็นระบบ สำนักงานอัตโนมัติโดยปฏิบัติการผ่านระบบ เครือข่าย
4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	บุคลากรของสำนักวิทยบริการฯมี สมรรถนะในการทำงาน สามารถ พัฒนางานเพื่อสร้างเสริมศักยภาพ	1. บุคลากรของสำนักวิทยบริการฯ มีความรู้เป็น ปัจจุบันและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมตามภาระ งานสามารถนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานได้

ตารางที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์
4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ต่อ)	ในการแข่งขันขององค์กร	โดยมีผลงานในเชิงประจักษ์
		2. บุคลากรมีความก้าวหน้าตามสายงาน มีความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและองค์กร
		3. บุคลากรสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานภายในและภายนอกองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 บริการทรัพยากรการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

เป้าประสงค์

เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณภาพมุ่งบริการสารสนเทศในการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วัตถุประสงค์ 1.1 เพื่อให้บริการสารสนเทศ ในการสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยของนิสิต นักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาและเพื่อการเรียนรู้ของชุมชน

กลยุทธ์

- 1.1.1 จัดบริการเชิงรุก เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ
- 1.1.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ด้านการเรียนการสอน และการวิจัยและอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศแก่ผู้ใช้บริการทั้งที่เป็นการใช้ภายในและภายนอกห้องสมุด
- 1.1.3 จัดกิจกรรมผู้ใช้บริการสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์การบริการและกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง
- 1.1.4 พัฒนาทักษะและความรู้ใหม่แก่บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการเพิ่มคุณภาพผลงาน
- 1.1.5 เพิ่มพื้นที่ในการให้บริการและปรับปรุงภูมิทัศน์ให้เหมาะสมกับจำนวนผู้ใช้บริการ

1.1.6 กำหนดมาตรการในตรวจสอบการใช้ทรัพยากรสารสนเทศที่จัดซื้อทุกปีงบประมาณ

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

1. ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักวิทยบริการฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
2. ผู้ใช้บริการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
3. มีกิจกรรมความร่วมมือระหว่างอาจารย์และสำนักวิทยบริการฯ ในการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอน หรือกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างน้อย 5 กิจกรรม ต่อปี
4. บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ และทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมของสำนักวิทยบริการฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

- ผู้รับผิดชอบ**
1. รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา
 2. หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ 1.2 เพื่อพัฒนาผู้ใช้บริการให้มีศักยภาพในการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

- กลยุทธ์**
- 1.2.1 จัดทำแผนการจัดการจัดหาสื่อและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้บริการ
 - 1.2.2 จัดกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบเพื่อพัฒนาทักษะสารสนเทศและทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้ใช้บริการทั้งในและนอกสถานที่

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. มีสื่อและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ปีละ 3 รายการตลอด 5 ปี
2. กิจกรรมพัฒนาทักษะสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้ใช้บริการ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
3. จัดกิจกรรมทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อแนะนำการให้บริการของสำนักวิทยบริการฯ อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง
4. ผู้ใช้บริการที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

ระยะเวลาดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2551-2555

- ผู้รับผิดชอบ 1 . รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
2. หัวหน้ากลุ่มงานจัดการสารสนเทศ

- วัตถุประสงค์ 1.3 เพื่อพัฒนาเป็นแหล่งบริการสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์
กลยุทธ์
1.3.1 เพื่อพัฒนาระบบจัดหาทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย
1.3.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างห้องสมุดและสถาบันบริการสารสนเทศ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
2. มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างห้องสมุดและสถาบันบริการสารสนเทศเพิ่มขึ้นทุกปี

ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

- ผู้รับผิดชอบ 1 . รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
2. หัวหน้ากลุ่มงานจัดการสารสนเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป้าประสงค์

สำนักวิทยบริการฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ eUniversity

- วัตถุประสงค์ที่ 2.1 เพื่อพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
กลยุทธ์
2.1.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศของห้องสมุด

- 2.1.2 พัฒนาระบบการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น
- 2.1.3 จัดหาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบสิ่งพิมพ์ รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และอื่นๆ ให้กว้างขวางและลึกซึ้ง
- 2.1.4 สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายความร่วมมือการดำเนินงานระหว่างห้องสมุด
- 2.1.5 ประสานความร่วมมือกันศูนย์คอมพิวเตอร์ ในการพัฒนาระบบการสื่อสารข้อมูลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการในการเข้าถึงสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. มีทรัพยากรสารสนเทศสอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอน และสนับสนุนการวิจัยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของทรัพยากรสารสนเทศทั้งหมด
2. มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศที่จัดซื้อ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
3. มีช่องทางให้ผู้ใช้บริการเสนอแนะการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า 3 ช่องทาง
4. มีความร่วมมือในการดำเนินงานห้องสมุดระหว่าง สำนักวิทยบริการฯ กับห้องสมุดคณะและหน่วยงานอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง
5. ผู้ใช้ห้องสมุดสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
6. ผู้ใช้ห้องสมุดมีความพึงพอใจในการเข้าถึงข้อมูลจากทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

ระยะเวลาการดำเนินการ ปีงบประมาณ 2550-2554

- ผู้รับผิดชอบ 1 . รองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. หัวหน้ากลุ่มงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ที่ 2.2 เพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นชุมชนสู่สากล และสากลสู่ท้องถิ่น และการเป็น eUniversity ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

กลยุทธ์

- 2.2.1 พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2.2.2 แพร่กระจายความรู้ทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศโดยผ่านระบบเครือข่าย

- 2.2.3 ประเมินระบบการทำงานของงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสมกับภารกิจในการสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นท้องถิ่นสู่สากล สากลสู่ท้องถิ่น และการเป็น eUniversity
- 2.2.4 ปรับกระบวนการทัศน์ในการบริการจัดการนวัตกรรมการและเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
2. มีช่องทางในการแพร่กระจายความรู้ โดยผ่านระบบเครือข่ายอย่างน้อย 2 ช่องทาง
3. มีการประเมินระบบการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปีละ 1 ครั้ง
4. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน อย่างน้อยปีละ 1 โครงการ
5. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน อย่างน้อยปีละ 1 โครงการ

ระยะเวลาการดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

ผู้รับผิดชอบ 1 . รองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. หัวหน้ากลุ่มงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ที่ 2.3 เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการให้บริการวิชาการและเผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่สังคมและท้องถิ่น เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กลยุทธ์

- 2.3.1 ส่งเสริมการบริการและเผยแพร่วิชาการเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านเครือข่ายทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องส่งเสริมและเผยแพร่งานวิจัยให้แก่สังคมและท้องถิ่น
- 2.3.2 สนับสนุนให้ท้องถิ่นได้เรียนรู้วิธีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอย่างน้อยปีละ 2 เรื่อง
2. มีการนำผลการวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศลงตีพิมพ์ในวารสารสารสนเทศปีละ 2 ครั้ง

3. จัดอบรมและให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่นอย่างน้อย ปีละ 2 โครงการ
4. จัดกิจกรรมสนับสนุนการศึกษาคืนคว่ด้วยตนเองอย่างน้อย ปีละ 2 กิจกรรม

ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

- ผู้รับผิดชอบ 1 . รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา
2. หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมการเรียนรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ระบบบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าประสงค์

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักวิทยบริการฯ ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ที่ 3.1 เพื่อให้ระบบการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการฯ มีความคล่องตัวและสามารถดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว

กลยุทธ์

- 3.1.1 จัดหาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการให้ครอบคลุมทุกภาระงาน
- 3.1.2 พัฒนาให้เป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์เพื่อรองรับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ
- 3.1.3 สนับสนุนการกระจายอำนาจและการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรสำนักวิทยบริการฯ
- 3.1.4 ทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานภาระงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพ
- 3.1.5 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 3.1.6 จัดระบบการปฏิบัติงานที่ลดขั้นตอนเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 3.1.7 ใช้กรณีศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อมุ่งพัฒนาองค์กรให้บรรลุการบริหารจัดการคน 3 ประเด็นคือ การใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น งานเท่าเดิมแต่ใช้คนน้อยลง และคุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่า

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการครอบคลุมทุกภาระงานภายในปี 2555

2. สารสนเทศมีความทันสมัยเชื่อถือได้
3. บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว และสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้อย่างน้อย 3 ปี
4. ผลการประเมินประสิทธิภาพของระบบอยู่ในระดับดี
5. มีคู่มือการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานในทุกกระบวนการ
6. บุคลากรได้รับการพัฒนา เช่น ประชุม อบรม สัมมนา อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
7. มีระบบงานที่สามารถให้บริการเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียวอย่างน้อย 2 ระบบงาน
8. มีการประชุมบุคลากรสำนักวิทยบริการฯเพื่อระดมสมอง อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
9. ผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับดี

ระยะเวลาการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2551-2555

- ผู้รับผิดชอบ**
1. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
 2. หัวหน้ากลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป

วัตถุประสงค์ที่ 3.2 เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการระบบสารสนเทศในการสนับสนุนภารกิจหลักของสำนักวิทยบริการฯ

กลยุทธ์

- 3.2.1 จัดทำแผนในการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3.2.2 สนับสนุนให้บุคลากรใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนางาน
- 3.2.3 จัดระบบหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ดัชนีชี้วัดผลดำเนินงาน

1. มีแผนการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทุก 3 ปี
2. มีนวัตกรรมใหม่อย่างน้อย 1 นวัตกรรม / ปี
3. จัดอบรม ประชุม สัมมนา หรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปีละ 2 ครั้ง
4. ผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับดี

- ผู้รับผิดชอบ**
1. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
 2. หัวหน้ากลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป

วัตถุประสงค์ที่ 3.3 เพื่อพัฒนาสำนักวิทยบริการฯ ให้มีภาพลักษณ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์

- 3.3.1 จัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์เชิงรุกด้านการเป็นองค์กรการเรียนรู้
- 3.3.2 ส่งเสริมสำนักวิทยบริการฯ ให้เป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณภาพและสอดคล้องต่อความต้องการของผู้รับบริการ
- 3.3.3 สร้างกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมสู่ประชาคม

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ผลการประเมินภาพลักษณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับดี
3. มีกิจกรรมการเผยแพร่ผลงาน / นวัตกรรมสู่ประชาคม บนระบบเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

ผู้รับผิดชอบ 1. เลขานุการสำนักวิทยบริการฯ

2. หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ที่ 3.4 เพื่อพัฒนาสำนักวิทยบริการฯ ให้เป็นระบบสำนักงานอัตโนมัติ โดยปฏิบัติการผ่านระบบเครือข่าย

กลยุทธ์

- 3.4.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเปิดโอกาสให้ประชาคมมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม
- 3.4.2 ใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน
- 3.4.3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. ผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับดี
2. มีชุมชนนักปฏิบัติบนเครือข่ายอย่างน้อย 2 ชุมชน
3. มี Good Practice ของการปฏิบัติงานในแต่ละงาน

ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

ผู้รับผิดชอบ 1. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการฯ

2. เลขานุการสำนักวิทยบริการฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์

บุคลากรของสำนักวิทยบริการฯ มีสมรรถนะในการทำงาน สามารถพัฒนางานเพื่อสร้างเสริมศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 4.1 บุคลากรของสำนักวิทยบริการฯ มีความรู้เป็นปัจจุบัน และประสบการณ์ที่เหมาะสมตามภาระงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานได้โดยมีผลงานในเชิงประจักษ์

กลยุทธ์

- 4.1.1 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
- 4.1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำโครงการพัฒนางานของตนเอง

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. จัดให้มีหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
2. มีโครงการและผลงานเชิงพัฒนาอย่างน้อยปีละ 2 เรื่อง / ต่องาน
3. มีกิจกรรมการพัฒนา หรือศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

- ผู้รับผิดชอบ**
1. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการฯ
 2. หัวหน้างานทุกกลุ่มงาน

วัตถุประสงค์ที่ 4.2 บุคลากรมีก้าวหน้าตามสายงาน มีความภาคภูมิใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองและองค์กร

กลยุทธ์

- 4.2.1 ส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
- 4.2.2 จัดกิจกรรมประเมินบุคลากรดีเด่นประจำปี
- 4.2.3 กำหนดแผนประจำปีในการจัดกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพสำหรับบุคลากร

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับดี
2. มีแผนการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพสำหรับบุคลากร
3. มีบุคลากรได้รับคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นอย่างน้อย ปีละ 1 คน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

- ผู้รับผิดชอบ
1. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการฯ
 2. หัวหน้ากลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป

วัตถุประสงค์ที่ 4.3 บุคลากรสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานภายในและภายนอกองค์กร

กลยุทธ์

- 4.3.1 จัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร
- 4.3.2 สนับสนุน / ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมเครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- 4.3.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ การจัดการความรู้ของสำนักวิทยบริการฯ

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

1. มีแผนการจัดการความรู้ประจำปีของสำนักวิทยบริการฯ
2. มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในและภายนอกหน่วยงานผ่านระบบเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
3. มีผลการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้อย่างน้อยปีละ 1 ผลงาน

ระยะเวลาการดำเนินการ ปีงบประมาณ 2551-2555

- ผู้รับผิดชอบ
1. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
 2. หัวหน้ากลุ่มงานจัดการสารสนเทศ

การพัฒนาของสำนักวิทยบริการฯ

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดำเนินงานตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยแสวงหาและจัดให้มีทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลาย รูปแบบ สอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย และสามารถตอบสนองความต้องการสารสนเทศที่หลากหลายของนิสิต นักศึกษา คณาจารย์ บุคลากรและนักวิจัย รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการวิจัยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการจัดบริการสารสนเทศในทุกรูปแบบ นอกจากนี้ยังมุ่งส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถใช้สื่อการเรียนรู้ต่างๆ ในการสืบค้นสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างระบบการบริการที่เป็นเลิศ มีคุณภาพ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในงานบริการ มุ่งสร้างความพึงพอใจและความประทับใจสูงสุดแก่ผู้ใช้บริการ โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านนโยบายและการวางแผน

สำนักวิทยบริการฯมีการกำหนดนโยบายและแผนงานในการบริหารจัดการ ทั้งแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี โดยมีการกระจายการบริหารงานลงไปสู่ระดับปฏิบัติการ โดยมีการแบ่งสายงานให้เป็นไปตามระดับการบังคับบัญชา มีหัวหน้างานบริหารงานในระดับต้น มีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย โดยเน้นเรื่องของการพัฒนาบุคลากร การให้บริการเชิงรุก การปรับพันธกิจให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยมุ่งประเด็นสำหรับนิสิต นักศึกษา อาจารย์และบุคลากรเป็นสำคัญ

2. ด้านการสนับสนุนงานวิชาการ

การจัดหาฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ฐานข้อมูล ABI/INFORM Complete, ACM Digital Library, H.W. Wilson, ProQuest Dissertation & Theses, SpringerLink, Web of Science, Education Research Complete และ E-Book Thai เพื่อใช้ในการสืบค้นสารสนเทศทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก นอกจากนี้ยังแสวงหา คัดสรรแหล่งสารสนเทศที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย อาทิ TDC, NLM Database, Medline Plus, PubMed, BioMed, HighWire Press, Ansi Journal, เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า การวิจัยของนิสิต นักศึกษาและคณาจารย์ภายในมหาวิทยาลัย

3. ด้านบริการวิชาการแก่ชุมชนหรือท้องถิ่น

ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนในมาตรา 7 ว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดินฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ” สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตระหนักถึงบทบาทดังกล่าวนี้เป็นอย่างดี และได้ดำเนินโครงการ

“จัดระบบห้องสมุดและกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน ” ซึ่งเป็นโครงการเพื่อบริการทางวิชาการสู่สังคมและท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลากว่า 40 ปีแล้ว

ตลอดระยะเวลาของการดำเนินโครงการ พบว่าชุมชน/ท้องถิ่นมีความพึงพอใจต่อการดำเนินโครงการในทุกพื้นที่ และมีการกล่าวขานหรือการประชาสัมพันธ์ถึงการดำเนินโครงการในลักษณะ “มุขปาฐะ” คือ แบบ “ปากต่อปาก” จากพื้นที่หนึ่งไปยังอีกพื้นที่หนึ่งในบริเวณภูมิภาคใกล้เคียงกันอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง นอกจากนี้ เครือข่ายของผู้ดำเนินโครงการหลักคือนิสิตนักศึกษาซึ่งเป็นบุคคลในท้องถิ่นก็มีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์ให้โครงการดังกล่าวนี้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และมีการจัดสรร งบประมาณสนับสนุน ส่วนหนึ่งเป็นประจำทุกปี การดำเนินงานจึงสามารถสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นและสามารถใช้ ประโยชน์จาก “ห้องสมุด” ในฐานะที่เป็น “แหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น” เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย

4.1 การจัดทำห้องข้อมูลท้องถิ่นธนบุรี ให้เป็นปัจจุบันโดยการรวบรวมสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับเขตธนบุรี ตลอดจนการจัดแสดงนิทรรศการ และสิ่งของสำคัญในเขตธนบุรี เช่น การทำหัวโขนของชุมชนบางไส้ไก่ เป็นต้น

4.2 การจัดทำฐานข้อมูลท้องถิ่น ซึ่งเป็นข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และประเพณีไทย นำออกเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักวิทยบริการฯ และทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

5. ด้านการสนับสนุนคุณภาพการศึกษา

5.1 การจัดบริการเพื่ออำนวยความสะดวกในการค้นคว้าแก่ผู้ใช้บริการ เช่น บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ บริการตอบคำถาม และบริการสืบค้นสารสนเทศจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

5.2 การพัฒนาฐานข้อมูล เว็บไซต์และระบบเครือข่ายของห้องสมุดให้เป็นปัจจุบัน

5.3 การ จัดหาระบบห้องสมุดอัตโนมัติให้ ครอบคลุมโมดูลเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างครบถ้วน

6. ด้านการพัฒนาบุคลากร

สำนักวิทยบริการฯ สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการในสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยได้จัดงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจนี้อย่างพอเพียงและให้บุคลากรในสำนักวิทยบริการฯ ทั้งคณาจารย์และบุคลากร แข็งความ ประสงค์ ที่จะเข้าร่วมการประชุม สัมมนา และการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การประเมินความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ

จากการสอบถามเรื่องความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาของวรุณรัตน์ คนชื่อ (2546) พบว่า การดำเนินงานในด้านต่างๆ ในภาพรวมของสำนักวิทยบริการฯอยู่ในระดับปานกลาง เช่น ด้านการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านการ

บริการ เป็นต้น นอกจากนี้ในปีพ.ศ. 2552 สำนักวิทยบริการฯ ได้ออกแบบสอบถามความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ จำนวน 300 คน เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานิติระดับปริญญาตรี คณาจารย์ และบุคลากร พบว่า

ด้านสภาพการใช้ห้องสมุด

- ความถี่ในการเข้าใช้ห้องสมุด พบว่าผู้ให้บริการส่วนใหญ่จะเข้าใช้ห้องสมุดในเวลาที่ไม่แน่นอนหรือมากกว่า 1 ครั้ง/สัปดาห์ และสัปดาห์ละครั้งตามลำดับ
- ช่วงวัน/เวลา ในการเข้าใช้ห้องสมุด พบว่าผู้ให้บริการส่วนใหญ่จะเข้าใช้บริการห้องสมุดในวันจันทร์ - ศุกร์ เวลา 13.00 - 15.00 น. และวันเสาร์ - อาทิตย์ ในเวลา 13.00 - 15.00 น.
- วัตถุประสงค์ในการเข้าใช้ห้องสมุดของผู้ให้บริการส่วนใหญ่ พบว่าเข้ามาเพื่ออ่านหนังสือ/เอกสารส่วนตัวที่นำมาเอง, อ่านหนังสือ/เอกสาร เพื่อติดตามข่าวสารและเพิ่มพูนความรู้และใช้บริการ Internet / ฐานข้อมูลออนไลน์
- ผู้ให้บริการส่วนใหญ่ทราบวิธีการใช้ห้องสมุด โดยการเข้ารับการอบรมการใช้บริการประเภทต่างๆ จากสำนักวิทยบริการฯ และอ่านคู่มือการใช้บริการต่างๆ ที่ห้องสมุดจัดทำขึ้น หรือสอบถามเพื่อนหรือผู้ใช้ห้องสมุดอื่นๆ
- ผู้ให้บริการส่วนใหญ่มีวิธีการค้นหาหนังสือ/เอกสารที่ต้องการในห้องสมุด โดยดูจากชั้นแสดงหนังสือใหม่ ในขณะที่มีผู้ใช้บริการบางส่วนหยิบหนังสือจากชั้น โดยไม่ใช่เครื่องมือช่วยค้นหาและค้นจากตู้บัตรรายการ
- ผู้ให้บริการส่วนใหญ่สามารถค้นหาหนังสือ/เอกสารที่ต้องการได้ เนื่องจากหนังสือ/เอกสารจัดอยู่ระหว่างการซ่อมแซม, มีรายการในตู้บัตรรายการ แต่ไม่พบหนังสือและหนังสือ/เอกสารเรียงบนชั้นไม่ถูกที่ ส่วนสาเหตุอื่นๆ ได้แก่ ไม่มีข้อมูลของหนังสือที่ต้องการ ไม่มีหนังสือที่ต้องการเนื้อหาบางส่วนไม่กระชับ เป็นต้น
- หากผู้ให้บริการมีปัญหาในการใช้ห้องสมุด ผู้ให้บริการจะเสนอความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ของสำนักวิทยบริการฯ, สอบถามเพื่อนหรือผู้ใช้ห้องสมุดคนอื่นๆ และออกจากห้องสมุด เพราะไม่ทราบว่า จะแก้ปัญหาอย่างไร

ด้านทรัพยากรสารสนเทศ

จากการสำรวจ พบว่าผู้ให้บริการมีความพึงพอใจในหนังสือทั่วไปภาษาไทยและหนังสือพิมพ์ภาษาไทย อยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้ให้บริการยังมีความต้องการหนังสือพิมพ์ภาษาไทย, หนังสืออ้างอิงภาษาไทยและวารสารภาษาไทยอยู่ในระดับมาก

ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ

จากการสำรวจพบว่า ผู้ให้บริการมีความพึงพอใจในกระบวนการการให้บริการอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากขั้นตอนในการให้บริการต่างๆ มีหลายขั้นตอน และใช้เวลานาน ดังนั้นผู้ให้บริการจึงมีความต้องการในระดับมากที่จะลดขั้นตอนในการให้บริการให้รวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น

ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ

จากการสำรวจพบว่าผู้ให้บริการมีความพึงพอใจด้านบุคลากรผู้ให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากส่วนใหญ่ให้บริการช้า และไม่ค่อยสนใจที่จะให้บริการนิสิตนักศึกษา ส่วนระดับความต้องการด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก เนื่องจากต้องการให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ โดยยึดถือ ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่สำนักวิทยบริการฯ กำหนดไว้โดยเคร่งครัด

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

จากการสำรวจพบว่า ผู้ให้บริการมีความพึงพอใจในสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากเสียงดังรบกวนการอ่านหนังสือเป็นอย่างมาก แต่ละชั้นมีพื้นที่นั่งอ่านน้อยมาก และบางชั้นนักศึกษาไม่สามารถเข้าไปใช้พื้นที่ได้ เพราะสำรองให้เฉพาะนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเท่านั้น บางชั้นไม่เปิดแอร์ ทำให้อากาศร้อนมาก ขาดต้นไม้และการตกแต่งประดับที่สวยงามส่วนระดับความต้องการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก

โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงบริการและทรัพยากรสารสนเทศของห้องสมุดดังนี้

ด้านทรัพยากรสารสนเทศ

ควรมีหนังสือและภาพยนตร์มากกว่านี้ เพื่อที่จะได้เป็นแหล่งค้นคว้าหาข้อมูลและต้องมีการปรับปรุงความทันสมัยของหนังสือเพิ่มเติมในแต่ละหมวดสาขาวิชาอย่างสม่ำเสมอ หนังสือนวนิยายมีไม่ครบเล่ม หรือมีเรื่องเดียวกันซ้ำมากเกินไป หากหนังสือที่เก่ากว่า 10 ปี ควรคัดลอกไปไว้เป็นหนังสือหายาก นอกจากนี้ชั้นหนังสือบางหมวดยังเรียงไม่ถูกต้องตามเลขเรียกหนังสือ และควรเพิ่มคอมพิวเตอร์สำหรับสืบค้นให้มากกว่านี้

ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ

1. เวลาเปิด - ปิดให้บริการ พบว่าควรมีการขยายเวลาให้บริการถึง 21.00 น.
2. ควรปรับปรุงบริการยืม-คืน โดยลดขั้นตอนการยืม-คืนให้รวดเร็วขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน
3. เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ พบว่าเจ้าหน้าที่ให้บริการล่าช้า

ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ

1. การบริการของเจ้าหน้าที่ตามชั้นต่างๆ ดูแลไม่ทั่วถึงและไม่สามารถตอบคำถามจากผู้ใช้บริการได้ รวมถึงควรปรับปรุงการให้บริการยืม - คืน
2. การบริการของเจ้าหน้าที่บางท่านควรมีความสุขภาพและมีจิตบริการมากกว่านี้ บริการด้วยกิริยาวาจาที่สุภาพและรวดเร็ว นอกจากนี้ในงานบริการยืม - คืน ยังมีความยุ่งยากในเรื่องขั้นตอนการยืม-คืน และการต่ออายุสมาชิกในแต่ละภาคการศึกษาอีกด้วย

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

1. ควรมีที่นั่งหรือโต๊ะอ่านหนังสือมากกว่านี้ เพื่อรองรับนักศึกษาในอนาคตและควรเพิ่มแอร์โดยเฉพาะชั้น 5, 6, 7 แอร์ไม่เย็น

2. อาคารสถานที่ พบว่ายังมีเสียงดังรบกวนจากผู้ใช้บริการคนอื่นและป้ายบอกทิศทางในห้องสมุดไม่ชัดเจน

สรุปได้ว่าการวิจัยและสอบถามผู้ใช้บริการจะเห็นได้ว่าสำนักวิทยบริการฯยังมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขอยู่หลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะเรื่องการให้บริการซึ่งเกิดจากระบบการให้บริการบุคลากร รวมทั้งด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

การวิเคราะห์ SWOT ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีความจำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันภายในองค์กรในด้าน จุดแข็ง และจุดอ่อน และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในด้าน อุปสรรค และ โอกาสด้วย เทคนิคการประเมินที่ได้รับความนิยมใช้ในวงการธุรกิจและองค์กรที่มีใช้ธุรกิจในปัจจุบันคือ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นคำย่อของคำว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์นี้มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรนี้ไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

สำนักวิทยบริการฯได้ทำการวิเคราะห์ SWOT โดยการจัดสนทนากลุ่มหรือ Focus group โดยมีผู้บริหาร บุคลากร ผู้ใช้บริการ และประชาชน ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงสำนักวิทยบริการฯ โดยนำมาเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์ เพื่อให้เห็นแนวทางการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการพิจารณาประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีข้อที่ควรพิจารณาสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

วิสัยทัศน์	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (weakness)	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ศูนย์การเรียนรู้ ตลอดชีวิตเป็นแหล่ง เชื่อมโยงองค์ความรู้ ทั้งมวลและภูมิ ปัญญาไทยสู่สากล	1. มีผู้บริหารและบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถในงาน ของสำนักวิทยบริการฯ	1. บุคลากรขาดความตระหนักใน เรื่องของคุณภาพการให้บริการ และ จิตบริการ	1. ประชาชนในท้องถิ่นให้ความ ร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ	1. มีแหล่งการเรียนรู้ทาง อินเทอร์เน็ตที่สะดวกและเข้าถึง ได้ง่ายกว่าห้องสมุด เช่น Google
	2. บุคลากรมีความภาคภูมิใจ ในการทำงานและทำงานเต็ม ความสามารถ	2. บุคลากรมีภาระงานหลายงาน ทำ ให้ขาดการปรับปรุงคุณภาพการ ทำงานที่ต่อเนื่อง	2. ความก้าวหน้าเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการ เผยแพร่ข่าวสารผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต	2. มีฐานข้อมูลออนไลน์บางฐาน เป็นภาษาอังกฤษ ทำให้ ผู้ใช้บริการเข้าถึงข้อมูลได้ยาก
	3. สำนักวิทยบริการฯมี ทรัพยากรสารสนเทศที่ ครอบคลุมตามหลักสูตรของ มหาวิทยาลัย	3. บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้และ ประสบการณ์ด้านวิชาชีพ บรรณารักษ์ระดับสูง	3. งานด้านบริการเป็นหัวใจสำคัญของ สำนักวิทยบริการฯ ทำให้สามารถ ดำเนินงานบริการได้อย่างต่อเนื่อง	3. ระบบเครือข่ายของ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ เจ้าพระยาอยู่ระหว่างการปรับปรุง มีผลกระทบ ต่อการดำเนินงานผ่านระบบ เครือข่ายของสำนักวิทยบริการฯ
	4. มีบริการหลากหลายรูปแบบ ที่สะดวกและรวดเร็ว	4. บุคลากรยังใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานไม่เต็ม ศักยภาพ	4. นโยบายการกระจายอำนาจของ ฝ่ายบริหาร ทำให้เกิดความคล่องตัว ในการดำเนินงาน	4.งบประมาณแผ่นดินไม่ สอดคล้องกับการดำเนินงานของ สำนักวิทยบริการฯ

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

วิสัยทัศน์	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (weakness)	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นแหล่งเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งหมดและภูมิปัญญาไทยสู่สากล (ต่อ)	5. มีแผนการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	5. มีบุคลากรดำเนินงานด้านเทคนิคไม่เพียงพอ ทำให้ไม่ทันต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ	5. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สนับสนุนด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต	
	6. มีอาคารสถานที่อย่างเป็นเอกเทศที่สะอาดเรียบร้อย	6. พื้นที่ในการให้บริการมีไม่เพียงพอ เช่น ห้องคืนคว่ำกลุ่มย่อย พื้นที่อ่านหนังสือ	6. การส่งเสริมการให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้	
	7. มีการให้บริการข่าวสารความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และผู้ใช้บริการตลอดทั้งปี	7. ขาดงบประมาณในการจัดซื้อครุภัณฑ์ทางด้านเทคโนโลยีที่มีราคาแพง หรือการปรับปรุงอาคารสถานที่ซึ่งใช้งบประมาณมาก	7. นโยบายด้านการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรของผู้บริหาร	
	8. มีห้องประชุม/ สัมมนา /อบรม ให้บริการแก่บุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	8. หนังสือมีสภาพเก่ามีจำนวนมาก แม้ว่าจะมีการทดแทนด้วยหนังสือใหม่แล้วแต่อัตราการเติบโตของหนังสือใหม่ยังไม่รวดเร็วพอ เนื่องจากงบประมาณจำกัด ส่งผลกระทบต่อความทันสมัยของหนังสือ	8. การพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมให้เห็น ศ.มีการคืนคว่ำจากทรัพยากรที่หลากหลาย	

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

วิสัยทัศน์	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (weakness)	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นแหล่งเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งหมดและภูมิปัญญาไทยสู่สากล	9.มีเว็บไซต์ของสำนักวิทยบริการฯ เพื่อเพิ่มช่องทางให้ผู้ใช้บริการเข้าสู่ระบบสืบค้นสารสนเทศและรับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ ตลอดจนประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เช่น ห้องค้นคว้ากลุ่มย่อยพื้นที่อ่านหนังสือ	9.การให้บริการต่างๆ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ในรายละเอียด ทำให้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ บางครั้งผู้ใช้ไม่ทราบ หรือทราบไม่ทั่วถึง	9.หน่วยงานของรัฐและเอกชน ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ประชาชนรักการอ่าน รวมทั้งให้ความสำคัญกับห้องสมุดเป็นแหล่งขององค์ความรู้ ทำให้ผู้บริการมากขึ้น	
(ต่อ)	10. มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการห้องสมุด ตลอดจนนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง			
	11. มีการเก็บสถิติการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน			
	12. มีระบบรักษาความปลอดภัยภายในสำนักวิทยบริการฯ			

แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ มักมีความหลากหลายขององค์กรและภารกิจ ตลอดจนความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้การมอง คุณภาพ ในลักษณะที่เป็นมาตรฐานตายตัวมักไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ส่วนใหญ่มองคุณภาพเป็น 3 ลักษณะได้แก่

1. การมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และภารกิจเฉพาะองค์กร
2. การใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด แต่ได้ผลงานมากที่สุด
3. สักยภาพในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดลักษณะ 3 นี้ องค์กรต่างๆ ต้องให้ความสำคัญมาก เนื่องจากปัจจุบันเป็นสังคมโลกยุคดิจิทัล มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขององค์กรต่างๆ จึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวตลอดเวลา อีกความหมายหนึ่งของคุณภาพ คือ การให้ความสำคัญที่ระบบการป้องกัน ตั้งแต่เริ่มเพื่อป้องกันการสูญเสียสำหรับผลผลิตที่จะเกิดขึ้น การควบคุมกระบวนการ การใช้สถิติในการควบคุมและแก้ไขปัญหา ตลอดจนข้อบกพร่องต่างๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการสนับสนุนเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมีการวางแผนและการทำงานที่มีระบบได้แก่ ระบบเอกสารการปฏิบัติงาน การตรวจสอบคุณภาพและการประกันคุณภาพ(ช่วง โชติ พันธุ์เวช, 2547, น.295-297)

การควบคุมคุณภาพในยุคการแข่งขันยึดหลักความเหมาะสมในการใช้งาน หรือการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าเป็นหลัก แต่การควบคุมคุณภาพไม่สามารถดำเนินการได้ตามลำพังโดยฝ่ายการผลิตหรือฝ่ายควบคุมคุณภาพ แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนทั่วองค์กร ซึ่งเป็นการควบคุมคุณภาพในองค์กร หรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม โดยการทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพโดยรวม จะต้องเกิดจากการวัดแนวคิดที่ลูกค้าเป็นผู้กำหนดว่า “ลูกค้า คือ ผู้รับงานของเรา” หรือ “แผนกถัดไปคือลูกค้าของเรา” ต่อมาเมื่อกระแสโลกาภิวัตน์ได้แพร่หลายเข้ามาในประเทศไทย เกิดการแข่งขันแบบไร้พรมแดนขึ้นทั่วไป แนวคิดเดิมในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า หรือการสร้างความเหมาะสมในการใช้งานของผลิตภัณฑ์ ไม่สามารถสร้างหนทางแห่งความอยู่รอดให้ธุรกิจต่างๆ ขององค์กร โลกาภิวัตน์ได้แนวคิดแบบใหม่ จึงเกิดขึ้น คือ การแข่งขันด้านการสร้างบุคลากรที่ดี “สร้างงานที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ” เพราะตัวบุคคลจะเป็นผู้สร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี ส่งผลต่อเนื่องให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเช่นเดิม เป้าหมายหลักของการควบคุมจึงมิได้มุ่งที่ตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการเป็นหลัก แต่มุ่งที่การพัฒนา “คน” ซึ่งก็คือ บุคลากรขององค์กรให้เป็นคนที่มีคุณภาพ มีจิตสำนึกที่ดี มีความรักและผูกพันต่อองค์กรมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีการพัฒนาตนเองโดยมีกระบวนการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง และในที่สุดก็สามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตก้าวหน้าได้ การบริการคุณภาพโดยรวม จึงเป็นแนวคิดแบบใหม่ในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

ความหมายของคุณภาพ

จากแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร มีพื้นฐานมาจากวิวัฒนาการของการผลิตและบริการที่มุ่งทำให้เกิด “คุณภาพ” ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวคิดนี้ ขอ นำคำอธิบายของนักวิชาการที่กล่าวถึงความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ให้เกิดความเข้าใจ ดังนี้

คำว่า “คุณภาพ” ในสมัยโบราณให้ความหมายคุณภาพ หมายถึง ของดี ของแพง ของหายาก เพราะในสมัยโบราณมีทรัพยากรต่างๆ ให้ใช้กัน ได้อย่างสิ้นเปลืองลูกค้าก็มีไม่มากนักความหมายของคุณภาพในสมัยอุตสาหกรรม หมายถึง ของที่ถูกใจ ผู้ผลิตไม่ได้ให้ความสนใจความต้องการของลูกค้าเลย เพราะอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีอยู่ในอำนาจของวิศวกร ซึ่งวิศวกรส่วนใหญ่ชอบทำตามใจตนเอง โดยจะไม่คำนึงถึงต้นทุนในสมัยปัจจุบัน (หลังสงครามโลกครั้งที่ 2) คุณภาพคือ ความพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2541, น.10-11) คุณภาพในความหมายเดิมก็คือ มาตรฐาน ซึ่งได้แก่ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติทางกายภาพของสินค้า คุณภาพตามความหมายใหม่ คือ ความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้า (วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543, น.6)

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, น.17) ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึงระดับมาตรฐานในการผลิตหรือระดับมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่ต้องการและคาดหวังไว้และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดเหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์และถูกต้องตามวัตถุประสงค์ วิฑูรย์ ติมะ โชคดี (2541, น.2-4) ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ไว้ว่า คุณภาพหมายถึง

1. สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศในทุกด้าน
2. สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน
3. สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
4. สินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
5. สินค้าหรือบริการที่ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่อง
6. คุณภาพมีความหมายต่างกันไปตามความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใช้หรือลูกค้า

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (25 45, น.41) ให้นิยามความหมายไว้ว่า คุณภาพ คือการทำตามที่ถูกลูกค้าต้องการ องค์กรจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลาต้องระวังไม่ให้หวั่นไหวคุณภาพหลุดจากกัน คุณภาพเกิดได้ก็ต่อเมื่อองค์กรและพนักงานสามารถกำหนดลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจน สนใจรับฟังปัญหาความต้องการของลูกค้าและนำมาปรับปรุงแก้ไข

อนันต์ เตียวต้อย (2552, น.16) ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึงผลผลิตหรือการบริการที่เป็นที่พอใจของผู้ใช้บริการหรือของลูกค้าที่มีการส่งมอบงานได้ตรงตามความต้องการและทันเวลากับการใช้งาน โดยให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจนลูกค้าเกิดความพึงพอใจที่สุด

โอ๊คแลนด์ (Oakland, 1990, p.2-3) ให้ความหมายไว้ว่าคุณภาพ คือ ความเป็นเลิศของผลผลิตหรือการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแซลลิส (Sallis, 2002, p.22-24) กล่าวว่า คุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไปในปัจจุบัน หมายถึงความสมบูรณ์แบบซึ่งใกล้ชิดเกี่ยวกับความดี ความงามและความจริง ซึ่งแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด ซึ่งลิสตัน (Liston, 1999, p.11) กล่าวว่า ปัจจัยหลักของคุณภาพมีดังนี้

การจำแนกความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาความสามารถของพนักงานและการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น

เบสเตอร์ ไฟล์ (Besterfile, 2004, p.1) กล่าวว่า คุณภาพ (Quality) เท่ากับผลการดำเนินงาน (Performance) หารด้วยความคาดหวัง (expectation) หรือ $Q = P/E$ คุณภาพเป็นคำที่มีความหมายได้หลากหลายตามบริบทที่แตกต่างกัน เนื่องจากคุณภาพเป็นภาพความคิดที่เกี่ยวกับคุณค่าหรือความพึงพอใจในด้านหนึ่ง คุณภาพ หมายถึงสิ่งที่สอดคล้องกับรสนิยมหรือความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มคน หรือคุณภาพมีความหมายว่า เหมาะสมกับวัตถุประสงค์นั้น เป็นความต้องการของลูกค้าในอีกด้านหนึ่ง คุณภาพมีความหมายว่า มีระบบของความเป็นเลิศที่ต้องการ

โดยสรุป คุณภาพหมายถึง ผลผลิตหรือการบริการที่ลูกค้าและผู้รับบริการพึงพอใจตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการให้มีมาตรฐานในการผลิตและการบริการ

หลักการคุณภาพตามแนวคิดของนักทฤษฎีคุณภาพ

เทนเนอร์ และดีโทโร (Tenner & Detoro, 1992, p.32-33) ได้อธิบายหลักการคุณภาพไว้ดังนี้

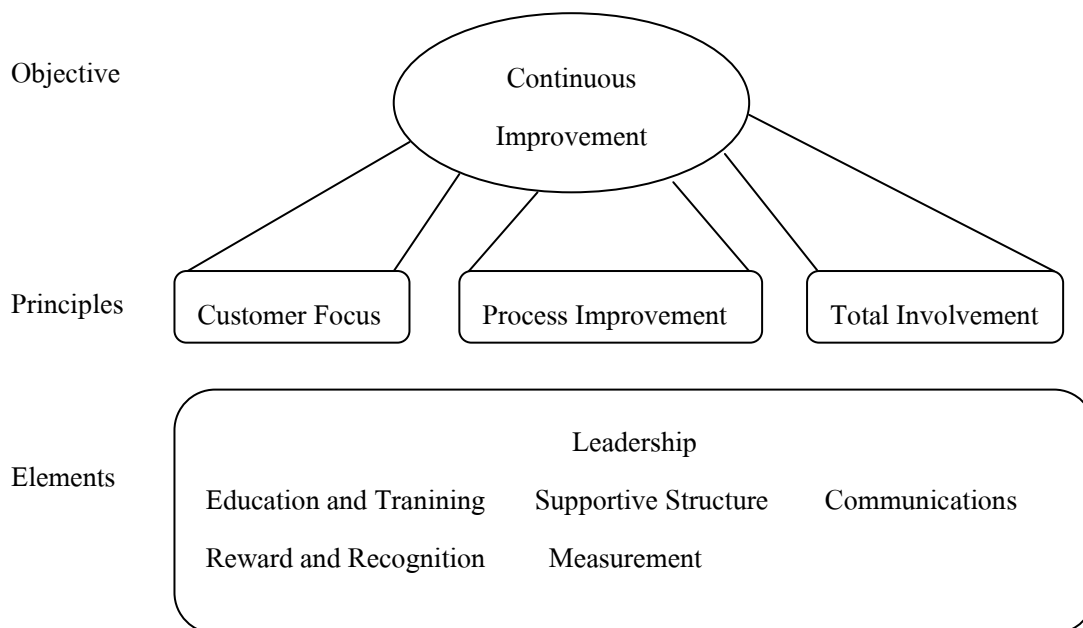
1. การมุ่งเน้นลูกค้า

คุณภาพเป็นรากฐานของแนวคิดในการตอบสนองความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าภายนอก ซึ่งองค์กรต้องจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ตามต้องการของลูกค้า เพื่อทำให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับกัน โดยทั่วไปในเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ

2. การปรับปรุงกระบวนการ

แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสร้างสมมติฐาน ที่ว่างานเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตความแปรเปลี่ยน ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและจะปรับปรุงให้เกิดความเชื่อถือได้ ซึ่งหลักการที่สำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นการทำที่เชื่อถือได้เสมอ และสามารถผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการของลูกค้าได้

แนวคิดนี้เริ่มจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและความพยายามที่จะใช้ของพนักงานในองค์กรทุกๆ คน เพื่อก่อให้เกิดความเปรียบในตลาดการแข่งขัน พนักงานในหลายๆ ระดับจะผิวกำลังกันปรับปรุงผลลัพธ์ด้วยรูปแบบงานแบบใหม่ที่ยืดหยุ่น เพื่อรวมกันแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการการทำงานและก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 หลักการคุณภาพตามแนวคิดของนักทฤษฎีคุณภาพ

(Tenner & Detoro, 1992, p.32)

ความเป็นมาของการบริหารจัดการคุณภาพ

แนวคิด ปรัชญา และแนวทางด้านการบริหารจัดการคุณภาพเริ่มขึ้นอย่างจริงจัง อย่างเป็นรูปธรรมด้วยการช่วยเหลือของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา โดยกองกำลังฝ่ายสัมพันธมิตร ซึ่งเป็นผู้ชนะสงครามได้เข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญต่อวงการอุตสาหกรรมญี่ปุ่น เริ่มจากที่ Civil Communication Section (CCS) ได้เข้ามาจัดอบรมด้านการบริหารแก่อุตสาหกรรมผลิตสินค้าทางโทรคมนาคมแก่ประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ ค.ศ.1949 การให้ความช่วยเหลือแก่รัฐบาลประเทศญี่ปุ่น เพื่อฟื้นฟูบูรณะประเทศหลังสงครามโลกครั้งที่สองในการดำเนินการในหลายโปรแกรม เพื่อช่วยเหลือช่างเทคนิคและช่างฝีมือที่สูญเสียไประหว่างสงคราม (กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข, 2549, น. 2-3)

ต่อมาปี ค.ศ.1950 Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE) ได้เชิญ Edward Deming และ Joseph M. Juran เดินทางไปหาความรู้ทางวิชาการด้านการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ ซึ่งงานของเขาได้รับความสนใจและผลงานได้รับการแปลเผยแพร่ทั่วญี่ปุ่น นอกจากนี้เพื่อเป็นเกียรติแก่เขาทางองค์การ Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE) ได้ร่วมกับหนังสือพิมพ์ Nihon Keizai Shimbunsha จัดตั้งรางวัลการควบคุมคุณภาพขึ้นชื่อว่า “ The Deming Prize” นับแต่นั้นมางานด้านบริหารคุณภาพได้ขยายผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในธุรกิจอุตสาหกรรมและในวงการวิชาการของญี่ปุ่น โดยมีนักวิชาการชาวญี่ปุ่นคือ Kaoru Ishikawa เป็นผู้นำหลักการบริหารงานคุณภาพไปเผยแพร่และจัดอบรมสัมมนาแก่องค์กรต่างๆ ทั่วประเทศญี่ปุ่น

ผลของการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานต่างๆ อย่างจริงจัง ทำให้ญี่ปุ่นสามารถฟื้นฟูประเทศและพัฒนาก้าวหน้าเกินความคาดหมาย จนปัจจุบันสินค้าญี่ปุ่น ได้รับการยอมรับในเรื่องของ

การมีคุณภาพสูงและประเทศญี่ปุ่น กลายเป็นประเทศที่มีการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมและมีระดับความก้าวหน้าในเทคโนโลยี บางสาขาเหนือกว่าประเทศเจ้าของหลักการบริหารจัดการคุณภาพเดิมอย่างประเทศสหรัฐอเมริกาตัวอย่าง เช่น ด้านเทคโนโลยีอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น (กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข, 2549, น. 3-5)

ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพ

ปัจจุบันมีนักวิชาการและนักคิดหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหารคุณภาพ” หรือ “การจัดการคุณภาพ” หรือ “การบริหารจัดการคุณภาพ” เช่น ครอสบี้ (Crosby, 1979, p. 42-46) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารจัดการคุณภาพ ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีมใน 14 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความมุ่งมั่นด้านการบริหาร
2. การตั้งทีมงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
3. การวัดคุณภาพ
4. การประเมินต้นทุนของคุณภาพ
5. การตระหนักถึงคุณภาพ
6. การแก้ไขให้ถูกต้อง
7. การร่วมกันทำโครงการของเสียเป็นศูนย์
8. การฝึกอบรมหัวหน้างาน
9. การจัดวันคุณภาพ
10. การกำหนดเป้าหมาย
11. การขจัดต้นเหตุของความผิดพลาด
12. การสร้างจิตสำนึก
13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ
14. การตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจ

จากลำดับขั้นตอนบริหารคุณภาพของครอสบี้ข้างต้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าครอสบี้มีแนวความคิดด้านการบริหารจัดการคุณภาพเป็นกระบวนการ มีลำดับขั้นตอนชัดเจนเรียงลำดับเป็นขั้นตอนทำให้ศึกษาและติดตามผลได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของเดมมิง (Demming, 1993) ที่ได้เสนอหลักการบริหารจัดการคุณภาพ 14 ประการ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นในการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อยู่ในธุรกิจและเพื่อสร้างงาน
2. การปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานใหม่ให้ทันยุคสมัย
3. การสร้างคุณภาพตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น มิใช่อาศัยการตรวจสอบขั้นสุดท้าย เมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว (ทำให้เกิดการสูญเสียเพราะสินค้าที่บกพร่องต้องถูกตัดทิ้ง)
4. การอาศัยราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ผลตอบแทนของธุรกิจ

5. การมุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและให้บริการ
6. การจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำ
7. การสร้างภาวะผู้นำ
8. การขจัดความกลัว เช่น กลัวองค์ความรู้ใหม่ๆ กลัวการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนไม่ใช้ความกลัวในการจัดการบริหารจัดการ
9. การขจัดอุปสรรคระหว่างแผนก กลุ่ม ฝ่าย
10. การจัดการตั้งคำขวัญที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ให้ตั้งคำขวัญ ที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากระบวนการแทน เช่น ข้อบกพร่องเป็นศูนย์ ยกระดับผลผลิต และลดความซ้ำซ้อน
11. การจัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ
12. การขจัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน
13. การจัดให้มีโครงการอย่างหลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร
14. การจัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคน

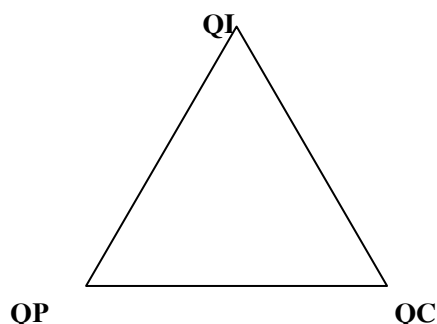
สำหรับนักวิชาการไทยที่ได้เสนอเรื่อง การบริหารจัดการคุณภาพ ได้แก่ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545) ได้สรุปความหมายการบริหารจัดการคุณภาพว่าเป็นปรัชญา และแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมุ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการจัดการคุณภาพต่างๆ

โดยรวมแล้วนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการคุณภาพ” ไม่แตกต่างกันมากนักเพราะมีเป้าหมายเดียวกัน คือ “คุณภาพ” ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งลูกค้าภายนอกและภายในที่มีต่อสินค้าและบริการ สภาพแวดล้อมการทำงานภาพพจน์ขององค์การ และการจัดการงานประจำทั้งนี้ ครอบสปี และเดมมิง มีแนวคิดคล้ายกันในด้านการบริหารจัดการคุณภาพที่เน้นการปฏิบัติกันเป็นทีมและมองภาพรวมขององค์การเป็นหลัก โดยมีการวางหลักการที่เป็นระบบ เช่น การฝึกอบรมการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ การวางระบบงาน และการตรวจสอบประเมินผล ส่วนนักวิชาการไทย เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ ก็มีแนวคิดคล้ายกันแต่เน้นที่ภาพรวมองค์การ เน้นที่ผลลัพธ์ที่ลูกค้าจะได้รับคือความพึงพอใจ

ในทัศนะของผู้วิจัยก็มีความเห็นสอดคล้องกับนักวิชาการทั้งสามท่านกล่าวคือ การบริหารจัดการคุณภาพ ต้องมีการบริหารจัดการแบบองค์รวมทั้งองค์การ โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางและมุ่งมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการคุณภาพ

การบริหารจัดการคุณภาพประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ดังภาพที่ 2 ได้แก่



ภาพที่ 4 การจัดการคุณภาพภายใน 3 กิจกรรมหลัก

(วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2542, น.30)

การวางแผนคุณภาพ (Quality planning : QP) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย การสำรวจความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย กำหนดลักษณะคุณสมบัติ/การบริการที่ตอบสนอง การออกแบบ/บริการ วิธีการผลิตสินค้า/บริการ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสินค้าและบริการ

การควบคุมคุณภาพ (Quality control : QC) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเก็บตัวอย่างสินค้าที่ผลิตออกมา การสุ่ม การตรวจบริการที่ปฏิบัติการ วัดคุณสมบัติต่างๆ ตรวจสอบว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่ (เป็นการแยกของไม่ดีออกจากของดี)

การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement : QI) การปรับปรุงคุณภาพเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทบทวนกิจกรรมวางแผนเป็นระยะๆ ปรับปรุงวิธีการทำงานการแก้ปัญหาในงานการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ การลดความสูญเสียในกระบวนการ

จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง การจัดการคุณภาพเป็นเรื่องของผู้บริหาร ซึ่งแตกต่างจากการควบคุมคุณภาพจะต้องอาศัยช่างเทคนิค ซึ่งจะเป็นการแยกของเสียออกจากของดี การจัดการคุณภาพจึงเป็นเรื่องของการจัดการป้องกันไม่ให้สิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงานในองค์กรจะต้องสร้างระบบคุณภาพ ระบบคุณภาพจึงเป็นเรื่องของการจัดการคุณภาพโดยแท้จริง (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 254 3, น.1) ความมีคุณภาพจึงเป็นเรื่องของผู้บริหารที่จะต้องสร้างด้วยการสร้างคนให้มีคุณภาพ การสร้างคุณภาพจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องสร้างนิสัยแห่งคุณภาพใน 7 ประการ ได้แก่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (กิจกรรม 5ส) ทำงานเป็นทีมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมุ่งที่กระบวนการ (มีการส่งต่องานจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งเป็นการควบคุม

กระบวนการเป็นหลัก) การศึกษาและการฝึกอบรม (สร้างบรรยากาศการเรียนรู้) การประกันคุณภาพ เป็นนโยบายคุณภาพ (แผนกลยุทธ์ วิธีปฏิบัติงาน มีแผนปฏิบัติการ) และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม วิทยุ สิมะ โชคดี (254 3, น.176-181) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นใน องค์กรใดๆ ผู้บริหารองค์กรนั้น จะต้องกำหนดหรือสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดในหมู่คณะและเจ้าหน้าที่ ค่านิยมร่วมที่สำคัญมี 11 ประการดังนี้

ค่านิยมร่วมที่ 1 คือ ลูกค้ำสำคัญที่สุด แนวปฏิบัติ 1. ให้ประกาศผลที่ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์วิจัย สํารวจ ให้พนักงานทราบว่า ลูกค้ำต้องการอะไรและ 2. ยกย่องชมเชยให้รางวัลแก่ พนักงานที่ทำงานอย่างมีคุณภาพหรือให้บริการลูกค้ำยอดเยี่ยม

ค่านิยมร่วมที่ 2 คือ ความพึงพอใจของลูกค้ำ คือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติ 1. กำหนดให้การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้ำ ที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนรวมทั้ง ผู้บริหารทุกระดับและ 2. สื่อสารและอธิบายวิธีการวัดผลอย่างชัดเจน

ค่านิยมร่วมที่ 3 คือ ลูกค้ำภายในสำคัญเสมอ แนวปฏิบัติ 1. ขยายจิตสำนึกที่ว่า พนักงานและคนเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง ทุกคนเป็นลูกค้ำภายในอย่างต่อเนื่องกันไป เมื่อรับงาน จากพนักงานคนก่อนทำจะต้องทำตัวเหมือนผู้ซื้อ คือ งานไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ จะต้องส่งคืน ไม่รับมา ทำงานและ 2. กระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิต

ค่านิยมร่วมที่ 4 คือ การทำงานเป็นทีม แนวปฏิบัติ 1. สร้างบรรยากาศแห่งความ ร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะให้มากขึ้นแทนคนเก่าและฉายเดี่ยว 2. ตั้งและขยายทีมงานเพื่อการ ปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและ 3. ให้รางวัลแก่สมาชิกทั้งทีมงานเป็นหลัก

ค่านิยมร่วมที่ 5 คือ การมุ่งพัฒนาและปรับปรุงในระยะยาว แนวปฏิบัติ 1. ยกเลิกการ แก้ปัญหาระยะสั้นประเภทไม่มีข้อมูลตัวเลขสนับสนุน 2. มุ่งเน้นผลงานระยะยาวและ 3. ฝึกอบรม ทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐาน

ค่านิยมร่วมที่ 6 คือ การให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลขและความเป็นจริง แนวปฏิบัติ 1. ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจด้วยตัวเลข หรือข้อมูลความจริงเท่านั้น แทนการตัดสินใจด้วย ความรู้สึกหรือการคาดเดาคิดเอง 2. ส่งเสริมทีมงานให้เก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลขที่จำเป็นและจัดเตรียม ความเห็นสนับสนุนเพื่อการแก้ปัญหาและ 3. ฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่แท้จริง โดยอ้างอิงข้อมูล

ค่านิยมร่วมที่ 7 คือ การมุ่งที่การแก้ปัญหา แนวปฏิบัติ 1. มุ่งที่การหาคำตอบหรือวิธี แก้ปัญหาให้ได้ 2. อย่าสนใจที่จะหาข้อผิดพลาดหรือมุ่งแต่หาคนผิด 3. กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ให้ ข้อมูลและ 4. ยกย่องชมเชยผู้ค้นพบปัญหาและสามารถดำเนินการแก้ไขได้

ค่านิยมร่วมที่ 8 คือ การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร แนวปฏิบัติ 1. ให้ความสำคัญและ สร้างบรรยากาศแก่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม 2. ให้ผู้บริหารทุกระดับร่วมมืออย่างจริงจัง 3. ติดตาม ดูแลพนักงานมีส่วนร่วมและ 4. ทำทุกอย่างให้ง่ายแต่รักษาคุณภาพให้ได้

ค่านิยมรวมที่ 9 คือ การบริหารคุณภาพแบบองค์รวมด้วยระบบ ทีคิวเอ็ม แนวปฏิบัติ 1. เน้นบริหารแบบองค์รวมไม่แยกส่วนหรือแยกตามหน้าที่ 2. ตั้งทีมงานให้มีการประสานงานแบบ แนวราบ 3. ฝึกอบรมแบบ ทีคิวเอ็ม อย่างทั่วถึง 4. เน้นการทำถูกตั้งแต่เริ่มต้นและ 5. กำหนดเป้าหมาย แผนงานระยะยาว

ค่านิยมรวมที่ 10 คือ การมุ่งเน้นที่กระบวนการและการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติ 1. ให้ความสำคัญกระบวนการ 2. คัดเลือกบุคคลที่มีจิตสำนึกเรื่องคุณภาพแบบ ทีคิวเอ็ม และ 3. ให้งานวัด ชกย่อง ชมเชยผู้มีคุณภาพหรือปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

ค่านิยมรวมที่ 11 คือ การยึดมั่นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง แนวปฏิบัติ 1. ผู้บริหาร ระดับสูงและทุกระดับมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง 2. จัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ 3. มีความยึดมั่น ผูกพันใน ระยะยาวอย่างต่อเนื่องและ 4. เข้าร่วมสมาคมคุณภาพและมีกิจกรรมร่วมอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นค่านิยมร่วมเบื้องต้น ทั้ง 11 ข้อ จึงเป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ ผู้บริหารจึงต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ

การ จัดการคุณภาพของห้องสมุด

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษานับเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามีภารกิจหลักในการสนับสนุนการเรียน การสอน การวิจัย และบริการวิชาการของ สถาบันอุดมศึกษา ตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยนั้น ห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในเกณฑ์การตรวจสอบและประเมินผลเกณฑ์ที่ 2 ในเรื่องของคุณภาพทางการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา (มลิวัลย์ ประดิษฐ์ธีระ , 2546, น.4-10)

นอกจากนี้ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพในห้องสมุดนั้น มาจากเหตุและปัจจัยอีกหลาย ประการ อาทิเช่น ห้องสมุดเป็นองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาและการเรียนรู้ทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น การศึกษาในระบบและนอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การเรียนทางไกล การฝึกฝนและพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น ดังนั้นห้องสมุดมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา จึงมิใช่ดำเนิน บทบาทเพียงการให้บริการแก่อาจารย์และนักศึกษาเพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยใน สถาบันอุดมศึกษาของตนเท่านั้น แต่เป็นแหล่งการเรียนรู้และแหล่งรวมความรู้ของสังคมและชุมชน อีกด้วย

เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งและนับว่าเป็นเหตุผลสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพ ในห้องสมุดนั้นก็คือ การพัฒนาคุณภาพเพื่อผู้ใช้บริการของห้องสมุดนั่นเอง คุณภาพของห้องสมุดนั้น ถูกนิยามไว้หลากหลายและ โดยหลายแนวคิด เป็นที่ทราบกันดีว่าคุณภาพนั้นไม่สามารถวัดได้โดยวิธี เิงปริมาณ แต่อย่างไรก็ดีคุณลักษณะต่างๆ ที่สะท้อนคุณภาพของห้องสมุด (Brockman, 1994, p.11) ได้แก่

1. เข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี
2. จัดให้มีบริการที่สนองความต้องการของผู้ใช้
3. บริการได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง
4. สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น บริเวณจอดรถ ร้านอาหาร-เครื่องดื่ม
5. บรรยากาศดี เช่น ที่นั่งอ่าน แสง อุณหภูมิ ห้องน้ำ
6. ความสะอาดเรียบร้อย
7. อุปกรณ์พร้อม เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องเล่นวิดีโอ ฯลฯ
8. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
9. บุคลากรมีจิตใจที่จะให้บริการ และมีมารยาทดี
10. ประสิทธิภาพของบริการเทคนิค หรือบริการเบื้องหลัง
11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ คำร้องเรียน และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้
12. มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์สำคัญในการนำไปสู่คุณภาพนั้นมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้เป็นหลัก ดังนั้น การพัฒนาห้องสมุดเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เพื่อได้รับการยอมรับว่ามีคุณภาพจากผู้ให้บริการและบุคคลทั่วไป จึงเป็นเป้าหมายหลักของการบริหารและใช้ระบบคุณภาพในห้องสมุด

การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของห้องสมุดนั้น มีระบบและเทคนิคอยู่มากมายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการควบคุมคุณภาพของห้องสมุดได้ อาทิเช่น

Quality Assurance (QA) เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาหรือที่เรียกทั่วไปว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เน้นการกำหนดนโยบาย คุณภาพการกำหนดองค์ประกอบและดัชนีชี้วัดคุณภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนและระดับในองค์กรและการตรวจสอบและประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ

ISO เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพสากล หรือ International Standard Organization หรือ International Standard for Organization

ทีคิวเอ็ม เป็นกระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของภาวะผู้นำ ความต่อเนื่องในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรหรือเรียกว่า Total Quality Management

Accreditation เป็นการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ที่เน้นทั้งการรับรองสถาบันและสาขาวิชา ด้วยการกำหนดดัชนีวัดจากหน่วยงานหรือองค์กรอิสระจากภายนอก เพื่อวัดคุณภาพของสถาบันที่เสนอขอรับรองโดยสมัครใจ

MBNQA เป็นรางวัลระดับชาติที่ให้แก่องค์กรที่เสนอขอรับหรือแข่งขันด้านคุณภาพหรือที่เรียกว่า Malcolm Baldrige National Quality Award

SERVQUAL และ LIBQUAL+ เป็นเครื่องมือที่วัดคุณภาพเป็นการวัดช่องว่างทำโดยการใช้ข้อความ 22 ข้อความ เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำส่งบริการ โดยขอให้ผู้ใช้หรือผู้ตอบคำถาม ประเมินว่าปัจจัยแต่ละปัจจัยนั้นมีความสำคัญอย่างไร (พิมพ์ராไพ เปรมสมิทธิ, 2546, น.24)

ระบบคุณภาพอื่น ที่สถาบันอุดมศึกษาหรือคณะวิชากำหนดขึ้นหรือนำมาใช้และเรียกชื่อเอง ตามความเหมาะสม แต่สมควรพิจารณานำองค์ประกอบ 9 ด้านของสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา (2551) มาประยุกต์เป็นแนวทาง รวมทั้งต้องมีระบบการตรวจสอบคุณภาพทั้งภายในและ จากภายนอก

นอกจากนี้การควบคุมคุณภาพของห้องสมุด ยังได้มีการกำหนดมาตรฐานห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา และตัวชี้วัดในห้องสมุดดังนี้

มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความก้าวหน้า และทันสมัยมากขึ้น ทบวงมหา วิทยาลัยโดยสำนักมาตรฐานอุดมศึกษาเห็นควรประกาศใช้มาตรฐานห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษา พ.ศ. 2544 ซึ่งได้ปรับปรุงมาตรฐานห้องสมุดมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2529 ให้มีความทันสมัยเหมาะสมและ สอดคล้องกับภาวะสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนให้เอื้อต่อการประเมินคุณภาพ ห้องสมุดมากขึ้น

โดยมุ่งหวังให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาห้องสมุด สถาบัน อุดมศึกษาให้ได้มาตรฐานมีคุณภาพ และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่องมาตรฐาน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เพื่อให้เป็นการตอบสนองต่อการศึกษาริเรียนรู้ด้วยตนเองและการศึกษาตลอดชีวิตและเป็น ดัชนีบ่งชี้คุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้ได้มาตรฐานในการประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544 มีสาระสำคัญดังนี้

ตอนที่ 1 โครงสร้างและการบริหารวิชาการระดับคณะ

- 1.1 เป็นหน่วยงานทางวิชาการระดับคณะ
- 1.2 กำหนดนโยบายการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร
- 1.3 ผู้บริหารฯ ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน
- 1.4 ผู้บริหารฯ ควรได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหารฯ
- 1.5 มีคณะกรรมการกำหนดนโยบาย และกรรมการบริหารหอสมุด
- 1.6 สถาบันฯ อาจมีหอสมุดเพียงแห่งเดียว หรือมีห้องสมุดกลางและห้องสมุดสาขา

ตอนที่ 2 งบประมาณและการเงิน

- 2.1 ควรได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 จัดสรรงบประมาณอย่างน้อยร้อยละ 8 ของงบดำเนินการของสถาบัน(แยกเป็นอิสระ)
- 2.3 จัดเตรียมและบริหารงบประมาณห้องสมุดสาขาตามความจำเป็นและเหมาะสม
- 2.4 รายได้จากกิจกรรมและบริการของห้องสมุดให้สงวนไว้เป็นค่าใช้จ่ายจำเป็นของห้องสมุด

ตอนที่ 3 บุคลากรห้องสมุดสถาบัน

- 3.1 คุณสมบัติ : ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้าฝ่าย/บุคลากรทุกระดับ
- 3.2 จำนวนบุคลากร : งานบริหารราชการ / งานพื้นฐานของห้องสมุด
- 3.3 สูตรคำนวณจำนวนผู้ปฏิบัติงาน : ระดับวิชาชีพ(บรรณารักษ์ 1 คนต่อนักศึกษา 500 คน หรือ บรรณารักษ์ 1 คนต่อหนังสือ 150,000 เล่ม)

ตอนที่ 4 ทรัพยากรสารสนเทศ

- 4.1 ทรัพยากรสารสนเทศพื้นฐาน : ส่งเสริมหลักสูตรและกิจกรรมทางวิชาการ / ผลิตและเผยแพร่โดยสถาบัน / ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม / ส่งเสริมความสนใจใคร่รู้
- 4.2 ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ(7 ประการ)
- 4.3 สูตรคำนวณจำนวนทรัพยากรสารสนเทศ เช่น หนังสือ 15 เล่ม/นักศึกษา , 100 เล่ม/อาจารย์ , 500 เล่ม/สาขาวิชาปริญญาตรี , 600 เล่ม/สาขาวิชา ปริญญาโท , 25,000 เล่ม/สาขาวิชา ปริญญาเอก

ตอนที่ 5 อาคาร สถานที่และครุภัณฑ์

- 5.1 การสร้างอาคาร ควรคำนึงถึงความต้องการในอนาคต
- 5.2 ครุภัณฑ์ห้องสมุดฯ ควรออกแบบให้ได้มาตรฐาน
- 5.3 พื้นเพดาน และผนังอาคารใช้วัสดุเก็บเสียง
- 5.4 ควรมีระบบควบคุมอุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง ฯลฯ
- 5.5 ควรจัดสถานที่สำหรับคนพิการ
- 5.6 สูตรสำหรับคำนวณเนื้อที่ : สำหรับผู้ใช้/สำหรับเก็บหนังสือ/สำหรับบุคลากรปฏิบัติงาน

ตอนที่ 6 การบริการ

- 6.1 ต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศนักศึกษา/การสอน/ค้นคว้าและให้คำปรึกษาทางวิชาการ
- 6.2 จัดให้มีบริการยืม-คืน(กำหนดระเบียบ)
- 6.3 ต้องมีบริการสืบค้นผ่านเครือข่ายภายในประเทศ/เครือข่ายอินเทอร์เน็ต
- 6.4 ต้องมีชั่วโมงบริการสม่ำเสมอและเหมาะสม
- 6.5 จัดบริการผู้เรียนนอกสถานที่
- 6.6 ต้องพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง
- 6.7 ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกัน

ตอนที่ 7 ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

- 7.1 ควรดำเนินการให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยคำนึงหลักประหยัดและประสิทธิภาพการบริการ
- 7.2 ควรจัดสรรงบประมาณประจำปีเพื่อการนี้ด้วย

ตอนที่ 8 การประเมินคุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

8.1 ควรมีระบบการประเมินคุณภาพของห้องสมุดฯเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานห้องสมุดฯสอดคล้องกับนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของชาติ

8.2 ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้

ทั้งนี้ในการนำมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปปฏิบัติเพื่อให้ถึงมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาพ.ศ. 2544 นั้นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรมีการดำเนินการให้ครบตามที่มาตรฐานกำหนดภายใน 5 ปีนับจากวันประกาศใช้มาตรฐานฉบับนี้ ซึ่งประกาศ ณ วันที่ 14 สิงหาคม 2544 เมื่อพ้นจาก 5 ปีแล้วควรจัดให้มีการดำเนินการประเมินคุณภาพห้องสมุดเพื่อรับรองการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่อไปโดยอาจจะกระทำในทุกๆ 5 ปี

หลักเกณฑ์ในการกำหนดองค์ประกอบและดัชนี

ทบวงมหาวิทยาลัย ได้กำหนดองค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ และองค์ประกอบย่อย 28 องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดดัชนีตรวจสอบคุณภาพและดัชนีประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษา องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินงาน (2) การเรียนการสอน (3) กิจกรรมการพัฒนานิสิต นักศึกษา (4) การวิจัย (5) การบริการวิชาการแก่สังคม (6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (7) การบริหารและการจัดการ (8) การเงินและงบประมาณ (9) ระบบกลไกการประกันคุณภาพ

นอกจากนี้ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่อง “มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544” ได้กำหนดมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไว้ 8 มาตรฐาน (ตอน) ได้แก่ (1) โครงสร้างและการบริหาร (2) งบประมาณและการเงิน (3) บุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (4) ทรัพยากรสารสนเทศ (5) อาคาร สถานที่ และครุภัณฑ์ (6) การบริการ (7) ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (8) การประเมินคุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นสำนักหอสมุดทุกสถาบันจำเป็นต้องใช้มาตรฐานนี้เป็นกรอบในการกำหนดดัชนีการประเมินคุณภาพให้ครบทั้ง 8 มาตรฐาน ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่อง “เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2542 ” ข้อ 15 เกี่ยวกับการประกันคุณภาพหลักสูตรระบุไว้ว่า ให้กำหนดระบบประกันคุณภาพหลักสูตรไว้ทุกหลักสูตร ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย ระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักศึกษาสามารถศึกษาและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง (ซึ่งเกี่ยวข้องกับหอสมุดโดยตรง) ระบบสอบวิทยานิพนธ์ ระบบการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยและให้มีระบบประเมินเพื่อการพัฒนาหลักสูตรทุก 5 ปี

เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2544 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้กำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกไว้ 8 มาตรฐาน รวม 27 ตัวบ่งชี้ ในมาตรฐานด้านสนับสนุนการเรียนรู้ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับหอสมุด 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ “ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศต่อนิสิตเต็มเวลา และ/หรือ ค่าใช้จ่ายของหนังสือ/วารสาร/ข้อมูลสารสนเทศ ฯลฯ ต่อนักศึกษา ” ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สำคัญในการประเมินสำนักหอสมุดของสถาบันอุดมศึกษาโดย สมศ.

- 6.2. การจัดบริการยืม-คืน
- 6.3. การจัดบริการสืบค้นผ่านเครือข่ายภายในประเทศ/ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต
- 6.4. จำนวนชั่วโมงบริการ (สม่ำเสมอ/ เหมาะสม)
- 6.5. การพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง
7. ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดฯ
 - 7.1. การดำเนินการให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน
8. การประเมินคุณภาพห้องสมุด
 - 8.1. ระบบการประเมินคุณภาพห้องสมุด (เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานห้องสมุด)
 - 8.2. ความสอดคล้องกับนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของชาติ

เกณฑ์การประเมินคุณภาพห้องสมุดควรใช้เกณฑ์มาตรฐานกำหนดตามมาตรฐานห้องสมุด

สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 โดยอาจทำเป็นเกณฑ์ 3 ระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ ส่วน(มาตรฐานด้าน) ดัชนีตามมาตรฐานเพื่อกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ

1.งบประมาณและการเงิน-จัดสรรงบประมาณอย่าง น้อยร้อยละ 8 ของงบดำเนินการของสถาบัน (ร้อยละ 8 = A, 6 = B, 4 = C, 2 = D)

2.บุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา-จำนวนบุคลากร (ตามสูตรคำนวณ) ; จำนวนบรรณารักษ์ 1 คน ต่อนักศึกษา 500 คน หรือ บรรณารักษ์ 1 คน ต่อ หนังสือ 150,00 เล่ม

3. ทรัพยากรสารสนเทศ-จำนวนทรัพยากร (ตามสูตรคำนวณ) ; หนังสือ 15 เล่ม/ นักศึกษา 100 เล่ม/ อาจารย์ 500 เล่ม/ สาขาวิชาปริญญาตรี 6,000 เล่ม/ สาขาวิชาปริญญาโท 25,000 เล่ม

4. อาคาร สถานที่ และครุภัณฑ์-พื้นที่สำหรับผู้ใช้/ สำหรับเก็บหนังสือ/ สำหรับบุคลากรปฏิบัติงาน (ตามสูตรคำนวณ) ที่นั่งสำหรับผู้ใช้อ้อยละ 25 ของผู้ใช้เฉลี่ยต่อวัน พื้นที่ประมาณ 2.25-3.15 ตารางเมตร/ คน และบางดัชนีอาจกำหนดเกณฑ์เป็นขั้นตอน เพื่อพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ มีแผน (P) ดำเนินตามแผน (D) ตรวจสอบ (C) ปรับปรุง (A) เป็น PDCA ตามตัวอย่างในตารางที่ 1 หรือ กำหนดเกณฑ์เชิงเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmark) ทั้งนี้ขึ้นกับดัชนีที่กำหนดโดยเฉพาะเกณฑ์ที่กำหนดมาตรฐานตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย ควรใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ

สรุปการประกันคุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การมีระบบและกลไกในการควบคุมตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพตามดัชนีบ่งชี้ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนมั่นใจได้ว่า ห้องสมุดนั้น ๆ สามารถให้บริการทางวิชาการและบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

องค์ประกอบหลักในการตรวจสอบหรือการประเมินคุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วยองค์ประกอบตามสาระสำคัญในประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานห้องสมุดสถาบันการศึกษา พ.ศ. 2544 ทั้ง 8 องค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ

วัตถุประสงค์และแผน และองค์ประกอบด้านระบบและกลไกประกันคุณภาพภายในเพิ่มอีก 2 องค์ประกอบ

ดัชนีการตรวจสอบและประเมินกำหนดมาจาก กรอบในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ทั้ง 10 องค์ประกอบ ตามมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งวัตถุประสงค์ของหอสมุดและระบบ กลไกการประกันคุณภาพภายในของหอสมุด ดัชนีการตรวจสอบตามรายงานการศึกษาค้นเอง (SSR) และดัชนีการประเมินตามรายงานการประเมินตนเอง (SAR) อาจใช้ดัชนีเดียวกันแต่เกณฑ์การ ประเมินต่างกัน

เกณฑ์การตรวจสอบดัชนีตามองค์ประกอบต่าง ๆ คือมีระบบ กลไก มีการปฏิบัติตามระบบ และกลไก และมีผลการดำเนินงานตามระบบและกลไก ส่วนเกณฑ์การประเมินตามดัชนีการประเมิน อาจมี 2 ลักษณะ คือ (1) ดัชนีที่กำหนดคุณภาพตามมาตรฐานห้องสมุด ที่มีเกณฑ์คิดเชิงปริมาณ เช่น จำนวนบรรณารักษ์ จำนวนหนังสือ จำนวนพื้นที่ใช้สอย ควรกำหนดเกณฑ์ประเมินเป็นลักษณะการ เปรียบเทียบสมรรถนะ (2) ดัชนีที่กำหนดคุณภาพตามมาตรฐานห้องสมุดฯ ที่ไม่มีเกณฑ์กำหนดเชิง ปริมาณ ควรใช้เกณฑ์ประเมินในลักษณะขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพคือ PDCA หรือลักษณะอื่น

ตารางที่ 3 ผลการประเมินตามองค์ประกอบคุณภาพ ปี 2551-2552

องค์ประกอบคุณภาพ	คะแนนประเมินเฉลี่ย 2551	คะแนนประเมินเฉลี่ย 2552	ผลการประเมิน	หมายเหตุ
			0.00-0.50 การดำเนินงานต้อง ปรับปรุงเร่งด่วน 0.51-1.00 การดำเนินงานต้อง ปรับปรุง 1.01-1.50 การดำเนินงานระดับ พอใช้ 1.51-2.50 การดำเนินงานระดับดี 2.51-3.00 การดำเนินงานระดับดีมาก	
องค์ประกอบที่ 1	3	3	การดำเนินงานระดับดีมาก	
องค์ประกอบที่ 2	3	3	การดำเนินงานระดับดีมาก	
องค์ประกอบที่ 5	3	3	การดำเนินงานระดับดีมาก	
องค์ประกอบที่ 7	2.87	3	การดำเนินงานระดับดีมาก	
องค์ประกอบที่ 8	3	3	การดำเนินงานระดับดีมาก	
องค์ประกอบที่ 9	3	3	การดำเนินงานระดับดีมาก	
เฉลี่ยรวมทุกตัวบ่งชี้ ของทุกองค์ประกอบ	2.97	3		
ผลการประเมิน	การดำเนินงาน ระดับดีมาก	การดำเนินงานระดับดี มาก		

ตัวบ่งชี้คุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ตัวบ่งชี้คุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหมายถึงข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพการดำเนินงานและการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมการกำกับดูแลการตรวจสอบการประเมินผลและการพัฒนาคุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาใน 4 มิติคือประสิทธิผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการดำเนินงานการบริหารและการจัดการและการสร้างความร่วมมือแบ่งเป็น 6 องค์กรประกอบซึ่งประกอบด้วย 15 องค์กรประกอบย่อยและ 33 ตัวบ่งชี้คุณภาพ ดังนี้

1. องค์กรประกอบด้านการบริการห้องสมุด (4 องค์กรประกอบย่อยและ 13 ตัวบ่งชี้คุณภาพ)
2. องค์กรประกอบด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (2 ตัวบ่งชี้คุณภาพ)
3. องค์กรประกอบด้านเครือข่ายความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (1 ตัวบ่งชี้คุณภาพ)
4. องค์กรประกอบด้านการบริหารจัดการ (11 องค์กรประกอบย่อยและ 14 ตัวบ่งชี้คุณภาพ)
5. องค์กรประกอบด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม (1 ตัวบ่งชี้คุณภาพ)
6. องค์กรประกอบด้านการบริการวิชาการ (2 ตัวบ่งชี้คุณภาพ)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

1. เพื่อตรวจสอบและยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบแนวทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อให้ทราบระดับคุณภาพการดำเนินการกิจด้านต่างๆของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเทียบเคียงระดับคุณภาพของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาตามภารกิจด้านต่างๆ
3. เพื่อกระตุ้นเตือนให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการดำเนินการบริการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการอันจะส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาคุณภาพและประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง
4. เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพการบริการของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาและเพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งช่วยสะท้อนให้เห็นจุดเด่นและโอกาสในการพัฒนาเงื่อนไขของความสำเร็จและสาเหตุของปัญหา รวมทั้งนวัตกรรมและการปฏิบัติที่ดีของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
5. เพื่อรายงานสถานการณ์ภาพและพัฒนาการในด้านคุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต่อสถาบันต้นสังกัดเครือข่ายห้องสมุดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้คุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

1. องค์ประกอบด้านการบริการห้องสมุด

การพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ

1.1 งบประมาณในการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศต่อจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า (บาท : คน)

การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ

1.2 เวลาเฉลี่ยในการดำเนินการตั้งแต่รับทรัพยากรสารสนเทศและนำออกให้บริการ (วัน : รายการ)

1.3 ศักยภาพของระบบฐานข้อมูลที่ห้องสมุดพัฒนา (ให้คะแนนตามจำนวนข้อ) การบริการสารสนเทศ

1.4 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการห้องสมุด

1.5 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข

1.6 ปริมาณการยืมทรัพยากรสารสนเทศต่อจำนวนผู้ใช้บริการที่มีสิทธิ์ยืม

(รายการ : คน)

1.7 ร้อยละของปริมาณการใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้น (เฉพาะฐานข้อมูลที่จัดซื้อ)

1.8 จำนวนการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว (ให้คะแนนตามจำนวนข้อ)

1.9 จำนวนบริการเชิงรุก

1.10 จำนวนบริการอิเล็กทรอนิกส์

1.11 ค่าใช้จ่ายของการบริการห้องสมุดต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า (บาท : คน)

การพัฒนาศักยภาพของผู้ใช้บริการ

1.12 ร้อยละของผู้ใช้บริการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการรู้สารสนเทศและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.13 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการรู้สารสนเทศและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. องค์ประกอบด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1 ประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายภายในห้องสมุดที่ให้บริการ (ให้คะแนนตามจำนวนข้อ)

2.2 จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อผู้ใช้บริการต่อวัน (เครื่อง : คน)

3. องค์ประกอบด้านเครือข่ายความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

3.1 การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (ให้คะแนนตามระดับที่ดำเนินการ)

4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ

แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ

- 4.1 การดำเนินการด้านแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด (ให้คะแนนตามระดับที่ดำเนินการ)
- 4.2 ร้อยละของความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
- 4.3 ร้อยละของงบดำเนินการของห้องสมุดต่องบดำเนินการของมหาวิทยาลัย

การพัฒนานุคลากร

- 4.4 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
 - 4.5 ร้อยละของงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรต่องบดำเนินการของห้องสมุด
- การพัฒนาสถานที่ห้องสมุดให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้
- 4.6 การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (ให้คะแนนตามจำนวนข้อ)
 - 4.7 การจัดการด้านความปลอดภัยสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อมของห้องสมุด (ให้คะแนนตามระดับที่ดำเนินการ)

การลดขั้นตอนในการทำงาน

- 4.8 ร้อยละของการลดรอบระยะเวลาการให้บริการลงได้ในปีที่ประเมิน (อาจเลือกมา 1 บริการ)

การจัดการความรู้

- 4.9 การพัฒนาห้องสมุดสู่องค์กรการเรียนรู้ (ให้คะแนนตามระดับที่ดำเนินการ)
- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ
- 4.10 ศักยภาพของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (ให้คะแนนตามระดับที่ดำเนินการ)

การประชาสัมพันธ์

- 4.11 จำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์ (ให้คะแนนตามจำนวนประเภท)
- การวิจัย
- 4.12 ร้อยละของงานวิจัย/ผลงานทางวิชาการของบุคลากรห้องสมุดที่นำไปใช้ประโยชน์หรือมีการเผยแพร่เทียบกับจำนวนบุคลากร

การประกันคุณภาพ

- 4.13 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (ให้คะแนนตามระดับที่ดำเนินการ)

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

- 4.14 ระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

5. องค์ประกอบด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

- 5.1 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ให้คะแนนตามระดับที่ดำเนินการ)

6. องค์ประกอบด้านการบริการวิชาการ

- 6.1 จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม/ชุมชน

6.2 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่ สังคม/ชุมชน

เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพตามตัวบ่งชี้คุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อให้การประเมินคุณภาพตามคุณภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีแนวทางการตัดสินผลการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงกำหนดคะแนนการประเมินแต่ละตัวบ่งชี้เป็นข้อละ 5 คะแนนรวมจำนวนทั้งหมด 33 ตัวบ่งชี้คิดเป็นคะแนนเต็มรวม 165 คะแนนและคำนวณผลการประเมินจากคะแนนรวมของตัวบ่งชี้ทั้งหมดหารด้วยจำนวนตัวบ่งชี้ส่วนเกณฑ์การประเมินผลพิจารณาจากค่าเฉลี่ยผลการประเมิน 5 ช่วงคะแนนดังนี้

ช่วงคะแนนผลการประเมิน

4.51-5.00 ระดับดีมาก

3.51-4.50 ระดับดี

2.51-3.50 ระดับพอใช้

1.51-2.50 ระดับควรปรับปรุง

1.00-1.50 ระดับต้องปรับปรุง

ปัจจุบันระบบมาตรฐานกำลังได้รับความนิยมในกิจการประเภทงานบริการเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ภาครัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ทำให้ผู้บริหารต้องเร่งแสวงหาระบบการบริหารสมัยใหม่ ที่จะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันในองค์กรดังกล่าวได้ (วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, 2547, น.11) ในห้องสมุดมีการใช้ระบบคุณภาพเข้ามาบริหารจัดการหลายระบบด้วยกันแต่ระบบ ISO 9000 กับระบบ ทีคิวเอ็ม มีการใช้มากที่สุดตามงานวิจัยของมลิวัดย์ ประดิษฐ์ธีระที่พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ใช้ระบบ ISO 9000 และสำรวจพบว่าในอนาคตหลายห้องสมุดจะนำระบบทีคิวเอ็มเข้ามาใช้เป็นจำนวนมากรองจะระบบ ISO 9000 (มลิวัดย์ ประดิษฐ์ธีระ, 2546, น.3-10) และจากงานวิจัยของอภิญา ประภาชัยมงคล (2546) และวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2550, ออนไลน์) เมื่อนำระบบ ISO9000 กับระบบ ทีคิวเอ็ม มาเปรียบเทียบสามารถสรุปได้ว่าทั้งสองระบบมีความเหมือนกันและแตกต่างกันดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของระบบ ISO9000 กับระบบ ทีคิวเอ็ม

ลักษณะการ เปรียบเทียบ	ระบบคุณภาพ	
	ISO 9000 : 2000	ทีคิวเอ็ม
1.ประเภทของ กิจกรรมที่สามารถ นำไปใช้ได้	กิจกรรมทุกประเภท ทั้งทางด้าน อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และธุรกิจ ด้านการบริการ	เหมือนกับระบบ ISO 9000
2.วัตถุประสงค์ ของการจัดทำ ระบบ	เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และมี ความมั่นใจในคุณภาพสินค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการที่ได้รับ โดยการจัดทำเอกสาร ระบบคุณภาพ ซึ่งจะทำให้การปรับปรุง คุณภาพงานเป็นไปอย่างมีระบบ	พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่าง ต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน เพื่อทำ ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและยัง เป็นการสร้างความอยู่รอดให้กับ องค์กร ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่ สูงขึ้น
3.ประโยชน์ของ การจัดทำระบบ	ช่วยให้องค์กรประหยัดต้นทุนในการ ดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากการทำงานที่มี ระบบ มีประสิทธิภาพขึ้น อีกทั้งทำให้ สินค้า และการบริการมีคุณภาพเป็นที่ เชื่อถือได้รับการยอมรับจากตลาดใน ประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งเป็นการ ขจัดปัญหาข้อโต้แย้งและการกีดกันทาง การค้าระหว่างประเทศ	ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กร สามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้าและ พนักงานมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน มุ่งพัฒนาการดำเนินการ งานขององค์กรให้มีคุณภาพสูงสุด ทำให้องค์กรมีความสามารถในการ แข่งขัน อีกทั้งสามารถเพิ่ม ผลผลิตพร้อมกับลดต้นทุนได้อย่าง มีประสิทธิภาพ
4.การสื่อสาร ภายในองค์กร	เป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง	เหมือนกับระบบ ISO 9000
5.แรงผลักดันหลัก	เกิดจากความต้องการของลูกค้า	เกิดจากความต้องการและความ คาดหวังของลูกค้า
6.การบริหารงาน ในระบบ	เป็นการบริหารงานตามนโยบาย	เหมือนกับระบบ ISO 9000

ลักษณะการเปรียบเทียบ	ระบบคุณภาพ	
	ISO 9000 : 2000	ทีคิวเอ็ม
7.เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีระบบคุณภาพ	เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่ผู้ซื้อ (บางราย) บังคับให้ผู้ผลิตปฏิบัติตามข้อกำหนดให้ครบถ้วน โดยอาศัยบุคคลที่สามเป็นผู้ตรวจรับรองระบบ	เป็นระบบบริหารธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายในการผลิตสินค้าและบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์โดยให้คนเป็นศูนย์กลางของระบบคุณภาพ ส่วนมาตรฐานเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	เริ่มมีการกำหนดความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่จะมีผลต่อคุณภาพ	บุคลากรมีฐานะเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน
9.การปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	มีแต่ข้อกำหนดให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดแนวทางหรือเทคนิควิธีการสำหรับการปรับปรุงที่แน่นอน	เน้นกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพงานอย่างถึงรากถึงโคนด้วยสติปัญญาของพนักงานทั่วทั้งองค์กร ตามแนวทางของ “QC Story” อันเป็นรากฐานสำคัญของระบบ ทีคิวเอ็ม
10. ขอบเขตของระบบ	ข้อกำหนดเน้นที่การสร้างมาตรฐานให้แก่กระบวนการทำงาน ยังไม่ครอบคลุมอีกหลายหัวข้อที่จำเป็นต่อการบริหารธุรกิจ	ครอบคลุมทุกหัวข้อที่จำเป็นต่อการบริหารธุรกิจเพราะ ทีคิวเอ็ม ก็คือทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารธุรกิจสำหรับอนาคตนั่นเอง

สรุปได้ว่าทั้งสองระบบมีความเหมือนกันและแตกต่างกัน เช่น ในระบบ ทีคิวเอ็ม ไม่มีข้อกำหนดใดๆ และไม่มีกระบวนการตรวจสอบ (Audit) และเป็นการดำเนินการในองค์กรที่ยังไม่มีความต่อเนื่อง เหมือนกับระบบ ISO 9000 แต่ระบบ ทีคิวเอ็ม เป็นระบบที่มีการเน้นการทำกิจกรรมในองค์กร และเป็นระบบที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันนี้ ระบบ ISO 9000 ฉบับปี ค.ศ.2000 มีความใกล้เคียงกับระบบ ทีคิวเอ็ม มากขึ้น โดยมีการกำหนดให้ระบบมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย และใน ระบบ ทีคิวเอ็ม ก็มีความพยายามที่จะทำระบบให้มีความใกล้เคียงกับระบบ ISO 9000 มากขึ้นเช่นกัน อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของ Praditteera(2001) พบว่าจุดอ่อนของการใช้ระบบนี้ ได้แก่ มีค่าใช้จ่ายสูง (ในด้านการฝึกอบรม การจ้างที่ปรึกษา และการขอรับการรับรองคุณภาพ) การใช้เวลามากกับการจัดทำเอกสารคุณภาพ และเนื่องจากระบบมาตรฐาน ISO 900x เป็นระบบมาตรฐานกลางที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กรทำให้การตีความข้อกำหนดต่างๆ ของระบบเพื่อใช้ในงานห้องสมุดเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและที่ปรึกษา

ปัจจุบันห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยทุกแห่งล้วนต้องดำเนินงานด้านคุณภาพในห้องสมุดของตนเองทั้งสิ้น เพราะห้องสมุดเป็นหน่วยงานหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาในระดับสูง ดังนั้นการปรับปรุงมาตรฐานด้านคุณภาพการบริการของห้องสมุดจึงถือได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งแล้วในขณะนี้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

วิวัฒนาการการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (ทีคิวเอ็ม) มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเรื่องคุณภาพ จากการอธิบายแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องคุณภาพของโกสท์ และ เดวิส (Goetsch & Davis, 1994, p.9) ในหนังสือเรื่อง Introduction to Total Quality และ สรุศักดิ์ นานานุกูล (ม.ป.ป., น.75-82) ในหนังสือเรื่องคู่มือ QC หลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานในญี่ปุ่น และไทย ลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ สรุปได้ดังนี้ เมื่อปี ค.ศ. 1903 Frederick Taylor ชาวสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มสอนวิธีบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของวิชาวิศวกรอุตสาหกรรม ต่อมาในปี ค.ศ. 1911 Taylor ได้ตีพิมพ์หนังสือ The Principles of Scientific Management และเป็นผู้ให้กำเนิดเทคนิคการศึกษา Time and Motion

ในปี ค.ศ. 1924 Dr. Shewart แห่งบริษัท Bell Telephone ได้เขียนตำรา เรื่องการควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบ ซึ่งเป็นการเริ่มควบคุมสินค้าอย่างเป็นระบบและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ statistical quality control ในหนังสือ Economic Control of Quality of Manufactured Products ในปี ค.ศ. 1931 ซึ่งเป็นการนำความรู้ทางสถิติมาใช้ควบคุมคุณภาพ

ต่อมาปี ค.ศ. 1940 W. Edward Deming ก็ได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้ใน The U.S Bureau of the Census ในปีถัดมาซึ่งเป็นสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้ทำเอกสารการควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงคราม โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิด

คุณภาพ

ในปี ค.ศ. 1949 ญี่ปุ่นได้เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพขึ้นโดยตรง มีชื่อว่า สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้พัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพถึงขั้นที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Control : TQC) และในปัจจุบันได้นำมาใช้ร่วมกับระบบทันเวลาพอดี (Just In Time) ปี ค.ศ. 1950 W. Edward Deming ก็ได้นำหลักการคุณภาพไปเผยแพร่ให้กับวิศวกรและคณะผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่น และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย

ในปี ค.ศ. 1951 Joseph M. Juran ได้ตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook ออกมาเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพได้รับการพัฒนาเรื่อยมา จนกระทั่งปี ค. ศ. 1970 Philip Crosby ได้นำแนวคิดเรื่องความผิดพลาดเป็นศูนย์หรือเรียกว่า Zero defect (ZD) มาเผยแพร่ หลังจากนั้นก็ได้มีหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่องการควบคุมคุณภาพอีกหลายเรื่อง เช่น Quality is Free เขียนเมื่อปี ค.ศ. 1979 เรื่อง Quality Productivity and Competitive Position เขียนโดย W.Edward Deming เมื่อปี ค.ศ. 1982 และเรื่อง Quality Without Tears : the Art of Hassle-Free Management เขียนโดย Philip Crosby เมื่อปี ค.ศ. 1984 เป็นต้น

ในปี ค.ศ. 1988 หน่วยงานทางทหารของสหรัฐได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวมมาใช้ในทางทหาร ซึ่งเป็นการเริ่มมองคุณภาพโดยรวมในองค์การ ในที่สุดแนวคิด Total quality ก็ได้ถูกนำไปสอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 เป็นต้น

การพัฒนากระบวนการเกี่ยวกับคุณภาพได้เริ่มอย่างจริงจังในประเทศทางตะวันตกเมื่อประมาณปลายทศวรรษ 1970 เนื่องจากเกิดภาวะการณ์ขาดดุลทางการค้ากับประเทศญี่ปุ่น เริ่มจากประเทศอังกฤษ เป็นเหตุที่เกิดจากความต้องการด้านคุณภาพของลูกค้าทางด้านธุรกิจซึ่ง Durcker(Nichols, 1993) เรียกว่า การสร้างลูกค้า การสร้างลูกค้าเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การที่จะต้องให้ความสำคัญและพยายามทำหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้ลูกค้าพอใจ

ในระยะก่อนปีทศวรรษ 1700 คุณภาพเป็นเรื่องของทักษะของคนในสมัยที่มีการปฏิรูปอุตสาหกรรม แนวคิดเรื่องคุณภาพเริ่มชัดเจนมากขึ้นเมื่อ มีการนิเทศโรงงานในช่วงทศวรรษที่ 1800 และในระยะต่อมาการผลิตจะเป็นไปในลักษณะของการตรวจสอบหลังการผลิตซึ่งจะมีการตรวจสอบว่า สินค้าที่ผลิตนั้นใช้ได้หรือไม่ได้ และในช่วงทศวรรษ 1970 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Control : TQC) ได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวางเป็นแนวคิดที่เน้นการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณภาพในทุกๆระดับมีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ ตลอดจนการบริหารให้เกิดคุณภาพด้วย โดยมุ่งการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก สร้างนิสัยแห่งการปรับปรุง และมุ่งความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2538, น.7)

ในการดำเนินกิจกรรมตามแนวคิด TQC เป็นลักษณะของการทำให้เกิดคุณภาพในทุกๆระดับมีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ รวมทั้งการบริหารคำว่า Total Quality Control หรือ TQC เป็นคำที่ไฟเกนบวม (Miller, 1994) นำมาใช้พร้อมกับคำว่า Total Quality Management หรือ ทีคิวเอ็ม โดยนิยาม

คำว่า TQC ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการนำ 3 เรื่องมาผสมผสานกันได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ (Quality-development) การรักษาคุณภาพ (Quality -management) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality-improvement) ส่วนคำว่าการบริหารคุณภาพแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) ไพ่ แกนบวม ได้อธิบายในลักษณะที่เป็นหน้าที่ขององค์กรที่นำหลักการของ TQC มาใช้โดยพิจารณาในเรื่อง ของคุณภาพการผลิตและการบริการซึ่งเป็นกลยุทธ์พื้นฐานทางธุรกิจและเป็นปัจจัยพื้นฐานในเรื่อง ความก้าวหน้าทางธุรกิจ (Health and growth) และความสามารถทางด้านเศรษฐศาสตร์

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้การพัฒนาเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยเน้นการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน ให้คุณภาพเป็นไปตามความต้องการของ ลูกค้า จากหลักการนี้องค์กรมาตรฐานอุตสาหกรรมสากล ได้นำมากำหนดเป็นระบบคุณภาพ (Quality System) โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสากล เรียกว่า ISO 9000 ซึ่งเป็นการนำหลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่ง คุณภาพทั้งองค์กรสู่การปฏิบัติระบบคุณภาพ ISO 9000 ได้ประกาศใช้เมื่อปี ค.ศ. 1987

ความหมายและแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

ความหมายของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียง หลายท่านได้นิยามความหมายไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน อาทิ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (254 3, น.126) ให้ความหมายของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์กรคือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจเป็นระบบบริหารที่พนักงานในองค์กรทุกระดับ ในทุกฝ่าย ทุกแผนก ทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้า บริการและมาตรฐานการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบแบบ PDCA เชิงสถิติใช้เครื่องมือคุณภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงานตลอดจนการวิจัย พัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (254 1, น.148) กล่าวว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึงภาระผูกพันขององค์กรในระยะยาว ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทุกขั้นตอน ของการทำงานและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของพนักงานทุกคน

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, น.16) ให้ความหมายการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรว่าเป็น ปรัชญาและแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและมุ่งทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการจัดการคุณภาพต่างๆ

สมชาย เทพแสง (2548, น.20) ให้ความหมาย การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรจะเกี่ยวข้อง กับกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีการสำรวจความต้องการความพึงพอใจ ของลูกค้า ตลอดจนใช้ยุทธศาสตร์ต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการผลิตและการบริการ

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (25 41, น.93) ให้ความหมายการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร คือปรัชญาแนวความคิดและเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า และมีผลการประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าแก่องค์การและสังคมโดยรวม

กฤติกา สีมลาวัลย์ (255 4, น.160) ให้ความหมายการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ไว้ว่าการจัดคุณภาพโดยรวมเป็นการควบคุมคุณภาพตลอดทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ พนักงานทุกคนในทุกระดับขององค์กรมีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพโดยทั่วกัน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นจุดรวมของพนักงานทุกระดับ พนักงานทั้งหมดต้องรับผิดชอบต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่ลูกค้าพอใจ พนักงานทุกคนให้ถือปฏิบัติเสมือนเป็นนโยบายขององค์กรมิใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (2554, น.10) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร หมายถึงระบบบริหารจัดการในทุกกระบวนการเน้นที่คุณภาพ โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีการเติบโตและมีผลกำไร มีนโยบายการจัดการที่ ชัดเจน มีการกระจายนโยบาย มีกลยุทธ์ในการผลิต การบริการ มีแผนยุทธศาสตร์ที่ติดตามผลได้ โดยบูรณาการจากผลลัพธ์ของการจัดการในด้านต่างๆ จากความพอใจของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีแผนในอนาคตด้วย

อิชิคาว่า (Ishikawa, 1985, p.15) ให้ความหมาย การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการที่จะพัฒนาคุณภาพและปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยแรงสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้ได้ผลที่เป็นเลิศและบริการที่มีคุณภาพ ในระดับที่ต้นทุนต่ำและผู้ใช้บริการพึงพอใจ

แบ็งค์ (Bank, 1992, p.3) อธิบายว่าการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นปรัชญามาตรฐานของธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากความพอใจของลูกค้า กระบวนการของธุรกิจทุกอย่างเริ่มต้นที่ลูกค้า เพราะความจริงนั้นถ้าหากไม่เริ่มที่ลูกค้า ลูกค้าก็จะทำให้ธุรกิจมีอุปสรรคต้องสิ้นสุดลง การจัดการคุณภาพจึงเป็นเรื่องการออกแบบของค์การให้ลูกค้าพอใจ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ส่วน คือ ส่วนแรกออกแบบสินค้าหรือบริการอย่างประณีต ส่วนที่สอง ทำให้แน่ใจได้ว่าระบบต่างๆสามารถทำตามนั้นได้

โลโกทีตีส (Logothetis, 1992, p.3) นิยามว่าการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นความผูกพันทั้งหมดต่อคุณภาพและทัศนคติที่แสดงออกมาโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

เทนเนอร์และดีโทโต (Tenner & Detoto, 1993, p.1) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรคือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับต้นที่ได้เลือกและดำเนินการกระบวนการที่จะทำให้องค์การมีกระบวนการและวิสัยทัศน์เดียวกัน ซึ่งหลักการที่สำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสิ่งแรก

ฟลัด (Flood, 1993 p.5) ให้ความหมาย การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ว่า คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูงในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการองค์กรที่นำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะเห็นได้จากกรณีที่พนักงานได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ริเริ่มไว้วางใจซึ่งกันและกันและทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ

ทอร์บิน (Torbin, 1990, p.9) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร หมายถึงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกมิติของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการประมวลความพยายามทั้งองค์กรที่จะทำให้เกิดความสามารถเชิงได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการคุณภาพโดยรวมถือเป็นระบบคุณภาพที่ต้องมีการเชื่อมโยงกับการพิจารณาทางการเงิน มีการนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบของกระบวนการที่ชัดเจนโดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ

เมอร์กัลรอยด์และมอร์แกน (Murgalroyd & Morgan, 1993, p.64) ได้นิยามความหมายของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในบริบทของการศึกษาว่า เป็นระบบการจัดการขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า - ผู้ที่จัดการศึกษาและการปรับปรุงคุณภาพ 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดองค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกัน มอบหมายหน้าที่และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ความเข้าใจของลูกค้าและกระบวนการของคุณภาพและกลยุทธ์
3. รูปแบบองค์กรต้องทำงานเป็นทีม พัฒนาทีมงานและการเปลี่ยนแปลงการจัดการทีมงานอย่างเป็นระบบพื้นฐานกิจกรรมขององค์กร
4. มีเป้าหมายเฉพาะขององค์กรในการเพิ่มผลผลิต
5. ระบบการจัดการในองค์กรเกิดการใช้เครื่องมือในการวัดและผลย้อนกลับ

(Feedback)

แซลลิส (Sallis, 1992, p.26) ให้นิยามการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเป็นการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับคุณภาพมุ่งให้สมาชิกขององค์กรทำให้ลูกค้าพอใจ ลูกค้าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพของสินค้า

โอ๊คแลนด์ (Oakland, 1993, p.2) ให้นิยามการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นทางด้านธุรกิจโดยรวม วิธีการและเทคนิคของการจัดการคุณภาพโดยรวมสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

ฟาร์เรล (Farrel, 1994, p.98 อ้างถึงใน อนันต์ เตียวต้อย, 2551, น.31) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร คือ ปรัชญาการบริหาร หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์กรและความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาคุณภาพและบริการ เพื่อเสนอให้ลูกค้าเน้นที่ระบบและกระบวนการที่ต้องพัฒนาโดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

โจน สตีลและแม็ทโทส (Jones & Mathias, 1994, p.124) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นยุทธศาสตร์การวางแผนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรพัฒนาทั้งการวางแผน การฝึกอบรม การควบคุมและการปฏิบัติและทบทวน

บราวน์ส (Brounds, 1994, p.4) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร คือ แนวคิดการบริหาร ซึ่งค้นหาการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการผลิตและบริหารองค์การทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เน้นความเข้าใจตัวแปร บทบาทลูกค้าหรือผู้มารับบริการและการมีส่วนร่วมทุกระดับของพนักงาน และอธิบายเพิ่มเติมดังนี้

Total มีความหมายว่า สมาชิกขององค์กรทุกคน ทุกฝ่ายและทุกระดับขององค์การต่างก็มุ่งไปที่คุณภาพ

Quality หมายถึง ความเป็นเลิศ (Excellence) ในทุกแง่มุมขององค์การ

Management หมายถึง การมุ่งสู่คุณภาพ เป็นผลมาจากกระบวนการบริหารคุณภาพ ซึ่งเริ่มต้นจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และครอบคลุมไปถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การตลาด การบริหารการเงินและอื่นๆ และบอกถึงคุณภาพ 3 ด้าน คือ

1. คุณภาพการออกแบบ/ออกแบบใหม่ (Quality of Design/Redesign) การออกแบบผลิตภัณฑ์ ต้องทำให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของผู้รับบริการ
2. คุณภาพของความสอดคล้อง (Quality of Conformance) ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมานั้นต้องสอดคล้องหรือเป็นไปตามแบบ
3. คุณภาพของการใช้งาน (Quality of Performance) ผลิตภัณฑ์ที่ผู้รับบริการนำไปใช้ ต้องมีความคงทนตลอดอายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์

ฟิตซ์เจอร์ราร์ด (Fitzgerald, 1999, p.2-3) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นปรัชญาและระบบสำหรับการพัฒนาการบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันเทคโนโลยีการขนส่งและการสื่อสารเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจของชาติไปสู่ระบบเศรษฐกิจของโลก ประเทศและองค์การธุรกิจที่ไม่ได้ดำเนินการจัดการคุณภาพโดยรวมจะขาดความสามารถในการแข่งขัน สิ่งนี้เป็นปัจจัยที่บ่งบอกว่าถ้าบุคลากรในองค์กรร่วมกันพัฒนา การจัดการคุณภาพโดยรวมให้เกิดขึ้นแล้วผลประโยชน์ที่พึงจะได้จากการพัฒนาการจัดการคุณภาพโดยรวมย่อมให้ผลคุ้มค่า

แชนโปซ์ (Champoux, 1999, p.24) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นปรัชญาและระบบการจัดการคุณภาพ รวมไปถึงเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่ารากฐานของการจัดการคุณภาพจะเกิดขึ้นในโรงงาน แต่ก็ยังเป็นระบบการจัดการที่สามารถนำไปปรับปรุงกับองค์การได้ทุกประเภทและสามารถประยุกต์ใช้กับกระบวนการภายในองค์การหรือกลุ่มได้

เดมมิ่ง (Deming อ้างถึงใน Sallis, 1992, p.34-35) ให้นิยาม การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรว่า การจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์การทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจสอบคุณภาพที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพ

เบสเตอร์ไฟล์ (Besterfile, 2004, p.23) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นการยกระดับการเพิ่มคุณค่า (enhancement) กับประเพณีที่สืบทอดมาในทางธุรกิจ โดย ทีคิวเอ็ม มีคำที่มีความสำคัญ 3 คำ คือ Total เป็นการทำให้ทั้งหมด (made up of the whole) Quality เป็นระดับของความเป็นเลิศที่จะผลิตหรือจัดเตรียมให้บริการ (degree of excellence a product of service provides) และ Management เป็นการกระทำ (การแสดง) ศิลปะหรือกิริยาท่าทาง (วิธีการกระทำ) ของการจัดการ การควบคุม การอำนวยความสะดวก การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดจะใช้พัฒนาหรือรักษาระบบกับมาตรฐานและใช้กลไกหรือระบบการปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืนกัน โดยเชื่อมโยงกับคุณภาพผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการขององค์กร การจัดการคุณภาพโดยรวม ออกแบบให้มีการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยคำนึงถึงลูกค้า ระบบงาน กระบวนการและคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริหารเป็นสำคัญ

ฮาซมี (Hashmi, 2006, p.3) ให้ความหมายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งพัฒนาบทบาทขององค์กร เช่น ด้านการตลาด การเงิน การออกแบบ วิศวกรรมผลิตภัณฑ์ การบริการ เป็นต้น ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ขององค์กร

อีแวนและวิลเลียม (Evans & William, 2002, p.19) ให้ความหมายการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรไว้ 3 ประการ คือ การมุ่งเน้นไปที่ตัวลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมและการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพโดยรวมและการเรียนรู้ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร หมายถึง ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าในทุกๆ ด้านและทุกขั้นตอนของกิจกรรม โดยต้องร่วมมือร่วมใจกันปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบรรลุมุ่งวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรเป็นการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการทำงานทั้งองค์กร ประกอบด้วย 1.ด้านการมีส่วนร่วมของทีมงาน 2.ด้านการพัฒนาบุคลากร 3.ด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า 4.ด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 5.ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีและ 6.ด้านการวางแผนกลยุทธ์

แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการคุณภาพได้อธิบายความหมาย คุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีแนวคิดและเนื้อหาสาระไม่แตกต่างกันมากนัก จึงพอสรุปแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. คุณภาพเกี่ยวกับผลผลิต การบริการ คน กระบวนการ และสภาพแวดล้อม

คุณภาพเกี่ยวกับผลผลิต การบริการ คน กระบวนการ และสภาพแวดล้อม มีความสำคัญในการที่จะทำให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

2. คุณภาพเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

การผลิตสินค้าจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและตลาดเป็นอันดับแรก เช่นเดียวกับการผลิตนักศึกษาของสถาบันการศึกษาต้องทำให้เกิดคุณสมบัติตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการหรือผู้ว่าจ้างงาน แต่ผลผลิตของเราจะดีได้ต้องมีหลักสูตรที่ดี เนื้อหาทันสมัย ครูอาจารย์มีคุณภาพ มีเครื่อง

อำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนได้มาตรฐาน ฝ่ายสนับสนุนขั้นพื้นฐานและฝ่ายบริหารต้องมีประสิทธิภาพและมีหัวใจในการให้บริการ

3. คุณภาพเป็นงานของทุกคน

ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ทำและประเมินผลในองค์กรของตัวเอง เมื่อเป็นไปตามนี้แล้วคุณภาพจะเกิดขึ้นเอง

4. คุณภาพที่เกิดจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา หรือ ไคเซ็น (Kaizen)

คุณภาพที่เกิดจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาหรือ ไคเซ็น หรือภาษาอังกฤษคือ continuous improvement (CI) มีความจำเป็นปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ผลผลิตจะมีคุณภาพได้ 100 % ได้ต่อเมื่อมีการปรับปรุงงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นสถาบันการศึกษาจะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ บุคลากร การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยสนับสนุนขั้นพื้นฐานและอาคารสถานที่ตลอดเวลา

5. คุณภาพเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คุณภาพเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ คุณภาพจึงจะเกิดขึ้นในองค์กรได้ บุคลากรเป็นสินทรัพย์อันมีค่าและต้องให้ความสำคัญของสถาบันหรือองค์กร ดังนั้นทุกคน ทุกฝ่าย และทุกระดับ จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้และทักษะตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับยุคสมัยและทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ดังจะเห็นชัดเจนจากผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้หลายหน่วยงานได้รับผลกระทบจากการไม่ได้พัฒนาคน เพื่อรับมือผลกระทบด้านนี้อย่างจริงจัง

6. คุณภาพเป็นสิ่งที่มาพร้อมกับระบบและอยู่ในระบบ

คุณภาพเป็นสิ่งที่มาพร้อมกับระบบและอยู่ในระบบ ไม่ใช่อยู่ที่บุคคลเพียงอย่างเดียว ความบกพร่องข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นอยู่ที่ระบบการบริหารงานจัดการมีปัญหาดังนั้นคุณภาพจะเกิดขึ้นยาก ถ้าระบบทำงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความเป็นอิสระในการคิดและขาดความคล่องตัวในการทำงาน ระบบการบริหารและจัดการยังเป็นแบบใช้ศูนย์รวมอำนาจ สั่งการจากระดับบน การทำงานไม่มีอำนาจและเป็นอิสระ การบริหารจัดการรูปแบบนี้ มักจะมีความยากลำบากที่บุคลากรขององค์กรจะพัฒนาและเกิดปัญหาที่จะได้รับรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะบุคลากรจะถูกสั่งให้ทำอย่างเดียว

7. คุณภาพต้องปราศจากความวิตกกังวลและความหวาดกลัว

คุณภาพของการบริหารและการดำเนินงานขององค์กรต้องอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ ไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดเผย โปร่งใส ตรงไปตรงมา จริงใจ ไม่ดำเนินทั้งต่อหน้าและลับหลัง ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำตัวเป็นผู้สนับสนุน ไม่กีดกันความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เปิดใจกว้างและที่สำคัญ คือ ต้องมุ่งมั่น ทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ ให้ทรัพยากรสนับสนุน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน

8. คุณภาพเกิดจากการให้ความยกย่อง ให้การยอมรับ และให้การสรรเสริญ

คุณภาพเกิดจากการให้ความยกย่อง ให้การยอมรับ และการให้การสรรเสริญการให้รางวัลการให้ขวัญกำลังใจแก่คนดี การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ จะเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ถ้าจะให้สำเร็จ

และทำได้ตลอดไปนั้น เราจะต้องสร้างแรงเสริมและแรงจูงใจให้บุคลากร ดังนั้นจำเป็นต้องมีการให้รางวัล และยกย่องเกียรติคุณอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

9. คุณภาพเกิดจากทีมงานและการทำงานเป็นทีม

การทำงานแบบทีมงานเป็นการระดมสมองและความคิด เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาบนพื้นฐานของ ข้อมูลและข้อเท็จจริง ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเป็นการใช้การตัดสินใจด้วยคณะทำงาน ทำให้เห็นว่าความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน นอกจากนี้การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจและงานจะลงสู่ทุกระดับและเป็นไปโดยธรรมชาติและอัตโนมัติ

10. คุณภาพต้องเป็นสิ่งที่วัดประเมินได้

คุณภาพของผลผลิตสามารถวัดและประเมินได้จากลูกค้าหรือผู้ใช้งาน แต่นั่นเป็นเรื่องที่ทำก่อนข้างจะปลายเหตุและอาจจะไม่ได้ทำกันอย่างต่อเนื่อง การหาคุณภาพเริ่มจากการตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่ นำเข้า เช่น การรับนักศึกษา กระบวนการผลิตหรือการเรียนการสอน (บัณฑิต) จะต้องประเมินตั้งแต่ หลักสูตร การสอนของอาจารย์ การบริการของฝ่ายสนับสนุน และสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกของการเรียนการสอนว่าเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบันที่กำหนดไว้หรือไม่

11. คุณภาพเกิดจากการแก้ปัญหาเชิงระบบและทั้งกระบวนการ

คุณภาพเกิดจากการแก้ปัญหาเชิงระบบและทั้งกระบวนการ การปรับปรุงเพื่อให้เกิดคุณภาพนั้น เป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กร

จากความหมายดังอธิบายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า คุณภาพทั้งองค์กรนั้น เกิดจากการที่บุคลากรทุกคนทุกระดับ ทุกฝ่ายและทุกกิจกรรมในทุกกระบวนการขององค์กรได้ให้ความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแรง มุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานขององค์กร ดำเนินการไปอย่างมีระบบให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมุ่งหมายทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในผลผลิตหรือการรับบริการขององค์กร

หลักการและองค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นปรัชญาด้านการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรม ซึ่งเป็นความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความพึงพอใจ ในประสิทธิภาพการลงทุน โดยการใช้ศักยภาพสูงสุดของคนงานทั้งหมดในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โอคแลนด์ (Oakland, 1993) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเป็น แนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิค ของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ แอกาวัล และลี (Aggarwal & Lee, 1995, p.15-19) อธิบายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นปรัชญาที่ เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคคล เป็นการดำเนินต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด กิจกรรมต่าง ๆ สร้างความ เชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและรักษาผลกำไรในระยะยาว โดยการปรับปรุงคุณภาพการผลิต

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับขององค์กรต้องใช้หลัก พื้นฐานด้านการบริหารร่วมกันและซัจ ดอุปสรรคของหน่วยงานเน้นการฝึกอบรมและการศึกษาการ บริหารจะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพมีความ ยืดหยุ่น ตั้งราคาสมเหตุสมผล การบริหารต้องมองไปที่ความเหมาะสมของการผลิตที่มีคุณภาพที่ ระดับต้นทุนต่ำสุดซึ่งเท่ากับการมองไปที่ความต้องการผู้รับบริการด้วย ครอสบี (Crosby, 1979) ได้ กล่าวถึงระดับคุณภาพว่า คุณภาพสูงสุด คือ การลดต้นทุน เพิ่มกำไร

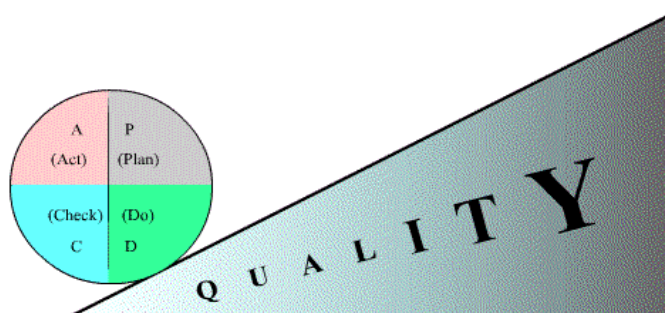
ดाल (Dale, 1994) ได้กล่าวถึงนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ที่สำคัญว่าได้แก่ เดมิง (W. Edward Deming) ไฟเกนบวม (Armand V. Feigenbaum) จูริน (Joseph M. Juran) ครอสบี (Phillip B. Crosby) นอกจากนี้ แบงก์ (John Bank) ได้ กล่าวถึงนักวิชาการอีก 2 คนที่มีชื่อเสียงด้านนี้ คือ อิชิคาว่า (Kaoru Ishikawa) และ คอนเวย์ (William E. Conway)

เดมิง ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหาร (Management Commitment) และนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) 14 ประการ หรือเรียกว่า Deming 14 Point (Sallis, 2002) สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้ การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ
2. การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพในองค์กรให้กลายเป็น วิถีชีวิต
3. การยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์กร
4. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของ ผู้รับบริการรวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ

5. ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ
 6. จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน
 7. พัฒนาการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 8. ขจัดความกังวลต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เช่น เมื่อบุคลากรกลัวความเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น มีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ลดลง ผู้บริหารต้องบริหารงานให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น
 9. ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
 10. เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไรเพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน และอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ
 11. เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพมากกว่าการมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ
 12. กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความ เป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในการทำงาน
 13. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
 14. ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยทุกคน ร่วมมือกันและฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน และรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย
- การบริหารคุณภาพมีเทคนิคปฏิบัติที่สามารถใช้กับกิจกรรมการบริหารในหน่วยงานตามแนวคิดของ Deming ซึ่งได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพ 4 กระบวนการ หรือเรียกว่าวงจร PDCA ดังภาพที่ 5

The Deming (PDCA) Cycle



ภาพที่ 5 วงจร PDCA

(http://boonlertqa.blogspot.com/2012_03_01_archive.html, 2012)

P = Plan = วางแผน หมายถึง ขั้นตอนการวางแผนเพื่อเลือกปัญหาตั้งเป้าหมาย แก้ปัญหา และการวางแผนแก้ปัญหา

D = Do = ปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการแก้ปัญหาและนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ

C = Check = ตรวจสอบ หมายถึง ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลการแก้ปัญหา โดยเก็บข้อมูลก่อน และหลังแก้ไขมาว่าได้ผลอย่างไร ตรงตามเป้าหมายหรือไม่

A = Action = แก้ไข หมายถึง ขั้นตอนการนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐาน เพื่อยึดถือปฏิบัติต่อไป เป็นการกำหนดมาตรฐานเพื่อการกำจัดปัญหาให้หมดไปอย่างถาวร (อัมพิกา ไกรฤทธิ, 2534)

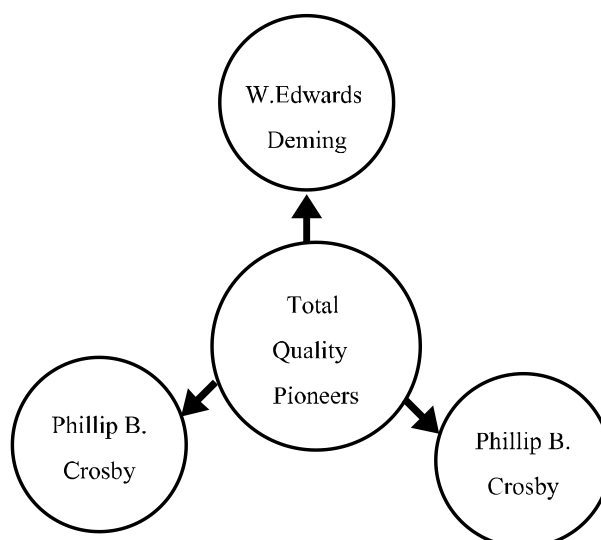
จอร์น ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เขียนหนังสือ “The Quality Control Handbook” เมื่อปี ค.ศ. 1951 ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้ (Oakland, 1995)

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
2. การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน โดยกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

4. การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. ดำเนินกิจกรรมที่นำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
6. รายงานผลการปฏิบัติงาน
7. รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
8. นำผลงานเผยแพร่
9. บันทึกผลการปฏิบัติงาน
10. ร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี และกระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น

ครอสบี ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือเรื่อง “Quality is Free” (เมื่อปี ค.ศ.1979) และเรื่อง “Quality Without Tears : the Art of Management” (เมื่อปี ค.ศ.1984) ได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสีย (Zero Defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งเรียกว่า 14 ขั้นตอนเพื่อคุณภาพของครอสบี (Saillis, 1993; Dale, 1994 ; Goetsch, 1994)

นักวิชาการ ที่เป็นผู้บุกเบิกหรือนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้จนแพร่หลายคือ เดมิง จูรันและครอสบี ทั้ง 3 ท่านนี้ โกทส์ (Goesch, 1994) เรียกว่าผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรและได้เขียนสรุปเป็นแผนภาพไว้ดังนี้



ภาพที่ 6 ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับ ทีคิวเอ็ม

(Goetsch & Stanley, 1994, p.19)

จากแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรของเดมิง จูรัน และครอสบี มีลักษณะดังรายละเอียดในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการ ทีคิวเอ็ม ของเดมิง จูรัน และครอสบี

แนวคิดและหลักการ	เดมิง	จูรัน	ครอสบี	ความสอดคล้อง
1) กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน	/	/	/	3
2) ยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่	/	-	-	1
3) ยึดมั่นในหลักการพื้นฐานขององค์กร	/	-	-	1
4) สร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพ	/	-	-	1
5) ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	/	/	/	3
6) จัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	/	/	-	2
7) มุ่งบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ	/	-	-	1
8) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น	/	-	-	1
9) ร่วมกันทำงานเป็นทีม	/	/	/	3
10) เน้นวิธีการทำงานให้ถึงเป้าหมาย	/	/	-	2
11) มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ	/	/	-	2
12) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถให้เต็มศักยภาพ	/	/	/	3
13) สนับสนุนการศึกษาอบรมของบุคลากร	/	/	/	3
14) การสร้างความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพ	/	/	/	3
15) ดำเนินโครงการเพื่อแก้ปัญหา	-	/	/	2
16) รายงานความก้าวหน้า	-	/	/	2
17) แสดงสำนึกรับผิดชอบ	-	/	/	2
18) นำแสดงผลที่สื่อความเข้าใจได้	-	/	-	1
19) เก็บบันทึกความสำเร็จ	-	/	-	1
20) การวัดคุณภาพ	-	-	/	1
21) การประเมินค่าของคุณภาพ	-	-	/	1
22) การร่วมกันทำโครงการ Zero defect	-	-	/	1
23) การจัดวันคุณภาพงาน	-	-	/	1
24) การตรวจสอบ(การใช้)เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ	-	-	/	1

จากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของนักวิชาการทั้ง 3 ท่านนี้ จะเห็นได้ว่า หลักการที่สอดคล้องกันได้แก่เรื่อง การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถทำงานเต็มศักยภาพ สนับสนุนการศึกษาอบรมของบุคลากร และการสร้างความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีหลักการที่สำคัญอื่นๆ ที่อย่างน้อยมี 2 ท่านที่กล่าวถึงสอดคล้องกัน คือ การเน้นวิธีการทำงานให้ถึงเป้าหมาย มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพโดยมีการดำเนิน โครงการเพื่อแก้ปัญหา รายงานความก้าวหน้า และแสดงสำนึกรับผิดชอบเป็นต้น

ดाल(Dale, 1994) ได้อธิบายข้อแตกต่างของแนวคิดนักวิชาการทั้ง 3 ท่านไว้ว่า

ครอสบี เน้นเรื่อง Company-wide motivation

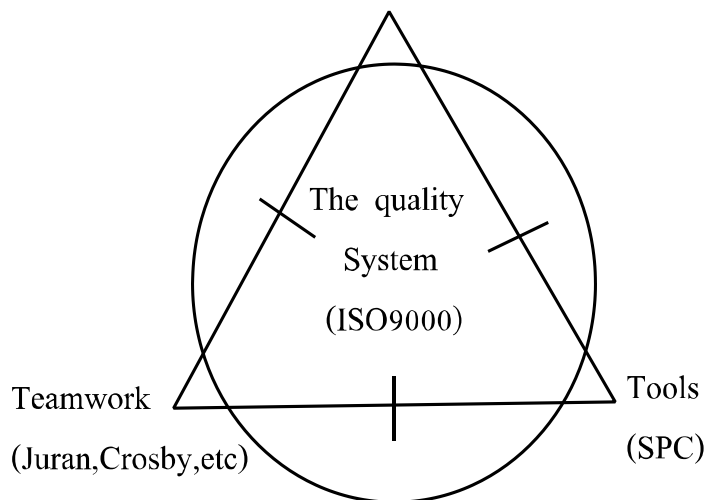
เดมิง เน้นเรื่อง Statistic process control

จูรัน เน้นเรื่อง Project Management

ดังนั้น การนำแนวคิดของเฉพาะคนใดคนหนึ่งไปใช้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด ควรที่นำแนวคิดและวิธีการ ไปใช้ร่วมกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (ทีคิวเอ็ม) ได้มีนักวิชาการคือ โอคแลนด์ (Oakland, 1990) เสนอรูปแบบ ทีคิวเอ็ม ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวความคิดเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ทีคิวเอ็ม โดยมีรูปแบบดังนี้

Management commitment
and quality policy (Deming's 14 points)



ภาพที่ 7 รูปแบบ ทีคิวเอ็มที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ทีคิวเอ็ม (Oakland, 1990, p.299)

จากรูปแบบแนวคิดดังกล่าว มีที่มาเกี่ยวข้องกับที่สำคัญ ๆ ได้แก่ หลักการบริหาร 14 ข้อของ Deming ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว ส่วนแนวคิดของ Juran และ Crosby เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม และรูปแบบนี้มีในแนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 และ Tools หรือการใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Process Control : SPC) เป็นแนวทางในการบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมโดยการใช้กระบวนการทางสถิติ เพื่อให้สามารถหาสาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมต้องมีกระบวนการสร้างทีมงาน และการพัฒนาทีมงาน ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ทั้งของตนเองของกลุ่มและขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในความหมายของคำว่า การสร้างทีมงาน และคำว่า การพัฒนาทีมงาน มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายความหมายของการสร้างทีมงาน สรุปได้ว่า การสร้างทีมงานหมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มได้รับมอบหมาย เป็นวิธีการส่งเสริมให้สมาชิกทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Robbins, 1989)

ส่วนการพัฒนาทีมงานนั้น Kast & Rosenzweig(1985) ได้อธิบายสรุปไว้ว่า การพัฒนาทีมงานหมายถึง วิธีการรวบรวมกลุ่มบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นกิจกรรมที่จะพัฒนาทักษะการทำงานของสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การจะเห็นได้ว่า การสร้างทีมงานเน้นการร่วมกลุ่มกันเพื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการพัฒนาทีมงานมุ่งเน้นทักษะการทำงานของสมาชิกกลุ่มให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

การใช้กระบวนการทางสถิติ SPC(Statistical Process Control) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมโดยการใช้กระบวนการทางสถิติ เพื่อให้สามารถหาสาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเครื่องมือที่นำมาใช้ได้แก่

1. ตารางตรวจสอบ (Check Sheet) เป็นตารางที่ออกแบบไว้ล่วงหน้าเพื่อความสะดวกในการบันทึกข้อมูล
2. การจำแนกแจกแจง (Stratification) คือการนำข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่เก็บรวบรวมได้มาจำแนกแจกแจงเพื่อดูความถี่หรือเฉลี่ยหาข้อมูล
3. แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เป็นแผนภูมิแสดงมูลเหตุที่สำคัญโดยใช้ ตารางตรวจสอบแล้วจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามสาเหตุ และนำมาจัดอันดับโดยนำสาเหตุที่มีความถี่สูงสุดแสดงไว้ซ้ายมือ สาเหตุรองลงมาแสดงไว้ชิดทางขวามือ นอกจากนี้แผนภูมิพาเรโตยังแสดงเส้นกราฟสะสมไว้ด้วย
4. ฮิสโตแกรม (Histogram) คือแผนภูมิที่แสดงความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามตัวแปรตัวหนึ่ง

5. กราฟ (Graph) คือ ภาพที่ใช้แทนคำพูด หรือข้อความโดยทำให้ผู้อ่านเข้าใจความหมาย มีหลายชนิดเช่น กราฟเส้น กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟรูปภาพ เป็นต้น เทคนิคที่มีลักษณะเดียวกันคือ Control Chart

6. แผนผังก้างปลา (Fish-bone Diagram) เป็นแผนภูมิที่ใช้ในการระดมสมองเพื่อหาสาเหตุ และผลของการแก้ปัญหา

7. แผนภูมิสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) เป็นแผนภูมิวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว

การใช้กระบวนการทางสถิติเป็นวิธีการเชิงปริมาณที่สามารถตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการได้ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทางสถิติและผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาแสดงให้เห็นชัดเจน

องค์ประกอบที่สำคัญของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

คำว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ทราบถึงแนวคิดและสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในลักษณะต่างๆ กันเช่น พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2537, น.270) โกทส์(Goetsch,1994) วิลเลียมส์ (Williams,1994) ดาเล (Dale,1994) เวินทรา็บ(Weintraub,1993) และ แซลลิส (Sallis,2002) ซึ่งสรุปคำอธิบายของแต่ละท่านได้ดังนี้

พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2537 , น.270) กล่าวว่าองค์ประกอบ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร มี 3 ประการ คือ

1. ระบบการบริหารคุณภาพ
2. การควบคุมกระบวนการทางสถิติ
3. การทำงานเป็นทีม

โกทส์ (Goetsch,1994)กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพโดยรวมว่ามีองค์ประกอบ 10 ประการ คือ

1. ผู้บริหาร โภค
2. การตระหนักในคุณภาพ
3. การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์
4. การมีข้อมูลผูกพันระยะยาว
5. การทำงานเป็นทีม
6. ปรับปรุงระบบอยู่เสมอ
7. การศึกษาอบรม

8. มีอิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต
9. มีวัตถุประสงค์ชัดเจนมีมิติเดียว
10. มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

วิลเลียม (Williams,1994:26-30) อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมี 3 ประการ คือ

1. เครื่องมือ
2. เทคนิค
3. การฝึกอบรม

ดाल (Dale,1994)อธิบายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ (The Key elements of ทีกิวเอ็ม) ดังต่อไปนี้

1. ภารกิจและภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. การวางแผนและการจัดการองค์การ
3. การใช้เครื่องมือและเทคนิค
4. การศึกษาและการฝึกอบรม
5. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
6. การทำงานเป็นทีม
7. การเปลี่ยนวัฒนธรรม

เวินทราบ(Weintraub,1993)กล่าวถึงองค์ประกอบของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร 5 ประการที่บริษัทต่างๆ นำมาใช้ประสบผลสำเร็จ คือ

1. ความพอใจของลูกค้า
2. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
3. การวัดผลงาน
4. การสนับสนุนที่เป็นระบบ
5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

แซลลิส (Sallis,1992) กล่าวถึงระบบคุณภาพที่นำมาใช้ในระบบการรับรองคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. การพัฒนาหน่วยงานหรือการวางแผนกลยุทธ์
2. นโยบายคุณภาพ
3. อำนาจหน้าที่ทางการบริหาร
4. การจัดองค์การคุณภาพ
5. การตลาดและการเผยแพร่สู่สาธารณะ
6. การรับเป็นสมาชิก
7. การแนะนำหน่วยงาน

8. การใช้หลักสูตร
9. การปัจฉิมนิเทศ
10. การบริหารหลักสูตร
11. การออกแบบหลักสูตร
12. การบริหารบุคลากร
13. การให้ความเสมอภาค
14. การติดตามและประเมินผล
15. การบริหารจัดการ
16. การพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่เสนอนี้ เมื่อนำมาทำเป็นตารางวิเคราะห์องค์ประกอบของ
ทีคิวเอ็ม ที่สำคัญที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงจะปรากฏดังตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปองค์ประกอบ ทีคิวเอ็ม

องค์ประกอบ ทีคิวเอ็ม	พิชิต	โกทส์	วิลเลียม	ดाल	เวนทริบ	แซลลิส	ความสอดคล้อง
1. ระบบการบริหารคุณภาพ	/	-	-	-	-	/	2
2. การควบคุมกระบวนการทางสถิติ	/	-	-	/	-	-	2
3. การทำงานเป็นทีม	/	/	-	/	-	-	3
4. ผู้บริ โภค	-	/	-	-	-	-	1
5. การตระหนักในคุณภาพ	-	/	-	-	-	-	1
6. การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์	-	/	-	-	-	-	1
7. การมีข้อผูกพันระยะยาว	-	/	-	-	-	-	1
8. ปรับปรุงระบบอยู่เสมอ	-	/	-	-	-	-	1
9. การศึกษาและฝึกอบรม	/	-	/	/	-	-	3
10. มีอิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต	/	-	-	-	-	-	1
11. วัตถุประสงค์ชัดเจน	/	-	-	-	-	-	1
12. มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม	/	-	-	-	-	-	1
13. เครื่องมือ	-	-	/	-	-	-	1
14. เทคนิค	-	-	/	-	-	-	1
15. ภารกิจและภาวะผู้นำของผู้บริหาร	-	-	-	/	-	/	2

ตารางที่ 6 สรุปองค์ประกอบ ทิวทัศน์

องค์ประกอบ ทิวทัศน์	พิชิต	โกทส์	วิลเลียม	ดาด	เวนทริบ	เชลลิส	ความสอดคล้อง
16. การวางแผนและการจัดองค์การ	-	-	-	/	-	/	2
17. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	-	-	-	/	/	-	2
18. การวัดผลและรับข้อมูลย้อนกลับ	-	-	-	/	-	/	2
19. การเปลี่ยนวัฒนธรรม	-	-	-	/	-	-	1
20. ความพอใจของลูกค้า	-	-	-	-	/	-	1
21. การวัดผลงาน	-	-	-	-	/	-	1
22. การสนับสนุนที่เป็นระบบ	-	-	-	-	/	-	1
23. นโยบายคุณภาพ	-	-	-	-	-	/	1
24. การตลาดและการเผยแพร่สู่สาธารณะ	-	-	-	-	-	/	1
25. การรับเป็นสมาชิก	-	-	-	-	-	/	1
26. การแนะนำหน่วยงาน	-	-	-	-	-	/	1
27. การใช้หลักสูตร	-	-	-	-	-	/	1
28. การปัจฉิมนิเทศ	-	-	-	-	-	/	1
29. การบริหารหลักสูตร	-	-	-	-	-	/	1
30. การออกแบบหลักสูตร	-	-	-	-	-	/	1
31. การให้ความเสมอภาค	-	-	-	-	-	/	1
32. การพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง	-	-	-	-	-	/	1

จากตารางที่ 6 มีประเด็นสำคัญของ ทิวทัศน์ ที่นักวิชาการมีความเห็นว่าสอดคล้องกันมากที่สุดตามลำดับได้แก่ การทำงานเป็นทีม การศึกษาและการฝึกอบรม ระบบการบริหารคุณภาพ การควบคุมกระบวนการทางสถิติ และภารกิจและภาวะผู้นำ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น มีประเด็นที่กล่าวถึงความหมาย หลักการและองค์ประกอบของ ทิวทัศน์ ในลักษณะที่แตกต่างกัน การนำแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับ ทิวทัศน์ มาใช้กำหนดเป็นระบบการบริหาร คุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในหน่วยงานจำเป็นต้องมีความชัดเจนทั้ง วัตถุประสงค์ หลักการพื้นฐาน และองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (ทิวทัศน์) นักวิชาการที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวไว้ก่อนข้างชัดเจนได้แก่ เทนเนอร์และดีโทโร (Tenner & Detoro, 1992) โดยได้กล่าวถึงรูปแบบที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับ ทิวทัศน์ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ รูปแบบต้องประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ ระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกๆ ส่วนขององค์กร
2. หลักการพื้นฐานของรูปแบบ มี 3 ประการ คือการมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเข้ามีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร
3. องค์ประกอบ ได้แก่

- 3.1 ภาวะผู้นำ
- 3.2 การศึกษาและการฝึกอบรม
- 3.3 โครงสร้างบริหารสนับสนุน
- 3.4 การติดต่อสื่อสาร
- 3.5 การพิจารณาความชอบ
- 3.6 การวัดผล

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ ทิวเอ็ม โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ ทิวเอ็ม คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการดำเนินงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ในส่วนของหลักการสำคัญของ ทิวเอ็ม สรุปได้ว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. ทุกคนมีส่วนร่วม

อีกส่วนหนึ่งในเรื่ององค์ประกอบหลัก ทิวเอ็ม ที่จะทำให้การนำ ทิวเอ็ม ไปใช้ให้บรรลุผลอาจสรุปได้ว่าประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. การศึกษาและการฝึกอบรม
3. โครงสร้างบริหารสนับสนุน
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การพิจารณาความชอบ
6. การใช้กระบวนการทางสถิติ หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน
7. การทำงานเป็นทีม

ข้อดีของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรประสบความสำเร็จกับองค์กรทางด้านธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรมากกว่าทางการศึกษาโดยเฉพาะการส่งเสริมคุณภาพเรื่องการจัดการทางการเงินได้ดี (Jurow & Barnard, 1993, p.3-4)

1. บุคลากรได้แก้ปัญหาและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพราะบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม
2. บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนเส้นทางการทำงานที่เป็นไปได้เพื่อนำไปสู่ความต้องการของผู้ใช้บริการ

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องเป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้องและมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต้องใช้เทคนิควิธีการ เช่น การระดมความคิดเห็นการทำผังงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เป็นระบบ

5. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องของห้องสมุดจะสามารถวัดและประเมินเป้าหมายขององค์กรและยังเป็นฐานชีวิตเชิงปริมาณ และความก้าวหน้าที่น่าไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

6. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพองค์กรจะเพิ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการให้มีมากขึ้น

7. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรจะลดการติดงูกจากลูกค้า

8. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร จะลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดคน และอื่นๆซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณที่ลดลงด้วย

9. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรบุคลากรจะมีความพึงพอใจที่จะสามารถดึงดูดลูกค้าให้เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายเรื่อง ดังนี้ (Hequet, 1995, p. 47 ; Giroux & Landry, 1998, p.183)

1. ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจในเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรให้่องแก่รูปแบบของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรได้

2. ผู้บริหารสูงสุดไม่สร้างข้อตกลงเบื้องต้นในรูปแบบ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรหรือแม้กระทั่งระหว่างการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้

3. แผนปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ การขาดข้อมูลที่ดีในการสร้าง การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในระยะแรกเริ่มและการขาดทักษะที่เหมาะสม

4. การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรต้องการเวลาที่ยาวนาน หลายปี ถึงจะเห็นผล ทำให้หลายองค์กรทำได้ไม่ต่อเนื่องและยั่งยืน

5. บางครั้งปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การลดจำนวนคนทำงาน ลดเวลาทำงาน ลดเงินเดือนอาจส่งผลเสียต่อการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรได้

6. ความต้องการขององค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่บ่อยครั้งทำให้ผู้นำองค์กรอาจรู้สึกอ่อนล้าได้

จากการศึกษา แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบที่วิวัฒนาการต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว นำมาวิเคราะห์สรุปเป็นภาพรวมดังนี้

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบของ ทิวเอ็ม

แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบที่ ทิวเอ็ม	นักวิชาการ									
	เดมิ่ง	จูรัน	ครอสบี้	พิซิต	โกทส์	วิลเลียม	ดाल	เวนทริบ	แชลลิส	เทเนอร์ และดีโทโร
1) กำหนดเป้าหมาย ที่แน่นอน	✓	✓	✓	✓						
2) ปรับปรุงคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓						✓	✓
3) การศึกษาฝึกรอบรม ให้กับบุคลากรใน หน่วยงาน	✓	✓		✓		✓	✓			
4) ร่วมกันทำงานเป็น ทีม	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
5) เน้นวิธีการทำงาน ให้ถึงเป้าหมายตาม นโยบายคุณภาพ	✓	✓							✓	
6) มุ่งการทำงานโดย คำนึงถึงคุณภาพ	✓	✓			✓					
7) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ ความสามารถเต็ม ศักยภาพภายใต้ ขอบเขตภาระงาน	✓	✓	✓	✓					✓	
8) การสร้างความ ตระหนักและความ รับผิดชอบในการ ปรับปรุงคุณภาพ	✓	✓	✓		✓					
9) ดำเนินโครงการเพื่อ แก้ปัญหา โดยการ วางแผนและจัดองค์กร		✓	✓				✓		✓	
10) รายงาน ความก้าวหน้า และ เผยแพร่สู่สาธารณะ		✓	✓						✓	✓

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบ ของ ทีคิวเอ็ม (ต่อ)

แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบที่ ทีคิวเอ็ม	นักวิชาการ									
	เดมิ่ง	จูรัน	ครอสบี้	พิชิต	โกทส์	วิลเลียม	ดาล	เวนทริบ	แชลลิส	เพน เนอร์ และ ดีโทโร
11) ระบบการบริหาร คุณภาพ				✓					✓	
12) การวัดคุณภาพ และควบคุม กระบวนการทางสถิติ			✓	✓	✓		✓			✓
13) ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	✓						✓		✓	
14) การสร้างความ มั่นใจและกระตุ้นใน การทำงานให้ทุกคน มีส่วนร่วม	✓	✓	✓				✓	✓		
15) การตรวจสอบผล และรับข้อมูลย้อนกลับ			✓				✓		✓	✓

หลังจากได้วิเคราะห์แนวคิด หลักการและองค์ประกอบของทีคิวเอ็มจากนักวิชาการแล้ว จึงนำมาบูรณาการ กับกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard, 1993) และพันซ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้ร่างกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อทดลองใช้ในสำนักวิทยบริการฯต่อไป

การบริหารงานคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสถาบันอุดมศึกษา

ระบบการบริหารงานคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเป็นระบบการทำงานที่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพโดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกส่วนของกิจกรรมหน่วยงานใดที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติงานต้องยึดหลักการสำคัญ 3 ประการคือ

- 1.การมุ่งความสำคัญกับผู้รับบริการ
- 2.การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 3.การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับความรับผิดชอบ

นอกจากหลักการสำคัญดังกล่าว องค์การจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่จะทำให้ได้ระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ 7 ประการ คือ 1.ภาวะผู้นำของหน่วยงาน 2.การศึกษาและการฝึกอบรม 3.การจัดโครงสร้างการบริหารงานเสริม 4.การสื่อสารที่ดี 5.การให้รางวัลและความรับผิดชอบ 6.การวัดผลการปฏิบัติงาน และ 7.การทำงานเป็นทีม

ออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากรที่ต้องใช้ ระบบการทำงานของฝ่ายตนเองและกำหนดวิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

5. จัดระบบคุณภาพ (อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน) การจัดระบบการทำงานโดยจะต้องอธิบายวิธีการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความซ้ำซ้อน และการทำงานเกิดความรวดเร็ว การอธิบายจัดทำเป็นเอกสาร ซึ่งมี 4 ประเภท คือ 1) คู่มือคุณภาพ(Quality Manual) 2) คู่มือแนวทางการดำเนินงาน(Procedures) 3) คู่มือวิธีการทำงาน (Work Instruction) และ 4) เอกสารบันทึกการทำงาน (Form and Records)

6. กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานแต่ละด้าน เมื่อระบบการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของการทำงานสามารถกำหนดมาตรการการควบคุมการทำงานในแต่ละด้านได้ เช่น การควบคุมเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การทำงานทันตามเวลา เป็นต้น

7. การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละงานจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายงาน เพราะทำให้มีการประสานงานกัน และร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงาน หรือฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายปฏิบัติงานด้วยกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการ ที่คิวเอ็ม และสามารถกระตุ้นให้การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพได้ ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญสำหรับการนำแนวคิด ที่คิวเอ็มประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

9. การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและหน่วยงานสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ได้ ก็จะนำสู่การปฏิบัติงานในหน่วยงานต่อไป

การนำสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนเข้าใจและถือเป็นแนวปฏิบัติ นโยบายคุณภาพต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กรและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน จากนั้นจึงจัดให้มีระบบงาน โดยกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน กิจกรรมดังกล่าวใช้คำอธิบายในข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 มาเป็นแนวทางในการจัดระบบงานของหน่วยงาน และกิจกรรมต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานอยู่เสมอ

การดำเนินการในการจัดระบบบริหารคุณภาพ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต้องทำความเข้าใจกับวิธีการที่ทำให้เกิดคุณภาพของการทำงาน และมีความมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้วกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน ทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน พิมพ์เป็นเอกสารและนำนโยบายไปดำเนินการ มีการวางแผนเพื่อดำเนินการให้ปฏิบัติงานมีคุณภาพโดยการเตรียมทรัพยากรให้พร้อม ออกแบบระบบงาน และวิธีการทำงาน และจัดทำเป็นระบบคุณภาพซึ่งเป็นเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน จัดเครื่องมือต่างๆ ให้เพียงพอกำหนดมาตรการการควบคุมตรวจสอบ เพื่อให้ระบบงานที่

ดำเนินต่อไป จัดทีมงานโดยเน้นการแก้ปัญหาและการปรับปรุงด้านคุณภาพ มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจงานที่รับผิดชอบและยอมรับในหลักการหรือปรัชญา ที่คิวิเอ็ม แล้วนำไปประยุกต์ใช้หลักการ ที่คิวิเอ็ม ในหน่วยงานนั้นๆ

ในการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การตามขั้นตอนดังกล่าวต้องพิจารณาหลักพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การและความรู้ความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของ ที่คิวิเอ็ม อย่างไรก็ตามในการนำไปใช้ยังมีปัจจัยพื้นฐานที่วิลเลียม (Williams, 1994, p.43) ได้กล่าว คือ

1. ต้องมีความรู้ในการทำงานที่ดีในองค์กรนั้น รู้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร ใครเป็นคนทำให้เกิด และทำอะไรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
2. บุคลากรต้องมีพื้นฐานที่ดีในหลักการ ที่คิวิเอ็ม เพื่อการทำงานให้บรรลุตามหลักการ ที่คิวิเอ็ม นั้น

การนำการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

จากแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานของหน่วยงาน องค์กร โดยการขอความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ทุกระดับทุกภารกิจทั้งระบบซึ่งเป็น ไปอย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผลผลิตที่มีคุณภาพ และการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ จากประสิทธิภาพของระบบบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ได้มีนักการศึกษาพยายามนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีจุดหมายที่จะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศึกษาของแต่ละสถาบันของตนให้สามารถแข่งขันได้ในวงการธุรกิจ การศึกษา อีกทั้งยังสามารถที่จะปรับปรุงระบบการผลิตบุคลากร นักเรียน นิสิต นักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตของแต่ละสถาบันให้มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับจากสังคมด้วย เห็นได้จากการศึกษาเอกสารและตำราต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรหลายเล่มได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรทุกจุดทั้งระบบ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง โดยให้ความสำคัญกับการให้บริการและความพึงพอใจกับผู้รับบริการเป็นเป้าหมาย (เฉลิมชัย สุขไพบูลย์, 2544)

ไฟเกนบวม (Feigenbaum, 1994, p.85) อธิบายถึงคุณภาพของการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิต และระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน มหาวิทยาลัยจะได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น ถ้ามหาวิทยาลัยนั้นมีการเรียนการสอน และการวิจัยที่มีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันถ้ามหาวิทยาลัยใดผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพต่ำ จะทำให้มหาวิทยาลัยนั้นขาดความน่าเชื่อถือของสังคมอย่างแน่นอน และมีความเห็นว่าการนำระบบการบริหารงานแบบที่คิวิเอ็มเข้ามาใช้ในมหาวิทยาลัยจะเป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าระบบการจัดการอื่นๆ ที่มีอยู่ได้

เลวิส และสมิธ (Lewis & Smith, 1994) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพทางการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ พบว่าปัญหาที่ลูกค้ายกมาไม่พอใจระบบการเรียนการสอนของอาจารย์ที่มีคุณภาพต่ำ โปรแกรมที่ไม่ทันสมัย หลักสูตรที่ไม่สัมพันธ์กัน ค่าเล่าเรียนที่มีราคาสูง การบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือแม้แต่การให้บริการของพนักงาน ล้วนเป็นปัญหาที่สำคัญที่ส่งผลถึงคุณภาพของมหาวิทยาลัยต่างๆ เหล่านั้น ด้วย เห็นว่าการนำระบบการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีศักยภาพสูงมาใช้ในการบริหารจะช่วยตอบสนองความต้องการต่างๆ ของลูกค้ายได้เป็นอย่างดี และจะทำให้เพิ่มผลผลิต และการให้บริการลูกค้ายที่มีคุณภาพสูงอีกด้วย

ฮารารี (Harari, 1994) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการนำ ทีคิวเอ็ม มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหัวใจของการบริหารแบบควบคุมคุณภาพทั้งองค์การก็คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องบนความพอใจของลูกค้าย ซึ่งไม่ได้เป็นแค่เพียงวิธีการเฉพาะหรือบทบาทเฉพาะด้านของสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น แต่หมายถึงวิถีทางแห่งความเป็นจริงที่สถาบันอุดมศึกษาพึงกระทำ

บันทา (Banta, 1993) ได้รับทุนจากกองทุนปรับปรุงการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทำการศึกษาเรื่อง วิธีการนำ ทีคิวเอ็ม มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี ระหว่างปี ค.ศ. 1989-1991 ในช่วง ค.ศ. 1989 นับเป็นปีที่สถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการแปล เนื้อหาสาระ และกระบวนการทีคิวเอ็ม จากภาษา แนวคิดที่ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมมาสู่วงวิชาการ บันทา และคณะได้จัดสัมมนาระดับชาติ โดยได้เชิญผู้ประสานงานด้านการปรับปรุงคุณภาพ จากมหาวิทยาลัยวิจัย 7 แห่ง ที่ได้รับชื่อเสียงจากการนำ ทีคิวเอ็ม ไปประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาของตน คือ มหาวิทยาลัยแมริแลนด์ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยมินิโซตา มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย มหาวิทยาลัยเทนเนสซี มหาวิทยาลัยวิสคอนซิล และสถาบันเทคโนโลยีเวอร์จิเนีย ผลสรุปจากการสัมมนาที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพิจารณาคูณลักษณะของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นคุณภาพ ซึ่งสรุปคุณลักษณะของสถาบันที่เน้นคุณภาพได้ 14 ประการ ซึ่งถือเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งการนำไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

ปราณี พรธณวิเชียร และยุทธนา หิริรักษาพิทักษ์ (2544, น.191-201) กล่าวว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนนทบุรี ได้นำระบบมาตรฐาน ISO มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน โดยมีแผนการสอน โครงการสอนทุกวิชาเป็นมาตรฐานครบทุกวิชา ทุกพื้นที่ตามกระบวนการเรียนการสอน พร้อมทั้งสื่อประกอบการเรียนการสอนในกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นระบบตรวจสอบได้ว่ามีสอนจริง ซึ่งต้องกำหนดตารางสอน ตารางการใช้พื้นที่ ซึ่งจะระบุวันเวลา วิชา ห้องเรียน หรือ โรงฝึกงาน เมื่ออาจารย์เข้าสอนจะต้องบันทึกการสอนลงในแบบฟอร์ม จะมีการติดตามตรวจสอบในทุกชั้นตอน มีระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำด้านการเรียนการสอน คุณภาพงานวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยวัดจากจำนวน นักศึกษา นักศึกษาเรียนซ่อม และจำนวน นักศึกษาพ้นสภาพ มีการสำรวจข้อมูลจากการประเมินคุณภาพการสอน โดยประเมินใน 3 กลุ่ม คือ

นักศึกษา อาจารย์ผู้สอน และผู้บริหาร มีปัจจัยหลัก 5 ประการคือ ด้านการสอน ด้านการใช้สื่อการสอน ด้านการประเมินผล ด้านการปกครองชั้นเรียน และด้านบุคลิกภาพ

แซลลิส (Sallis, 1992, p.31-33) อธิบายว่า การศึกษาเป็นการบริการลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เพราะมีการดำเนินการด้านมูลค่าเพิ่มที่มอบให้ผู้เรียน โดยแบ่งผู้ใช้บริการออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ใช้บริการภายใน ได้แก่ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ และผู้ใช้บริการภายนอก ซึ่งมี 3 ระดับคือ ผู้ใช้บริการปฐมภูมิได้แก่ผู้เรียน ผู้ใช้บริการทุติยภูมิได้แก่ พ่อแม่หรือผู้ปกครองของนักเรียน นักศึกษา รัฐบาลหรือนายจ้างที่จ่ายเงินเพื่อรับการจัดการศึกษา และผู้ใช้บริการตติยภูมิได้แก่ ตลาดแรงงาน รัฐบาลกลางหรือสังคมที่จะได้รับผลของการจัดการศึกษา

ปัญหาและอุปสรรค ของการบริหารงานด้วย ทิวเอ็ม ในสถาบันอุดมศึกษา

แมททิวส์ (Matthews, 1993) มีความเห็นว่าอุปสรรคของการนำทิวเอ็มเข้ามาใช้ในการศึกษาระดับอุดมศึกษาคือการเชื่อมโยงต่อภารกิจที่เป็นอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย การไม่เห็นด้วยกับความสำคัญ หรือขาดความรู้ ความเข้าใจ ความความหมายของคุณภาพ และความเป็นอิสระทางการศึกษา ทำให้บุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย และไม่ได้มองไปที่ผลผลิตของมหาวิทยาลัยหรือความพึงพอใจของลูกค้าของมหาวิทยาลัยนั้น

วาร์เรน (Warren, 1993, p.230) กล่าวว่า นิสิตนักศึกษาถือได้ว่าเป็นทั้งผลผลิต และลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ทำให้การวิเคราะห์และการนำ ทิวเอ็ม มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา มีความขัดแย้งในบทบาทและการพิจารณารูปแบบ (Model) ซึ่งต่างจากธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ตัวแปรด้านลูกค้านี้มี ความชัดเจน ทำให้ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจะมีความคลุมเครือบ้างหากนำ ทิวเอ็ม ไปวิเคราะห์ในอุตสาหกรรมด้านการบริการ รวมทั้งสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย เป็นต้น จึงไม่น่าแปลกใจที่พบว่า การนำ ทิวเอ็ม มาประยุกต์ใช้สถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านมา มักใช้กับส่วนงานที่สนับสนุนงานวิชาการและบริการทางการศึกษา เพราะสามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้ชัดเจน ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า สถาบันอุดมศึกษาที่มีการนำ ทิวเอ็ม ไปประยุกต์ใช้ ส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นทางด้านการศึกษา และในวิทยาลัยชุมชน ซึ่ง มาเชส (Marchese, 1993,p.10) ให้ความเห็นว่า ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถาบันต่างๆ เหล่านี้พบว่าการกำหนดภารกิจกระทำได้ง่ายและชัดเจน ในเรื่องของการจำแนกผลผลิตและลูกค้า

การนำ ทิวเอ็ม มาประยุกต์ใช้นั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องหาความต้องการของลูกค้าเป็นลำดับแรก และควรกำหนดมาตรฐาน คุณภาพด้านต่างๆ ที่สถาบันหรือหน่วยงานต้องการ นอกจากนี้เป็นที่ทราบกันว่าแนวคิดของ ทิวเอ็ม มาจากทางด้านอุตสาหกรรมที่มีการระบุรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ และกำหนดความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจน แต่หากนำมาใช้ทางด้านการศึกษา พบว่ามีการนำมาใช้น้อย เพราะผลิตภัณฑ์และผลของความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ นั้นกำหนดให้ชัดเจนได้ยาก (Newby, 1998)

ฮอลโลเวย์ (Halloway, 1993, p.12-13) รายงานผลการศึกษามาจากมหาวิทยาลัยเปิดในสหราชอาณาจักร พบว่าบุคลากรที่เป็นนักวิชาการ เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการที่คิวเอ็มมาปฏิบัติใช้ในสถาบัน และเชื่อว่า การใช้ที่คิวเอ็มมีส่วนสำคัญที่เกี่ยวกับคุณภาพการสอนบ้างแต่ไม่มากนัก

มหาวิทยาลัยโอเรกอน ในสหรัฐอเมริกาได้ประมาณการว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำ ที่คิวเอ็ม มาดำเนินการจะต้องใช้เวลาอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ของเวลาที่ทำงานประจำ (Harvey, 1995, p.158) ค่ายเหตุนี้บุคลากร และอาจารย์ มักจะเห็นว่าระบบคุณภาพต่างๆ เป็นการเพิ่มภาระงาน และเป็นภาระทางการบริหารต่อคณาจารย์ที่มุ่งหวังแต่การเรื่องการเรียนการสอน นอกจากนี้ เคลย์ตัน (Clayton, 1992) เห็นว่า การใช้ ที่คิวเอ็ม อาจจะไม่เห็นผลช้า อาจเห็นผลในระยะ 3 ปี หรือจนถึง 10 ปี เพราะจะมีช่วงเวลาของการเริ่มนำ ที่คิวเอ็ม มาประยุกต์ใช้ จนถึงขั้นทำเต็มรูปแบบ ทำให้ไม่สามารถเห็นผลได้ทันที หรือผลที่ได้อาจขาดตอนไม่ต่อเนื่อง

ที่คิวเอ็มเน้นให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งกระบวนการนี้ค่อนข้างแตกต่างกับการทำงานของนักวิชาการที่เน้นการทำงานด้วยตนเอง การทำงานเป็นทีมเป็นข้อจำกัดต่องานของนักวิชาการที่มีภารกิจในการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ การออกแบบหลักสูตรภายนอก หรือการสอนร่วมกันเป็นทีม ด้วยเหตุผลดังกล่าว พบว่าการนำที่คิวเอ็มมาสู่ภาคปฏิบัติจะได้รับผลสำเร็จโดยเริ่มในส่วนงานที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่แล้ว (Harvey, 1995, p. 159)

การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในองค์กรในองค์กร

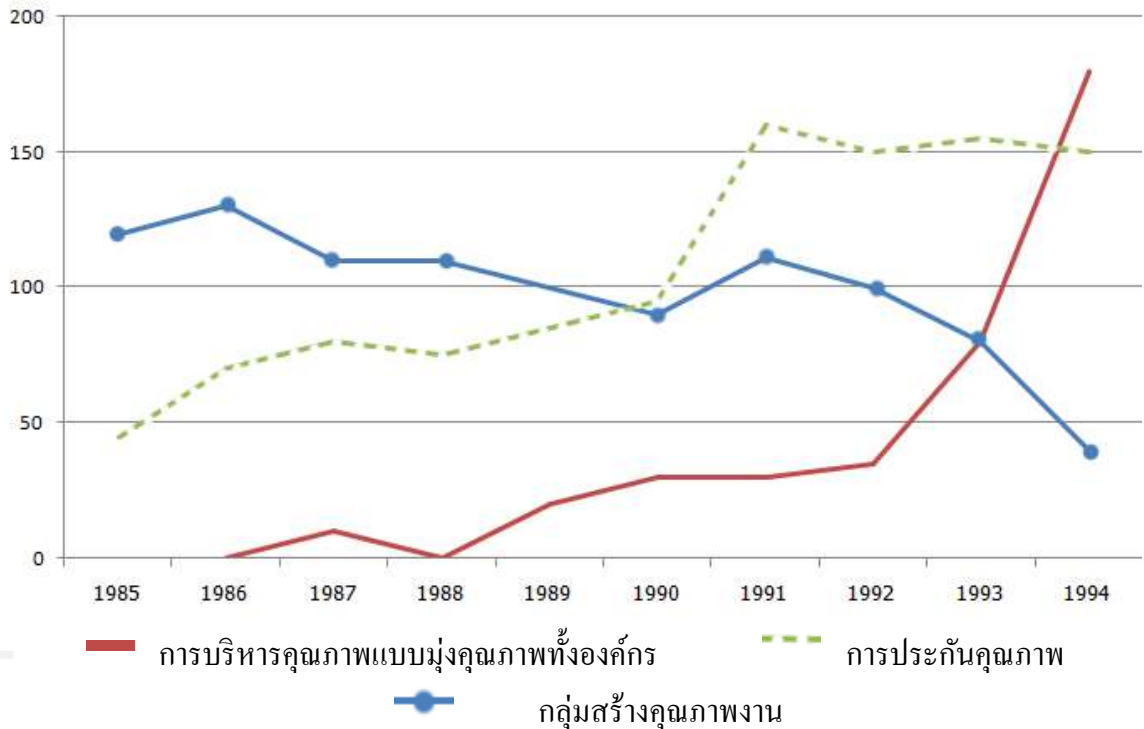
จากการที่หลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น ในการบริหารงานทั้งองค์กรจึงมีการริเริ่มนำหลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ด้วยเช่นกัน เพราะห้องสมุดทั้งหลายล้วนมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อแสวงหาสารสนเทศและบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานห้องสมุดเฉพาะนั้น ต่างเป็นที่ยอมรับว่าจะให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการมากกว่าห้องสมุดสถาบันการศึกษา ซึ่งมีผู้ให้บริการเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เนื่องจากบรรณารักษ์ห้องสมุดเฉพาะ ต่างมีความเข้าใจในความต้องการระบบงานของผู้ใช้บริการ และวัตถุประสงค์ (Stuart & Drake 1993, p.132)

ดังนั้นการตระหนักในเรื่อง “คุณภาพ” และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงกลายมาเป็นแนวทางการดำเนินงานห้องสมุดในเวลาต่อมา

ความเป็นมาของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในองค์กรในองค์กร

ตัวอย่างความสำเร็จจากองค์กรธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา เป็นแม่แบบที่ทำให้แนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม ได้รับความสนใจจากหน่วยงานประเภทต่างๆ เห็นได้จากงานเขียนทางด้านการบริหารในรอบ 10 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 เป็นต้นมา พบว่าความสนใจในแนวคิดเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น

จำนวนสิ่งพิมพ์



ภาพที่ 8 ปริมาณวรรณกรรมด้านการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

(Brockman, 1994, p.79)

จากความสำเร็จและความนิยมในการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร จึงมีการริเริ่มนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้ภายในห้องสมุด โดยมีการพัฒนาการแบ่งออกได้เป็น 3 ยุคสมัยคือ (ฉวีลักษณ์ บุญยะกาญจน, 2540, น.9-12)

1. ยุคการควบคุมคุณภาพ (พ.ศ.2473-2513) ห้องสมุดต้องดำเนินงานไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกำหนดขึ้นจากแนวคิดของกลุ่มสถาบันที่ทำหน้าที่ในการควบคุมและดูแลคุณภาพ
2. ยุคการจัดการคุณภาพ (พ.ศ.2513-2523) ห้องสมุดเริ่มตระหนักว่าเกณฑ์มาตรฐานไม่ใช่สิ่งที่สนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการทุกคนได้ ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดจัดทรัพยากรตามความต้องการของสภาพสังคม โดยเน้นการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ และดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน
3. ยุคการสร้างสรรค์คุณภาพ (Quality Creation) (พ.ศ.2523- ปัจจุบัน) แบ่งได้เป็น 3 ยุคย่อย คือ
 - 3.1 ยุคของการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลง เริ่มมีการวางแผนร่วมกับการควบคุมคุณภาพ และนำผลการวิจัยมาใช้ประกอบบ้างในการจัดการและดำเนินงานห้องสมุด

3.2 ยุค QC tool เริ่มปรับเปลี่ยนการจัดการและการบริการตามแนวทางธุรกิจ โดยใช้กิจกรรมสร้างคุณภาพงาน (QC Circle) ในการพัฒนาคุณภาพงาน

3.3 ยุคเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้แนวคิดเรื่องคุณภาพได้เปลี่ยนแปลงตามไปสู่ยุคแห่งการรังสรรค์คุณภาพ ด้วยการมุ่งเน้นผู้ที่ให้บริการเป็นหลัก ปรับปรุงการดำเนินงานและบริการอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม (total participation) และมีเครือข่ายทางสังคม เพื่อการเรียนรู้และร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในห้องสมุด

ริกส์ (Riggs, 1992, p.482) ได้นำเสนอการบริหารงานห้องสมุดโดยใช้หลักการบริหารคุณภาพโดยรวมไว้ดังนี้

1. การจัดการตามข้อเท็จจริงบริหารงาน โดยใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งช่วยลดข้อโต้แย้งในการทำงาน ได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยการหาสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ผลกระทบ รวมทั้งใช้เครื่องมือต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา
2. จัดการทำงานซ้ำซ้อนด้วยวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น และกำหนดการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก ซึ่งการแก้ไขงานที่ผิดพลาดเป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์และสูญเสียค่าใช้จ่ายมาก เทียบได้เท่ากับ 20% ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานห้องสมุด
3. การให้ความสำคัญต่อบุคคลและความคิด การบริหารคุณภาพโดยรวมมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทีมงาน ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในห้องสมุดคือ บุคลากร เพราะเป็นผู้ที่ต้องติดต่อโดยตรงต่อผู้ใช้บริการ รับทราบความต้องการที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานห้องสมุด บุคลากรจึงสมควรได้รับการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานได้อย่างเต็มที่
4. การอำนาจแก่บุคลากร ภายในห้องสมุดบุคลากรทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบและได้รับมอบหมายอำนาจอย่างเหมาะสม อุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการปฏิบัติงานต้องได้รับการแก้ไข เพราะปัญหาของการดำเนินงานมีสาเหตุมาจากระบบงานเป็นส่วนใหญ่

การประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในห้องสมุด

การประยุกต์ใช้ในการบริหารงานห้องสมุด มีการนำหลักการบริหารคุณภาพของเดมมิ่งมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในงานบริการและงานอื่นๆ ของห้องสมุด (Mackey, 1992, p. 57-61) ได้แก่

1. การสร้างจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการ ด้วยยึดมั่นถึงภารกิจของห้องสมุดตลอดเวลา สิ่งสำคัญต่อมาคือการสอบถามความต้องการของผู้ใช้บริการ
2. การยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพ ต้องมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพตลอดทั้งกระบวนการทำงาน และสำรวจระบบงานปัจจุบันที่เป็นอยู่ โดยใช้แผนภูมิประเภทต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ห้องสมุดต้องคำนึงว่า “บริการอย่างไร” มากกว่า “บริการไปเท่าไร”
3. ยกเลิกการตรวจสอบ เพราะคุณภาพไม่ใช่สิ่งที่ได้มาจากการตรวจสอบ แต่เกิดจากการ

พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานห้องสมุดต้องเน้นการสร้างคุณภาพในทุกขั้นตอนการทำงาน หากมีข้อบกพร่องต้องแก้ไขที่ระบบงาน ไม่ใช่ที่ระบบงาน ไม่ใช่ที่ตัวบุคคล

4. ยกเลิกการดำเนินงานที่ตัดสินใจราคาเพียงอย่างเดียว ห้องสมุดหลายแห่งมักประสบปัญหาการจัดซื้อที่มุ่งราคาเพียงอย่างเดียว นโยบายที่คำนึงถึงราคา โดยไม่พิจารณาถึงคุณภาพและการบริการ จะทำให้ห้องสมุดพลาดสินค้าและบริการที่ดีไปอย่างน่าเสียดาย

5. ปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกัน

6. ฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ การฝึกอบรมที่แท้จริงคือการสอนให้บุคลากรทุกคนทราบวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เริ่มจากการอธิบายภารกิจของห้องสมุด และใช้วิธีการทางสถิติมาใช้ในการวัดคุณภาพหลังการฝึกอบรม

7. สร้างภาวะผู้นำ เพราะผู้นำคือผู้ที่เข้าใจระบบการทำงานทั้งระบบและทราบวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวัดคุณภาพการดำเนินงาน ที่สำคัญคือผู้นำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานให้ดีที่สุด ซึ่งนั่นคือ วิธีที่สร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน

8. ขจัดความกลัว เพราะบุคลากรที่มีความหวาดกลัวเป็นอุปสรรคในการพัฒนาการดำเนินงานและสร้างคุณภาพในการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการขจัดความกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

9. ทำลายอุปสรรคขัดขวางความร่วมมือในการทำงาน สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ห้องสมุดที่สุดคือ ส่วนต่างๆ ดำเนินงานขัดจุดหมายของกันและกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน

10. ขจัดคำขวัญหรือคำปลุกใจสำหรับผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุด เพราะการงานให้มีคุณภาพที่ถูกต้องควรเกิดขึ้นจากระบบงาน ไม่ใช่เพราะคำขวัญหรือคำปลุกใจ

11. ลดการกำหนดเกณฑ์ปริมาณงานเป็นตัวเลข ควรปรับเปลี่ยนเกณฑ์การปฏิบัติงานเป็นคุณภาพความถูกต้องของงาน เพราะเกณฑ์วัดที่เป็นตัวเลขจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพของงาน

12. ขจัดอุปสรรคขัดขวางความภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารห้องสมุดควรแจ้งให้บุคลากรทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และพึงได้รับความไว้วางใจให้มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนให้มีคุณภาพ

13. สนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรม ห้องสมุดที่นำแนวคิดและทฤษฎีของเดมมิ่ง ต้องเน้นเรื่องการฝึกอบรมในทุกระดับและตลอดเวลา เพราะหากขาดการฝึกอบรมบุคลากรย่อมปฏิบัติงานได้ไม่ถูกต้อง เสียกำลังใจ หวาดกลัว และไม่มีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

14. ลงมือปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงคุณภาพในห้องสมุดจะไม่เกิดขึ้น เพราะบุคลากรทำงานหนักขึ้น หรือตั้งจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงงาน แต่เกิดขึ้นจากการที่ทุกคนเข้าใจและนำปรัชญาในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปใช้ รวมทั้งนำวิธีการทางสถิติมาควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมมิใช่เป็นเพียงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่างๆ ด้วย สังคมอาศัยวัฒนธรรมเพื่อช่วยในการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดของสมาชิก วัฒนธรรม หรือวัฒนธรรมในหน่วยงาน ก็ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล (การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง) และการลงโทษ (การภาคทัณฑ์ การไล่ออก) ช่วยสื่อให้สมาชิกของหน่วยงานทราบถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติและการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง ถ้าสมาชิกประพฤติปฏิบัติตามที่ช่วยให้ปัญหาบางประการ เช่น (การลาออก) ทูเลาเบาและงานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น ดังนั้นเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทภายในหน่วยงานหลายประการ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจควบคู่กันไป

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากความหมายของ “วัฒนธรรม” ซึ่งเป็นแผนการดำเนินชีวิตที่กำหนดคตินิยมและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคมหนึ่งๆ นั้น มาสู่แบบแผนการดำเนินชีวิตในการทำงานของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งแบบแผนในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่บุคคลนั้นมีต่อองค์กรจะเป็นส่วนที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต

แอนเดอร์สันและไคเปรียนู (Anderson & Kyprianu, 1984, p. 182-183) วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแทนของแบบแผนที่ซับซ้อนของความเชื่อและการแบ่งปันสิ่งที่คาดหวัง โดยสมาชิกเองประกอบด้วย

1. การแสดงออกที่คล้ายคลึงกันของพฤติกรรมพนักงาน
2. การกระจายบรรทัดฐานไปทั่วทั้งองค์กร
3. มีค่านิยมขององค์กรที่ยึดถือกันอย่างเหนียวแน่นหรือเข้มแข็ง
4. มีการเน้นปรัชญาขององค์กร
5. มีกฎเกณฑ์เพื่อการดำเนินงานในองค์กร
6. มีการแสดงออกด้วยบรรยากาศขององค์กร

ชิน (Schein, 1983, p. 13-14) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิถีทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วไป และยังคงกล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่เกิดจากการกระทำของคนที่ไม่สามารถอธิบายหรือตีความได้ ความเชื่อหรือค่านิยมที่มีความสำคัญต่อ

คนและคติฐานเบื้องต้นของคนที่เป็นตัวช่วยและในการแสดงพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้น สังคมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นแกนนำในการกำหนด ดังนั้นแบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร โดยรวมเพื่อต่อสู้และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรรวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้นต้องเหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กรด้วย เพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์กรได้ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์กรนั้น

โรบบินส์ (Robbins, 1989, p. 467-468) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากอีกองค์กรอื่นๆ ได้ ระบบความหมายร่วมกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะสำคัญ ซึ่งองค์กรให้คุณค่า โดยมีคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรดังนี้ คือ

1. การริเริ่มส่วนบุคคล ได้แก่ระดับของความรับผิดชอบ อิสรภาพ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง ได้แก่ ระดับพนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือร่วมมือกัน ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
6. การควบคุม ได้แก่ จำนวนกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุม บังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณะ ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ องค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงาน โดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล (เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ) โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์ โดยตรง
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัด โดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

ซาที (Sathe, 1985, p. 10) “วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด ประจำตัวของพนักงาน ซึ่งอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอก องค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำ อย่างไร”

จงดี เดชกุลสม (2531, น. 25) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์กรนั้นมีส่วนร่วมกัน ซึ่งถือเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติงานของ บุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปรัชญา และนโยบายในการ ดำเนินงานขององค์กรนั้น

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2534, น. 18) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของคตินิยมเบื้องต้น ซึ่ง ถูกสร้างขึ้นมา คั้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมา โดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเมื่อก่อนนั้นต้องผจญกับปัญหา ในการ ปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอด ไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้มีแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และ ความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

สมยศ นาวิการ (2533, น. 92) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรม จะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็น ทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่สมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน และสามารถวิเคราะห์ วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับองค์กรด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุประสงค์ที่มองเห็นได้ทั้งหมดทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธีขององค์กรและการวางผังสำนักงาน
2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยม ไม่สามารถ มองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน ของมัน ค่านิยมเหล่านี้ถูกยึดถือ โดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญร่วมกัน

สรุป วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด ที่สำคัญๆ ประจำตัวของ พนักงาน ซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรและการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนกลายเป็นบรรทัดฐานหรือ เอกลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย

1. **ความเชื่อ** หมายถึงความคิดพื้นฐานของคนที่มีความเชื่อต่อสิ่งต่างๆ รวมตัวเป็นความคิดที่แฝง ความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริงหรือถูกต้อง เช่น เชื่อว่ากิจการของบริษัท จะเจริญก้าวหน้าบริการลูกค้าดี
2. **ค่านิยม** หมายถึง ความเชื่อที่แฝงเอาไว้ด้วย แนวทางที่ควรจะต้องทำ เช่น พนักงาน ควรทำงานอย่างเป็นครอบครัวเดียวกัน หรือพนักงานควรบริการลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เป็นต้น
3. **เอกลักษณ์** หมายถึง ความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรว่า พวกตนเองคือใคร มี อะไรที่ต่างจากองค์กรอื่น เช่น พนักงานบริษัทที่ทำโฆษณาต้องมีเอกลักษณ์ที่แสดงถึง ความเป็นอิสระ ของความคิดไม่อยู่ในกรอบระเบียบของบริษัท
4. **บรรทัดฐาน** หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังว่า สมาชิกต้องทำให้

อยู่ในระดับนั้น เช่น การเข้าร่วมประชุม การให้ทุกคนพยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้น เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

5. **อุดมการณ์** หมายถึง ความคิดที่เป็นเข็มมุ่งรวมกันของ องค์กร เช่น การเป็นหนึ่งในระดับบริการ มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบหรือประเภทที่แตกต่างกันหลากหลายกันออกไป แต่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ คือ

รูปแบบที่ 1 ตามแนวคิดของ Jeffery Sonnenfeld แห่งมหาวิทยาลัย Emory ได้กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบ คือ

1. **Academy** เป็นองค์กรที่เน้นตลาดแรงงานภายใน และระบบการให้รางวัลที่อยู่บนพื้นฐานของการอุทิศตัวของพนักงานต่อองค์กรเป็นรายบุคคล มีลักษณะเฉพาะขององค์กร คือ ความมั่นคงและยอดขายต่ำ ด้านทรัพยากรบุคคลเน้นไปที่การพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์กร และทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง

2. **Club** เป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมพนักงานจากภายในองค์กร เน้นให้พนักงานอุทิศตนให้กับองค์กรในรูปของกลุ่มมากกว่ารายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส พันธะ หน้าที่ สถานภาพ และให้ความเท่าเทียมกันแก่พนักงานมากกว่า ความคิดสร้างสรรค์หรือการสร้างผลกำไร ด้านทรัพยากรบุคคลเน้นไปที่การรักษาพนักงานที่มีอยู่เดิมเอาไว้ลักษณะการทำงานเป็นแบบตั้งรับ (Reactive)

3. **Baseball Team** เป็นองค์กรที่รับสมัครพนักงานทุกระดับจากภายนอก โดยแสวงหา Staff ผู้ที่สามารถอุทิศตนต่อองค์กรเป็นรายบุคคลได้มากที่สุด ด้านทรัพยากรบุคคลเน้นไปที่การรับสมัครพนักงานเป็นองค์กรที่มีลักษณะของมืออาชีพ เน้นการมองไปข้างหน้า เพื่อความอยู่รอดโดยขึ้นอยู่กับ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการสร้างตลาดใหม่ๆ

4. **Fortress** เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการอยู่รอดเป็นอันดับแรก ทำให้ไม่สามารถเน้นความสำคัญของพนักงานเป็นรายบุคคลได้ มีลักษณะเด่นในการให้ผลประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของคนส่วนน้อย

รูปแบบที่ 2 เดล และ เคนเนดี้ (Dale & Kennedy , 1992, p. 112-113) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรสี่แบบ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ

1. ความเสี่ยงภัยของการตัดสินใจ
2. ความรวดเร็วของผลได้เสียของการตัดสินใจ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534, 8-9) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า นักจิตวิทยาองค์กรให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้นๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์กรนั้น

สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การสร้างทัศนียภาพ (Visions) ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนว่ารูปร่างกำลังจะพองการมุ่งไปสู่ที่ใด ด้วยวิธีการใด ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีสิ่งที่จะต้องทำสำคัญๆ คือ

ประการที่หนึ่ง การศึกษาประวัติศาสตร์ของสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เช่น บริษัทนี้กำเนิดอย่างไรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเมื่อไร อย่างไรใครเป็นบุคคลตัวอย่างในอดีตบ้าง ฯลฯ

ประการที่สอง การหาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกกฎหมายใหม่ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของเศรษฐกิจ ฯลฯ เหตุการณ์พิเศษเหล่านี้เป็นเหตุผลเหมาะสมในการกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ประการที่สาม การวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นขั้นที่ผู้บริหารเริ่มเข้ามายุ่งเกี่ยวกับว่าจะทำอย่างไร ในช่วงใด เพื่อการเปลี่ยนแปลงบังเกิดขึ้น

ประการที่สี่ ดำเนินการสื่อสารไปยังระดับต่างๆ ในองค์กร ในระยะนี้เองที่ต้องมีโครงการและคำขวัญต่างๆ เกิดขึ้นเพื่อสื่อสารไปยังพนักงานและลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น บริการทุกระดับประทับใจ

ประการที่ห้า จัดระดับต่างๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตามต้องเสริมให้การเปลี่ยนแปลงใหม่นี้อยู่ได้ดีกว่าสิ่งเก่าที่ต้องการเปลี่ยน เช่น ระบบรางวัล ระบบการยกย่องผู้ที่เปลี่ยนแปลง พิธีการมอบรางวัลผู้ทำงานขายได้เยี่ยมยอด

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral Norms) ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน (Top down) เพื่อให้เกิดการยอมทำตาม หลังจากนั้นจึงค่อยมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participate Changes) และต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องต้องกันกับบรรทัดฐานพฤติกรรมที่ต้องการ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนและเสียค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งยังต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์ด้วย แต่แม้กระนั้นก็ตามสำหรับในกิจการบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงคงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่ทำให้องค์กรยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขันกับภายนอกได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขข้อปัญหาจุดอ่อนภายในที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไปด้วย

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นในทางปฏิบัติแม้จะได้มีการพยายามเปลี่ยนแปลงแล้วก็ตาม วัฒนธรรมเก่าก็ยังคงปรากฏให้เห็นอยู่ได้ไม่มากนักน้อย แต่โดยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาการความรู้เข้าช่วยนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องสนใจในเรื่องละเอียดอ่อนนี้ให้มากเป็นพิเศษ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงเกิดผลไปในทางที่ดีได้

สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ประกอบด้วยเงื่อนไขที่

สำคัญ 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต่างต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย
2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจังให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร
3. จะต้องมีการนำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่เพื่อให้มีทางทราบได้ว่า การเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมได้มี ณ ที่แห่งใดบ้างกลยุทธ์ขององค์กรอยู่บนรากฐานของสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กรควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ต้องการการบริการลูกค้าที่ดี วัฒนธรรมองค์กรต้องกระตุ้นการบริการลูกค้าที่ดีด้วย

แดฟท์ (Daft, 1992, p. 323) กล่าวว่ากลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่ที่อิทธิพลมากต่อวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรควรเป็นสิ่งที่สร้างให้องค์กรบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกต้องการความยืดหยุ่นและการตอบสนอง วัฒนธรรมควรกระตุ้นให้เกิดการปรับตัว ความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมระหว่างค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อกลยุทธ์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสามารถสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้

ขั้นตอนในการนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ฮิคแมน และ ซิลวา (Hickman & Silva อ้างในจงดี เดชาสกุลสม, 2531 น. 27) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือการคัดเลือกคน กระตุ้นให้คนทำงาน การให้รางวัล การรักษาคน (ที่ดี) และรวมคนที่ดีให้มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” การสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องการพัฒนาทักษะและความชำนาญและทัศนคติของบุคลากรในองค์กรนั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพัน การให้รางวัลแก่ความสามารถที่ปรากฏและความเสมอต้นเสมอปลายในการธำรงรักษาความผูกพันและความสามารถนั้นไว้

ตารางที่ 8 ขั้นตอนในการนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบของวัฒนธรรม	สิ่งที่องค์กรต้องกระทำ
ความผูกพันของบุคลากร	สร้างสำนึกในความผูกพันต่อองค์กร ต่อปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีร่วมกัน โดยตระหนักว่าความผูกพันของพนักงานขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ร่วมกันที่พนักงานและองค์กรได้รับ
ความสามารถของบุคลากร	พัฒนาความรู้ความสามารถและให้ผลตอบแทนแก่ความสามารถที่เด่นชัด และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นที่ความรู้ ความชำนาญ ในด้านหนึ่งหรือสองด้าน แทนที่จะมุ่งเน้นความชำนาญทุกด้านพร้อมกันในเวลาเดียว
ความเสมอต้นเสมอปลาย	สร้างสำนึกในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนาความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรไว้

องค์ประกอบของวัฒนธรรม	สิ่งที่องค์กรต้องกระทำ
	โดยการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากรที่ดีไว้

วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

อันที่จริง การบริหารงานแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์กร หรือ ทีคิวเอ็ม เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมต้องการเปลี่ยนแปลงคนที่ละเล็กละน้อยและเปลี่ยนในขอบเขตที่กว้างคือทั้งหมดทั้งองค์กร มุ่งค้นหาปัญหาใหญ่ๆ 2 - 3 ปัญหาและแก้ที่สาเหตุหลักของปัญหานั้นทั้งนี้ขึ้นไปตามหลักการวิเคราะห์ของพาเรโต (Pareto Analysis) ซึ่งเป็นชื่อของนักเศรษฐศาสตร์ที่วางกฎ 80:20 เอาไว้ ความหมายก็คือสาเหตุหลักๆของปัญหามาจากคนหรือเหตุการณ์ส่วนน้อยแต่เกิดขึ้นเป็นประจำ ดังนั้นจึงต้องอาศัยข้อมูลตามที่เป็นจริงและใช้เครื่องมือหรือเทคนิคค้นคว้าหาปัญหาหลักๆซึ่งเรียกว่า “การบริหารตามข้อเท็จจริง” (management by facts) ข้อสำคัญต้องอาศัยความร่วมมือจากคนระดับล่าง ยกตัวอย่างญี่ปุ่นอาศัยกลุ่มคนงานกลุ่มเล็กๆกลุ่มหนึ่งไม่เกิน 10 คนรวมตัวกันเองด้วยความสมัครใจ และช่วยกันหาทางปรับปรุงการทำงานฝ่ายโรงงานช่วยอำนวยความสะดวกและให้รางวัลต่อมาพัฒนาเป็นการเผยแพร่ออกนอกโรงงานและมีการประกวดระดับชาติรางวัลที่ญี่ปุ่นให้สำหรับการประกวดชื่อว่า “รางวัลเดมมิง” (Deming Award) อันเป็นรางวัลคุณภาพที่เก่าแก่ที่สุดในโลกที่มีมาตั้งแต่ปี 1951 ตอนแรกๆกลุ่มระดับล่างนี้พัฒนามาอย่างเชื่องช้าทว่ากลับมีความเหนียวแน่นเพราะมีพื้นฐานมาจากความเข้าใจและความรักซึ่งกันและกันระหว่างคนงานกับผู้บริหารต่อมาเรียกกลุ่มคนระดับล่างนี้ว่า “กลุ่ม QC” ซึ่งย่อมาจาก “Quality Circle” แปลว่า “เครือข่ายคุณภาพ” หรือ “กลุ่มคุณภาพ”

กลุ่ม QC เป็นเครื่องมือในการมีส่วนร่วมช่วยสร้างขวัญกำลังใจและทำให้คนระดับล่างมีอำนาจแก้ปัญหาที่เผชิญด้วยตัวเองหากปัญหาใหญ่เกินไปก็เสนอขึ้นไปให้ผู้บริหารหรือทีมโครงการเป็นผู้แก้ไขแต่ก็มีพื้นฐานมาจากคนระดับล่างอยู่ดีญี่ปุ่นจึงสามารถสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งทำให้คนมีความรักและผูกพันกับองค์กรได้อย่างแนบแน่นพื้นฐานจากกระบวนการกลุ่มนี้เองที่เป็นปัจจัยที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของการปรับปรุงคุณภาพ

นักวิชาการส่วนใหญ่มองว่า ทีคิวเอ็ม เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงวัฒนธรรม ยกตัวอย่างคำนิยามต่อไปนี้

โลโกทีตีส (Logothetis, 1992, p. 3) นิยามว่า ทีคิวเอ็ม เป็นวัฒนธรรมสิ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมนี้คือความผูกพันทั้งหมดที่มีต่อคุณภาพและทัศนคติที่ได้แสดงออกมาโดยพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

ซัสกินและกีเซอร์ (Sashkin & Kiser, 1993, p. 3) อธิบายว่า ทีคิวเอ็ม หมายถึงการที่วัฒนธรรมองค์กรถูกกำหนดโดยความพึงพอใจของลูกค้าและสนับสนุนให้ตอบสนองความพึงพอใจนี้อย่างสม่ำเสมอโดยวิธีผสมผสานเครื่องมือเทคนิคและการฝึกอบรมเข้าด้วยกันซึ่งเป็นระบบการปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่องจนเป็นผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพสูง

ครีตเนอร์ (Kreitner, 1995, p. 110) นิยามว่า ทิคิวเอ็ม เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้คนมีความผูกพันกับการปรับปรุงในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องได้แก่ทักษะทีมงานกระบวนการคุณภาพของสินค้าบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

เซอร์โต (Certo, 1997, p. 542) นิยามว่า ทิคิวเอ็ม เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งเกี่ยวกับสมาชิกองค์กรทุกคนเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการมีบทบาทเหมาะสมต่อการทำให้เกิดคุณภาพ

กราแฮม และ เบนเน็ตต์ (Graham & Bennett, 1998, p. 107) อธิบายว่า ทิคิวเอ็มประกอบด้วยนโยบายขั้นตอนการปฏิบัติและโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งไปที่ทุกๆส่วนของระบบมากกว่าส่วนย่อยและเลือกหาสาเหตุของความล้มเหลวมากกว่าเพียงแค่รู้ข้อเท็จจริงของปัญหา

แชมโปซ์ (Champoux, 1999, p. 24) อธิบายว่า ทิคิวเอ็มเป็นปรัชญาและระบบการจัดการที่สร้างขึ้นจากแนวคิดตั้งแต่ทศวรรษ 1920 รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคต่างๆที่ช่วยให้สามารถจัดการคุณภาพการบริการการผลิตและกระบวนการต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่ารากของการจัดการคุณภาพจะเกิดขึ้นในโรงงานแต่ก็เป็นระบบการจัดการที่สามารถนำไปปรับปรุงกับองค์กรได้ทุกประเภทและสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรหรือกลุ่มได้

นิกซัน, เฮมส์ และวิลเลียมส์ (Nixon, Helms, & Williams, 2001, p.322) อธิบายว่านิยามของทิคิวเอ็ม ที่เป็นทางการก็คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมพื้นฐานขององค์กร และปรับทิศทางใหม่ไปสู่คุณภาพที่ดีกว่า เป้าหมายสูงสุดของทิคิวเอ็ม คือสร้างองค์กรให้ผลิตสินค้าและบริการได้ยอดเยี่ยมในระดับโลกด้วยเหตุนี้ลูกค้าจึงเป็นคนกำหนดคุณภาพเพราะลูกค้าเป็นผู้รับรู้ว่าสินค้าและบริการเป็นไปตามที่เขาคาดหวังมากน้อยแค่ไหนเพียงใด

จากที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้องค์กรที่ต้องการประยุกต์ทิคิวเอ็มเพื่อการจัดการต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระบบการทำงานใหม่โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 8 ซึ่งเป็นตารางเปรียบเทียบองค์กรก่อนและหลังการประยุกต์ทิคิวเอ็ม สิ่งสำคัญที่ควรทราบคือ การประยุกต์การจัดการด้วย ทิคิวเอ็ม ไม่สามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ในช่วงระยะเวลาอันสั้น แต่ถ้าองค์กรที่มีขนาดเล็กสามารถเปลี่ยนระบบการทำงานแบบเก่าเป็นระบบการทำงานแบบทิคิวเอ็มได้เร็วกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่

องค์กรต่างๆ จะค่อยๆ ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการปรับปรุงคุณภาพ ถ้าหากว่าองค์กรต้องการอยู่รอดในการแข่งขันของตลาดภายในประเทศและตลาดโลก การปรับปรุงไม่จำกัดเฉพาะว่าผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งต้องผลิตตามข้อกำหนดของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณภาพในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตการป้องกัน การป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ ของผลิตภัณฑ์จะดีกว่าการที่จะมาแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังการผลิต

ตารางที่ 9 วัฒนธรรมองค์กรของระบบการทำงานแบบเก่าและระบบการทำงานแบบทีคิวเอ็ม

องค์ประกอบของคุณภาพ	ระบบการทำงานแบบเก่า	ระบบการทำงานแบบทีคิวเอ็ม
1. บทนิยามของคุณภาพ	เน้นที่ผลิตภัณฑ์	เน้นที่ลูกค้า
2. ลำดับความสำคัญ	คุณภาพเป็นรองจากราคา	คุณภาพต้องเหมาะสมกับราคา
3. การตัดสินใจ	ใช้เวลาน้อย	ใช้เวลามาก
4. จุดที่เน้น	การตรวจสอบ	การป้องกัน
5. ความผิดพลาด	การปฏิบัติงาน	ระบบ
6. ความรับผิดชอบ	แผนกควบคุมคุณภาพ	ทุกคนในองค์กร
7. การแก้ปัญหา	ผู้จัดการ	คณะทำงาน
8. การจัดหา	พิจารณาที่ราคา	พิจารณาราคาและอายุการใช้งาน
9. หน้าที่ของผู้จัดการ	วางแผน มอบหมาย ควบคุม และบังคับใช้	เป็นที่เลี้ยง ที่ปรึกษา และอำนวยความสะดวก

สรุปแล้วการบริหารงานแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์กร หรือทีคิวเอ็ม เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์กล่าวคือเป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กรเพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก ทีคิวเอ็ม มีความหมายหลายอย่างในตัวเองกล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์เทคนิคระบบการจัดการรวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหขององค์กรสาเหตุที่ทีคิวเอ็ม มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตการตลาดและการเงินเนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดนองค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพเพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้าประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของทีคิวเอ็ม จากกิจการต่างๆทั้งในประเทศญี่ปุ่นประเทศตะวันตกและประเทศอื่นๆทั่วโลก

จุดเน้นของการนำเอาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรหรือ ทีคิวเอ็ม ไปใช้

การนำทีคิวเอ็ม ไปใช้นั้นต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพราะถือว่า ทีคิวเอ็มเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในที่สุดจึงเกิดความผูกพันร่วมกันและการมีส่วนร่วมเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อเท็จจริงและใช้เครื่องมือและเทคนิคซึ่งเป็นวิธีการที่อาศัยความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ (Logothetis, 1992)

สำหรับการนำทีคิวเอ็ม เข้าไปใช้ในระบอบราชการนักวิชาการบางคนเชื่อว่าจะเป็น การปฏิบัติ การจัดการเลยที่เดียวเหตุผลก็เพราะ ทีคิวเอ็ม จะทำให้ระบอบราชการหันมาให้ความสำคัญกับหน่วยผลิต

รู้จักใช้เทคนิคที่ซับซ้อนวิเคราะห์ปัญหาลดขั้นตอนการบังคับบัญชาใช้คนระดับล่างช่วยวิเคราะห์ปัญหาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งนี้เนื่องจากที่คิวเอ็ม เป็นแนวคิดของการใช้กลุ่มระดับล่างทำงานซึ่งเน้นความเข้าใจและความร่วมมือกันจุดสำคัญที่สุดอยู่ที่ที่คิวเอ็ม เป็นแนวคิดที่บูรณาการความรู้และเทคนิค 2 ด้านเข้าด้วยกัน

พื้นฐานทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมของที่คิวเอ็มที่ต้องสร้างก่อนนั้นมีหลายด้านยกตัวอย่าง (Hellsten & Klefsjo, 2000)

1. การมุ่งตอบสนองลูกค้าถือว่าลูกค้าคือพระราชาราชเพราะอำนาจขึ้นอยู่กับลูกค้าลูกค้ารู้ข้อมูลและมีทางเลือก
2. การมุ่งสู่ความเป็นผู้นำเพื่อความเป็นเลิศในการผลิตหรือบริการในด้านนั้นๆทั้งในระดับท้องถิ่นระดับชาติและระดับโลก
3. การปรับปรุงและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสามารถพัฒนาและสร้างนิสัยให้คนรู้สึกทนไม่ได้กับปัญหาคุณภาพและต้องการแก้ไขอยู่ตลอดเวลาไม่ยอมปล่อยให้กลายเป็นปัญหาเรื้อรังซึ่งก็คือการสร้างวัฒนธรรมใคเช่นนั่นเอง
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานถือว่าพนักงานรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขได้ประกอบกับมีความสามารถและมีความรับผิดชอบจึงต้องให้พนักงานมีอำนาจพอที่จะจัดการกับปัญหา
5. การตอบสนองอันรวดเร็วมุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้าคู่แข่งและสถานการณ์ทางการตลาด
6. การออกแบบและหาทางป้องกันปัญหาเอาไว้ล่วงหน้าการออกแบบใหม่เป็นการแก้ปัญหาทั้งระบบสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้าได้การผลิตและการบริการจึงต้องหาทางคิดออกแบบโดยมองเป็นระบบ
7. การมองภาพระยะยาวในอนาคตผู้นำมีวิสัยทัศน์คือมองเห็นภาพในระยะยาวก่อนและนำมาเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจและสามารถเปลี่ยนแปลงในระดับที่ลึกถึงวัฒนธรรม
8. การบริหารตามข้อเท็จจริงอาศัยข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานของการคิดและตัดสินใจไม่ใช่ใช้สามัญสำนึกผู้บริหารจึงต้องมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ
9. การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและมีส่วนตัดสินใจบาปกรรมที่ผู้บริหารกระทำกับลูกน้องมากที่สุดคือการเรียกลูกน้องมาประชุมโดยไม่ให้ออกแสดงความคิดเห็น
10. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสิทธิพลเมืององค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของประชาชนในฐานะที่เป็นพลเมืองเช่นไม่ทิ้งของเสียลงแม่น้ำลำคลองไม่เอาเปรียบผู้บริโภคไม่หลอกลวงด้วยการโฆษณาชวนเชื่อ
11. การมุ่งไปที่ผลลัพธ์ผลลัพธ์สำคัญกว่ากระบวนการปัญหาที่ระบบราชการพัฒนายากก็เพราะมีขนาดใหญ่จึงรวมอำนาจและมีกฎระเบียบมากเจ้าหน้าที่กลัวทำผิดจึงยึดกฎระเบียบเป็นหลักแต่ในที่สุดการทำงานก็ไม่ยืดหยุ่นไม่มองเป้าหมายและผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการเช่นเจ้าหน้าที่ทะเบียนลืมนิดไปว่าตนมีหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่นักศึกษาไม่ใช่คอยจับผิด

ประเด็นสำคัญ ของการนำทิกิวเอ็มไปใช้ต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรพร้อมกับช่วยกันปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องการสร้างค่านิยมนี้ต้องใช้เวลาแต่เป็นพื้นฐานที่ทำให้ระบบคุณภาพอยู่ได้อย่างมั่นคงหากยังไม่สามารถทำให้คนเปลี่ยนไปสนใจและมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงคุณภาพแล้วการปรับปรุงคุณภาพก็ไม่เกิดที่ทำอยู่นั้นไม่ใช่การปรับปรุงคุณภาพแต่เป็นการทำตามระเบียบเป็นคนละวิธีกับทิกิวเอ็ม เพราะทิกิวเอ็มเน้นการขับเคลื่อนด้วยพลังกลุ่มของคนระดับล่างไม่ใช่ออกคำสั่งหรือทำงานตามขั้นตอนและเน้นสายการบังคับบัญชาข้อสำคัญการนำทิกิวเอ็ม มาใช้ก็หวังที่จะลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและความเป็นระบบราชการ ไม่ใช่ยิ่งเพิ่มระเบียบกฎเกณฑ์ถ้าทิกิวเอ็มไม่ช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ก็นับว่ายังห่างไกลจากความสำเร็จ เพราะนอกจากไม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแล้วการทำตามระเบียบดังกล่าวยังเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรไม่เจริญด้วย

บางครั้งองค์กรที่นำเอา ทิกิวเอ็ม ไปใช้ประสบกับความล้มเหลว สาเหตุมาจากการใช้ไม่ต่อเนื่อง ประกอบกับขาด การกระตุ้นจากการแข่งขันและการมีลูกค้าไม่ชัดเจน โดยเฉพาะเป็นปัญหาที่เกิดกับภาครัฐซึ่งนิยมใช้วิธีบังคับและสั่งการ ผู้ปฏิบัติจึงไม่เข้าใจรีบทำโดยยึดคำสั่งเพื่อต้องการผลงาน และได้ชื่อว่าเป็นผู้ริ่มาก่อน นอกนั้นยังคิดที่ถูกระเบียบและขั้นตอนหรือเทคนิคเช่นการวัดผลหรือประเมินผลจึงขาดการสร้างสรรค์และการปรับปรุงคุณภาพ โดยเฉพาะการแก้ที่ตัวปัญหาจริงๆซึ่งเป็นหัวใจของทิกิวเอ็ม (Reavill, 1999)

สรุปแล้วหลัก การของ ทิกิวเอ็มมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยกระบวนการกลุ่มและใช้เทคนิคบางอย่างเป็นสื่อ นำทางเช่นการปรับปรุงคุณภาพและการประกันคุณภาพในส่วนของ การประกันคุณภาพใช้กันมากทั้งภาครัฐและเอกชนข้อสำคัญที่สุดคือต้องเข้าใจว่าระบบประกันคุณภาพ ต้องใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือที่สำคัญแต่มาตรฐานก็ไม่ใช่เป้าหมายหลักเป้าหมายจริงๆอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องปัญหาคุณภาพทุกวันนี้เกิดจากการไม่เข้าใจแก่นของความคิดแต่ไปยึดวิธีปฏิบัติเช่นปัญหาในประเทศไทยที่ไปยึดมาตรฐานเป็นเป้าหมายจึงกลายเป็นการแทนที่กันของเป้าหมายและเน้นเทคนิคกันมากจนกระทั่งลืมเป้าหมายที่แท้จริงดังนั้นจึงต้องดูด้วยว่า มาตรฐานที่ใช้กันนั้นสะท้อนความจริงหรือไม่โดยดูจากผลของการแก้ปัญหาและการปรับปรุงคุณภาพเป็นหลักเพราะการแก้ปัญหาและการปรับปรุงคุณภาพสำคัญกว่าการทำตามมาตรฐานมาก โดยเฉพาะ การประกันคุณภาพในระบบราชการหรือการประกันคุณภาพการศึกษามีเทคนิควิธีการมากมายไม่ได้จำกัดเฉพาะแค่การทำตามมาตรฐานเช่นในการให้บริการนั้นหน่วยงานย่อมหาทางปรับปรุงการบริการ ได้โดยตลอดหลักสำคัญอยู่ที่คนในหน่วยงานต้องมุ่งมั่นซึ่งมาจากการเข้าใจและยอมรับเหตุผลของการปรับปรุงรวมทั้งวิธีการเทคนิคและระบบรางวัลที่จะได้จากการปรับปรุง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่ง

คุณภาพทั้งองค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ เป็นแนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 2 เป็นโครงสร้างระบบงาน ส่วนที่ 3 เป็นขั้นตอนการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะการเตรียมการดำเนินงาน ระยะดำเนินงานตามแผน ระยะการตรวจประเมินการปฏิบัติงาน และระยะสรุปผลการดำเนินงาน

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงาน

สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ พบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพ ได้มีการจัดทำทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (2540-2544) กำหนดทิศทางให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างชัดเจน การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานมีอิสระมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ มีความพร้อมต่อรูปแบบบริการใหม่ๆ ก่อนข้างสูง กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (ทีคิวเอ็ม) ที่เหมาะสมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ 1) การดำเนินงานสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ทีคิวเอ็ม 2) การสร้างทีมดำเนินงาน ทีคิวเอ็ม เพื่อนำร่อง 3) การนิยามความสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ 4) การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดระบบรางวัล 5) การกำหนดแผนการดำเนินงาน ทีคิวเอ็ม 6) การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย 7) การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน 8) การรายงานผลและกำหนดรางวัล ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมของการกำหนดรางวัล มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ศยามล เอกะกุลนันต์ (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ในการจัดการกับพฤติกรรมจัดการของผู้ในระดับต้นใน โรงงานอุตสาหกรรมผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ในระดับต้นใน โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการจัดการต่างกัน มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ในระดับต้นใน โรงงานอุตสาหกรรมที่มีความวิตกกังวลต่างกัน มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การรับรู้ความสามารถของตนเองในการจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมจัดการของ ผู้ในระดับต้นใน โรงงานอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 5695$)

สุพิชชา มณีพันธกุล (2541) ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อระบบบริการคุณภาพเต็มรูปแบบ (TQS) ศึกษาเฉพาะกรณี : พนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในกิจกรรม TQS อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ สถานภาพสมรส ส่วนงาน ความรู้ความเข้าใจในระบบ TQS และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม TQS ส่วนตัวแปรด้านอื่นได้แก่ เพศ รายได้ ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน ฐานะในกลุ่ม TQS ทีม และการผ่านการอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

ศศิรินทร์ ชัยอาภา (2542) ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์การ (ทีคิวเอ็ม) : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสิน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่การดำเนินงานของธนาคารออมสินภาคต่างๆ จำนวน 202 คน ผลการศึกษาพบว่า

การนำเทคนิค ทิวเอ็ม มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานธนาคารออมสินมีระดับของความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ในด้านสภาพปัญหาก่อนนำเทคนิค ทิวเอ็ม มาใช้ ด้านกิจกรรม ทิวเอ็ม ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและด้านผลของการดำเนินกิจกรรม พนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุและระดับตำแหน่งต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค ทิวเอ็ม มาใช้ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานสะดวกในการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานแตกต่างกัน พนักงานธนาคารออมสินที่มีเพศต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค ทิวเอ็ม มาใช้ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้านบริการแตกต่างกัน พนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุงานต่างกัน จะทำให้มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาก่อนนำเทคนิค ทิวเอ็ม มาใช้ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีแตกต่างกัน สภาพปัญหาก่อนนำเทคนิค ทิวเอ็ม มาใช้ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค ทิวเอ็ม มาใช้ และผลของการดำเนินกิจกรรม ความคิดเห็นต่อการนำเทคนิค ทิวเอ็ม มาใช้ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อผลของการดำเนินกิจกรรม

ชนินทร์ ชมจินดา (2543) ได้ศึกษาเรื่องการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณีผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในหน่วยงานที่เข้าระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 จำนวน 131 คน ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้ช่วยผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีความรู้ในระดับมากมีทัศนคติในเชิงบวกต่อระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 บรรยากาศองค์การมีความเหมาะสมปานกลาง การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความเหมาะสมปานกลาง และการสนับสนุนจากผู้บริหารมีความเหมาะสมปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า ทัศนคติ บรรยากาศองค์การ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความรู้ การสื่อสารระหว่างบุคคลและลักษณะทั่วไป เช่น อายุ อายุการทำงานในธนาคาร อายุงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขาด้านสินเชื่อและระดับการศึกษา ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐพร ปัจจุสานนท์ (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ทิวเอ็ม ของพนักงานบริษัท เอส เอ็นพี ซีริวิวัฒนา จำกัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท เอสเอ็นพี ซีริวิวัฒนา จำกัด จำนวน 251 คน และสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้บริหารบริษัท จำนวน 3 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีรายได้เฉลี่ยเดือนละ 3,501 – 4,000บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว 3-4 ปี พนักงานของบริษัทเคยส่งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ทิวเอ็ม ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา มีร้อยละ 33.1 มีความรู้เกี่ยวกับ ทิวเอ็ม ถูกต้องเป็นส่วนใหญ่คือ ตั้งแต่ร้อยละ 90.0 ขึ้นไป พนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับ ทิวเอ็ม อยู่ในระดับมาก ตั้งแต่ร้อยละ 70.0 ขึ้นไป คือ ทิวเอ็ม ช่วยพัฒนาคุณภาพรวมได้ และองค์การที่มี ทิวเอ็ม จะผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

ธีระศักดิ์ กุศลานนท์ (2545) ศึกษาการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยาน

กรุงเทพฯ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคสนาม จำนวน 222 คน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประเด็นที่เป็นปัจจัยในเรื่องลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ในขณะที่สายงานที่แตกต่างกันไม่ทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และตรวจสอบรูปแบบ กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาโครงการนำร่องของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ และมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการมีค่าเฉลี่ยสูงตามลำดับ ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม และระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนมีคุณภาพ

อนันต์ เตียวต้อย (2551) ศึกษา รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มงคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยราชภัฏมงคล ได้แก่ องค์ประกอบและกระบวนการ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบคือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมเนียมปฏิบัติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่แข่ง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และมี 8 กระบวนการคือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประชาสัมพันธ์และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

บาร์นาร์ด (Barnard, 1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการนำการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในห้องสมุดวิจัย โดยใช้ โดยแบ่งเป็น 4 ช่วง และแต่ละช่วงมีขั้นตอนย่อยๆ โดยช่วงแรกเป็นการศึกษาสำรวจข้อมูลเบื้องต้น พร้อมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ช่วงที่ 2 เป็น

การวางแผนของผู้ดำเนินการเชื่อมโยงการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเข้ากับแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นเตรียมการทำให้รูปแบบของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ช่วงที่3เป็นขั้นเริ่มต้นกิจกรรม โดยการประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ โดยการสัมภาษณ์และสอบถาม มีการจัดทีมนำร่องและพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนการประเมินผลและขยายผล โดยทำเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร และมีการให้รางวัลสำหรับงานที่ได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จกับผู้ใช้บริการมากที่สุด

ฟริทซ์ (Fritz, 1993) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในหน่วยงานที่ไม่ได้ให้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเกณฑ์การรับรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อเกณฑ์การประเมินผลการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรและเกณฑ์การกำหนดรางวัลที่มหาวิทยาลัยนำมาจากเกณฑ์การประเมินผลการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรและเกณฑ์การกำหนดรางวัลที่มหาวิทยาลัยนำมาจากเกณฑ์ของบัลดริจอะวอร์ด (Baldrige Award) โดยใช้แบบสำรวจดัชนีโอกาสคุณภาพ Quality Opportunity Index (QUOIN) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทุกระดับสนใจที่จะปรับปรุงการให้บริการในแผนกงานของตน รวมทั้งดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์ของบัลดริจ (Baldrige) ด้านรางวัล พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับระบบรางวัล โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุ ระหว่าง 30-39 ปี เพศหญิงมีโอกาสในการปรับปรุงการทำงานมากกว่าเพศชาย

บอลด์วิน (Baldwin, 1994) ได้ศึกษาการนำการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการวิจัยข้อมูลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก ที่ให้ความช่วยเหลือและศึกษาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวัดคุณภาพการมอบอำนาจ การเรียนรู้กระบวนการ การสนับสนุนการจัดการที่ดี และระยะเวลาในการให้ความร่วมมือ ของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในประกอบด้วยผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน จากการตอบแบบสอบถาม 30 ข้อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและเข้าใจวิธีการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญ การจัดการที่ดี พบว่ามีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ การมอบหน้าที่ พบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ ระยะเวลาในการร่วมมือเป็นความสัมพันธ์ทางลบของความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก และผลการจัดการและการบริหาร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คาร์ (Carr, 1995) ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในมหาวิทยาลัยที่ศึกษาพบว่า การทำงานโดยใช้ทีมมีผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีลักษณะตามสายการบังคับบัญชาเป็นทางการหรือการจัดรูปแบบตามแบบที่จัดกันมา บทบาทของทีมจะมีผลต่อการมองกระบวนการนำการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ ซึ่งจะมีการมองที่แตกต่างจากการมองของบุคคลทั่วไป

คันดารี และสตุทซ์ (Cundari&Stutz, 1995) ศึกษาการพัฒนาคุณภาพของห้องสมุด Devereaux Foundation เริ่มจากการจัดตั้งคณะทำงานทำหน้าที่สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการ ในปัจจุบันของห้องสมุด และความต้องการที่ห้องสมุดยังไม่สามารถตอบสนองได้ ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการที่ห้องสมุดรวบรวมได้และที่มีผู้เสนอแนะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานโดยทันที ผลที่ได้รับทำให้ห้องสมุดสามารถประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และได้รับข้อมูลเพื่อพัฒนางานในระยะยาว

ชีเธอร์ และ โนแลน (Sheather& Nolan, 1995) ศึกษาการพัฒนาเทคนิคการแก้ปัญหาทั่วไป (The general purpose utility problem solving - GPUPS) อันเป็นเทคนิค เพื่อสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหา ตามแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรจากการนำไปใช้ในการแก้ปัญหการจัดเก็บ หนังสือบนชั้น ผลการศึกษาพบว่า เพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหา จำเป็นต้องมีการรวบรวมบุคลากร จำนวนมาก เพื่อร่วมกันระบุปัญหาตามหลักการทำงานเป็นทีมแสวงหาแนวทางการแก้ไข วางแผน และ กำหนดขั้นตอนการนำไปใช้ และยังพบเพิ่มเติมอีกว่าเทคนิค GPUPS ก่อให้เกิดเทคนิคต่างๆ เพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงคุณภาพและเป็นประโยชน์สำหรับการแก้ปัญหา สร้างทีมงานและพัฒนาองค์กร

วิลเลียมสันและเอ็กซ์อน (Williamson&Exon, 1996) ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพในห้องสมุด มหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่าห้องสมุดมีแนวโน้มการปรับปรุงในประเด็นสำคัญแก่ ผู้ใช้บริการ (client-centered) ทั้งยังแสดงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการศึกษาและการฝึกอบรมด้านการ บริหารคุณภาพขณะที่ห้องสมุดบางแห่งมีการนำหลักการการบริหารคุณภาพในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจาก การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร หรือการนำหลักการหลายประการมา ผสมผสานกัน เพื่อการปรับปรุงคุณภาพในห้องสมุดของตนเอง

เฮิร์ด (Hurd, 1996) ศึกษาการดำเนินงานของสมาคมห้องสมุดเพื่อการวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี (Association of Research Libraries- ARL) ในปี 1993-1994 ห้องสมุดเหล่านี้เป็น ห้องสมุดชั้นนำ เพื่อการวิจัยในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา และเป็นห้องสมุดต้นแบบเพื่อการ เปรียบเทียบ (benchmarking) แก่ห้องสมุดอื่นๆ ผลการศึกษาพบว่า ห้องสมุดเหล่านี้หลายแห่งกำลัง ดำเนินการปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรสู่คุณภาพโดยนำ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร มา ใช้

แมคเนล (Mcneill, 1997) ได้ทำการศึกษารูปแบบการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในวิทยาลัย ผลงานวิจัยสรุปว่าการทำงานต้องเริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมายในการบริหาร การสนับสนุนการปรับปรุง บรรยากาศในการทำงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความต้องการความจำเป็น ตลอดจนความคิดเห็นในการปรับปรุงและปฏิรูปการทำงาน

บายด์ (Byrd,1997) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของหลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในวิทยาลัยชุมชนสามแห่ง ผลงานวิจัยสรุปว่าการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเน้นการบริการ ลูกค้า การพัฒนาทีมงาน ช่วยจัดโครงสร้างการทำงานใหม่ และใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน

นิวบี (Newby, 1998) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในโรงเรียนประถม โดยใช้การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเป็นองค์ประกอบหลักของผู้นำ ระบบความคิดและการมอบอำนาจ ความมั่นใจในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร ซึ่งโรงเรียนมองเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเป็นแรงกระตุ้นคณะกรรมการในเรื่องคุณภาพการศึกษากำหนดคุณภาพโดยลูกค้า ที่เป็นผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และเป็นความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้า จุดประสงค์ในการศึกษาเพื่อเป็นการสำรวจ สมาชิกและคณะกรรมการสนับสนุนคุณภาพความสัมพันธ์ของแต่ละโรงเรียน พบความแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ความแตกต่างเรื่องกรอบม ครอบคลุมกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในการปฏิบัติของโรงเรียน ความแตกต่างที่เป็นความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน ในเรื่องของความพึงพอใจที่ใช้ในการวัดคุณภาพ และความแตกต่างของคุณภาพที่เป็นเป้าหมายของโรงเรียน

เฮอร์นันเดซ (Hernandez, 2001) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในโรงเรียนที่มลรัฐเท็กซัส พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเหมือนกับรูปแบบประสิทธิผลในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร ศึกษาและนำเสนอการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในการประเมินโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรน้อยกว่า 5 ปี มีนักเรียน 13,000 คน ใน 14 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารคณะกรรมการ โรงเรียน ครู ผู้สนับสนุน และผู้ปกครอง โดยใช้กระบวนการการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร กับผู้บริหารใหม่ การอบรมครู การปรับปรุงห้องเรียนอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงการประชุมอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ว่า การใช้การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร จะช่วยในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงครูมีการลาออกต่ำ มีวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ และการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของโรงเรียนของลูกค้ามากขึ้น

อะฮายและราวิชานدران (Ahire & Ravichandran, 2001) ได้ศึกษานวัตกรรมการแพร่กระจายรูปแบบการส่งเสริม การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร พบว่า คุณภาพของการบริหารมีกระบวนการอยู่ 4 ขั้นตอนคือ กระบวนการนำเข้า กระบวนการปรับประยุกต์ กระบวนการยอมรับและกระบวนการนำไปใช้จริง สมาชิกในองค์กรต้องมีข้อตกลงร่วมกันและมีทัศนคติเรื่องคุณภาพที่ถูกต้องตรงกัน โดยผ่านการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในงานประจำ วิธีดำเนินการวิจัยใช้ชิ้นส่วนตัวอย่างของเครื่องยนต์ในโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 407 ชิ้น เพื่อตรวจสอบคุณภาพตามกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอน พบว่าได้คุณภาพของสินค้าที่ดีและกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ

ฮิลล์ (Hill, 2008) ได้วิจัยเรื่องอุปสรรคที่จะส่งผลถึงความสำเร็จในการจัดการคุณภาพ โดยทำการสำรวจจากสมาชิก ASQ (American Society for Quality) โดยใช้แบบสอบถาม 347 ชุด พบว่ามีอุปสรรคที่สำคัญ 5 ประการได้แก่ 1) อย่ายใช้คำตอบแทนที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร 2) บุคลากรไม่ได้มีการฝึกทักษะในการปรับปรุงคุณภาพ 3) ความ

ไม่เพียงพอของทรัพยากรทำให้ทีคิวเอ็มไม่มีประสิทธิภาพ 4) การเปลี่ยนแปลงทำให้เป็นอุปสรรคต่อบุคลากร 5) บุคลากรไม่ได้รับการฝึกฝนในเรื่องของการตั้งประเด็นปัญหาและการแก้ไขปัญหา อะซิฟ (Asif, 2011, ออนไลน์) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในระดับอุดมศึกษา พบว่าองค์ประกอบของความสำเร็จของทีคิวเอ็มในแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน งานวิจัยนี้ระบุเฉพาะองค์ประกอบที่ประสบความสำเร็จของทีคิวเอ็มในมหาวิทยาลัยปากีสถาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย สรุปผลการวิจัยพบว่ากระบวนการที่ส่งผลให้ทีคิวเอ็มประสบความสำเร็จได้แก่ ผู้บริหารวิสัยทัศน์ การควบคุมกระบวนการการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีส่วนที่จะผลักดันทีคิวเอ็มให้ประสบความสำเร็จได้มากที่สุด ผู้บริหารต้องใกล้ชิดกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งพนักงานในองค์กร ต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในกระบวนการทีคิวเอ็ม และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในองค์กร ควรเริ่มต้นจากบุคลากรและควรมีระบบการให้รางวัลเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สรุปจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วแต่เห็นประโยชน์และความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร มีการประยุกต์ใช้ในองค์กรที่สร้างกำไรและไม่แสวงหาผลกำไรอย่างกว้างขวาง โดยการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรนั้นเริ่มพัฒนามาจากองค์กรทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม ต่อมาเริ่มมีการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาที่ได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่องเช่นที่มหาวิทยาลัยโอเรกอนประเทศสหรัฐอเมริกา และจากงานวิจัยส่วนหนึ่งนำมาใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้ให้บริการจึงได้มีการนำมาใช้ในห้องสมุดเฉพาะ ห้องสมุดโรงเรียน และห้องสมุดมหาวิทยาลัย เป็นต้นสำหรับห้องสมุดในประเทศไทยเคยมีการนำแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาสำรวจความต้องการใช้ในห้องสมุดสถาบันการเงิน และห้องสมุดวิทยาลัย แต่เนื่องจากเป็นการสำรวจและนำมาใช้ในงานบริการเพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่เห็นภาพรวมของกระบวนการของห้องสมุดที่เต็มรูปแบบและสมบูรณ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อ พัฒนาระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร และประเมินกระบวนการ รวมทั้งพัฒนาคู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการศึกษาการบริหารงาน แผนการ ปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้ง วัฒนธรรมองค์กร เพื่อวิเคราะห์ SWOT และศึกษาข้อมูลพื้นฐานจาก เอกสาร ตำรา วิทยานิพนธ์และ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ๆ ในการบริหารงานแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำกระบวนการบริหารงาน แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในขั้นต้น และนำไปทดลองและประเมินกระบวนการ โดยพิจารณาจาก ตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์แล้ววิเคราะห์ สรุป และนำเสนอกระบวนการ บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการวิจัย

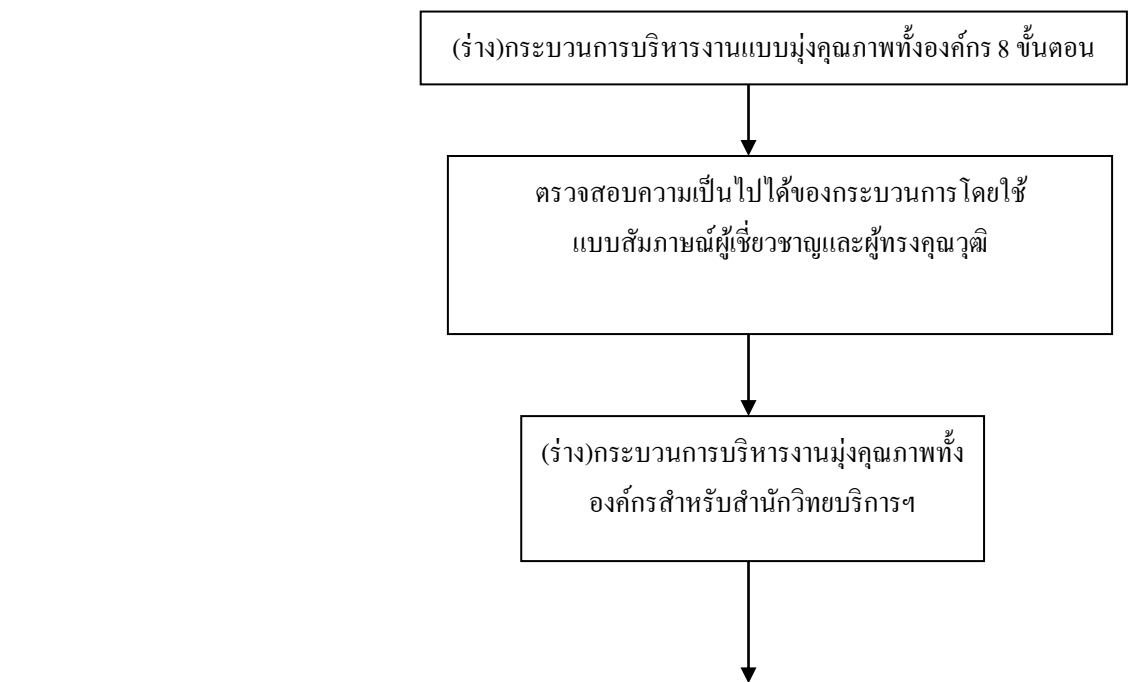
ขั้นตอนการวิจัย เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นพัฒนาระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนัก วิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

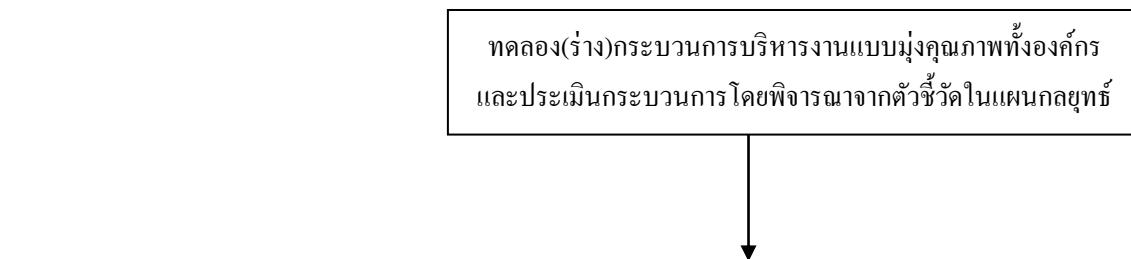
ขั้นตอนที่ 2 ขั้นทดลองและประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นวิเคราะห์สรุปและนำเสนอการใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

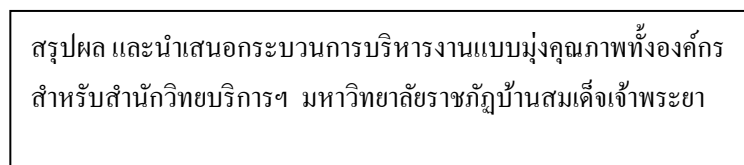
1. ขั้นพัฒนากระบวนการ



2. ขั้นทดลองและประเมินกระบวนการ



3. ขั้นสรุปผลและนำเสนอ



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการวิจัย

จากภาพที่ 9 จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นพัฒนากระบวนการ
2. ขั้นทดลองและประเมินกระบวนการ
3. ขั้นสรุปผล และนำเสนอ

ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินงานสรุปดังนี้

1. ขั้นพัฒนากระบวนการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศตาม

แนวคิดการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม

การพัฒนากระบวนการบริหารงาน สำนักวิทยบริการฯ ตามแนวคิดการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม มีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาสภาพการบริหารงานในสำนักวิทยบริการฯในด้านประวัติของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ
2. ศึกษา SWOT ของสำนักวิทยบริการฯในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
3. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ การบริหารจัดการคุณภาพ การบริหารจัดการคุณภาพของห้องสมุด การบริหารงานแบบทีคิวเอ็มทั้งในสถาบันอุดมศึกษา ห้องสมุดในระดับอุดมศึกษา เพื่อรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่างๆ มาประมวลเป็นแนวทางในการจัดทำร่างกระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรในสำนักวิทยบริการฯ ได้แก่ การเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การให้บริการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการวางแผน
5. จัดทำต้นร่างกระบวนการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มสำหรับหน่วยงานในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการรวบรวม และศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มและจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ แล้วนำมาพัฒนาเป็นกระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard, 1993)และพันซ์ศักดิ์พลสารัมย์ (2540)แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนต่อไป

6. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานตามแนวคิดการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มการศึกษาความคิดเห็นในขั้นนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการต้นร่างโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารของห้องสมุด และผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

6.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม จากหน่วยงานต่างๆ

6.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของห้องสมุดหรือมีความรู้เรื่องของคุณภาพ

โดยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติในข้อหนึ่งข้อใดหรือหลายข้อตามเกณฑ์ คือ

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มหรือด้านการบริหารงานเชิงคุณภาพ หรือ

2. เคยปฏิบัติงานในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

3. เป็นผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารห้องสมุดที่มีคุณวุฒิทางด้านบรรณารักษศาสตร์

สำหรับรายละเอียดในการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ไม่ถามชี้หน้า และสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด และลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ถ้าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไม่ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ก็สามารถซักถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติม ได้อีกจนครบถ้วนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงถึงความเป็นไปได้และความพร้อมสมบูรณ์

เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้พัฒนาโครงสร้างของกระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีเนื้อหาในแต่ละขั้นตอนโดยละเอียดพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้ในขั้นตอนต่อไป

2. ขั้นตอนทดลองและประเมินกระบวนการ

ในขั้นที่ 2 นี้ เป็นการทดลองตาม(ร่าง)กระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มในเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ

2.2 สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม

2.3 การวางแผนและกำหนดการให้บริการ

2.4 สสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

2.5 สร้างทีมนำร่อง

2.6 กำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่คิวเอ็ม

2.7การจัดสร้างทีมย่อยและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีม

2.8 การรายงานผลและกำหนดรางวัล

หลังจากทดลองแล้ว ได้นำมาประเมินกระบวนการโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม รวมทั้งใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของการให้บริการของสำนักวิทยบริการฯ แล้วนำมาเปรียบเทียบก่อน และหลังใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

3. ขั้นสรุปผล และนำเสนอ

เมื่อทำการทดลอง และประเมินกระบวนการเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผล พร้อมนำเสนอกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศใน 8 ขั้นตอน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยในขั้นตอนแรกได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ในเรื่องกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการฯ ซึ่งมีข้อคำถาม 8 ข้อ ได้แก่

1. การรวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการเพื่อดำเนินการจัดการคุณภาพ ควรรวบรวมข้อมูลอะไรบ้าง
2. ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทิวเอ็มท่านคิดว่าควรจะเน้นการอย่างไร
3. การกำหนดทิศทางการให้บริการของสำนักวิทยบริการ ควรดำเนินการอย่างไร
4. ในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการควรดำเนินการอย่างไร
5. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่อง ควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง
6. ในส่วนของการกำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่ทิวเอ็ม ควรมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร
7. การจัดตั้งทีมย่อยและ สร้างความสัมพันธ์ ของทีมย่อยต่างฝ่ายงานควรจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัลนั้นควรจะเป็นอย่างไร

สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ เพื่อดำเนินการจัดการคุณภาพ ควรรวบรวมข้อมูลอะไรบ้าง

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1.1 ผู้ใช้บริการ

- 1.1.1 ต้องพิจารณาผู้บริการว่าต้องการข้อมูลประเภทไหนเหมือนกับกร

สำรวจตลาด ส่วนของ ทีคิวเอ็มถ้าเป็นในส่วนของภาคเอกชน ในเชิงธุรกิจมีลักษณะเป็นการสำรวจตลาดว่าลูกค้าต้องการอะไร ห้องสมุดต้องสำรวจความต้องการของนิสิต นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรว่าต้องการอะไร แบบไหน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ และพันธกิจของห้องสมุดและมหาวิทยาลัย

1.1.2 สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการให้บริการของห้องสมุด

1.2 ผู้ให้บริการ(บุคลากร) /องค์กร

1.2.1 ศึกษาข้อมูลตัวชี้วัดของบุคลากรในแต่ละงาน

1.2.2 ข้อมูลกลยุทธ์ขององค์กร แผนงานและงบประมาณ

1.2.2 ข้อมูลทางกายภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

2.ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ ทีคิวเอ็มท่านคิดว่าควรจะเน้นการอย่างไร

2.1 ควรเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยก่อน ควรอบรมผู้บริหารให้เข้าใจเรื่องการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการคุณภาพ ทั้งทั้งองค์กร ถ้ามีความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการคุณภาพ ผู้บริหารต้องเลือกแผนก/หน่วยงาน ที่เริ่มทำได้ โดยสะดวก อาจเป็น หน่วยงานที่มีขนาดเล็ก ที่มีผลการดำเนินงานที่ประจักษ์ชัด ห้องสมุดถือว่าเป็น หน่วยงานที่มีความสำคัญเพราะ 1) มีความสัมพันธ์กับผู้ใ้โดยตรง 2) เป็นเรื่องของการให้บริการเป็นส่วนใหญ่

ดังนั้นความเข้าใจที่ต้องสร้าง คือ 1) พนักงานในห้องสมุดต้องมีความชัดเจนเข้าใจเรื่องทีคิวเอ็มตั้งแต่ระดับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 2) ต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเสนอแนะได้ตาม PDCA ส่งผลให้งานบริการประสบความสำเร็จ

2.2 มีแผนภูมิการทำงานที่ชัดเจน มีเอกสารหรือคู่มือเรื่องการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม แจกให้บุคลากรทุกคนทราบ หรือจัดทำเว็บไซต์ของห้องสมุดที่มีเรื่องการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม

2.3 มีการฝึกอบรม และให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้บุคลากรมีความรู้ในเรื่อง การบริหารงานแบบทีคิวเอ็มได้เท่าเทียมกัน

2.4 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับห้องสมุดอื่นๆที่มีการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.5 ผู้บริหารระดับสูงต้องติดตาม ใส่ใจ สังเกตพฤติกรรมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3. การกำหนดทิศทางการให้บริการของสำนักวิทยบริการ ควรดำเนินการอย่างไร

3.1ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ

เน้นจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน การกำหนดเป้าหมายจะไม่สำเร็จได้ ถ้าไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่ชัดเจน สำนักวิทยบริการฯ จำเป็นต้องนำเป้าหมายนั้นมา กำหนดเป็นกลยุทธ์

3.2 ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการให้บริการ วิเคราะห์ผู้ใช้บริการเพื่อดูแนวโน้มความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการบริการ พร้อมประเมินการให้บริการ

4.ในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร

4.1 สำรวจ และทำวิจัยประเมินผล โดยใช้การสำรวจในภาพกว้าง รวมทั้งศึกษาข้อมูลจากการสำรวจในอดีตประกอบด้วย นอกจากนี้ควรหาข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ซึ่ง จะประกอบไปด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของห้องสมุดทั้งผู้ใ้ภายนอกและภายใน ซึ่งจะร่วมกันให้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับห้องสมุด

4.2 การสำรวจโดยใช้แบบสอบถามควรเป็นทั้งเอกสารที่แจกให้กับผู้ใช้บริการ และ เอกสารในรูปอิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่บนเว็บไซต์

4.3 ผลของการสำรวจดังกล่าวจะทำให้ห้องสมุดทราบได้ว่าลูกค้าต้องการอะไร ต้องการทรัพยากรสารสนเทศประเภทใด เช่น หนังสือ วารสาร หรือเปลี่ยนรูปแบบความต้องการ เป็น แบบ real time, anytime anywhere หรือ ต้องการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยสามารถทำ ได้ด้วยตนเอง เช่น ต่ออายุทรัพยากรสารสนเทศที่ยืมไปจากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

4.4 ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการจะทำให้ห้องสมุดจัดบริการที่ตรง ตามความต้องการซึ่งสอดคล้องกับปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เช่น การดาวน์โหลดเอกสารแบบเนื้อหา ฉบับเต็มบนอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

5. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่อง ควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

5.1 จัดตั้งเป็นทีมเดี่ยว และอาจเลือกงานใดงานหนึ่ง แล้วหาประเด็นการดำเนินงาน โดย การระดมสมองของผู้ปฏิบัติงาน การเลือกทีมงานควรเลือกจากความเหมาะสมของบุคลากร เช่น ความรู้เรื่องการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม คุณสมบัติ และบุคลิกภาพในเรื่องของการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5.2 ทดลองเป็น โครงการนำร่อง (Pilot project) มีการทำงานแบบทำจริง แต่จำลองสภาพ ภายในห้องสมุดให้เล็กลง ทดลองทำกับงานบางงาน ไม่ทำพร้อมกันทุกงาน/ฝ่าย อาจทดลองทำงาน ที่ไม่ยากเกินไปหรือมีความเป็นไปได้ก่อน หัวหน้าและทีมงานทดลองทำงานเป็นทีมเสมือนจริง เพื่อให้ทราบปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

5.3 ต้องมีที่ปรึกษาที่จะเป็นผู้ที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และทีมที่สร้างขึ้นมามีต้องดูตามขนาดองค์กร

6. ในส่วนของการกำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่ควิเอ็ม ควรมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร

6.1 เป็นสิ่งที่สำคัญมาก และควรนำข้อมูลจากการสำรวจผู้ใช้มาประกอบกับกระบวนการที่ทีมเสนอ นำมากำหนดแผน SWOT ขององค์กร

6.2 กำหนด SWOT ขององค์กร วางแผนกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จตามแผนในปัจจุบัน มีการสังเกตว่า การทำ SWOT เป็นสิ่งที่ดีทำให้ห้องสมุดทราบว่าเรามีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แต่ที่สำคัญมีการพบว่า SWOT นี้ มักทำให้บุคลากรเกิดความขัดแย้งในองค์กรหลายแห่ง ใช้วิธีที่เรียกว่า SOAR ที่นิยมใช้ในการศึกษา Organizational Development ในระดับสูง เพราะ SOAR จะสร้างแรงบันดาลใจ จินตนาการ หาวิธีร่วมกันแก้ปัญหา เพราะไม่มองที่เป็นความผิดของหน่วยใด แต่มองว่าต้องหาทางแก้ไขร่วมกัน

6.3 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจเป็นปัญหาระยะสั้นแก้ไขได้ทันทีใน 1 ปี หรือปัญหาระยะยาว ต้องใช้เวลา 5 ปี จึงจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การบรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ทันเวลาที่กำหนดแผนอาจจะต้องหาที่ปรึกษามาช่วยแนะนำ

อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาจากเป้าหมายวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยและของสำนักวิทยบริการฯ ให้ชัดเจนในเรื่องคุณภาพ ต้องมีเป้าหมาย ภารกิจ พันธกิจ ที่จะให้การบริการเป็นเลิศ ตรงนี้ถือว่าเป็นเรื่องของเป้าหมายเชิงคุณภาพ แล้วนำมาตีความ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และแผนงาน กลยุทธ์ ควรมีทั้งระยะสั้น และระยะยาว ช่วงแรกๆ ไม่ควรมีระยะยาวมากประมาณ 3 ปี และควรสอดคล้องกับงบประมาณ และสอดคล้องกับมหาลัย 1 ปี 3 ปี 5 ปี ข้อสำคัญในการจัดทำแผน ต้องมีตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ชัดเจนตัวชี้วัดเป็นตัวที่สำคัญมาก เพราะเป็นตัวที่วัดผลห้องสมุดในเชิงรูปธรรม

7. การจัดตั้งทีมย่อยและสร้างความสัมพันธ์ของทีมย่อยต่างฝ่ายงานควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร

7.1 สร้างความสัมพันธ์ในทีม โดยหัวหน้าทีมต้องทำหน้าที่แสดงความเป็นผู้นำเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทีมอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของผู้นำ

7.2 อาจเพิ่มการจัดกิจกรรมแบบ Organizational development เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความผูกพัน เพราะงานจะสำเร็จได้ต้องมีความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างจริงจัง มีการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

7.3 ผู้นำทีมทุกทีม ต้องแสดงออกให้บุคลากรในทีมที่มีความสัมพันธ์กัน ได้ทราบข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อเชื่อมต่อด้านความสัมพันธ์ให้ยืนยาว

7.4 ทีมงานต้องมีทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การระดมสมองที่สำคัญต้องมีทักษะการวิจัยด้วยเช่น นำข้อมูลที่ได้มาพิจารณา ให้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการทางการวิจัย

7.5 ต้องมีการอบรม อาจใช้วิทยากรจากภายใน/ภายนอก เพื่อ 1) สร้างความเข้าใจในหลักการ 2) สร้างความเข้าใจในการใช้เครื่องมือ 3) เพื่อดูหน่วยงานที่ทำได้ดีอยู่แล้วเป็นแบบอย่างประยุกต์ใช้กับองค์กร ตนเอง ไม่ใช่อบรมแต่ในห้องเรียน แต่ ต้องเรียนรู้จากความผิดพลาด และเรียนรู้จากหน่วยงานที่ปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จ

7.6 การสร้างทีมใจวิสามารถทำได้ ใจวิในที่นี้ไม่ใช่แค่พัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือแผนกใดแผนกหนึ่งจะต้อง ใช้องค์ความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ที่จะทำให้ห้องสมุดทั้งหมดในภาพรวมมีคุณภาพ และฝึกทักษะด้านการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการระดมสมอง

8. การรายงานผลและกำหนดรางวัลนั้นควรจะเป็นอย่างไร

8.1 ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แต่ควรมีเกณฑ์ในการตัดสิน ไม่ใช่จากผู้ให้บริการให้คะแนน หรือพอใจสูงสุดอย่างเดียว อาจเชิญกรรมการจากภายนอกมาร่วมตัดสินโครงการเพื่อความโปร่งใส

8.2 การรายงานผลการดำเนินงาน ต้องบอกได้ว่าได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่และงานหรือกิจกรรมที่ดำเนินไปตามแผนนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรหรือไม่

8.3 การรายงานผลนั้นต้องบอกให้ได้ว่าไม่ว่าจะประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพแล้วยังมีอะไรที่ต้องพัฒนาต่อไปอีกที่เรียกว่า การประเมินตนเอง

8.4 การรายงานได้เช่นนี้ว่าควรพัฒนาอะไรต่อ นั้น แสดงว่าห้องสมุดหรือทีม มีการทำงานที่ครบวงจร PDCA แล้ว คือกระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม

8.5 ควรมีการตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทายเป็นเกณฑ์ ถ้าสามารถทำเป้าหมายนั้นให้สำเร็จได้ ควรได้รับรางวัล

รางวัลเป็นสิ่งที่จูงใจ อาจไม่ใช่เงินแต่เป็นสิ่งจูงใจอื่นๆ เช่น โล่รางวัล ตูยีน โทรทัศน์ เป็นต้น ที่ทำให้ทีมที่ได้รับรู้สึกมีเกียรติและศักดิ์ศรี หรือใช้รางวัลที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจร่วมกันได้ ถ้าเพียงยกย่องชื่นชมอย่างเดียว อาจจะไม่สำเร็จถึงเป้าหมายสูงสุด หรืออยู่ในรูปของการทำดีเพื่อมาใช้ในการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการติดประกาศเกียรติคุณ สำหรับทีมที่ประสบความสำเร็จที่มีข้อเสนอแนะและแนวทางที่เป็นประโยชน์ ต่อการปรับปรุงการบริการในห้องสมุดก็คือเป็นสิ่งที่ดี ควรมีหลายๆเรื่องมาประกอบด้วย ถึงจะประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในขั้นตอนของกระบวนการ

ในประเด็นการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการจะดำเนินการอย่างไร ข้อมูลที่ได้จาก แบบสอบถาม อาจไม่เพียงพอ หรืออาจไม่ชัดเจนในบางปัญหา ดังนั้น ควรทำไปพร้อมกับการสัมภาษณ์ จะเป็นลักษณะการสุ่มกลุ่มเป้าหมาย ทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้บริการเป็นเลิศได้ ไม่ใช่มองว่าลูกค้าต้องการอะไร ให้มองด้วยว่าพร้อมที่จะให้ บริการต่าง ๆ หรือไม่ เทคนิคคือ การสนทนากลุ่ม จะต้องไม่เขียนแบบสอบถามที่เข้าข้างตัวเอง

ในประเด็นการสร้างทีมดำเนินงานนำร่อง

เมื่อเลือกที่จะทำที่คิวเอ็ม ในห้องสมุดนั้นจะต้องมองห้องสมุดเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย มี 2 อย่างคือ 1.ทีมที่เกิดจากภายในห้องสมุดเอง และ 2. ทีมงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดกับอาจารย์ นิสิต นักศึกษา จะทำให้เกิดทีมงานที่มีความหลากหลาย จะมีประโยชน์ในการนำเสนอ เพราะจะไม่ได้มองแค่กิจกรรมห้องสมุดอย่างเดียว ถ้าไม่สามารถสร้างทีมที่ 2 เองได้ก็ไม่ใช่ไรแต่จะต้องมีคณะกรรมการ คณะทำงานมาจากมหาวิทยาลัย จากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจให้คนภายในห้องสมุดเป็นคนนำร่อง โดยมีผู้ให้คำแนะนำ และ ผู้ที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ในประเด็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่จะผลักดัน ที่คิวเอ็ม มีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร

แผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็มควรผนวกเข้ากับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุดด้วย ไม่แน่ว่าต้องผ่านมหาวิทยาลัยหรือไม่ การนำร่องเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรแจ้งมหาวิทยาลัยให้ทราบที่เราดำเนินการอะไร ที่คิวเอมนั้น ไม่ใช่การทำแค่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และไม่ใช่แค่พนักงาน ควรรวมทั้งหมดถ้าจะให้เหมาะสมควรมีการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่มหาวิทยาลัย และกระจายลงมาสู่ห้องสมุด ว่าห้องสมุดจะใช้ยุทธศาสตร์ที่คิวเอ็มใดของมหาวิทยาลัยมาดำเนินการ

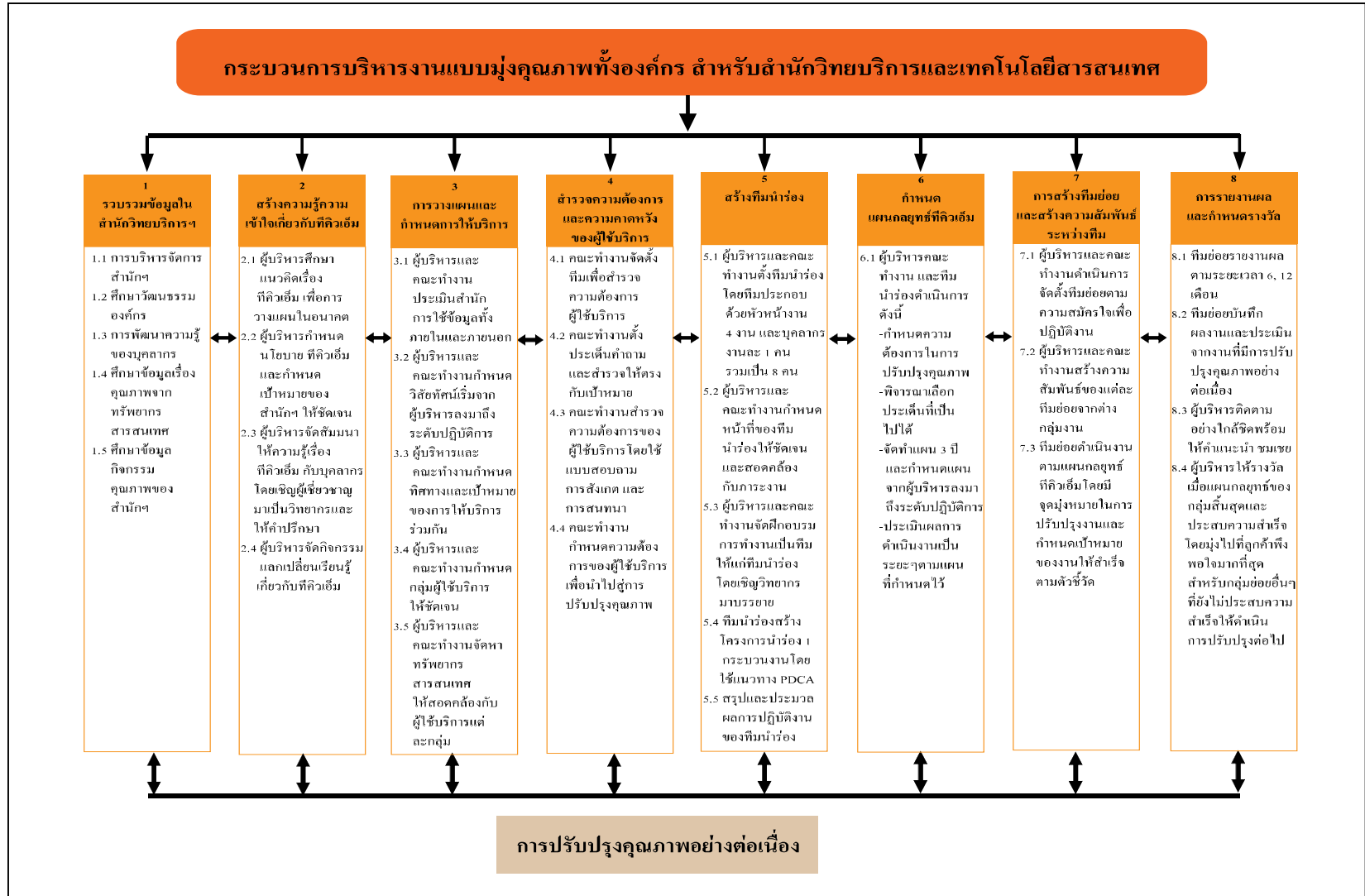
ในประเด็น การรายงานผลและการกำหนดรางวัล

เกณฑ์พิจารณาเช่นนี้ จึงควรให้รางวัลตามที่กำหนดไว้ หากยังตอบไม่ได้ว่าจะต้องพัฒนาอะไร แสดงว่าไม่ครบกระบวนการ ที่คิวเอ็มไม่ควรให้รางวัล

ข้อเสนอแนะในภาพรวม

การวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สำคัญมาก และนำเอาแผนไปปฏิบัติ วิธีและแนวทางการเขียนอาจจะเป็นแนวทางการกำหนดแผน และเมื่อมีการกำหนดแผนแล้ว ควรมีการบอกให้นำแผนไปปฏิบัติอย่างไร ควรมีการบอกตัวชี้วัด ตัวชี้วัดอะไรที่สำคัญที่ต้องจัดเก็บ รวมทั้งนโยบายการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มควรต้องได้รับความเห็นชอบหรือสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย

หลังจากสัมภาษณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาจัดทำร่างกระบวนการการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็น 8 ขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 10 กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

หมายเหตุผู้บริหรหมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ

คณะทำงานหมายถึง หัวหน้าสำนักงาน และหัวหน้างาน 4 งาน ได้แก่ งานสนับสนุนทั่วไป งานจัดการสารสนเทศ งานส่งเสริมการเรียนรู้ และงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม

โดยในแต่ละขั้นตอนมีกระบวนการย่อยดังรายละเอียด

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ

1.1 การบริหารจัดการห้องสมุด

เป็นขั้นตอนแรกที่ห้องสมุดดำเนินการตามแนวทางการบริหารงานแบบที่ควิเอ็ม ซึ่งวัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้เพื่อ

1.1.1 รวบรวมและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของห้องสมุด โดยการพูดคุยแลกเปลี่ยน และจัด ประชุม สัมมนาในและนอกสถานที่ ในประเด็นการบริหารจัดการ ห้องสมุดในปัจจุบันและอนาคต โดยรวบรวมข้อมูลจากการไปประชุม สัมมนานอกสถานที่ ตั้งแต่ปี 2551 -2552ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ปีการศึกษา 2551 สำนักวิทยบริการฯ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่สนับสนุนด้านพัฒนาวิชาการ ณ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และ The Greenery Resort เขาใหญ่ จ.นครราชสีมา

ปีการศึกษา 2552 สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จัดประชุมคณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการฯ ครั้งที่ 1/2552 เพื่อกำหนดแผนงาน แผนกลยุทธ์ และนโยบายให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ณ ห้องประชุมบุณชกร ชั้น 7 อาคารสำนักวิทยบริการฯ

1.1.2 รวบรวมข้อมูลในประเด็นการพัฒนาความรู้ของบุคลากรเชิงประจักษ์ ทั้งผู้บริหารและบุคลากรห้องสมุดในเรื่องคุณภาพ และ กิจกรรมที่เกี่ยวกับคุณภาพเพื่อให้เข้าใจ กระบวนการและหลักการของคุณภาพ รวมถึงแผนในการส่งเสริมคุณภาพซึ่งพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีความเข้าใจ และตระหนักถึงเรื่องคุณภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของสำนักวิทยบริการฯ รวมถึงการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่โดย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการฯ นำบุคลากรของสำนักวิทยบริการฯ ประชุมสัมมนา เรื่อง การประกันคุณภาพ ณ จังหวัดหนองคาย ตลอดจนศึกษาดูงาน ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา และ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จ.ขอนแก่น และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่สนับสนุนด้านพัฒนาวิชาการ ณ สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นต้น

1.2 ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

ศึกษาความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมร่วมของคนในองค์กร โดย

พิจารณาจากองค์ประกอบของคุณภาพ ได้แก่ นิยามของคุณภาพ ลำดับความสำคัญ การตัดสินใจ จุดที่เน้น ความผิดพลาด ความรับผิดชอบ การแก้ปัญหา การจัดหา และหน้าที่ของผู้บริหาร จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในสำนักวิทยบริการฯ มีดังนี้

- 1.2.1 บุคลากรมีลักษณะของการทำงานที่ต่างคนต่างทำตามภาระ หน้าที่ของแต่ละคน
 - 1.2.2 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานหรือแผนงานของสำนักวิทยบริการฯ
 - 1.2.3 การทำงานของบุคลากรให้ความสำคัญกับปริมาณงานมากกว่าคุณภาพของงาน
 - 1.2.4 บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
 - 1.2.5 ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์
 - 1.2.6 มีลักษณะการทำงานแบบตั้งรับอยู่ภายในสำนักวิทยบริการฯเท่านั้น
 - 1.2.7 บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและยอมรับในระบบอาวุโส
 - 1.2.8 บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานอื่นที่นอกเหนือจากหน้าที่ปกติที่ตนเองทำอยู่
 - 1.2.9 เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมักหาผู้รับผิดชอบไม่ได้
 - 1.2.10 บุคลากรส่วนใหญ่จะมีการต่อต้านเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติหน้าที่
 - 1.2.11 บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ชอบการไปอบรม ประชุม สัมมนานอกมหาวิทยาลัย
- 1.3 การพัฒนาความรู้ของบุคลากร

พิจารณาการพัฒนาความรู้ของบุคลากรจากการไปศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม หรือสัมมนา หรือกิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมในเชิงของการพัฒนาความรู้ รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานที่เหมาะสม และส่งผลที่ดีกับองค์กรโดยรวม จากการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปีพ.ศ. 2551-2552 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ได้ไปเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือร่วมกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ของตนเอง มีบุคลากรเพียงบางคนซึ่งเป็นส่วนน้อยที่เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา บ้างเป็นบางครั้ง ซึ่งมีโครงการต่างๆ รวม 7 กิจกรรมดังนี้

- 1.3.1 สัมมนาเรื่อง Single Window : สืบค้นทั่วโลก สืบไกลทั่วโลก ณ ห้อง Meeting Room 1-2 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ จัดโดย กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์

1.3.2 อบรมเรื่อง "การบริหารทีมงานสำหรับห้องสมุด" จัดโดยมหาวิทยาลัย
คริสเตียน ณ อาคารสำนักงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย กรุงเทพฯ

1.3.3 อบรมเรื่อง "การบริหารงานจดหมายเหตุและพิพิธภัณฑ์" ณ อาคารอวยชัย 4
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.3.4 อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ Microsoft
office และการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

1.3.5 สัมมนาเชิงปฏิบัติการโปรแกรมห้องสมุดอัตโนมัติ V-Knowledge
ห้องประชุม มหาวิทยาลัยรังสิต จังหวัดปทุมธานี

1.3.6 สำนักวิทยบริการฯ จัดอบรมกิจกรรม 5ส ให้แก่บุคลากรของสำนัก
วิทยบริการฯ ณ ห้องประชุมราชาวดี

1.3.7 เป็นผู้ช่วยวิทยากรในการอบรมการสืบค้นฐานข้อมูลออนไลน์ในสำนัก
วิทยบริการฯ

1.4 ศึกษาข้อมูลเรื่องคุณภาพจากทรัพยากรสารสนเทศ

รวบรวมสารสนเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในการทำงานของห้องสมุด
ทั้งจากการทบทวนวรรณกรรมจากหนังสือ บทความจากวารสารหรือสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ
และผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน จำกัดความคำว่า "คุณภาพ" ให้ถูกต้อง ตรงกัน

สรุปได้ว่า "คุณภาพ" หมายถึง ผลผลิตหรือการบริการที่ลูกค้าและผู้รับบริการพึง
พอใจตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการให้มีมาตรฐานในการผลิตและการบริการ

1.5 ข้อมูลกิจกรรมคุณภาพของห้องสมุด

ศึกษากิจกรรมต่างๆของห้องสมุดที่บ่งบอกถึงคุณภาพหรือส่งผลทั้ง โดยตรงและ
โดยอ้อมกับคุณภาพของห้องสมุดพบว่ามีเพียง 2 กิจกรรมได้แก่

1.5.1 กิจกรรม 5 ส สรุปการตรวจสอบงาน 5ส ของสำนักวิทยบริการฯ ครั้งที่ 1
และ ครั้งที่ 2 วันที่ 13-15 กุมภาพันธ์ 2552 และวันที่ 13-14 มีนาคม 2552 ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10สรุปการตรวจสอบงาน 5ส ของสำนักวิทยบริการ ฯ

กลุ่มที่	ชื่อกลุ่ม	ชื่อผู้รับผิดชอบ	ผลการประเมิน
1	บลู โอเชียน	นางสาววิภารัตน์	<p>จุดเด่นของพื้นที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แพนผังชื่อผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างชัดเจน <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดเรียงวารสารเย็บเล่มยังไม่เรียบร้อย 2. ชั้นหนังสือยังไม่ค่อยสะอาดมีฝุ่นเกาะ 3. ห้องควบคุมระบบไฟฟ้า(ชั้น6) มีอุปกรณ์ของแม่บ้านวางอยู่ 4. ห้องท่อน้ำทิ้งมีอุปกรณ์ของแม่บ้านวางอยู่
		นายเดชอาคม	<p>จุดเด่นของพื้นที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เริ่มที่จะมีความเป็นระเบียบมากขึ้นกว่าครั้งแรก <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ห้องมินิเซิร์ฟเตอร์มีกลิ่นอับมาก 2. ห้องประชุมราชวดีพื้นไม่ค่อยสะอาด 3. มีดอกไม้ได้ทิ้ง 4. โน้ตดนตรียังไม่สะสาง

ตารางที่ 10สรุปการตรวจสอบงาน 5ส ของสำนักวิทยบริการฯ(ต่อ)

กลุ่มที่	ชื่อกลุ่ม	ชื่อผู้รับผิดชอบ	ผลการประเมิน
	บลูโอเซียน(ต่อ)	นางสาววราภรณ์	<p>จุดเด่นของพื้นที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการดำเนินการเกี่ยวกับ 5ส.ที่ชัดเจนด้วยป้าย PR <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีป้ายชื่อผู้รับผิดชอบเครื่องคอมพิวเตอร์ 2. ห้องน้ำ/ห้องเก็บของพื้นไม่สะอาด 3. ห้องเก็บของมีของแม่บ้านวางอยู่ 4. ห้องประปามีขวดน้ำยาของแม่บ้านวางไว้ 5. พื้นที่ด้านหลัง(ชั้น 6) ไม่มีชื่อผู้รับผิดชอบ 6. ห้องแม่บ้าน(ชั้น 6)ไม่มีชื่อผู้รับผิดชอบ
2	ทางกระรอก	นางสาวสุภาภรณ์	<p>จุดเด่นของพื้นที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พื้นที่ด้านหลังชั้น 2 ส่วนใหญ่สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยดี 2. มีการสนับสนุนในเรื่องของกิจกรรม 5ส. <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กองนศพ. บริเวณด้านหน้าห้องครัวชั้น 2 ยังไม่เรียบร้อย 2. กองวารสารบริเวณด้านข้างลิฟต์ส่งของชั้น 2 ยังไม่เรียบร้อย 3. ตู้เก็บสมุดทะเบียนหน้าตู้ไม่มีป้ายติด 4. ห้องแม่บ้านไม่มีผู้รับผิดชอบ

ตารางที่ 10สรุปการตรวจสอบงาน 5ส ของสำนักวิทยบริการฯ(ต่อ)

กลุ่มที่	ชื่อกลุ่ม	ชื่อผู้รับผิดชอบ	ผลการประเมิน
	ทางกระรอก (ต่อ)	นายภูษิต	<p>จุดเด่นของพื้นที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พื้นที่โดยรวมสะอาดและเรียบร้อยดี <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เอกสารบัตรรายการในห้องบัตรรายการไม่สะสาง 2. ป้ายบรรณานิตส์นี้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง 3. พื้นห้องประชุมกลุ่มย่อยควรทำความสะอาดบ่อย
		นางศิริรัตน์	<p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ห้องประปามีของแม่บ้านวางอยู่ และห้องแม่บ้านมีการล็อกไว้ (อุปกรณ์ของแม่บ้านไปปรากฏอยู่ในห้องควบคุมระบบไฟฟ้า) 2. ห้องน้ำ(สารระน้ำรั่วแล้ว)และยังไม่ค่อยสะอาด 3. บันไดไม่สะอาด <p>ชื่อของผู้รับผิดชอบพื้นที่กับในแผนผังไม่ตรงกัน</p>
3	กรีนพีซ	นางสาวชมภู	<p>จุดเด่นของพื้นที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สะอาดเรียบร้อยดีขึ้นมาก <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ห้องล็อกเกอร์ไม่เรียบร้อยมีขยะและของไม่จำเป็นวางอยู่ 2. มีเครื่องดูดฝุ่นใต้บันได

ตารางที่ 10 สรุปการตรวจสอบงาน 5ส ของสำนักวิทยบริการฯ(ต่อ)

กลุ่มที่	ชื่อกลุ่ม	ชื่อผู้รับผิดชอบ	ผลการประเมิน
			3. ตู้บันไดมีโต๊ะไม่เก็บให้เรียบร้อย/ กระจกวางใต้บันได 4. ป้ายชื่อห้องแต่ละห้องไม่มีชื่อ ผู้รับผิดชอบ
		นายสัญญา	ข้อเสนอแนะ 1. ตู้เก็บของไม่มีป้ายชื่อ(ชั้น4) 2. โต๊ะคอมฯมีฝุ่นละอองเกาะ(ชั้น4) 3. ไม่มีคู่มือหรือวิธีดูแลคอมพิวเตอร์ (ชั้น4) 4. สายไฟยังไม่เรียบร้อย(ชั้น4) 5. กองหนังสือวิทยานิพนธ์ไม่ติดป้าย แจ้งดำเนินการ 6. ห้องประปามีอุปกรณ์แม่บ้าน 7. ทางเดินห้องน้ำมีตู้ไม่วางขวาง
		นางสาวโบว์	ข้อเสนอแนะ 1. ขาดชื่อผู้รับผิดชอบในแต่ละห้อง 2. ห้องประปามีของใช้แม่บ้าน 3. ไม่มีป้ายบอกพื้นที่โดยรวม 4. ชั้นหนังสือไม่สะอาด 5. พื้นไม่สะอาด 6. พื้นที่ด้านหลังไม่เรียบร้อย 7. ห้องเก็บของไม่ได้สะอาด
	กรีนพีซ (ต่อ)	นายอัมพร	ข้อเสนอแนะ 1. ไม่มีป้ายบอกตู้และชั้นวางของ 2. เครื่องคอมฯที่อยู่ด้านหลังไม่มีการ แจ้งสถานะ 3. กองหนังสือหน้าห้องไม่ได้สะอาด 4. มีของวางพื้นที่ด้านหลังไม่แจ้ง

ตารางที่ 10สรุปการตรวจสอบงาน 5ส ของสำนักวิทยบริการฯ(ต่อ)

กลุ่มที่	ชื่อกลุ่ม	ชื่อผู้รับผิดชอบ	ผลการประเมิน
			<p>ดำเนินการ</p> <p>5. ห้องควบคุมระบบไฟฟ้าและห้องประปาที่มีอุปกรณ์ของแม่บ้านวางอยู่</p>
4	Eagle	นางสาวรสสุคนธ์	<p>จุดเด่นของพื้นที่</p> <p>1. พื้นที่โดยรวมอยู่ในชั้นที่ดี</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>2. ห้องท่อน้ำมีบอร์ดเก็บอยู่มาก</p> <p>3. ห้องประปาและห้องควบคุมระบบไฟฟ้ามีอุปกรณ์ของแม่บ้านวางไว้</p> <p>4. หลายห้องไม่ติดป้ายหน้าห้องและชื่อผู้รับผิดชอบ</p> <p>5. บริเวณคีลิฟต์ส่งของมีเครื่องคอมฯวางอยู่และไม่แจ้งสถานะ</p> <p>6. ข้างห้องน้ำมีของวางอยู่</p> <p>7. บริเวณชั้นหนังสือมีฝุ่นเกาะ</p> <p>8. ตู้ดับเพลิงไม่เป็นระเบียบ</p> <p>9. ในห้องครัวมีของใช้ที่ไม่จำเป็นวางอยู่ เช่น หมวกกันน็อคเป็นต้น</p>
	Eagle (ต่อ)	นางสาวเครือวัลย์	<p>ข้อเสนอแนะ</p> <p>1. ขาวสารในห้องน้ำต้องเป็นปัจจุบันและอยู่ในสภาพที่ดี</p> <p>2. ห้องประปาไม่มีป้ายชื่อห้อง</p> <p>3. มีของกองค้างในห้องเก็บของ</p> <p>4. ติดป้ายผู้รับผิดชอบไม่แน่นอนหนา</p> <p>5. ป้ายเขตปลอดภัยควรจัดทำใหม่</p>

ตารางที่ 10สรุปการตรวจสอบงาน 5ส ของสำนักวิทยบริการฯ(ต่อ)

กลุ่มที่	ชื่อกลุ่ม	ชื่อผู้รับผิดชอบ	ผลการประเมิน
		นายดิษพงษ์	<p>จุดเด่นของพื้นที่</p> <p>1. มีป้ายห้องแต่ละห้องและชื่อผู้รับผิดชอบชัดเจน</p> <p>ข้อเสนอแนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ห้องแม่บ้านและห้องประปา มีของใช้แม่บ้านทั้ง 2 ห้อง 2. ห้องเก็บของหลอดไฟหลอดเป็นอันตราย 3. ด้านหลังเคาน์เตอร์มีป้ายต้อนรับ 4. หน้าลิฟต์ส่งของไม่เป็นระเบียบ 5. ตรงบันไดด้านหลังมีกระดาษวางกองอยู่ 6. ห้องซ่อมเก็บอุปกรณ์ไม่เรียบร้อยไม่เป็นระเบียบ 7. บนหลังตู้เอกสารมีของไม่จำเป็นวางอยู่(ไม้จันทน์)

1.5.2 กิจกรรมการประกันคุณภาพของสำนักวิทยบริการซึ่งดำเนินการไปตามเกณฑ์คุณภาพใน 9 องค์ประกอบ ได้ผลการประเมินดังนี้ปีการศึกษา 2551 ได้คะแนนรวมทุกตัวบ่งชี้ของทุกองค์ประกอบ =2.97 และในปีการศึกษา 2552 ได้คะแนน 3.00 (จากคะแนนเต็ม 3.00)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทิวเอ็ม

2.1 ผู้บริหารศึกษาแนวคิดเรื่อง ทิวเอ็ม เพื่อการวางแผนในอนาคต

ผู้บริหารประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการจัดการคุณภาพ และเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดการคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจกับแนวคิดเรื่องทิวเอ็มให้ชัดเจน ลึกซึ้ง และมีความมุ่งมั่นเพื่อการวางแผนในการสร้างความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับต่อไป โดยการศึกษาข้อมูล

รายละเอียดจากหนังสือ และวารสารที่เกี่ยวกับเรื่องทีคิวเอ็มในประเด็นแนวคิด และทฤษฎีของทีคิวเอ็มจากนักวิชาการต่างๆ ทั้งไทยและต่างประเทศ รวมทั้งเข้าร่วมสัมมนา เรื่องทีคิวเอ็มกับสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่ TQA (Total Quality Award) ในอนาคต

2.2 ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ทีคิวเอ็ม และกำหนดเป้าหมายของสำนักให้ชัดเจน

ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดนโยบายใช้ทีคิวเอ็มในการบริหารจัดการในสำนักวิทยบริการฯและประสานงานกับรองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงาน และหัวหน้างาน รับทราบนโยบายการใช้ทีคิวเอ็ม มีการพูดคุย ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับรองลงมา จนถึงระดับปฏิบัติการ และต้องทำข้อตกลงและมีเป้าหมายร่วมกัน ในเรื่องของการจัดการคุณภาพของสำนักวิทยบริการฯ โดยมีนโยบายทีคิวเอ็มดังนี้

นโยบายการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักวิทยบริการ ฯเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจในด้านการเรียน การสอน และการวิจัยของมหาวิทยาลัย และการดำเนินการให้สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ และการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการให้ได้มากที่สุด

การให้บริการอย่างมีคุณภาพ หมายถึง

1. ให้บริการสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วน เนื้อหาสอดคล้องกับหลักสูตรการเรียน การสอน และการค้นคว้าวิจัย ในเวลาที่รวดเร็ว โดยไม่จำกัดเวลา และสถานที่ในการเข้าถึงสารสนเทศผ่านระบบเครือข่าย
2. รับฟังข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ และนำมาแก้ไขอย่างเป็นระบบในเวลาอย่างรวดเร็ว
3. ให้บริการสารสนเทศโดยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการให้บริการ ปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

นโยบายการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

1. ระยะเวลาเตรียมความพร้อม
 - 1.1 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับตระหนักในความสำคัญของการบริหารงาน แบบทีคิวเอ็ม
 - 1.2 มีการใช้การบริหารงานแบบทีคิวเอ็มภายในหน่วยงานโดยใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมืออื่นๆ
2. ระยะเวลาวางรากฐานของทีคิวเอ็ม

2.1 มีผลงานเกิดขึ้นจากการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มในหน่วยงาน

2.2 มีการติดตาม/ประเมินผล งานที่เกิดจากการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม

2.3 มีการทบทวน/ปรับปรุง แผนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนาการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มในหน่วยงาน

3. ระยะเวลาสร้างความมั่นคงและบูรณาการกระบวนการ

หน่วยงานมีการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มและให้บริการที่มีคุณค่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ผู้บริหารในแต่ละระดับมีการประชาสัมพันธ์เทคนิคทีคิวเอ็ม เพื่อเผยแพร่แนวคิดและแนวทางพัฒนาสำหรับการปฏิบัติของสำนักวิทยบริการฯ แก่บุคลากรทุกระดับ โดยมีการทบทวนเรื่องทีคิวเอ็มในการประชุมกลุ่มย่อย และจัดทำเอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์ภายในสำนักวิทยบริการฯ รวมทั้ง แนะนำบทความที่เกี่ยวข้องกับทีคิวเอ็มเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น มีการอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการคุณภาพโดยเน้นกระบวนการทีคิวเอ็ม มีการกำหนดเป้าหมายสำนักวิทยบริการฯ ให้ชัดเจนทั้งภาพรวมของสำนัก และงานในแต่ละฝ่าย

2.3 จัดสัมมนาให้ความรู้เรื่อง ทีคิวเอ็ม กับบุคลากร โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากร และให้คำปรึกษา

จัดกิจกรรมสัมมนาเรื่องทีคิวเอ็ม เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพของการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม ได้ทราบข้อดี และข้อจำกัดต่างๆของการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาบรรยาย ผู้เข้ารับการอบรมทีคิวเอ็มจะเป็นผู้นำทีมเพื่อนำร่อง หลังจากนั้นได้เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์มาให้คำปรึกษาและดำเนินการเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงานเรื่องการจัดการคุณภาพในห้องสมุดทั้งในภาครัฐและเอกชน ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รวมทั้งสร้างระบบการใช้ทีคิวเอ็มให้ง่ายไม่ซับซ้อนแล้ว จึงดำเนินการในขั้นตอนต่อไป



ภาพที่ 11 การประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานเรื่องทีคิวเอ็ม

2.4 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทีคิวเอ็ม

ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของคุณภาพ และการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม ได้แก่ กิจกรรม Morning talk และกิจกรรมสนทนาบนเว็บบอร์ดโดยมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรม Morning talk เป็นกิจกรรมที่ให้นักลกรได้พูดคุย ปรีกษา และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือมีประเด็นปัญหา เพื่อมาหาข้อตกลงร่วมกันโดยดำเนินการเป็นประจำ ทุกสัปดาห์โดยจัดทุกวันอังคารและวันพฤหัสบดี สรุปเนื้อหาบางส่วนในตารางที่ 11 และภาพที่ 12 ได้ดังนี้

ตารางที่ 11สรุปกิจกรรม Morning Talk สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

วันที่	ประเด็นทั่วไป/ปัญหา	การดำเนินการ/วิธีแก้ปัญหา	สรุปการแก้ไขปัญหา
16 ธ.ค. 52	1. รูปแบบการจัดบุชแนะนำห้องสมุด 2. เครื่องถ่ายเอกสาร 3. นิทรรศการเฉลิมพระเกียรติ	1.1 จัดทำป้ายไวนิล ปชส. กิจกรรม 2.1 อนุญาตให้ นศ. ยืมออกไปถ่ายเอกสารร้านข้างนอก โดยกรอกแบบฟอร์มและวางบัตร นศ. ไว้ที่ชั้น 1 3.1 มอบหมายให้นักลกรทุกคนดำเนินการร่วมกัน	มอบ รสสุคนธ์ ดำเนินการ รับทราบ / ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ ดำเนินการแล้ว
18ธ.ค. 52	1. การฝึกงาน นศ. เอกบรรณารักษ์ และ นศ. เอกนิเทศศาสตร์ 2. บั๊กแฟร์ ครั้งที่ 5	1.1 มอบหมายให้นักลกรทุกคนฝึกงาน นศ. ตามความเหมาะสม 2.1 จัดงานวันที่ 21-22 ธ.ค. 52 ณ ใต้อาคาร 1 2.2 จัดทำป้ายไวนิลและประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ 2.3 ติดต่อร้านหนังสือเพื่อเข้าร่วมงานดังกล่าว	กำลังดำเนินการ รับทราบ อยู่ระหว่างการจัดทำป้ายไวนิล อยู่ระหว่างการติดต่อร้านหนังสือ
21 ธ.ค. 52	1. กิจกรรมทำร่วมกันของนักลกร	1.1 กิจกรรมปลูกต้นไม้ร่วมกัน 1.2 กิจกรรมเดินแอโรบิก 1.3 กิจกรรมเรียนภาษาอังกฤษ	สรุปผลการลงคะแนน เลือกกิจกรรมเดินแอโรบิก และหัวหน้างานแจ้งให้ ผอ. พิจารณา

ตารางที่ 11 สรุปกิจกรรม Morning Talk สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

วันที่	ประเด็นทั่วไป/ปัญหา	การดำเนินการ/วิธีแก้ปัญหา	สรุปการแก้ไขปัญหา
		1.4 กิจกรรมสวดสรภัญญะ หมู่-นั่งสมาธิวิปัสสนา	
23 ธ.ค. 52	1. ขโมย/ทรัพย์สิน/วัสดุในห้องสมุด 2. ห้ามนำบุคคลภายนอกเข้าไปในเคาน์เตอร์ชั้น 1 3. กิจกรรม L2C ภาค 2/52	1.1 อ.นุกุล ดำเนินการ ตักเตือน 1.2 กำชับบุคลากรและ แม่บ้านทุกคนให้ช่วยกัน ดูแล 2.1 แจ้งบุคลากรรับทราบ และปฏิบัติตาม 3.1 แจ้งบุคลากรรับทราบ และปฏิบัติตาม วัน เวลา ดังกล่าว	รับทราบ และปฏิบัติ รับทราบ / ผู้ที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติ ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว
25 ธ.ค. 52	1. กิจกรรมไปคณะครุศาสตร์ ทุกวันพฤหัสบดี 2. กิจกรรมเชิงรุกของทุกกลุ่ม 3. การดาวน์โหลดฐานข้อมูล ออนไลน์	1.1 แจ้งบุคลากรรับทราบ และปฏิบัติตาม วัน เวลา ดังกล่าว 2.1 แจ้งบุคลากรรับทราบ และแบ่งกลุ่มเพื่อดำเนินการ 3.1 ประชาสัมพันธ์ให้ อาจารย์รับทราบ และขอ ความร่วมมือให้คณาจารย์ ส่งงาน นิสิต นักศึกษา	รับทราบ รับทราบ รับทราบ และปฏิบัติ



ภาพที่ 12 กิจกรรม Morning talk

ส่วนกิจกรรมบนเว็บไซต์ ใช้สังคมเครือข่ายนี้เพื่อให้บุคลากรได้มีช่องทางในการสนทนาแลกเปลี่ยน พูดคุย และให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นการส่งเสริม และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับบุคลากรในทุกระดับดังตัวอย่างภาพที่13

ดอกลับล่าสุด หมวดเมนู กฎระเบียบ ช่วยเหลือ ค้นหา

ยินดีต้อนรับ, ผู้เยี่ยมชม กรุณา เข้าสู่ระบบ หรือ ลงทะเบียน. ลืมรหัสผ่าน?

oan-board > ชุดคุยทุกเรื่อง

สอบตามปัญหาต่างๆ (2 viewing) singam, (1) ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม

หน้า 1

Thread in Forum : สอบตามปัญหาต่างๆ เครื่องมือ

กระทู้	หัวข้อ	คำตอบล่าสุด
4 กระทู้	การบ้านเรียนภาษาอังกฤษ กลุ่มอาจารย์เคนส์* Posted 4 เดือน ที่ผ่านมา โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ ผู้ชม: 90	คำตอบล่าสุด โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ 3 เดือน, 3 สัปดาห์ ที่ผ่านมา
2 กระทู้	จำนวนสมาชิกใหม่ยืมคืน ปัจจุบันล่าสุด* Posted 4 เดือน, 2 สัปดาห์ ที่ผ่านมา โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ ผู้ชม: 62	คำตอบล่าสุด โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ 4 เดือน ที่ผ่านมา
1 กระทู้	การคีย์ข้อมูลสมาชิก ใหม่ Posted 6 เดือน ที่ผ่านมา โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ ผู้ชม: 70	คำตอบล่าสุด โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ 6 เดือน ที่ผ่านมา
16 กระทู้	การสแกนเอกสารประกันคุณภาพการศึกษา [หน้า: 1,2,3] Posted 6 เดือน, 1 สัปดาห์ ที่ผ่านมา โดย supaporn ผู้ชม: 387	คำตอบล่าสุด โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ 6 เดือน ที่ผ่านมา
1 กระทู้	ปิดทำการ วันอาสาฬหบูชา และวันเข้าพรรษา Posted 6 เดือน, 1 สัปดาห์ ที่ผ่านมา โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ ผู้ชม: 38	คำตอบล่าสุด โดย supaporn 6 เดือน, 1 สัปดาห์ ที่ผ่านมา
6 กระทู้	งานบริการยืม - คืน [หน้า: 1,2] Posted 6 เดือน ที่ผ่านมา โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ ผู้ชม: 222	คำตอบล่าสุด โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ 6 เดือน, 2 สัปดาห์ ที่ผ่านมา
2 กระทู้	facebook???? Posted 6 เดือน ที่ผ่านมา โดย เค็ววิทย์ ไกรเทพ ผู้ชม: 73	คำตอบล่าสุด โดย นางสาวยุณี เมืองคัลล์ 6 เดือน ที่ผ่านมา
3 กระทู้	ป้ายข้อมูลอาคาร Posted 6 เดือน ที่ผ่านมา โดย สิริฉิมพ์ จักรพงษ์ ผู้ชม: 70	คำตอบล่าสุด โดย supaporn pu 6 เดือน ที่ผ่านมา

ภาพที่ 13 กิจกรรมบนเว็บไซต์ในสำนักวิทยบริการฯ

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผน และกำหนดการให้บริการ

3.1 ประเมินสำนักการใช้ข้อมูลทั้งในและนอก

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการให้บริการของสำนักวิทยบริการฯ เพื่อสรุปและประเมินการให้บริการที่ผ่านมาโดยใช้ข้อมูลทั้งจากบุคลากรในสำนักวิทยบริการฯ และจากบุคลากรในหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมหาวิทยาลัยโดยการร่วมกันระดมสมองวิเคราะห์ปัญหาและจุดอ่อนของสำนักวิทยบริการฯ สรุปดังนี้

3.1.1 บุคลากรขาดความตระหนักในเรื่องของคุณภาพการให้บริการ และจิตบริการ

3.1.2 บุคลากรมีภาระงานหลายงาน ทำให้ขาดการปรับปรุงคุณภาพการทำงานที่ต่อเนื่อง

3.1.3 บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาชีพบรรณารักษะระดับสูง

3.1.4 บุคลากรยังใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานไม่เต็มศักยภาพ

3.1.5 มีบุคลากรดำเนินงานด้านเทคนิคไม่เพียงพอ ทำให้ไม่ทันต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

3.1.6 พื้นที่ในการให้บริการมีไม่เพียงพอ เช่น ห้องค้นคว้ากลุ่มย่อย พื้นที่อ่านหนังสือ

3.1.7 ขาดงบประมาณในการจัดซื้อครุภัณฑ์ทางด้านเทคโนโลยีที่มีราคาแพง หรือการปรับปรุงอาคารสถานที่ ซึ่งใช้งบประมาณมาก

3.1.8 หนังสือมีสภาพเก่ามีจำนวนมาก แม้ว่าจะมีการทดแทนด้วยหนังสือใหม่แล้วแต่อัตราการเติบโตของหนังสือใหม่ยังไม่รวดเร็วพอ เนื่องจากงบประมาณจำกัด ส่งผลกระทบต่อความทันสมัยของหนังสือ

3.1.9 การให้บริการต่างๆ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ในรายละเอียด ทำให้ผู้ใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ บางครั้งผู้ใช้ไม่ทราบ หรือทราบไม่ทั่วถึง

3.2 สร้างวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงระดับปฏิบัติการ

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบสภาพขององค์กรในอนาคตข้างหน้า ในการสร้างวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการศึกษาการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ภาวะคุกคาม จากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการมองอนาคตโดยพิจารณาจากแผนของพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงานต้องเริ่มสร้างวิสัยทัศน์จากผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน และหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานจะเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติได้ในงานของตน ผู้บริหารและหัวหน้างานควรร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ในการบริหารงานองค์กร วิสัยทัศน์ต้องชัดเจนเป็นเชิงบวกและนำไปสู่แผนปฏิบัติการ 5-10 ปีข้างหน้า

3.3 กำหนดทิศทางและเป้าหมายการให้บริการร่วมกัน

สำนักวิทยบริการฯ ต้องมองไปในอนาคต ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และของสำนักวิทยบริการฯ โดยเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ เน้นจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน การกำหนดเป้าหมายต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดไปพร้อมกันด้วยและต้องพิจารณาถึงอุปสรรคที่จะขัดขวางความสำเร็จของการบริหารงานแบบที่ก้าวเฝ้าด้วย ดังจะเห็นได้จาก นโยบายการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

3.4 กำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการให้ชัดเจน

ต้องมีการกำหนดกลุ่มผู้เข้าใช้สำนักวิทยบริการฯ ให้ชัดเจน และครอบคลุม ว่า

ประกอบไปด้วยบุคคลกลุ่มใดและผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายอย่างไร ได้แก่ผู้ใช้บริการภายใน ได้แก่ คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา และบุคลากร

ผู้ใช้บริการภายนอก ได้แก่ คณาจารย์ที่เกษียณอายุราชการแล้ว ศิษย์เก่า สมาชิกในชุมชน ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไป

3.5 จัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม

สำนักวิทยบริการฯ ต้องดำเนินการจัดหาทรัพยากรให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ในแต่ละกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอก โดยมีการวางนโยบายในการจัดหาทรัพยากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับนโยบายในการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศมีรายละเอียดดังนี้

1. สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยยึดถือหลักเกณฑ์ในการเลือกดังนี้

1.1 จัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่เหมาะสมให้กับผู้ใช้บริการซึ่งจะใช้ได้ในเวลาที่ต้องการ

1.2 จัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่ดีที่สุด สำหรับคนจำนวนมากที่สุด และด้วยการใช้เงินน้อยที่สุด

1.3 สำนักวิทยบริการฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชน ได้แก่ สิ่งพิมพ์ วัสดุทัศนวัสดุ และวัสดุอิเล็กทรอนิกส์

1.4 การเลือกโดยยึดหลักว่าจะต้องเป็น ทรัพยากรสารสนเทศ ที่ผู้ใช้บริการสนใจ ให้ความรู้ ให้สติปัญญาและความเข้าใจที่ถูกต้อง

1.5 ศึกษาท้องถิ่นด้วยความเอาใจใส่ และพยายามจัดทรัพยากรสารสนเทศให้แก่ผู้ใช้บริการที่กำลังใช้ หรือที่อาจจะชักชวนให้มาใช้หนังสือได้

1.6 จัดหาหนังสือให้แก่ผู้อ่านในปัจจุบันและผู้อ่านที่จะอ่านในอนาคต สนองความต้องการของ บุคคล ทั่วไป ให้มากที่สุดที่จะทำได้ รวมทั้ง คาดคะเนล่วงหน้าว่า บุคคลนั้นต้องการอะไรบ้าง

1.7 อย่าได้ละเลยบุคคลผู้หนึ่งผู้ใดในท้องถิ่น ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นบุคคลเชื้อชาติใด สัญชาติใดมีอาชีพอย่างไร นับถือศาสนาใด และมีแนวความคิดเห็นหรือนับถือขนบธรรมเนียมประเพณีอย่างไร

1.8 จัดหาหนังสือซึ่งจะมีผู้ใช้ น้อย แต่ผู้ใช้เหล่านั้น จะใช้หนังสือเพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคม

1.9 เลือกทรัพยากรสารสนเทศที่จะส่งเสริมพัฒนาการ และทำให้ชีวิตมีความหมายและคุณค่ามากยิ่งขึ้น

1.10 จัดหาหนังสือทุกเล่ม หรือบางเล่ม แต่ให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสม

1.11 หนังสือของห้องสมุดนอกจากจะให้ขึ้นไปตามหลักสองประการคือ

วัตถุประสงค์และความต้องการแล้ว ต้องให้มีคุณภาพสูงด้วย

ขั้นตอนที่ 4 สํารวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

4.1 จัดตั้งคณะทำงานเพื่อสํารวจความต้องการผู้บริการ

มีการตั้งคณะทำงานเพื่อกําหนดการสํารวจความต้องการของผู้บริการ ทั้งผู้ใช้ภายในและผู้ใช้ภายนอก ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน โดยพิจารณาความต้องการของผู้บริการและวัตถุประสงค์เป็นหลัก ในการสํารวจความต้องการของผู้บริการ ใช้แบบสํารวจความต้องการของผู้บริการ รวมทั้งจัดทำกล่องรับความคิดเห็น จัดทำเว็บบอร์ดของสำนักให้ผู้บริการได้สื่อสาร พูดคุย หรือแม้แต่การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลในการให้บริการต่างๆ เช่น ความเพียงพอของทรัพยากรสารสนเทศ ความรวดเร็วในการให้บริการ การทำงานของบุคลากร หรือปัญหาความล่าช้าในการให้บริการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

4.2 ตั้งประเด็นคำถามและสํารวจให้ตรงกับเป้าหมาย

คณะทำงานมีการตั้งประเด็นที่ต้องการในการถามและสํารวจให้ตรงกับเป้าหมายของผู้บริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ต้องกําหนดความต้องการของกลุ่มผู้บริการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีการติดตามสอบถามจากผู้บริการ ทั้งที่เป็นผู้ใช้บริการภายในและภายนอก เช่น ผู้ที่มีร้องเรียนการให้บริการ หรือผู้ที่มีข้อเสนอแนะและอื่นๆ ข้อมูลที่ได้ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการรับรู้ และความคาดหวังของผู้บริการต่อสำนักวิทยบริการฯ เป็นต้น

4.3 สํารวจความต้องการของผู้บริการโดยใช้แบบสอบถาม และการสังเกตพูดคุย

คณะทำงานจัดทำแบบสอบถามให้ง่ายและชัดเจนในการตอบ ใช้แบบสอบถามที่พึงพอใจและความต้องการของผู้บริการ พร้อมการสัมภาษณ์ พูดคุย และสังเกตผู้บริการ โดยมีกลุ่มผู้บริการทั้งภายใน ได้แก่ นิสิต นักศึกษา ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร รวม 680 คน และผู้บริการภายนอกห้องสมุดอีก 58 คน ดังตัวอย่างในภาคผนวก ค

4.4 คณะทำงานกําหนดความต้องการของผู้บริการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ

หลังจากได้ข้อมูลความต้องการของผู้บริการเรียบร้อยแล้ว คณะทำงานสรุปผลความต้องการเพื่อนำมากําหนดความต้องการที่แท้จริงของผู้บริการ โดยนำเข้าไปประชุมของสำนักวิทยบริการฯ เพื่อร่วมกันพิจารณา ในประเด็นต่างๆ เช่น การลดขั้นตอนการให้บริการ ยืม-คืน การมีจุดเชื่อมต่อที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มที่นั่งอ่าน ผู้ให้บริการควรมีจิตบริการ เป็นต้น นอกจากนั้นคณะทำงานยังสอบถามความคิดเห็นและความต้องการ ของผู้ให้บริการด้วย เพื่อปลูกฝัง

ความคิดในการให้บริการที่ดี โดยมีกระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดสัมมนา การกำหนดให้มีวาระเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และเรื่องของคุณภาพในการประชุมประจำเดือนทุกครั้งเป็นประจำ รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงานผ่านเว็บบอร์ดของสำนักวิทยบริการฯ

ขั้นตอนที่ 5 สร้างทีมนำร่อง

5.1 ผู้บริหารและคณะทำงานตั้งทีมนำร่องโดยทีมประกอบด้วยหัวหน้างาน 4 งาน ได้แก่ งานสนับสนุนทั่วไป งานจัดการสารสนเทศ งานส่งเสริมการเรียนรู้ และงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม และลูกทีมประกอบด้วยบุคลากรงานละ 1 คน รวมเป็น 8 คน โดยในการคัดเลือกหัวหน้าทีมนั้นได้พิจารณาบุคคลที่มีความอาวุโส และเป็นผู้ที่เพื่อนร่วมงานให้ความไว้วางใจ และยอมรับมากที่สุดรวมทั้งสามารถทำงานเข้ากันได้กับทีม

5.2 กำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนสอดคล้องกับภาระงาน

มีการกำหนดหน้าที่ของทีมคือ ศึกษาและคัดเลือกประเด็นที่คาดว่าหากมีการนำมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานแล้วมีโอกาสจะประสบความสำเร็จสูง และเรื่องนั้นๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าทีมนั้น และเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ จากผู้ตอบแบบ และการสังเกต พูดคุย ได้มีการตกลงกันในทีมโดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่คิดว่าน่าจะต้องเร่งดำเนินการให้เร็วที่สุดและในขั้นตอนนี้มีการให้อำนาจในการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดหน้าที่ดังนี้

5.2.1 หัวหน้าทีมมีหน้าที่ควบคุม ดูแล ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้ตกลงกันตามแผนงาน PDCA และมีการจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่ทีม

5.2.2 ลูกทีมมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานโดยมีหน้าที่ร่วมกับหัวหน้าทีมในการร่วมกันระดมสมองในการวิเคราะห์และร่วมแก้ไขปัญหาโดยใช้ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram)

แล้วเสนอวิธีการปรับปรุงงานที่เป็นปัญหา พร้อมกิจกรรม ระยะเวลาและการประเมินผล โดยมีผู้รับผิดชอบชัดเจน

5.3 จัดฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม

มีการจัดการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมโดยเชิญวิทยากรเข้ามาร่วมให้คำปรึกษาและแนะนำการทำงานตามกระบวนการของการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มอีกครั้ง ทีมงาน ต้องร่วมมือกันทำงานกลุ่มฝึกการตัดสินใจเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาฝึกอบรมสมาชิกในทีม ในเรื่องการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจปัญหาอย่างชัดเจน และใช้ข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหา การฝึกอบรมจะทำ

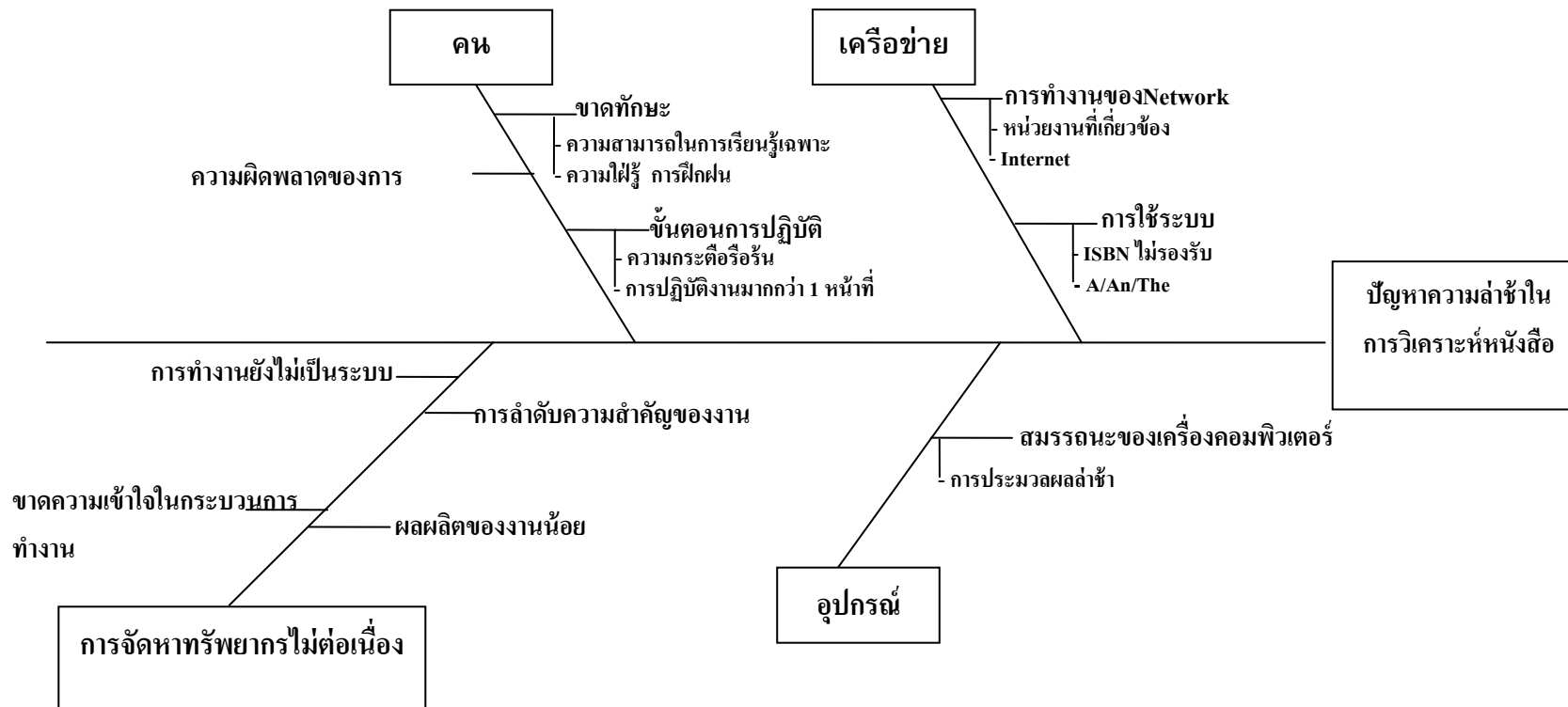
ให้สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม และสมาชิกในทีมได้อย่างถ่องแท้ และเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมต่อไป



ภาพที่ 14 การอบรมเรื่องการแก้ปัญหาในการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม

5.4 สร้างโครงการนำร่อง 1 กระบวนการ โดยเลือกปัญหาที่สำคัญและมีผลกระทบต่อ การให้บริการเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดโดยใช้วงจร PDCA จากแบบสอบถามพบว่าเรื่อง ความล่าช้าในการวิเคราะห์หนังสือ เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการเป็นอย่างมาก เพราะ ผู้ใช้บริการไม่ได้รับหนังสือตามเวลาที่ต้องการ ทีมงานได้ปรึกษากันแล้วเห็นว่าประเด็นปัญหานี้มี โอกาสที่จะได้รับการแก้ไขได้อย่างสะดวก

วิธีการดำเนินการคือ กระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มได้ถูกนำมาปฏิบัติใน ด้านการประชุม ปรึกษาหารือ วางแผนจัดทำผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา แสดงขั้นตอนการปรับปรุงงานในการแก้ปัญหา มีแผนการดำเนินงานโดยระยะเวลา และการ ประเมินผล เสร็จแล้วรายงานผลความก้าวหน้าในการทำงานในการประชุมสำนักวิทยบริการฯ เพื่อ เปิดโอกาสให้บุคลากรในสำนักได้แสดงความคิดเห็นพร้อมให้ข้อเสนอแนะ และนำข้อคิดเห็นมา ปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 15 และตารางที่ 12



ภาพที่ 15 ฟังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) ปัญหาความล่าช้าในการวิเคราะห์หนังสือ

ตารางที่ 12 การปรับปรุงงานจัดการสารสนเทศ (ปัญหาความล่าช้าในการวิเคราะห์หนังสือ)

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. คน</p> <p>1.1 ขาดทักษะ</p> <p>- ความสามารถในการเรียนรู้เฉพาะบุคคล</p> <p>- ความไม่รู้จักการฝึกฝน</p>	<p>- กำหนดมาตรฐานการทำงาน 20 ชื่อเรื่อง / วันในการปฏิบัติงาน โดยการให้ดำเนินงานให้เสร็จสิ้นทุกขั้นตอน</p> <p>วันต่อวันแล้วตรวจสอบข้อผิดพลาดของงานที่เกิดขึ้นทันทีเพราะจะทำให้ทราบจุดที่ยังผิดพลาดได้ทันทีซึ่งจะสามารถแก้ไขได้เฉพาะจุดเฉพาะบุคคล</p>	<p>มิ.ย. 52</p> <p>- พ.ค. 53</p>	<p>บุคลากรปฏิบัติงานตามเกณฑ์กำหนดมาตรฐานในการวิเคราะห์หนังสือ 20 ชื่อเรื่อง / วัน</p>	นางศิริรัตน์
<p>1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <p>- ความกระตือรือร้น</p> <p>- การปฏิบัติงานมากกว่า 1 หน้าที่</p>	<p>- ควรมีการจัดอบรมบุคลากรให้เรียนรู้งานวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศโดยให้สามารถที่จะดำเนินการแทนกันได้</p> <p>มากกว่า 2 คน</p>		<p>มีบุคลากรในส่วนงานอื่นๆ ช่วยปฏิบัติงานวิเคราะห์ทรัพยากร</p>	นางสาวเครือวัลย์
<p>1.3 ความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน</p>	<p>- ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน มีสมาธิ</p>		<p>ความถูกต้องและคุณภาพของงานที่สำเร็จ</p>	นางสาวโบว์ นางสาววราภรณ์

ตารางที่ 12 การปรับปรุงงานจัดการสารสนเทศ (ปัญหาความล่าช้าในการวิเคราะห์) (ต่อ)

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>2. การจัดหาทรัพยากรไม่ต่อเนื่อง</p> <p>2.1 ผลผลิตของงานน้อย</p> <p>2.2 ขาดความเข้าใจในกระบวนการทำงาน</p>	<p>1. จัดหาทรัพยากรต้องมีความสม่ำเสมอ</p> <p>2. ศึกษาการทำงานรูปแบบการลงรายการอย่างถูกต้อง</p> <p>3. ปรับพฤติกรรมการทำงาน</p> <p>4. การปรับเปลี่ยนหน้าที่/ภาระงานของบุคลากร</p>		<p>1. สถิติการปฏิบัติงาน</p> <p>2. ความถูกต้องการลงรายการทางบรรณานุกรมเบื้องต้น</p> <p>3. การลำดับความสำคัญของงานทั้งหมดให้</p> <p>อยู่ในกรอบและกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้</p> <p>4. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่า 1 คน ต่อ 1 งาน</p>	<p>น.ส.ชুমภู</p> <p>และนายดิษพงศ์</p>
<p>2.3การลำดับความสำคัญของงาน</p>	<p>1. การลำดับความสำคัญของงานทั้งหมดให้อยู่ในกรอบและกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้</p>	<p>มิ.ย. 52</p> <p>- พ.ค. 53</p>	<p>1. ขั้นตอนการไหลของงานและสถิติการปฏิบัติงาน</p>	
<p>2.4 การทำงานยังไม่เป็นระบบ</p>	<p>1. ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานของงานจัดหา</p>		<p>1. ลำดับความสำคัญของงานให้อยู่ในกรอบและกระบวนการที่กำหนดไว้</p>	<p>น.ส.วิรัตกานต์</p>

ตารางที่ 12 การปรับปรุงงานจัดการสารสนเทศ (ปัญหาความล่าช้าในการวิเคราะห์ (ต่อ)

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>3. เครือข่าย</p> <p>3.1 การทำงานของNetwork จัดซื้อ</p> <p>- หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- Internet</p> <p>3.2 การใช้ระบบ VTLS</p> <p>- ISBN ไม่รองรับ</p> <p>- A/An/The</p>	<p>1. แจ้งไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ</p> <p>1. แก้ไขโดยใช้วิธีสืบค้นจากหัวข้ออื่นๆ เช่น ชื่อเรื่อง ชื่อผู้แต่ง</p> <p>2. ลงรายการเพิ่มใน Tag 246 ช่วยการ สืบค้นทรัพยากร</p>	<p>มิ.ย. 52</p> <p>- พ.ค. 53</p>	<p>1. บรรณารักษ์งานวิเคราะห์ทรัพยากร สารสนเทศลงรายการเพิ่ม ใน Tag 246 เพื่อช่วยการสืบค้นข้อมูล</p>	<p>นายสัญญา</p>
<p>4. อุปกรณ์</p> <p>4.1 สมรรถนะของเครื่อง คอมพิวเตอร์</p> <p>- การประมวลผลล่าช้า</p>	<p>1. จัดหาคอมพิวเตอร์ที่มีความสามารถ และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p>	<p>มิ.ย. 52</p> <p>- พ.ค. 53</p>	<p>1. ปรับเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>นายสัญญา</p>

การจัดตั้งทีมนำร่องการบริหารงานแบบทีควเอ็มในลักษณะนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย อันจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านต่างๆ ทำให้ผู้บริหารได้รับรู้ปัญหาภายในที่ไม่เคยตระหนักมาก่อน เป็นปัญหาที่เกิดกับบุคลากรที่ต้องคอยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานวันต่อวัน เมื่อมีการจัดตั้งทีมงาน บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าปัญหาของตนจะได้รับการแก้ไข ทุกสิ่งทุกอย่างจะดีขึ้น ทำให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำงานต่างๆ มีความร่วมมือง่ายขึ้น บุคลากรตระหนักในเรื่องการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ผลที่ได้คือผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจและบุคลากรมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานทีควเอ็ม

6.1 ผู้บริหารและทีมงานเขียนแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานทีควเอ็ม 3 ปี โดยพิจารณาจากเรื่องที่เป็นไปได้และมีเป้าหมายที่จะทำได้โดยกำหนด รายละเอียดของทรัพยากรสารสนเทศ การบริการ และความต้องการของผู้ใช้บริการ

จากการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการแล้วผู้บริหารและทีมงานต้องวางแผนการดำเนินงานจะเป็นแผนกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เป็นแผน 3 ปีซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางในการทำงานชัดเจนจะทำให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดแผนการดำเนินงานสำหรับการบริหารงานแบบทีควเอ็มนั้นมีวิธีการคือ กำหนดแผนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยพิจารณาและทบทวนภารกิจของสำนักวิทยบริการฯ จากแผนงานต่างๆ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน เป็นต้น และมีการแบ่งแผนงานย่อยโดยมีกิจกรรมระยะเวลาตัวชี้วัด เป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ

6.2 แผนกำหนดจากบนลงล่าง มีการประเมินเป็นระยะ

สิ่งที่ควรพิจารณาคือมีการกำหนดแผนการดำเนินงานต้องทำเป็นแผน 3 ปี เพราะการบริหารงานแบบทีควเอ็มต้องใช้เวลาน้อย 3 ปี โดยมีระยะเวลาและการประสานแผนงานที่ชัดเจน เช่น จากระดับบนของโครงสร้างการบริหารงานลงมาระดับล่าง การที่ต้องวางแผนจากบนลงล่างเนื่องจากว่าในช่วงการบริหารงานแบบทีควเอ็มในระยะแรกจำเป็นต้องดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูง เพราะจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ และการติดตามให้เป็นไปตามกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของกระบวนการ รวมทั้งจัดให้มีการผสมผสานระหว่างแผนการบริหารงานแบบทีควเอ็ม และแผนงบประมาณของหน่วยงานนอกจากนี้ยังมีการแบ่งแผนงานย่อยๆตามระยะเวลาอีกด้วย ต่อจากนั้นต้องมีการประเมินงานเป็นระยะ ปีแรก ทุก 3 เดือน ปีถัดไป ปีละ 2 ครั้ง

6.3 ผู้บริหารและทีมงานกำหนดความต้องการและจัดสรรงานตามความเหมาะสม

ผู้บริหารและทีมงานต้องทำความเข้าใจ ขอบเขตของงานตามแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่

คิวเอ็มแล้ว โดยร่วมกันพิจารณากำหนดความต้องการและแบ่งงานกันตามความสามารถความสนใจ และความเต็มใจเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าถูกบังคับหรือต้องทำ เพราะจะทำให้กระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มไม่ประสบความสำเร็จ การจัดสรรงานนั้นพิจารณาจากผลการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าเป็นปัญหาในเรื่องของทรัพยากร และการให้บริการเป็นหลัก โดยมีการระดมความคิดอย่างเป็นอิสระของทุกคนในกลุ่ม โดยมีแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่คิวเอ็มดังนี้

แผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ปีการศึกษา 2552– 2554 (แผน 3 ปี)

ตารางที่ 13 แผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม

วัตถุประสงค์: เพื่อให้เกิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร และมีค่านิยมคุณภาพเพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ				
คำนิยาม: กลยุทธ์ที่คิวเอ็มหมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายหลัก และแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในกระบวนการที่คิวเอ็มอันจะส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานเกิดคุณภาพ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง				
ปีการศึกษา	เป้าหมาย	นโยบาย	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
2552 (ระยะเตรียมความพร้อม)	1. บุคลากรรู้จัก “การบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม” อย่างทั่วถึง และมีการปฏิบัติในหน่วยงาน	1.1 บุคลากรตระหนักใน ความสำคัญของการบริหารงาน แบบที่คิวเอ็ม	(1.1.1) มีการเผยแพร่ความรู้เรื่องการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม (1.1.2) มีการถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงานโดยมุ่งประเด็นที่ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (1.1.3) มีบรรยากาศของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน	มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ข้อที่ (1.1.1), (1.1.2)และ(1.1.3) ได้คะแนนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70

ตารางที่ 13 แผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม(ต่อ)

ปีการศึกษา	เป้าหมาย	นโยบาย	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
2552 (ระยะเตรียม ความพร้อม) (ต่อ)	2. สำนักวิทยบริการฯ มีนโยบายการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม	2.1 ผู้บริหารกำหนดนโยบายการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม 2.2 มีการใช้การบริหารงานแบบที่คิวเอ็มภายในหน่วยงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	(2.1.1) มีนโยบายการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และเป้าหมายของการให้บริการร่วมกัน (2.2.1) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องมืออื่นๆ ช่วยสนับสนุนให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถสื่อสารเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึง (2.2.2) เทคโนโลยี/เครื่องมือที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ของหน่วยงานที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ (2.2.3) สำนักวิทยบริการฯ เผยแพร่องค์ความรู้เรื่องการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มผ่านเว็บไซต์และกิจกรรม morning talk	มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ข้อที่ (1.1.1), (1.1.2), (1.1.3), (2.2.1), (2.2.2)และ(2.2.3) ได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2553 (ระยะวาง รากฐานของ ที่คิวเอ็ม)	1.สำนักวิทยบริการฯ ดำเนินงานโดยใช้กระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม	1.1 ผู้บริหารและคณะทำงานมีการวางแผนตามกระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม	(1.1.1) สำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ (1.1.2)ดำเนินงานตามวงจร PDCA (1.1.3) จัดประชุมคณะทำงานทุก3,6 เดือน เพื่อสรุปประมวผล และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน (1.1.4) เชิญวิทยากรมาบรรยายและเป็นที่ปรึกษาปีละ 2 ครั้งเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน	มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ข้อที่ (1.1.1), (1.1.2), (1.1.3) และ(1.1.4) ได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

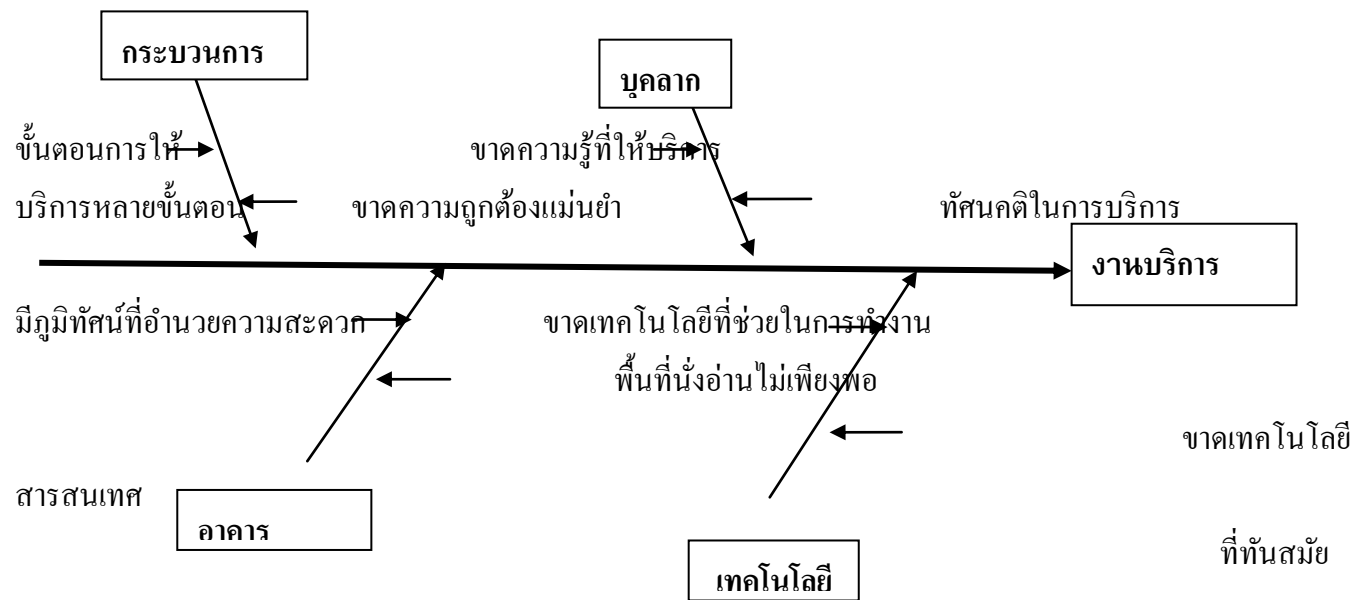
ตารางที่ 13 แผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม(ต่อ)

ปีการศึกษา	เป้าหมาย	นโยบาย	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
2553 (ระยะวาง รากฐานของที คิวเอ็ม)(ต่อ)	1.สำนักวิทยบริการฯ ดำเนินงาน โดย ใช้กระบวนการบริหารงานแบบทีคิว เอ็ม (ต่อ)	1.2นำผลการประเมินไปปรับใช้ ในการพัฒนาการบริหารงาน แบบทีคิวเอ็มในสำนักวิทยบริการฯ	(1.2.1) มีการปรับปรุงการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มโดย การนำผลประเมินมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง	มีการดำเนินงานตามกล ยุทธ์ ข้อที่ (1.1.1) , (1.1.2), (1.1.3) และ(1.2.1) ได้ คะแนนไม่น้อยกว่าร้อย ละ 90
2554 (ระยะสร้าง ความมั่นคงและ บูรณาการ กระบวนการ)	1. สำนักวิทยบริการฯเป็นองค์กรแห่ง คุณภาพด้วย การบริหารงานแบบที คิวเอ็มโดย -ผู้บริหารสามารถตรวจวินิจฉัย ผลงานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ -บุคลากรทุกระดับจะมีกระบวนการ ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	1.1สำนักวิทยบริการฯมีการ บริหารงานแบบทีคิวเอ็มและ ให้บริการที่มีคุณค่าตรงกับความ ต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความ พึงพอใจสูงสุด	(1.1.1)สำนักวิทยบริการฯประเมินผลของการบริหารงานแบบ ทีคิวเอ็ม ทุก 6 เดือน พร้อมสรุปผล ปัญหา ข้อจำกัด และ แนวทางแก้ไขเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป (1.1.2) สำนักวิทยบริการฯประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีของบุคลากรให้ครอบคลุมผลการปฏิบัติงานตาม ลักษณะงานและภาระงานที่กำหนด	มีการดำเนินงานตามกล ยุทธ์ข้อที่ (1.1.1) และ (1.1.2) ได้คะแนนร้อยละ 100

ขั้นตอนที่ 7 การจัดตั้งทีมย่อยและสร้างความสัมพันธ์ของทีมย่อย

7.1 คำเนิการจัดตั้งทีมย่อยและปฏิบัติ

หลังจากได้ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อนำร่องเพื่อเป็นต้นแบบสำหรับกระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย โดยแต่งตั้งจากหัวหน้างาน 4 กลุ่มงาน เป็นหัวหน้าทีม และมีลูกทีมที่อยู่ในสังกัดงานของแต่ละงานเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้ดำเนินงานทั่วทั้งสำนักวิทยบริการฯ ได้แก่ งานส่งเสริมการเรียนรู้ งานสนับสนุนทั่วไป งานจัดการสารสนเทศ และงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีการให้อำนาจในการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทีมงานย่อยจะดำเนินงานโดยใช้แนวทาง PDCA ได้แก่ การวางแผนเพื่อกำหนดและเลือกวิธีการปรับปรุงคุณภาพงานตามวิสัยทัศน์และภาระงาน มีการลงมือปฏิบัติ ทีมงานย่อยเลือกประเด็นปัญหาที่สำคัญจากการสำรวจผู้ใช้บริการแล้วจัดทำเป็นเอกสารสรุปและรายงานให้ที่ประชุมทราบ ทีมงานย่อยเริ่มกระบวนการแก้ปัญหาโดยมีการจัดทำผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) เป็นแผนผังที่ใช้ในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุต่าง ๆ ว่า มีอะไรบ้างที่มาเกี่ยวข้องกันสัมพันธ์ต่อเนื่อกันอย่างไรจึงทำให้ผลปรากฏตามมาในขั้นสุดท้ายนำไปดำเนินการและมีการพูดคุยปรึกษาหารือเป็นระยะๆ มีการวัดประเมินผลการดำเนินงานโดยมีการรายงานในรูปแบบภาพ แผนภูมิ และกราฟ อภิปรายเพื่อสรุปแนวทางการดำเนินการให้เป็นมาตรฐาน แต่ละทีมย่อยสะท้อนผลเกี่ยวกับปัญหาและประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ทุกกลุ่มมองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิดความคิดเป็นเอกภาพดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ผังก้างปลา (

Cause and Effect Diagram) งานส่งเสริมการเรียนรู้

งานส่งเสริมการเรียนรู้

ตารางที่ 14 ปัญหาการให้บริการ

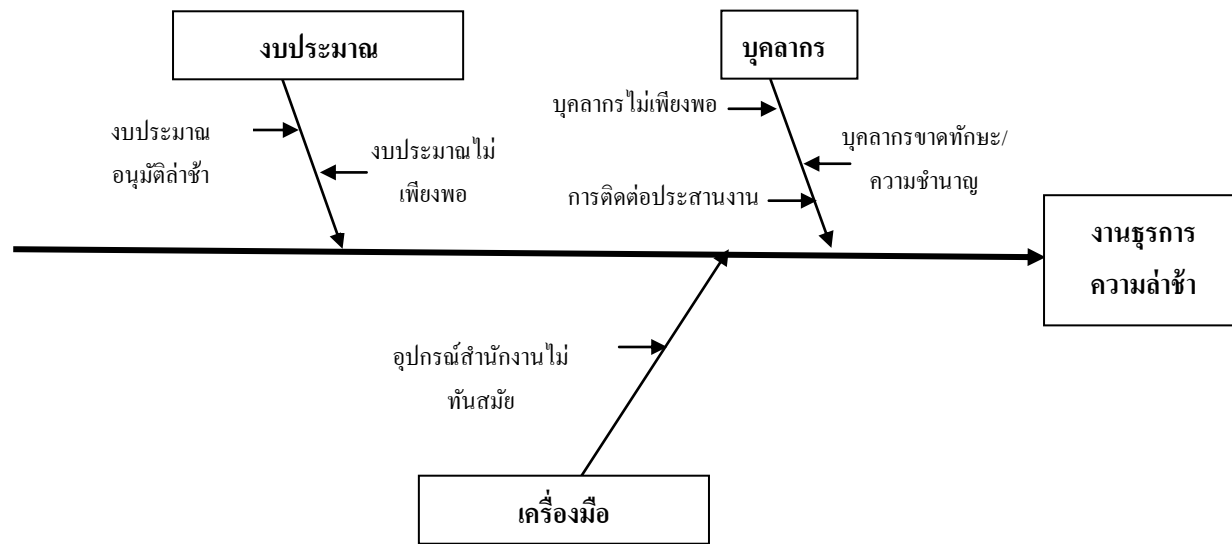
สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. บุคลากร</p> <p>1.1 การมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ</p> <p>-ความมีมิตรไมตรีต่อผู้ใช้บริการ</p> <p>-มีความสุภาพ เต็มใจในการให้บริการ</p> <p>1.2 ขาดความรู้ที่ให้บริการ</p> <p>-ควรมีความรู้ความสามารถที่ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใช้บริการได้</p>	<p>1.เชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่อง จิตบริการ / บุคลากรเข้าร่วมอบรม เรื่อง การให้บริการ ภายนอกมหาวิทยาลัย</p> <p>2.ให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเรื่อง การสืบค้นข้อมูล/ทักษะด้านวิชาชีพ ห้องสมุด</p>	<p>1 มิ.ย. 52 – 30 พ.ค. 53</p>	<p>-การร้องเรียนเรื่อง การให้บริการ จากผู้ใช้บริการลดลง</p> <p>-ผู้ใช้บริการเขียนข้อเสนอแนะ/ชมเชย จากหลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์ ผู้รับข้อเสนอแนะ เป็นต้น</p> <p>-แบบสอบถามความพึงพอใจของ ผู้ใช้บริการ</p>	<p>-รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร</p> <p>-น.ส.ชุมภู</p> <p>-นางศิริรัตน์</p> <p>-น.ส.ชไมพร</p> <p>-นายชัยรัตน์</p> <p>-นักศึกษาฝึกงาน</p> <p>5 คน</p>

ตารางที่ 14 ปัญหาการให้บริการ (ต่อ)

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>2. ด้านกระบวนการให้บริการ</p> <p>2.1 มีความถูกต้องแม่นยำ -มีความชัดเจนของข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับการบริการ ณ. จุดบริการ</p> <p>2.2 มีความรวดเร็วในการให้บริการ -มีการให้บริการเชิงรุกเข้าถึงผู้ใช้บริการ -การให้บริการตลอดเวลา เช่น ฐานข้อมูลออนไลน์ - มีช่องทางที่สะดวกในการติดต่อ</p>	<p>1. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง การให้บริการกับบุคลากร</p> <p>2. จัดกิจกรรม L to C เพื่อไปพบปะกับคณาจารย์ นิสิต นักศึกษา และบุคลากรตามหน่วยงานต่างๆ</p> <p>3. ลดขั้นตอนกระบวนการยืม-คืนให้รวดเร็วขึ้น</p> <p>4. ตรวจสอบการใช้งานฐานข้อมูลออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5. จัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารหลายช่องทางเช่น โทรศัพท์ เว็บบอร์ด เป็นต้น</p>	<p>1 มิ.ย. 52 – 30 พ.ค. 53</p>	<p>-บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องการให้บริการได้</p> <p>-ผู้ใช้บริการรับทราบข้อมูลใหม่ๆของสำนักวิทยบริการฯ ได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>-ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในการยืม-คืนที่รวดเร็วขึ้น</p> <p>-สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลออนไลน์ได้ตลอดเวลา</p> <p>-ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในช่องทางการสื่อสารของสำนักวิทยบริการฯ ในระดับมาก</p>	<p>-รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร</p> <p>-นส.ชุมภู</p> <p>-นางศิริรัตน์</p> <p>-นส.ชไมพร</p> <p>-นายชัชรัตน์</p> <p>-นักศึกษาฝึกงาน</p> <p>5 คน</p>

ตารางที่ 14 ปัญหาการให้บริการ (ต่อ)

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>3. ด้านสถานที่การจัดสภาพแวดล้อมเพื่ออำนวยความสะดวก</p> <p>3.1 ขาดการจัดภูมิทัศน์ที่อำนวยความสะดวก</p> <p>3.2 พื้นที่นั่งอ่านไม่เพียงพอ</p> <p>4. ด้านเทคโนโลยี</p> <p>4.1 ขาดเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงาน</p> <p>4.2 ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย</p>	<p>1.กิจกรรม 5 ส</p> <p>2.จัดภูมิทัศน์ ภายในสำนักวิทยบริการฯ ให้สวยงาม</p> <p>3.ปรับปรุงพื้นที่นั่งอ่านทุกชั้น</p> <p>4. ตรวจสอบสภาพของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน</p> <p>5. จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ สแกนเนอร์ ฐานข้อมูลต่างๆ เป็นต้น</p>	<p>1 มิ.ย. 52 – 30 พ.ค. 53</p>	<p>-มีคณะกรรมการประเมินกิจกรรม 5 ส</p> <p>-ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่ออาคารสถานที่ในระดับดี</p> <p>-มีพื้นที่นั่งอ่านเพิ่มมากขึ้นกว่า 20 %</p> <p>-มีเทคโนโลยีใช้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>-มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>-รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ</p> <p>-นส.ชุมภู</p> <p>-นางศิริรัตน์</p> <p>-นส.ชไมพร</p> <p>-นายชัยรัตน์</p> <p>-นักศึกษาฝึกงาน</p> <p>5 คน</p>



ภาพที่ 17 ฟังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) งานสนับสนุนทั่วไป

งานสนับสนุนทั่วไป

ตารางที่ 15 ปัญหางานสนับสนุนทั่วไป

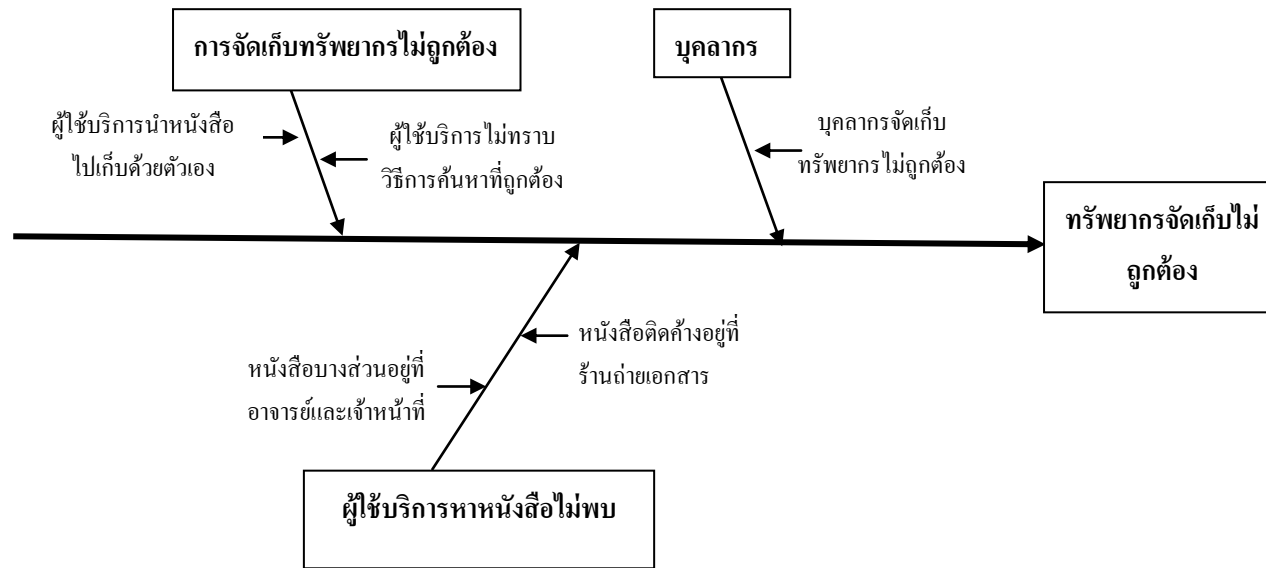
สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
----------------	---------	----------	--------------	--------------

<p>1. บุคลากร</p> <p>1.1 บุคลากรไม่เพียงพอ</p> <p>1.2 บุคลากรขาดทักษะ / ความชำนาญ</p> <p>1.3 การติดต่อประสานงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภายใน(หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย) - การประสานงานกับคณะกรรมการจัดซื้อ/จัดจ้าง - ภายนอก (บริษัท, ร้านค้า) 	<p>1. จัดอบรมบุคลากร เรื่อง ระบบงานสารบรรณ และ เรื่อง ระเบียบงานพัสดุ การจัดซื้อ/จัดจ้าง</p> <p>2. ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร และมีการฝึกปฏิบัติการใช้งานจริง</p> <p>3. จ้างนิสิตช่วยงานและมอบหมายงานที่จบในชั้นตอนเดียวไม่ต้องติดตามผลต่อเนื่อง</p> <p>1. แจ้งด้วยวาจา</p> <p>2. แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร (ทำบันทึกข้อความ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปักจี้ภายนอก ที่สามารถทำเป็นเรื่อง ๆ หรือราย ๆ ไป - ปักจี้ภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ จึงทำได้เพียงแจ้งด้วยวาจา 	<p>1 มิ.ย. 52 – 30 พ.ค. 53</p>	<ul style="list-style-type: none"> -บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น -ปริมาณงานประจำของบุคคลลดลง แต่เวลาทำงานอื่นๆ เพิ่มขึ้น -ประเมินผลทุก 3 เดือน -นิสิตช่วยงานทำงานที่จบในชั้นตอนเดียวได้ดี -การนัดหมาย ติดตามงาน โดยการทางโทรศัพท์ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี -สถานประกอบการบางแห่งต้องโทรศัพท์แจ้งหลายรอบ 	<ul style="list-style-type: none"> -รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร -หัวหน้าสำนักงาน -น.ส.วราภรณ์ -น.ส.สุภาภรณ์ -นักศึกษาฝึกงาน 5 คน
--	---	--------------------------------	--	--

ตารางที่ 15 ปัญหา

งานสนับสนุนทั่วไป (ต่อ)

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>2. เครื่องมือ</p> <p>2.1 อุปกรณ์สำนักงานไม่ทันสมัย</p>	<p>1. จัดทำแผนตั้งงบประมาณเพื่อจัดซื้อ</p> <p>2. มีการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1 ต.ค.52 – ก.ย. 53</p>	<p>-จัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็น ทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว และสำเร็จทันตามกำหนด</p> <p>-บุคลากรสามารถปฏิบัติอื่นๆ เพิ่มขึ้นได้</p> <p>-อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานมีอายุการใช้งานเพิ่มขึ้น</p> <p>-ประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อ</p> <p>-ใช้งบประมาณในการจัดซื้อทรัพยากรที่มีความเป็นเร่งด่วนได้</p>	<p>--รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร</p> <p>-น.ส.วราภรณ์</p> <p>-น.ส.สุภาภรณ์</p> <p>-นักศึกษาฝึกงาน 5 คน</p>
<p>3. งบประมาณ</p> <p>3.1 งบประมาณไม่เพียงพอ</p> <p>3.2 งบประมาณอนุมัติล่าช้าตามลำดับขั้นตอน</p>	<p>1. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และใช้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด</p> <p>2. ใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ ร่วมกัน เช่น เครื่อง Printer</p> <p>- ติดตามทวงถามเรื่องที่ย้อนอนุมัติ</p>		<p>-ช่วยในการประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อ</p> <p>-มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการนำวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้หมดแล้วไปจำหน่าย</p> <p>บางเรื่องยังต้องรอ และใช้เวลาหลายวันในการอนุมัติแต่ละขั้นตอน</p>	



ภาพที่ 18 ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) งานจัดการสารสนเทศ

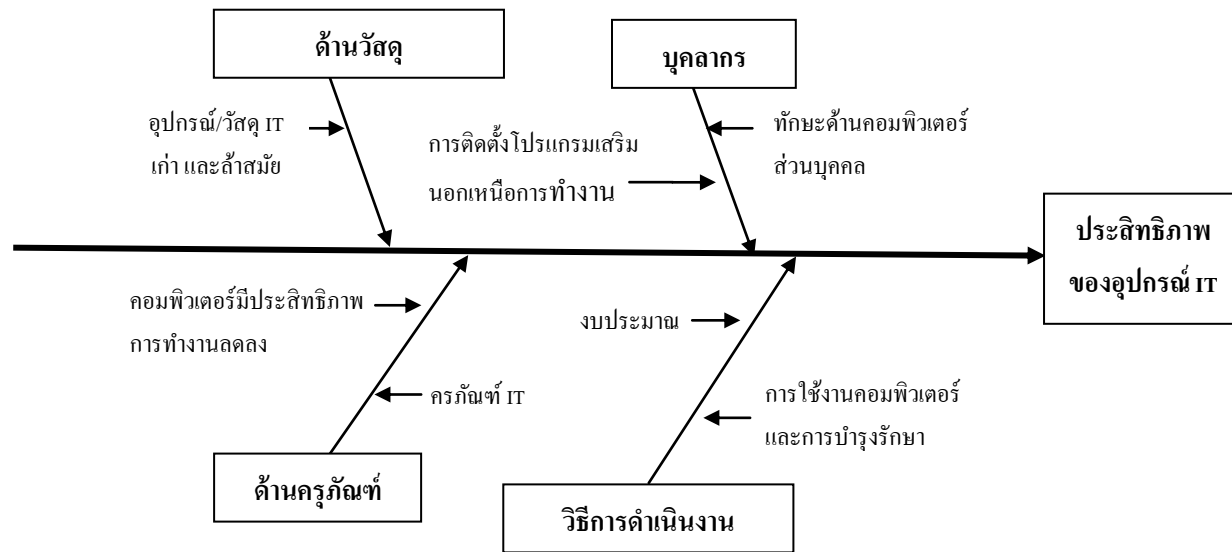
งานจัดการสารสนเทศ

ตารางที่ 16 ปัญหาทรัพยากรสารสนเทศจัดเก็บไม่ถูกต้อง

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. บุคลากร บุคลากร จัดเก็บทรัพยากรไม่ถูกต้อง</p>	<p>1. มีการตรวจสอบความถูกต้องของการจัดเรียงหนังสือบนชั้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>2. ตรวจสอบลิฟต์บนหนังสือทุกครั้ง และ นำหนังสือที่อยู่ในลิฟต์นำมาจัดชั้นชั้นให้เรียบร้อย</p>		<p>-มีความถูกต้องการจัดเรียงหนังสือ</p> <p>- ในลิฟต์ไม่มีหนังสือค้างอยู่</p>	<p>-รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ</p> <p>-น.ส.รสสุคนธ์</p> <p>-น.ส.เกรือวัลย์</p> <p>-น.ส.วิรัตน์กานต์</p> <p>-นายภูษิต</p>
<p>2. การจัดเก็บทรัพยากรไม่ถูกต้อง</p> <p>1. ผู้ใช้บริการนำหนังสือไปเก็บด้วยตนเอง</p> <p>2. ผู้ใช้บริการไม่ทราบวิธีการค้นหาที่ถูกต้อง</p>	<p>1. จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์บอกวิธีการค้นหาหนังสือที่ถูกต้องแก่ผู้ใช้ เช่น วิธีการหาหนังสือบนชั้นต้องทำอย่างไร ป้ายบอกหมวดหมู่หนังสือเพื่อความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ</p> <p>2. ประชาสัมพันธ์เชิงรุก โครงการช่วยเพื่อนหาหนังสือ</p>	ม.ค.53- พ.ค. 53	<p>-ผู้ใช้บริการมีความรู้ในการหาหนังสือบนชั้นมากขึ้น</p>	

ตารางที่ 16 ปัญหาทรัพยากรสารสนเทศจัดเก็บไม่ถูกต้อง (ต่อ)

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
<p>3. ผู้ใช้บริการ หาหนังสือไม่พบ</p> <p>1. หนังสือติดค้างอยู่ที่ร้านถ่ายเอกสาร</p> <p>2. หนังสือบางส่วนอยู่ที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคน</p>	<p>1. จัดบริการเสริม โดยการวางป้ายให้ผู้ใช้เห็นชัดเจนที่เคาน์เตอร์บริการตอบคำถามและช่วยค้นหาทุกชั้น และเคาน์เตอร์บริการยืม-คืน</p> <p>2. จัดเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือผู้ใช้บริการที่หาทรัพยากรบนชั้นไม่พบแบ่งเป็นเข้า 1 คน เย็น 1 คน โดยประจำแต่ละชั้น</p> <p>3. มีแบบฟอร์มให้ผู้ใช้บริการที่หาทรัพยากรไม่เจอบนชั้นไม่พบ กรอกเพื่อที่จะให้เจ้าหน้าที่ติดตามให้ต่อไป</p>	ม.ค.53- พ.ค. 53	<p>-ผู้ให้บริการพหนังสือหนังสือที่ต้องการอยู่ในชั้น</p> <p>- หนังสือมีความเป็นระเบียบหาง่ายและไม่เสียเวลาในการค้นหา</p>	<p>-รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ</p> <p>-น.ส.รสสุคนธ์</p> <p>-น.ส.เครือวัลย์</p> <p>-น.ส.วิรัตน์กานต์</p> <p>-นายภูษิต</p>



ภาพที่ 19 ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) งานเทคโนโลยีและนวัตกรรม

งานเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ตารางที่ 17 ปัญหาประสิทธิภาพของอุปกรณ์ IT

สาเหตุของปัญหา	กิจกรรม	ระยะเวลา	การประเมินผล	ผู้รับผิดชอบ
1. บุคลากร 1.1 ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ส่วนบุคคล 1.2 การติดตั้งโปรแกรมเสริม	1. การอบรมและให้ความรู้ด้านทักษะการใช้งาน และบำรุงรักษาด้วยตนเอง 2. Block IP	ม.ค.53- พ.ค. 53	บุคลากรสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-นายสัญญา -นายอัมพร -น.ส. โบว์ -น.ส.ชมพูนุท
2. วิธีการดำเนินงาน 2.1 รูปแบบการใช้งานคอมพิวเตอร์และการบำรุงรักษา	1. การอัปเดตโปรแกรม Anti-Virus เป็นประจำ 2. การใช้งาน PC อย่างระมัดระวัง		มีการใช้งานที่ถูกต้อง และไม่พบไวรัสในเครื่องคอมพิวเตอร์	
3. วัสดุ 3.1 อุปกรณ์/วัสดุ IT เก่าและล้าสมัย	1. การจัดหาวัสดุสำรองตามความจำเป็น 2. จำหน่ายวัสดุที่มีอายุการใช้งานเกิน 5 ปี		วัสดุอุปกรณ์ IT มีความทันสมัยและใช้งานได้เป็นอย่างดี	
4. ครุภัณฑ์ 4.1 คอมพิวเตอร์มีประสิทธิภาพการทำงานลดลง 4.2 ครุภัณฑ์ IT	1. แก้ไขและซ่อมแซมอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ 2. จำหน่ายวัสดุที่มีอายุการใช้งานเกิน 5 ปี 1. การเก็บสถิติการส่งซ่อมและการขอเปลี่ยนอุปกรณ์		-คอมพิวเตอร์ทุกเครื่องทันสมัยและใช้งานได้เป็นอย่างดี -มีรายงานเก็บสถิติเพื่อไว้ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	

7.2 สร้างความสัมพันธ์ของแต่ละทีมย่อยจากต่างกลุ่มงาน

หลังจากมีการปฏิบัติงานเป็นทีมย่อยแต่ละงานแล้ว มีการรายงานผลเป็นระยะๆ หลังจากนั้น จึงมีการไขว้สายงาน ตามความสมัครใจของแต่ละคนได้ 2 กลุ่มงานได้แก่งานเทคโนโลยีและนวัตกรรม และงานบริการ ต้องมีการประสานงานระหว่างทีมย่อยต่างกลุ่มงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานแบบทีคิวเอ็มได้ผลเพื่อให้ทีมได้มีกระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นข้ามสายงานทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน เป็นการศึกษาในเชิงบูรณาการครอบคลุมงานต่างๆ และเป็นการประเมินและปรับปรุงการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างกลุ่มงานจะเป็นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยมอบหมายให้ทีมย่อยที่ทำงานเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันมีการทำงานร่วมกัน เช่น เรื่องประสิทธิภาพของอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีในทุกส่วนงานของห้องสมุด ดังนั้นปัญหาดังกล่าวจึงมีผลกระทบต่อทุกทีมย่อย จึงได้มีการประชุมปรึกษาหารือกันทุกกลุ่มงาน เพื่อเสนอผลงานร่วมกันในที่ประชุมสำนักวิทยบริการฯ มีการจัดระบบการสื่อสารโดยใช้เว็บบอร์ด และเฟสบุ๊คส์ในการติดต่อกัน หรือการประชุม Morning talk มีการกำหนดผู้ประสานซึ่งต้องเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นที่ยอมรับของทีมงานในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งมีการประสานงานที่สื่อสารผ่านหัวหน้างานในแนวดิ่งเพื่อร่วมกันกำหนดภารกิจและจัดให้มีการประชุมระหว่างทีมที่มีภาระงานเกี่ยวข้องกัน

ในสำนักวิทยบริการฯ นั้นมีลักษณะของการทำงานในแต่ละคนมากกว่า 1 ภาระงานอยู่แล้ว ทำให้ภายในแต่ละกลุ่มงานมีความรับผิดชอบข้ามสายงานอยู่บ้างแล้ว ซึ่งก็คือทีมงานในความหมายของการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มนั่นเอง

7.3 แต่ละทีมงานทำแผนกลยุทธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงงานและกำหนดเป้าหมายของงานให้สำเร็จหลังจากได้ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมย่อยเป็นที่เรียบร้อยแล้วในระดับหนึ่ง การวางแผนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะเป็นแผนกลยุทธ์ย่อยของแต่ละทีมซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารได้จัดทำขึ้นในกระบวนการที่ 6 และเป็นแผนที่กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางในการทำงานชัดเจนจะทำให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างสะดวก ในแต่ละทีมควรทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้ชัดเจนโดยมีการประชุม สัมมนาภายในแต่ละกลุ่มงานเพื่อปรับปรุงการทำงานและกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของงานให้สำเร็จตามแผน รวมทั้งมีการจัดประชุมระหว่างทีมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและกำหนดรางวัล

8.1 รายงานผลตามระยะเวลา 6, 12 เดือน

เมื่อดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ของทีมย่อยเป็นที่เรียบร้อยแล้วให้รายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงการบรรลุเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ และยังเป็น การประเมินและ ประชาสัมพันธ์ผลงานของทีมอีกด้วย ซึ่งในการรายงานผลถ้าเป็นผลการปฏิบัติงานที่บรรลุ เป้าหมายผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานของตน ยิ่งถ้าเป็นผลงานเป็นที่ยอมรับในทีมงาน และผู้บริหารกล่าวชื่นชม ยกย่อง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกประสบความสำเร็จ ซึ่งการรายงานผล นั้นต้องสอดคล้องกับแผนงาน และให้มีการรายงานผลตามที่กำหนดไว้โดยในปีแรก ทุก 3 เดือน และในปีที่ 2-3 ปีละ 2 ครั้ง ตัวอย่างการรายงานผลการปฏิบัติงานในที่ประชุมสำนักวิทยบริการฯ

กิจกรรมการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มดังนี้

จากรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานและบุคลากรครั้งที่ 6 /53 ให้ บุคลากร จัดแบ่งทีมงานเป็นกลุ่มย่อย (บุคลากรไม่ต้อง ยึดติดกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบตาม โครงสร้าง) เพื่อปรึกษาหารือในประเด็นปัญหาการทำงานและการแก้ไขปัญหา ดังนี้

-กลุ่มงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม ประกอบด้วยบุคลากร 8 คน

พบปัญหาในการทำงาน ดังนี้ 1.ด้านการให้บริการ จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ยังไม่เพียงพอ ต่อความต้องการของนักศึกษา ระบบ Wifi ยังมีข้อจำกัดในการใช้งาน อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ๆ ใน ห้องสมุด เมื่อเกิดการชำรุดเสียหายได้รับการแก้ไขปัญหาล่าช้า 2. ด้านบุคลากร จำนวนบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถเฉพาะไม่เพียงพอ การพัฒนาระบบทำได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานหลัก และงานรองมาก การฝึกอบรมและการพัฒนายังไม่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ

การแก้ไขปัญหา ดังนี้ 1.เปิดให้บริการห้องคอมพิวเตอร์เพิ่มอีก 1 ห้อง (IT2) ทำการขอ หมายเลข IP เพิ่มเติม 2.เพิ่มบุคลากรที่มีทักษะพัฒนาบุคลากรให้สามารถแก้ไขปัญหาในเบื้องต้น และฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

- กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไปประกอบด้วยบุคลากร 6 คน

พบปัญหาในการทำงาน ดังนี้ 1.ด้านบุคลากรไม่มีผู้รับผิดชอบงานธุรการโดยตรง การตอบ จดหมายขอขอบคุณล่าช้า และเรื่องที่ต้องดำเนินการในระบบยังไม่ได้ดำเนินการ 2.ระบบจัดซื้อ/จัดจ้าง ERP ข้อมูลในระบบยังมีการเปลี่ยนแปลงและไม่ได้แจ้งให้หน่วยงานต่างๆทราบล่วงหน้าทำให้ การบันทึกข้อมูลบางครั้งเกิดข้อผิดพลาดระบบงานไม่สามารถนำไปปฏิบัติงานนอกเครือข่าย และ บริษัทเป็นผู้แก้ไขในระบบแต่เพียงผู้เดียว ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแก้ไขได้ 3.ด้านงบประมาณ ผู้ที่ เกี่ยวข้องกับการใช้งบประมาณไม่ปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด

การแก้ไขปัญหา ดังนี้ 1.ด้านบุคลากรเพิ่มบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานธุรการ การกระจายงาน /สอนงาน บางครั้งมีนิสิตช่วยงาน 2.ระบบจัดซื้อ/จัดจ้าง ERP ประสานไปยังบริษัทและสำนักคอมพิวเตอร์ 3.ด้านงบประมาณ กำหนดให้มีการใช้เงินให้เป็นไปตามแผน

- กลุ่มงานบริการ ประกอบด้วยบุคลากร 8 คน

พบปัญหาในการทำงาน ดังนี้ **ด้านบริการ** 1.ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและเป็นปัจจุบัน 2.เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในการให้บริการ 3.ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการไม่ใส่ใจในการพัฒนาบุคลิกภาพ 4.ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยและไม่เพียงพอ 5.เจ้าหน้าที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

การแก้ไขปัญหา ดังนี้ 1.ควรประชาสัมพันธ์เรื่องบริการของห้องสมุด กระจายระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ให้ผู้ใช้บริการทราบทั่วกันอย่างหลากหลายช่องทาง เช่น ป้ายประกาศ แผ่นพับ เว็บไซต์ ฯลฯ ทั้งในเชิงรับและเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการ หันมาใช้บริการต่างๆของห้องสมุดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดอีกทั้งปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่ห้องสมุดกำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง 2. ควรแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะมีมารยาททางสังคมที่ดีเป็นต้น 3.เพิ่มกระบวนการให้บริการออนไลน์ เช่น การใช้ Social Network:Facebookองค์กรต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุน 4.บรรณารักษ์มีบทบาทในการนำเสนอการใช้งบประมาณ ต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5.ศึกษาหลักการมีมนุษยสัมพันธ์ (5.1ใจดี ใจเย็น อดทนอดกลั้น 5.2ความรอบคอบและตรงต่อเวลา 5.3ความเมตตา 5.4ความกระตือรือร้นในการให้บริการ 5.5 ยิ้มแย้มแจ่มใส 5.6 ควบคุมอารมณ์ได้ดี 5.7พูดจาสุภาพ เรียบร้อย 5.8 มีความรู้ความสามารถในหน้าที่อย่างดี 5.9 ความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม 5.10 ใจรักในงานบริการ 5.11 บุคลิกภาพที่ดี 5.12 ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด

8.2บันทึกผลงานและประเมินจากงานที่มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการดำเนินการกระบวนการที่คิวเอ็มในทุกกลุ่มงานย่อยจะมีการบันทึกผลงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตามแผนงานที่กำหนดไว้

ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม

ตารางที่ 18 ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม

ชื่อหน่วยงาน : สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ		หน้าที่ : ..1.../....2...					
เป้าหมาย : มีกระบวนการจัดการคุณภาพแบบทีคิวเอ็ม							
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการจัดระบบคุณภาพในสำนักงาน							
ตัวชี้วัด: มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ครบทุกข้อ							
เป้าหมายของตัวชี้วัด: ดำเนินการครบถ้วนตามกลยุทธ์							
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มเป้าหมาย	สถานะ	หมายเหตุ
4	หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งคุณภาพด้วยระบบ ทีคิวเอ็ม						
	4.1 จัดการอบรมให้ความรู้เรื่อง “การบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม” (TQM) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ	ก.พ. 52-พ.ค.52 มิ.ย.52-ก.ค.52	สรุปผลการดำเนินงานการจัดอบรมเรื่องทีคิวเอ็ม มีนโยบายการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม	- ผู้บริหารทุกระดับ - หัวหน้างาน	บุคลากรในสำนัก	ดำเนินการแล้ว	
	4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และทิศทางการบริหารงาน	ส.ค.52-ต.ค.52	ความต้องการของผู้ใช้บริการ	- ผู้บริหารทุกระดับ - หัวหน้างาน	บุคลากรในสำนัก	ดำเนินการแล้ว	
	4.3 สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ			-คณะทำงาน	บุคลากรในสำนัก	ดำเนินการแล้ว	
	4.4 แต่งตั้งคณะทำงานทีคิวเอ็ม	พ.ย.52	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม	- ผู้บริหารทุกระดับ	บุคลากรในสำนัก	ดำเนินการแล้ว	
	4.5 จัดกลุ่มนำร่องทีคิวเอ็ม	ธ.ค.52-มิ.ย.53	มีกิจกรรม PDCA				
	4.6 จัดกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส.ค.53-ก.พ.55	มีกิจกรรม PDCA	-รองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน			
	4.7 ประเมินผลและกำหนดรางวัล	มี.ค.55-เม.ย.55	ผลการประเมินการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม และเกณฑ์การกำหนดรางวัล	-หัวหน้างาน - ผู้บริหารทุกระดับ	ทุกกลุ่มกิจกรรม ทุกกลุ่มกิจกรรม	ดำเนินการแล้ว ดำเนินการแล้ว	

ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม

ตารางที่ 18 ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม (ต่อ)

ชื่อหน่วยงาน : สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ		หน้าที่ : .2.../....2....
เป้าหมาย : มีกระบวนการจัดการคุณภาพแบบที่คิวเอ็ม		
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการจัดระบบคุณภาพในสำนักงาน		
ตัวชี้วัด: มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ครบทุกข้อ		
เป้าหมายของตัวชี้วัด: ดำเนินการครบถ้วนตามกลยุทธ์		
ลำดับ	กิจกรรมการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม	หมายเหตุ
1	สำนักวิทยบริการฯ จัดทำ SWOT พบว่าจุดอ่อนที่สำคัญ คือ การพัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีมติที่ประชุมบุคลากรเห็นชอบควรใช้กระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็ม	
2	สำนักวิทยบริการฯ วิเคราะห์กระบวนการทำงานของบุคลากรและนำมาจัดทำนโยบายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาบุคลากร	
3	สำนักวิทยบริการฯ เผยแพร่องค์ความรู้เรื่อง การบริหารงานแบบที่คิวเอ็มผ่าน Weblog และกิจกรรม morning talk เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลการปฏิบัติงานร่วมกัน	
4	สำนักวิทยบริการฯ ใช้กระบวนการจัดการความรู้ จนเกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับ การบริหารงานแบบที่คิวเอ็มที่ชัดเจน แล้วนำองค์ความรู้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และดำเนินการตามแผน	
5	สำนักวิทยบริการฯ จัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทอมละ 1 ครั้ง เพื่อติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน รวมทั้ง นำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	
6	สำนักวิทยบริการฯ มีการกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง ที่ครอบคลุมผลการปฏิบัติงานตามลักษณะงานและภาระงานที่กำหนด	
7	สำนักวิทยบริการฯ จัดประชุมคณะกรรมการประจำสำนัก เพื่อประเมินสัมฤทธิ์ผลของการจัดการองค์ความรู้ที่ปรากฏในแผน โดยพิจารณาตัวผลที่เกิดกับตัวบุคลากร และผลต่อการพัฒนางาน และจัดทำสรุปผล ปัญหา ข้อจำกัด และแนวทางแก้ไขในการนำไปเป็นข้อมูล เพื่อปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรและกระบวนการจัดการความรู้ในปีต่อไป	

และจากรายงานการประชุมของสำนักวิทยบริการฯ จะพบว่ามี การติดตามงาน และมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น กลุ่มงานบริการ มีปัญหาในเรื่องการขาดการประชาสัมพันธ์การบริการต่างๆ ให้กับผู้ใช้บริการอย่างทั่วถึง ซึ่งเรื่องนี้เป็นปัญหามาระยะหนึ่งแล้ว และมีการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และมีการพูดคุยกันในที่ประชุมอย่างต่อเนื่อง เพราะถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานของสำนักวิทยบริการฯ เป็นอย่างมาก ทุกครั้งที่มีการสอบถามผู้ใช้บริการมักจะทราบว่าผู้ใช้บริการไม่ทราบว่าสำนักวิทยบริการฯ มีบริการอะไรบ้าง หรือทราบข้อมูลเป็นบางบริการเท่านั้น เป็นต้น ปัจจุบันได้มีการแก้ไขปัญหานี้โดยให้มีการประชาสัมพันธ์ในทุกภาคการศึกษา โดยเน้นให้นิสิตที่เข้ามาใหม่รับทราบบริการ โดยการปฐมนิเทศนิสิตใหม่ รวมทั้งคณาจารย์ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ด้วย ทำให้ปัญหาดังกล่าวเบาบางลงไป

8.3 ผู้บริหารติดตามอย่างใกล้ชิดพร้อมให้คำแนะนำ ชมเชย

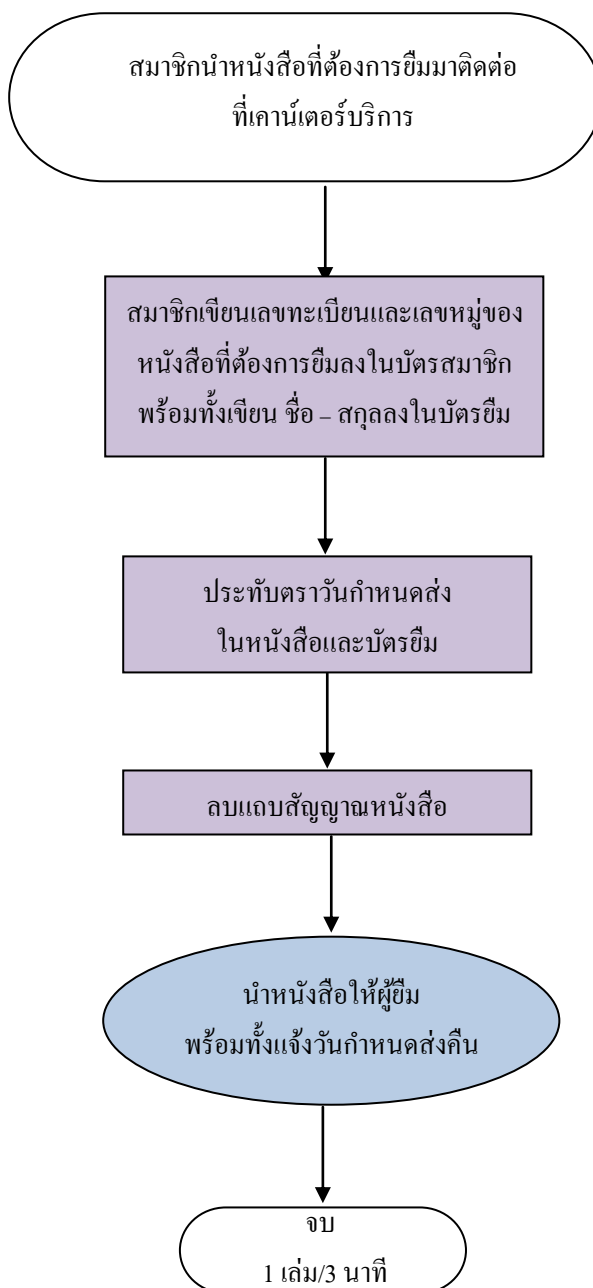
ในกระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มเน้นสิ่งสำคัญที่สุด คือผู้นำ ถ้าผู้นำได้ปลุกเร้าการทำงานแบบที่คิวเอ็มอย่างต่อเนื่อง จริงจัง และเข้มแข็ง การทำงานต่างๆ จะส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นอย่างมาก ดังนั้นกระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด ในทุกกระบวนการงาน และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะพร้อมคำชมเชย เพื่อให้ทีมงานต่างๆ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จดังภาพที่ 18



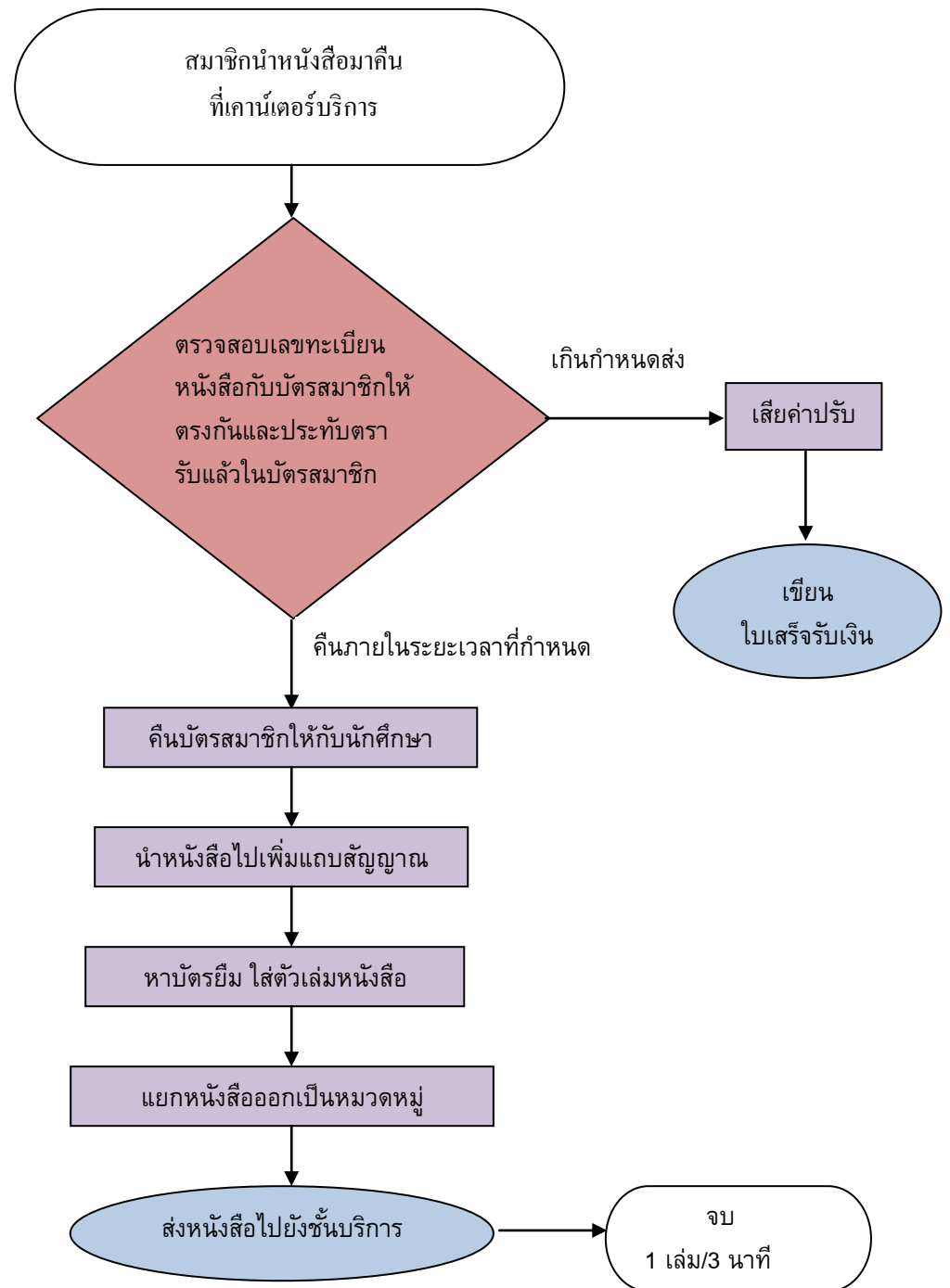
ภาพที่ 20 ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม Morning talk

8.4 การให้รางวัลเมื่อแผนของกลุ่มสิ้นสุดและประสบความสำเร็จ โดยมุ่งไปที่ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด การให้รางวัลจะมี คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอก คณาจารย์ และบุคลากรร่วมกันพิจารณาจากเกณฑ์การให้คะแนน โดยแบ่งค่าคะแนนเป็นสัดส่วนดังนี้ การให้ค่าคะแนนจากผู้รับบริการ (50 คะแนน) การให้ค่าคะแนนจากทีมงานทุกทีม (30 คะแนน) และค่าคะแนนจากคณะกรรมการ (20 คะแนน) โดยพิจารณาจากเรื่องของกลุ่มที่ลด

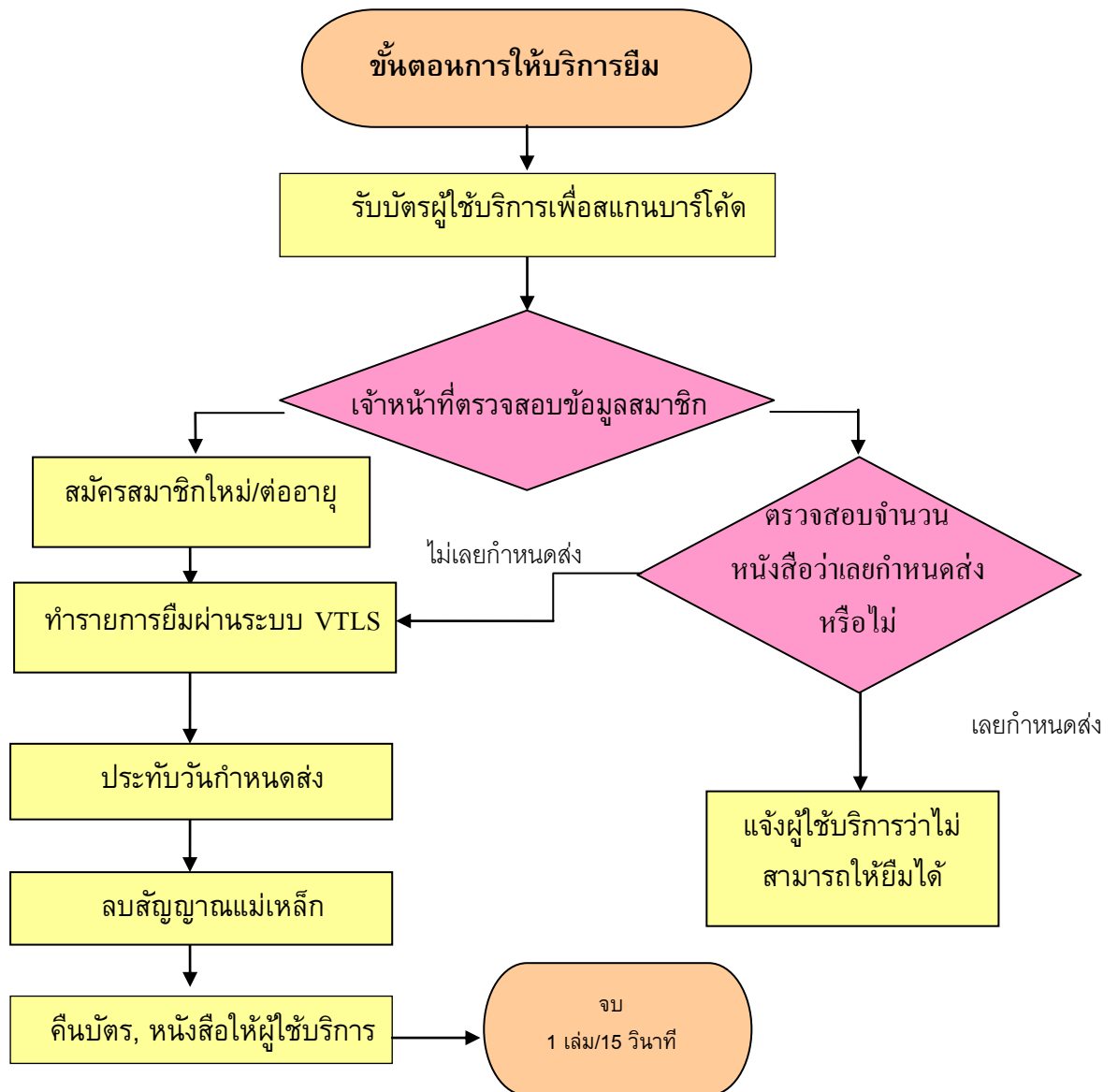
ขั้นตอนการให้บริการยืม-คืน (งานเทคโนโลยีและนวัตกรรม) ที่ใช้เวลาน้อยลงโดยนำเทคโนโลยีการสแกนบาร์โค้ดเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลดีที่เกิดขึ้นทำให้ผู้ใช้บริการลดเวลาการรอคอยจากการยืม-คืนที่ใช้เวลาประมาณ 3 นาที เหลือเพียง 15 วินาทีจนถึง 1 นาที ส่งผลให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในการให้บริการนี้สูงกว่าการแก้ปัญหาในกลุ่มอื่นๆ ดังภาพที่ 21-24



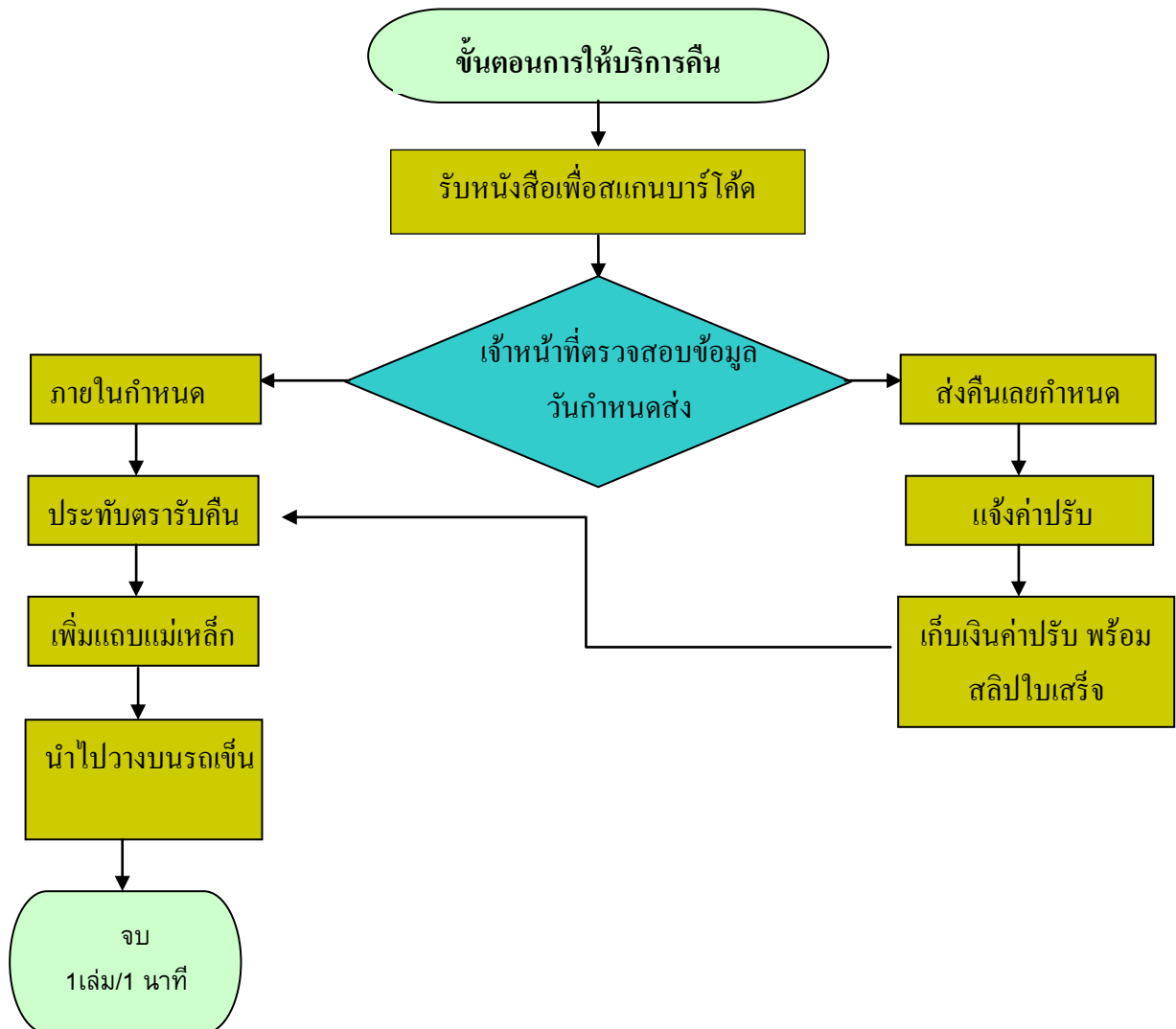
ภาพที่ 21 ขั้นตอนการยืมทรัพยากรสารสนเทศก่อนนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดเข้ามาใช้งาน



ภาพที่ 22 ขั้นตอนการคืนทรัพยากรสารสนเทศก่อนนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดเข้ามาใช้งาน



ภาพที่ 23 ขั้นตอนการยืมทรัพยากรสารสนเทศหลังนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดเข้ามาใช้งาน



ภาพที่ 24 ขั้นตอนการคืนทรัพยากรสารสนเทศหลังนำเทคโนโลยีบาร์โค้ดเข้ามาใช้งาน



ภาพที่ 25 การมอบรางวัลกับทีมงานที่ได้รับคะแนนสูงสุด

จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การกำหนดรางวัลสำหรับการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มจะเป็นแรงจูงใจอย่างสูงในการทำงาน ลักษณะการกำหนดรางวัลของการใช้กระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มในสำนักวิทยบริการฯ ซึ่งไม่ควรผูกพันกับระบบขึ้น และมีการกำหนดข้อเสนอสำหรับรางวัลหรือการให้ความดีความชอบให้ชัดเจน ได้แก่ จัดรางวัลตอบแทนสำหรับกลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานดีเด่น โดยเป็นรางวัลที่มีมูลค่าที่ส่งผลต่อจิตใจอย่างเพียงพอ ได้แก่ โล่รางวัลประกาศเกียรติคุณ และบัตรรับประทานอาหาร 3000 บาท การประกาศชื่นชมในงานสำคัญของมหาวิทยาลัย หรือบนเว็บไซต์ เว็บบอร์ด และเฟสบุ๊กส์ของสำนักวิทยบริการฯ เป็นต้นอย่างไรก็ตามเกณฑ์การให้รางวัลนั้นต้องมีดัชนีที่วัดได้ ยุติธรรมและโปร่งใส การกำหนดรางวัลของกระบวนการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มในสำนักวิทยบริการฯ ให้รางวัลในลักษณะเป็นทีมไม่ให้เป็นรายบุคคล เพราะการบริหารงานแบบที่คิวเอ็มนั้นเน้นการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทีมงานที่ได้รับรางวัลคือทีมงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีบุคลากรร่วมงานน้อย แต่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถบริหารได้อย่างดีเยี่ยม โดยเกณฑ์ที่ได้รับรางวัลมาจากการให้คะแนนของทุกทีมที่ร่วมกันพิจารณา

ประเมินกระบวนการโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์

หลังจากพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศครบทั้ง 8 กระบวนการแล้ว จึงได้ทำการประเมินกระบวนการโดยมีการประเมินกระบวนการโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง ความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551, 2552, 2553, 2554 ผลการศึกษาสรุปได้ดังตารางที่ 19 ตารางที่ 19 เปรียบเทียบผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ			
	ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2553	ปีการศึกษา 2554
1. ด้านทรัพยากรสารสนเทศ	3.20 (ปานกลาง)	3.37 (ปานกลาง)	3.67 (มาก)	4.11 (มาก)
2. ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ	2.23 (น้อย)	3.23 (ปานกลาง)	4.05 (มาก)	4.30 (มาก)
3. ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ	2.61 (ปานกลาง)	3.19 (ปานกลาง)	3.88 (มาก)	4.74 (มากที่สุด)
4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	2.34 (น้อย)	2.96 (ปานกลาง)	3.60 (มาก)	4.54 (มากที่สุด)

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบผลความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ

รายการ	ระดับความต้องการ			
	ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2553	ปีการศึกษา 2554
1. ด้านทรัพยากรสารสนเทศ	3.73 (มาก)	3.75 (มาก)	3.20 (ปานกลาง)	3.18 (ปานกลาง)
2. ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการ ให้บริการ	4.23 (มาก)	4.11 (มาก)	2.59 (ปานกลาง)	2.11 (น้อย)
3. ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ	4.02 (มาก)	3.51 (มาก)	2.53 (ปานกลาง)	1.95 (น้อย)
4. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	3.97 (มาก)	3.94 (มาก)	2.57 (ปานกลาง)	2.59 (ปานกลาง)

จะเห็นได้ว่าหลังจากการนำกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพเข้ามาใช้ในสำนักวิทยบริการฯแล้วผู้บริกการมีความพึงพอใจมากขึ้นตามลำดับรวมถึงลดความต้องการในด้านต่างๆมากขึ้นตามลำดับเช่นกัน

หลังจากนั้นนำขั้นตอนกระบวนการการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพมาเทียบเคียงกับตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ โดยสรุปดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนกระบวนการ	แผนกลยุทธ์		
	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
1. รวบรวมข้อมูลในสำนัก วิทยบริการฯ	1.1 ศึกษาการบริหารจัดการ สำนักวิทยบริการฯ 1.2 ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 1.3 ศึกษาการพัฒนาความรู้ ของบุคลากร 1.4 ศึกษาข้อมูลเรื่องคุณภาพ จากทรัพยากรสารสนเทศ 1.5 ศึกษาข้อมูลกิจกรรม	1.1.1 มีข้อมูลครบ ทุกกิจกรรม ร้อย ละ 100	3 เดือน

ตารางที่ 21 สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารงานแบบ
มุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนกระบวนการ	แผนกลยุทธ์		
	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
	คุณภาพของห้องสมุด		
2. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม	<p>2.1 ผู้บริหารศึกษาแนวคิดเรื่อง ทีคิวเอ็ม เพื่อการวางแผนในอนาคต</p> <p>2.2 ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ทีคิวเอ็ม และกำหนดเป้าหมายของสำนักฯ ให้ชัดเจน</p> <p>2.3 ผู้บริหารจัดสัมมนาให้ความรู้เรื่อง ทีคิวเอ็ม กับบุคลากร โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรและให้คำปรึกษา</p> <p>2.4 ผู้บริหารจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทีคิวเอ็ม</p>	<p>2.1.1 ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้เข้าใจ และเห็นความสำคัญของการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มร้อยละ 87.50</p> <p>2.1.2 มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทีคิวเอ็ม 2 กิจกรรม</p>	6 เดือน
3. การวางแผนและกำหนดการให้บริการ	<p>3.1 ผู้บริหารและคณะทำงานประเมินสำนักการใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก</p> <p>3.2 ผู้บริหารและคณะทำงานกำหนดวิสัยทัศน์เริ่มจากผู้บริหารลงมาถึงระดับปฏิบัติการ</p> <p>3.3 ผู้บริหารและคณะทำงานกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการให้บริการร่วมกัน</p>	<p>3.1.1 บุคลากรทุกคนในสำนักรับทราบวิสัยทัศน์ทิศทาง และเป้าหมายการให้บริการร้อยละ 100</p> <p>3.1.2 มีระบบและกลไกการจัดการทรัพยากร</p>	2 เดือน

ตารางที่ 21 สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารงานแบบ
มุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนกระบวนการ	แผนกลยุทธ์		
	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
	<p>3.4 ผู้บริหารและคณะทำงาน กำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการให้ชัดเจน</p> <p>3.5 ผู้บริหารและคณะทำงาน จัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับผู้ใช้บริการ แต่ละกลุ่ม</p>	<p>สารสนเทศ</p> <p>3.1.3 มีทรัพยากร สอดคล้องกับ</p> <p>ความต้องการของ ผู้ใช้บริการร้อยละ 84.5</p>	
4. ดำรงความต้องการและ ความคาดหวังของ ผู้ใช้บริการ	<p>4.1 คณะทำงานจัดตั้งทีมเพื่อ ดำรงความต้องการ ผู้ใช้บริการ</p> <p>4.2 คณะทำงานตั้งประเด็น คำถามและสำรวจให้ตรงกับ เป้าหมาย</p> <p>4.3 คณะทำงานสำรวจความ ต้องการของผู้ใช้บริการ โดย ใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสนทนา</p> <p>4.4 คณะทำงานกำหนดความ ต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อ นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ</p>	<p>4.1.1 ผลการ ประเมินความพึง พอใจ ความ ต้องการและความ คาดหวังของ ผู้ใช้บริการร้อยละ 92.50</p>	3 เดือน
5. สร้างทีมนำร่อง	<p>5.1 ผู้บริหารและคณะทำงาน ตั้งทีมนำร่องโดยทีม ประกอบด้วยหัวหน้างาน 4 คน และมีบุคลากรจากทุก งานๆละ 1 คน รวมเป็น 8 คน และให้เลือกหัวหน้าทีม 1 คน</p>	<p>5.1.1 มีระบบและ กลไกการจัดตั้ง ทีมนำร่อง</p> <p>5.1.2 ทีมวิทยากร ประเมินทีมนำร่อง ว่ามีความรู้ ความ เข้าใจ</p>	6 เดือน

ตารางที่ 21 สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารงานแบบ
มุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนกระบวนการ	แผนกลยุทธ์		
	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
	<p>5.2 ผู้บริหารและคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ของทีมนำร่อง ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับภาระงาน</p> <p>5.3 ผู้บริหารและคณะทำงาน จัดฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมให้แก่ทีมนำร่องโดยเชิญวิทยากรมาบรรยายพร้อมประเมินความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการที่คิวเอ็ม</p> <p>5.4 ทีมนำร่องสร้างโครงการนำร่อง 1 กระบวนการโดยใช้แนวทาง PDCA เพื่อแก้ปัญหาด้านความล่าช้าในการวิเคราะห์หนังสือ</p> <p>5.5 สรุปและประมวลผลการปฏิบัติงานของทีมนำร่องในเรื่องความล่าช้าในการวิเคราะห์หนังสือเพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม</p>	<p>กระบวนการทำงานแบบที่คิวเอ็มไม่น้อยกว่าร้อยละ 90</p> <p>5.1.3 โครงการนำร่องโดยใช้วงจร PDCA จำนวน 1 โครงการ</p>	
6. กำหนดแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม	<p>6.1 ผู้บริหาร คณะทำงาน และทีมนำร่องดำเนินการดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> -กำหนดความต้องการในการปรับปรุงคุณภาพ -พิจารณาเลือกประเด็นที่เป็นไปได้ 	<p>6.1.1 มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ</p> <p>6.1.2 มีผลการประเมินทุก 6 เดือน</p>	1 เดือน

ตารางที่ 21 สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารงานแบบ
มุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนกระบวนการ	แผนกลยุทธ์		
	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
	-จัดทำแผน 3 ปี และ กำหนด แผนจากผู้บริหารลงมาถึง ระดับปฏิบัติการ -ประเมินผลการดำเนินงาน เป็นระยะๆตามแผนที่ กำหนดไว้		
7. การสร้างทีมย่อยและสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างทีม	7.1 ผู้บริหารและคณะทำงาน ดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย จำนวน 4 ทีม ตามสายงานที่ สังกัดโดยมีการเลือกหัวหน้า ทีมย่อยตามมติของแต่ละ กลุ่มย่อย 7.2 ผู้บริหารและคณะทำงาน สร้างความสัมพันธ์ของแต่ละ ทีมย่อยจากต่างกลุ่มงาน 7.3 ทีมย่อยดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม โดยมี จุดมุ่งหมายในการปรับปรุง งานและกำหนดเป้าหมาย ของงานให้สำเร็จตามตัวชี้วัด โดยมีการดำเนินงานโดยใช้ แนวทาง PDCA ดังนี้ 7.3.1 ทีมย่อยเลือกประเด็น ปัญหาที่สำคัญจากการ สำรวจผู้ใช้บริการ 7.3.2 ทีมย่อยร่าง กระบวนการแก้ปัญหาและ	7.1.1 มีการ ประชุมเพื่อแก้ไข ปัญหาอย่างเป็น ระบบเป็นประจำ อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง 7.1.2 มีแนวทาง การแก้ไขปัญหาที่ มีประสิทธิภาพ 7.1.3 มีมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่ ถูกต้อง รวดเร็ว ไม่น้อยกว่า 2 กระบวนการงาน	12 เดือน

ตารางที่ 21 สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารงานแบบ
มุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนกระบวนการ	แผนกลยุทธ์		
	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
	<p>พัฒนางานแบบ Flow Chart</p> <p>7.3.3 ทีมย่อยเริ่มกำหนดและระบุอภิปรายแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานโดยศึกษาปัญหาและผลกระทบโดยใช้ Cause-effect diagram</p> <p>.3.4 ทีมย่อยนำไปดำเนินการและมีการอภิปรายกลุ่มเป็นระยะ</p> <p>7.3.5 ทีมย่อยอภิปรายสรุปและนำเสนอผลการแก้ปัญหาเพื่อนำไปสู่แนวทางปฏิบัติและกำหนดเป็นมาตรฐานงาน</p>		
8. การรายงานผลและกำหนดรางวัล	<p>8.1 ทีมย่อยทุกทีมรายงานผลต่อผู้บริหารตามระยะเวลา 6, 12 เดือน</p> <p>8.2 ทีมย่อยบันทึกผลงานและประเมินจากงานที่มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและนำผลที่ได้ไปกำหนดเป้าหมายอื่นๆที่สนองต่อภารกิจของสำนักวิทยบริการฯในปีต่อไป</p> <p>8.3 ผู้บริหารติดตามอย่างใกล้ชิดพร้อมให้คำแนะนำชมเชย</p>	<p>8.1.1 การรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>8.1.2 ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้อยละ 89.50</p> <p>8.1.3 ไม่มีข้อร้องเรียนจากทีมย่อยที่เกิดจากความไม่เป็นธรรมชาติของการให้รางวัล</p>	ทุก 6 เดือน

ตารางที่ 21 สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารงานแบบ
มุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนกระบวนการ	แผนกลยุทธ์		
	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา
	<p>8.4 ผู้บริหารให้รางวัลเมื่อแผนกลยุทธ์ของกลุ่มสิ้นสุดและประสบความสำเร็จ โดยมุ่งไปที่ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด ผลการประเมินเพื่อให้รางวัลทั้งทีมจะมีรายงานให้คะแนน โดยมีเกณฑ์ดังนี้</p> <p>8.4.1 วิธีการแก้ไขปัญหา</p> <p>8.4.2 ประหยัดเวลา/งบประมาณ</p> <p>8.4.3 แก้ปัญหาตรงประเด็นและเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการเพียงใด</p> <p>สำหรับกลุ่มย่อยอื่นๆที่ยังไม่ประสบความสำเร็จให้ดำเนินการปรับปรุงต่อไป</p>	จากผู้บริหาร	

จากตารางที่ 21 จะพบว่ากระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอน มีตัวชี้วัดในแต่ละขั้นตอนที่สามารถดำเนินการได้ครบทุกตัวชี้วัด ซึ่งมีอยู่ในแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็มทั้งสิ้น และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการอีกด้วย

สรุปจากการนำกระบวนการบริหารแบบที่คิวเอ็มมาใช้เป็นเวลา 3 ปี ไม่เพียงแต่มีประสิทธิผลในการยกระดับคุณภาพในการให้บริการ อาทิการลดเวลาในกระบวนการทำงาน การแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการค้นคว้าและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ผีงเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงาน และการสร้างคนให้มีทั้งความรู้ มีทักษะในการเป็นนักคิด มีแรงบันดาลใจภายในตนเอง มีความเป็นผู้นำ และมีค่านิยมในการทำงานที่มีคุณภาพ ซึ่งจะนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่องค์กรได้อย่างยั่งยืนและมีคุณภาพ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารงาน แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร และประเมินกระบวนการ รวมทั้งพัฒนาคู่มือการใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 ขั้นพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นทดลองและประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นสรุป และนำเสนอการใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารงานตามแนวคิดทางการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศในครั้งนี้มีข้อค้นพบดังนี้

1. กระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อใช้ในการบริหารงานสำหรับสำนักวิทยบริการฯแต่ละขั้นตอนสรุปได้ตามภาพที่ 10 โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ

1.1 การบริหารจัดการห้องสมุด

เพื่อรวบรวมและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของห้องสมุด ในประเด็น การบริหารจัดการห้องสมุดในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งรวบรวมข้อมูลการพัฒนาความรู้ของ บุคลากรในเรื่องคุณภาพ และ กิจกรรมที่เกี่ยวกับคุณภาพเพื่อให้เข้าใจกระบวนการและหลักการของ คุณภาพ

1.2 ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

ศึกษาความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมร่วมของคนในองค์กร

1.3 การพัฒนาความรู้ของบุคลากร

จากการไปศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม สัมมนา หรือกิจกรรมที่บุคลากรเข้าร่วมในเชิง ของการพัฒนาความรู้ รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้

1.4 ศึกษาข้อมูลเรื่องคุณภาพจากทรัพยากรสารสนเทศ

รวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในการทำงาน และจำกัดความคำว่า "คุณภาพ" ให้ถูกต้อง ตรงกัน

1.5 ข้อมูลกิจกรรมคุณภาพของห้องสมุด

ที่บ่งบอกถึงคุณภาพหรือส่งผลทั้ง โดยตรงและ โดยอ้อมกับคุณภาพของห้องสมุด

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม

2.1 ผู้บริหารศึกษาแนวคิดเรื่อง ทีคิวเอ็ม เพื่อการวางแผนในอนาคต

ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดเรื่องทีคิวเอ็มให้ชัดเจน และลึกซึ้ง เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากร

2.2 ผู้บริหารกำหนดนโยบายทีคิวเอ็ม และกำหนดเป้าหมายของสำนักวิทยบริการฯ

ให้ชัดเจน

ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดนโยบายใช้ทีคิวเอ็ม และมอบนโยบายให้กับผู้บริหารใน ระดับรองลงมา จนถึงระดับปฏิบัติการ และต้องทำข้อตกลงและมีเป้าหมายร่วมกันในเรื่องของการ จัดการคุณภาพ มีการอบรมให้ความรู้พื้นฐานการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร และมีการ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ โดยทั่วถึงในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดทำเอกสารเผยแพร่ทั้งในแบบ รูปเล่ม และบนเว็บไซต์

2.3 จัดสัมมนาให้ความรู้เรื่องทีคิวเอ็ม กับบุคลากร

โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรและให้คำปรึกษา ผู้เข้ารับการอบรมทีคิวเอ็มจะเป็นผู้นำทีมเพื่อนำร่อง รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาคูงานเรื่องการจัดการคุณภาพในห้องสมุดทั้งในภาครัฐและเอกชน

2.4 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทีคิวเอ็ม

โดยผ่านกิจกรรม Morning talk ซึ่งเป็นกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้พูดคุย ปรึกษา และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมทั้งการพูดคุยสื่อสารกันในเว็บบอร์ด เพื่อส่งเสริม และสร้าง ความสัมพันธ์อันดีให้กับบุคลากร

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผน และกำหนดการให้บริการ

3.1 ประเมินสำนักการใช้ข้อมูลทั้งในและนอก

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการให้บริการของสำนักวิทยบริการฯและประเมิน วัฒนธรรมองค์กร การประเมินองค์กรมี 8 เรื่องได้แก่ ผู้บริหาร แผนกลยุทธ์ ผู้รับบริการ การทำงาน ของบุคลากร การทำงานเป็นทีม การประเมินอย่างมีคุณภาพ การประกันคุณภาพและผลผลิตที่มีการ พัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.2 สร้างวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงระดับปฏิบัติการ

เพื่อให้บุคลากร ได้มองเห็นภาพขององค์กรในอนาคต ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ ในการบริหารงาน โดย ผู้บริหารและหัวหน้างานควรร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ในการ บริหารงานองค์กร วิสัยทัศน์ต้องชัดเจนเป็นเชิงบวกและนำไปสู่แผนปฏิบัติการ

3.3 กำหนดทิศทางและเป้าหมายการให้บริการร่วมกัน

วิสัยทัศน์ของสำนักวิทยบริการฯต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมองเห็นทิศทางขององค์กรร่วมกัน โดยเน้นการ ให้บริการที่เป็นเลิศ เน้นจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน ในการกำหนดเป้าหมายนั้นต้องมีการ กำหนดตัวชี้วัดไปพร้อมกันด้วย

3.4 กำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการให้ชัดเจน

มีการกำหนดกลุ่มผู้ใช้สำนักวิทยบริการฯ ได้แก่ผู้ใช้บริการภายใน หมายถึง คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา และบุคลากร และผู้ใช้บริการภายนอก หมายถึงคณาจารย์ที่เกษียณอายุ ราชการแล้ว ศิษย์เก่า สมาชิกในชุมชน ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไป

3.5 จัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้สอดคล้องกับผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม
 สำนักวิทยบริการฯ ต้องจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการของ
 ผู้ใช้ทุกกลุ่มโดยมีการวางนโยบายในการจัดหาทรัพยากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับ
 งบประมาณที่ได้รับ

ขั้นตอน ที่ 4 สํารวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

4.1 จัดตั้งคณะทำงานเพื่อสำรวจความต้องการผู้บริการ

มีการตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการสำรวจความต้องการของผู้บริการ โดย
 พิจารณาความต้องการของผู้บริการและวัตถุประสงค์เป็นหลัก ในการสำรวจความต้องการของ
 ผู้บริการ ใช้แบบสำรวจความต้องการของผู้บริการ รวมทั้งจัดทำกล่องรับความคิดเห็น จัดทำ
 เว็บบอร์ดของสำนักให้ผู้บริการได้สื่อสาร พูดคุย

4.2 ตั้งประเด็นคำถามและสำรวจให้ตรงกับเป้าหมาย

คณะทำงานใช้ประเด็นคำถามที่ชัดเจน ง่าย กระชับและครอบคลุมเป้าหมายและ
 วัตถุประสงค์ของสำนักวิทยบริการฯ

4.3 สํารวจความต้องการของผู้บริการโดยใช้แบบสอบถาม และการสังเกตพูดคุย

ใช้แบบสอบถามความต้องการและความคาดหวังของผู้บริการพร้อมการ
 สัมภาษณ์ พูดคุย และสังเกตผู้บริการ

4.4 คณะทำงานกำหนดความต้องการของผู้บริการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ

คณะทำงานสรุปผลความต้องการของผู้บริการ โดยนำเข้าที่ประชุมเพื่อร่วมกัน
 พิจารณา และผู้บริหารยังต้องปลูกฝังความคิดในการให้บริการที่ดี โดยมีกระบวนการกระตุ้นให้
 บุคลากรเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ขั้นตอนที่ 5 สร้างทีมนำร่อง

5.1 ตั้งทีมนำร่องโดยเลือกจากหัวหน้างาน 4 งาน

ในที่ประชุมได้เลือกหัวหน้างาน และเลือกลูกทีมอีกรวม 8 คน ส่วนหัวหน้าทีมนั้น
 ควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ได้รับการยอมรับทำงานเข้ากันได้กับทีม สามารถประสานงานได้ดี
 เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับของทีม

5.2 กำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนสอดคล้องกับภาระงาน

มีการกำหนดหน้าที่ของทีมคือ ศึกษาและคัดเลือกประเด็นที่คาดว่าหากมีการนำมา
 ปรับปรุง แก้ไขในการปฏิบัติงานแล้วมีโอกาสจะประสบความสำเร็จสูง ในขั้นตอนนี้มีการ

กำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนทั้งหัวหน้าทีมและลูกทีม

5.3 จัดฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม

มีการฝึกการทำงานเป็นทีมโดยเชิญวิทยากรเข้ามาร่วมให้คำปรึกษาอีกครั้ง ทีมงานต้องร่วมมือกันทำงานกลุ่ม/ฝึกการตัดสินใจเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา และใช้ข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหา การฝึกอบรมจะทำให้สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม และสมาชิกในทีมได้อย่างถ่องแท้ และเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมต่อไป

5.4 สร้างโครงการนำร่อง 1 กระบวนการ

โดยเลือกปัญหาที่สำคัญและมีผลกระทบต่อการใช้บริการเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดโดยใช้วงจร PDCA

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่คิวเอ็ม

6.1 ผู้บริหารและทีมงานเขียนแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานที่คิวเอ็ม 3 ปี

โดยพิจารณาจากเรื่องที่เป็นไปได้และมีเป้าหมายที่จะทำได้โดยกำหนดรายละเอียดของทรัพยากร การบริการ และความต้องการของผู้ใช้บริการ

6.2 แผนกำหนดจากบนลงล่าง มีการประเมินเป็นระยะ

เนื่องจากการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรต้องใช้เวลาาน ดังนั้นจึงต้องมีระยะเวลาและการประสานแผนงานที่ชัดเจน การกำหนดแผนจำเป็นต้องกำหนดจากระดับบนลงมา ระดับล่าง เนื่องจากว่าในช่วงการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในระยะแรกจำเป็นต้องดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูง เพราะต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ และการติดตามให้เป็นไปแผน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกขั้นตอนต่อจากนั้นมีการประเมินงานเป็นระยะ ปีแรก ทุก 3 เดือน ปีถัดไป ปีละ 2 ครั้ง

6.3 ผู้บริหารและทีมงานกำหนดความต้องการและจัดสรรงานตามความเหมาะสม

ผู้บริหารและทีมงานต้องทำความเข้าใจ ขอบเขตของงานตามแผนกลยุทธ์ และร่วมกันกำหนดความต้องการและแบ่งงานกันตามความสามารถความสนใจ และความเต็มใจเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าถูกบังคับหรือต้องทำ การจัดสรรงานนั้นพิจารณาจากผลการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าเป็นปัญหาในเรื่องของทรัพยากร และการให้บริการเป็นหลัก

ขั้นตอนที่ 7 การจัดตั้งทีมย่อยและสร้างความสัมพันธ์ของทีมย่อย

7.1 คำเนิรการจัดตั้งทีมย่อยและปฏิบัติ

ทีมย่อยประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน โดยมีการเลือกหัวหน้าทีมตามมติของสมาชิกกลุ่ม เพื่อดำเนินงานทั่วทั้งสำนักวิทยบริการฯ มีการกำหนดเกณฑ์โดยใช้ลักษณะงานเป็นตัวกำหนด ทีมงานย่อยโดยให้ลักษณะงานสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ทีมงานย่อยจะดำเนินงานโดยใช้แนวทาง PDCA และเริ่มกระบวนการแก้ปัญหาโดยมีการจัดทำ ผังแสดงเหตุและผล และมีการรายงานในรูปแบบต่างๆ ร่วมกันอภิปรายเพื่อสรุปแนวทางการดำเนินการให้เป็นมาตรฐาน แต่ละทีมย่อยสะท้อนผลเกี่ยวกับปัญหาและประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ทุกกลุ่มมองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นและเกิดความคิดเป็นเอกภาพ

7.2 สร้างความสัมพันธ์ของแต่ละทีมย่อยจากต่างกลุ่มงาน

หลังจากมีการปฏิบัติงานเป็นทีมย่อยแต่ละงานแล้ว ต้องมีการประสานงานระหว่างทีมย่อยต่างกลุ่มงาน เพื่อให้ทีมได้มีกระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นข้ามสายงานทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนซึ่งวิธีการสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างกลุ่มงานจะเป็นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน

7.3 แต่ละทีมงานทำแผนกลยุทธ์

โดยมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงงานและกำหนดเป้าหมายของงานให้สำเร็จ การวางแผนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะเป็นแผนกลยุทธ์ย่อยของแต่ละทีมซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารได้จัดทำขึ้นเป็นแผนที่กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละทีมต้องทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้ชัดเจนและมีการจัดประชุมระหว่างทีมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและกำหนดรางวัล

8.1 รายงานผลตามระยะเวลา 6, 12 เดือน

ให้รายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงการบรรลุเป้าหมายในการทำงานหรือไม่ ซึ่งการรายงานผลนั้นต้องสอดคล้องกับแผนงาน และให้รายงานผลตามแผนที่กำหนดไว้

8.2 บันทึกผลงานและประเมินจากงานที่มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในทุกกลุ่มงานย่อยจะมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามแผนงานที่กำหนดไว้

8.3 ผู้บริหารติดตามอย่างใกล้ชิดพร้อมให้คำแนะนำ ชมเชย

กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด ในทุกกระบวนการ และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

พร้อมคำชมเชย เพื่อให้ทีมงานต่างๆ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

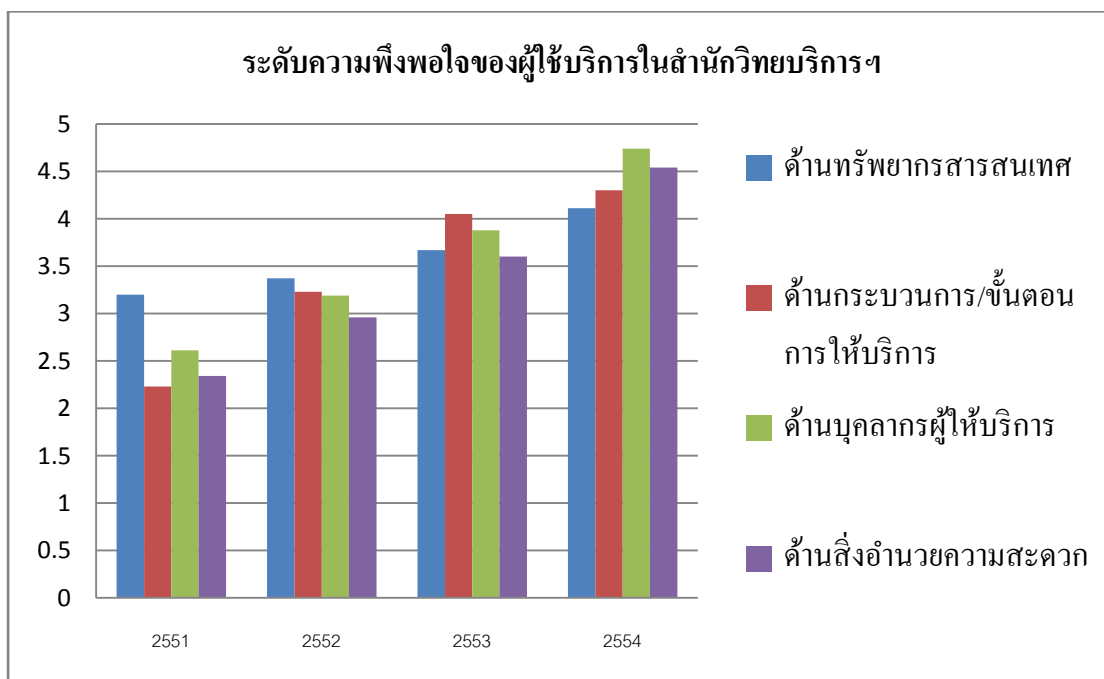
8.4 การให้รางวัลเมื่อแผนของกลุ่มสิ้นสุดและประสบความสำเร็จ

โดยมุ่งไปที่ลูกค้ำพึงพอใจมากที่สุด และ เกณฑ์ประเมิน งาน ได้แก่ วิธีการแก้ไข ปัญหา ประหยัดเวลา/งบประมาณ และแก้ปัญหาตรงประเด็น

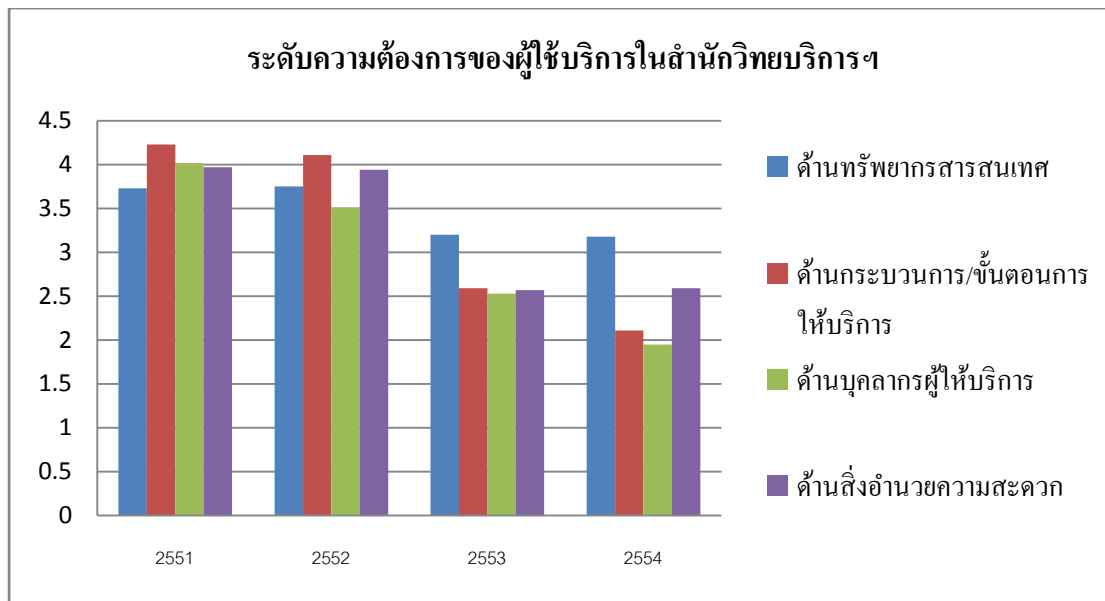
ลักษณะการกำหนดรางวัลของการใช้กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการฯ ซึ่งไม่ควรผูกพันกับระบบชั้น และมีการกำหนดข้อเสนอสำหรับรางวัลหรือการให้ความดีความชอบให้ชัดเจน โดยเป็นรางวัลที่มีมูลค่าที่ส่งผลต่อจิตใจอย่างไรก็ตาม เกณฑ์การให้รางวัลนั้นต้องมีดัชนีที่วัดได้ ยุติธรรมและโปร่งใส ควรให้รางวัลในลักษณะเป็นทีม โดยเกณฑ์ที่ได้รับรางวัลมาจากการให้คะแนนของทุกทีมที่ร่วมกันพิจารณา คะแนนความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการ และคะแนนจากคณะกรรมการสำนักวิทยบริการฯ

2. การประเมินกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่ทำต่อเนื่องจากการทดลองกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร พบว่าผู้ให้บริการมีความพึงพอใจและความต้องการในด้านต่างๆ ดีขึ้นตามลำดับ ดังภาพที่ 26 และ 27



ภาพที่ 26 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ



ภาพที่ 27 ระดับความต้องการของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการฯ

ต่อจากนั้นได้สรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการ 8 ขั้นตอน บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร โดยนำมาเทียบเคียงกับตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็ม ซึ่งพบว่าทุกขั้นตอนของกระบวนการ 8 ขั้นตอน ตอบสนองตัวชี้วัดทุกตัวในแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็มและยังสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการฯ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาในการนำการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้สำหรับสำนักวิทยบริการฯ พบว่ามีกระบวนการที่มีความเหมาะสม 8 ขั้นตอน โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการฯ

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการเตรียมการดำเนินการ ก่อนจะนำการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเข้ามาใช้ เน้นการเตรียมความพร้อมในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อศึกษาบริบทขององค์กร ได้แก่ การบริหารจัดการห้องสมุด การพัฒนาความรู้ของบุคลากร เช่น การไปศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาข้อมูลเรื่องคุณภาพจากทรัพยากรสารสนเทศและข้อมูลกิจกรรมคุณภาพของห้องสมุดรวมถึงการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเพราะวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะเรื่องการทำงานของบุคลากรจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรได้อย่างดี สอดคล้องกับ Mackey (1992) ที่เน้นหลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรว่าต้องศึกษาบริบทขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องแนวประพฤติก

ปฏิบัติในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นอย่างไร เน้นการทำงานที่ถูกต้อง และเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณหรือไม่ซึ่งตรงกับวิลเฟรด โปเรโต (Pareto, ออนไลน์)นักเศรษฐศาสตร์ที่วางกฎ 80 :20 ที่อธิบายว่า ทีคิวเอ็มเป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงคน สาเหตุหลักของปัญหามาจากคน มากกว่าสิ่งแวดล้อม

ประเด็นสำคัญของการนำเอา ทีคิวเอ็ม ไปใช้ต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรพร้อมกับช่วยกันปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องการสร้างค่านิยมนี้ต้องใช้เวลาแต่เป็นพื้นฐานที่ทำให้ระบบคุณภาพอยู่ได้อย่างมั่นคงหากยังไม่สามารถทำให้คนเปลี่ยนไปสนใจและมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงคุณภาพแล้วการปรับปรุงคุณภาพก็ไม่เกิด

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม

การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทีคิวเอ็มนั้น ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญที่สุดที่จะกำหนดนโยบายให้ชัดเจน และลึกซึ้ง เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ รวมถึงต้องทำข้อตกลงและเป้าหมายที่จะนำองค์กรไปสู่คุณภาพ การจะสร้างความรู้ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ขึ้นจำเป็นต้องมีการจัดสัมมนาให้ความรู้เรื่อง ทีคิวเอ็ม กับบุคลากร โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากร ให้ความรู้ และฝึกอบรม และให้คำปรึกษา ซึ่งองค์ประกอบของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักวิทยบริการฯที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือการศึกษาศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากรทุกฝ่าย ศาสตราจารย์ ดร.อิชิคาวะ คะโอรุ ปรมาจารย์ด้านทีคิวเอ็มของญี่ปุ่น กล่าวในเรื่องนี้ว่า “การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เริ่มต้นและสิ้นสุดที่การศึกษา” หมายความว่า การนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเข้าสู่องค์กรทุกคนจะต้องได้รับการอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ แนวคิดและหลักการของระบบ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันบุคลากรในหน่วยงานจะต้องเข้าใจ รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถ และทักษะงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

ดังนั้น สำนักวิทยบริการฯที่ได้นำระบบไปทดลองใช้ จะต้องมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับการศึกษาอบรม ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรอย่างแจ่มแจ้ง และมีความต่อเนื่อง ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมคือ คณะทำงานทีคิวเอ็ม โดยการสนับสนุนของผู้บริหารในเรื่องของงบประมาณด้วย

ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดเรื่องทีคิวเอ็มให้ชัดเจน และลึกซึ้ง เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรเพราะผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรประสบความสำเร็จได้หรือไม่ สอดคล้องกับ Hill (2008) อุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรคือการขาดภาวะผู้นำ ที่เข้าใจบริบทของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง

องค์กรอย่างถ่องแท้และไม่สามารถที่จะวางแผนการบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลถึงการพัฒนามีคุณภาพอย่างยั่งยืนในองค์กรทุกประเภทรวมทั้งงานของ Asif (2011) ที่พบว่ากระบวนการที่ส่งผลทำให้การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรประสบความสำเร็จได้สูงสุดคือ ผู้บริหารและวิสัยทัศน์ และการควบคุมกระบวนการการทำงาน และการจัดสรร ทรัพยากรที่เหมาะสม ผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีส่วนที่จะผลักดันที่ควิเอ็มให้ประสบผลสำเร็จได้มากที่สุด ผู้บริหารต้องใกล้ชิดกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งพนักงานในองค์กร ต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในกระบวนการที่ควิเอ็ม และการแก้ไขปัญหาต่างๆในองค์กร ควร เริ่มต้นจากบุคลากรและควมมีระบบการให้รางวัลเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับที่ควิเอ็ม โดยผ่านกิจกรรม Morning talk ซึ่งเป็นกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้พูดคุย ปรึกษา และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทั้งที่เป็นประเด็นปัญหาในปัจจุบัน หรือประเด็นการวางแผนไปสู่เป้าหมายขององค์กรในอนาคต เป็นต้น รวมทั้งการพูดคุย สื่อสารกันในเว็บบอร์ด เพื่อส่งเสริม และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัฐพร ปัจจุสานนท์ (2544) ที่พบว่าการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาทางานได้เป็นอย่างดี ช่วยพัฒนาคุณภาพโดยรวมได้ และองค์กรที่มีการนำการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เช่น การให้บริการ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผน และกำหนดการให้บริการ

การวางแผนและการกำหนดการให้บริการทำได้โดย การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการให้บริการในทุกรูปแบบและมีการ สร้างวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรได้มองเห็นภาพขององค์กรในอนาคต และต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ทุกกลุ่ม สอดคล้องกับงานของคอนโตกิโอเกส และกั๊ดเจล (Kontoghiorghes & Gudgel , 2004) กล่าวว่าองค์กรที่เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องจะส่งผลถึงผลิตผลที่มีคุณภาพ และผลกำไรที่ดี ซึ่งการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรไม่อาจประสบความสำเร็จได้ภายในชั่วข้ามคืน จำเป็นต้องใช้เวลาหลายปีจึงจะพบความสำเร็จ หรือเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนอย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น การวางแผนที่ดี การฝึกอบรม ผู้บริหารที่คำนึงถึงคุณภาพอย่างจริงจัง โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของฟิชเชอร์และรีล (Fisher & Reel, 1994) ที่พบว่าความล้มเหลวในการดำเนินงานส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการวางแผนที่ผิดพลาด และมักจะเป็นที่ระบบ

มากกว่าที่ตัวบุคคล ดังนั้นการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน จึงต้องมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน และความร่วมมือกันแก้ปัญหา มากกว่ามุ่งแก้ไขที่ตัวบุคคล

การปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพนั้นมิใช่เพื่อความสนุกสนาน แต่เป็นไปเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์กรจะต้องดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ สำหรับสำนักวิทยบริการฯนั้นควรจะต้องมีการกำหนดผู้ใช้บริการและปลูกฝังแนวคิดการให้บริการ ตามลักษณะของลูกค้าและวัฒนธรรมองค์กร เช่นการลดหรือเลิกลักษณะการทำงานที่เป็นแบบราชการ โดยควรปลูกฝังการบริการให้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 สำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

มีการตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยพิจารณาความต้องการของผู้ใช้บริการและวัตถุประสงค์เป็นหลัก คณะทำงานใช้แบบสอบถามความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ พร้อมการสัมภาษณ์ พูดคุย และสังเกตผู้ใช้บริการ โดยมีประเด็นคำถามที่ชัดเจน ง่าย กระชับและครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับ กันดารี่ และสตูทซ์ (Cundari & Stutz, 1995) ศึกษาการพัฒนาคุณภาพของห้องสมุด Devereaux Foundation เริ่มจากการจัดตั้งคณะทำงานทำหน้าที่สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการ บริการในปัจจุบันของห้องสมุด และความต้องการที่ห้องสมุดยังไม่สามารถตอบสนองได้ ผลการศึกษาพบว่าความต้องการที่ห้องสมุดรวบรวมได้และที่มีผู้เสนอแนะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานโดยทันที ผลที่ได้รับทำให้ห้องสมุดสามารถประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและได้รับข้อมูลเพื่อพัฒนา งานในระยะยาว

ต่อจากนั้นคณะทำงานสรุปผลความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยนำเข้าที่ประชุมเพื่อร่วมกันพิจารณา และผู้บริหารยังต้องปลูกฝังความคิดในการให้บริการที่ดี โดยมีกระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิวบี (Newby, 1998) ที่พบว่า การกำหนดคุณภาพโดยการใช้การบริหารแบบที่คิวเอ็ม ในโรงเรียนประถมจะทำให้สมาชิกในโรงเรียนเข้าใจการปฏิรูปการทำงาน และมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยยึดลูกค้าเป็นหลัก และจะส่งผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้คณะทำงานต้องกำหนดความต้องการของผู้ใช้บริการให้ชัดเจนว่าคือใครและต้องการอะไร ในอดีตที่ผ่านมาจะไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ เนื่องจากสำนักวิทยบริการฯ เป็นหน่วยงานภายใต้มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาซึ่งมีรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบราชการ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และไม่เห็นความสำคัญของผู้ใช้บริการเท่าใดนัก ดังนั้นการปลูกฝังความคิดในการให้บริการให้เหมือนกับระบบธุรกิจจึงเป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ถึงแม้บุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยก็ตาม

แต่ก็ยังผูกติดกับกฎระเบียบของราชการแทบทุกอย่าง รวมทั้งมิได้มีการกำหนดระบบรางวัลและลงโทษในการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างจริงจัง ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่แนวคิดของการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการอย่างระบบธุรกิจได้

ขั้นตอนที่ 5 สร้างทีมนำร่อง

ในการสร้างทีมนำร่องนั้น ได้เลือกจากหัวหน้างาน 4 งานและสมาชิกในทุกกลุ่มงาน งานละ 1 คนแล้วกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนสอดคล้องกับภาระงานในขั้นตอนนี้มีการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมอีกครั้งเพื่อย้ำการทำงานเป็นทีม ทำให้สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม และสมาชิกในทีมได้อย่างถ่องแท้ และเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมและฝึกทำงานกลุ่ม/ฝึกการตัดสินใจเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา โดยใช้ข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับอะฮายและราวีชานดราน (Ahire&Ravichandran, 2001) ที่ศึกษารูปแบบการส่งเสริมการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรและพบว่าคุณภาพของการบริหารมีกระบวนการในเรื่องการยอมรับและกระบวนการนำไปใช้จริง โดยสมาชิกในองค์กรต้องมีข้อตกลงร่วมกันและมีทัศนคติเรื่องคุณภาพที่ถูกต้องตรงกัน โดยผ่านการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในงานประจำ

จากแบบสอบถามพบว่าเรื่องความล่าช้าในการวิเคราะห์หนังสือ เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้ใช้บริการไม่ได้รับหนังสือตามเวลาที่ต้องการ โดยจัดทำผัง Cause and Effect Diagram เพื่อวิเคราะห์ปัญหา แสดงขั้นตอนการปรับปรุงงานในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ชิเธอร์ และ โนแลน (Sheather and Nolan, 1995) ศึกษาการพัฒนาเทคนิคการแก้ปัญหาทั่วไปอันเป็นเทคนิค เพื่อสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหตามแนวคิดของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรจากการนำไปใช้ในการแก้ปัญหการจัดเก็บหนังสือบนชั้น ผลการศึกษาพบว่า เพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหา จำเป็นต้องมีการรวบรวมบุคลากรจำนวนมาก เพื่อร่วมกันระบุปัญหาตามหลักการทำงานเป็นทีมแสวงหาแนวทางการแก้ไข วางแผน และกำหนดขั้นตอนการนำไปใช้ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพและเป็นประโยชน์สำหรับการแก้ปัญหา สร้างทีมงานและพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่คิวเอ็ม

จากการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการแล้วผู้บริหารและทีมงานต้องวางแผนการดำเนินงานจะเป็นแผนกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เป็นแผน 3 ปี ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางในการทำงานชัดเจนจะทำให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดแผนการดำเนินงานสำหรับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรนั้นมีวิธีการคือ กำหนดแผนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดย

พิจารณาและทบทวนภารกิจของสำนักวิทยบริการฯ จากแผนงานต่างๆ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน เป็นต้น และมีการแบ่งแผนงานย่อยโดยมีกิจกรรม ระยะเวลาตัวชี้วัด เป้าหมาย และ ผู้รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบาร์นาร์ด (Barnard, 1993) ที่พบว่า การวางแผนของผู้นำ ในการเชื่อมโยงการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเข้ากับแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นเตรียมการทำให้รูปแบบของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรชัดเจนและเป็นรูปธรรมโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ และยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญว่าสำนักวิทยบริการฯชัดเจนในเรื่องคุณภาพ แล้วก็มีเป้าหมาย ภารกิจ พันธกิจ ที่จะให้การบริการเป็นเลิศ ตรงนี้ถือว่าเป็นเรื่องของเป้าหมายเชิงคุณภาพ แล้วนำมาตีความ เพื่อกำหนดตัวกลยุทธ์ และแผนงาน กลยุทธ์ควรมีทั้งระยะสั้น และระยะยาว ช่วงแรกๆ ของการทำที่คิวเอ็มไม่ควรมีระยะยาวมากประมาณ 3 ปี

ขั้นตอนที่ 7 การจัดตั้งทีมย่อยและสร้างความสัมพันธ์ของทีมย่อย

มีการจัดตั้งทีมย่อยจากงาน 4 กลุ่มงาน และให้เลือกหัวหน้าทีมตามมติของสมาชิกในกลุ่มย่อย โดยให้ลักษณะงานสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้สะดวกกับการปฏิบัติงานของทีมย่อยเป็นอย่างมาก เพราะคุ้นเคยกับงานที่ทำเป็นอย่างดีโดยใช้แนวทาง PDCA ทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น และยังเห็นภาพที่สะท้อนผลเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานได้เป็นอย่างดี หลังจากนั้นได้มีการทำงานที่ไขว้สายงานกันในแต่ละทีมทั้งแนวตั้งและแนวนอน ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ งานของทีมอื่นๆ และได้ระดมกันวางแผน แก้ปัญหา และแบ่งปันความรู้กัน ซึ่งในงานบางงานมีกระบวนการซึ่งไปเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆอีกหลายงานเช่น งานเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งต้องไปเกี่ยวข้องกับงานอีก 4 งาน ทำให้ได้เข้าใจการทำงานกันมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญว่าการสร้างทีมไขว้สามารถทำได้ ไขว้ในที่นี้ไม่ใช่แค่พัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่งจะต้อง ใช้องค์ความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ที่จะทำให้อ่องสมุดทั้งหมดในภาพรวมมีคุณภาพ และฝึกทักษะด้านการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการระดมสมอง

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลและกำหนดรางวัล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรได้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน งานที่ได้แก้ไขไปแล้วหรืองานที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ต้องระบุด้วยว่าเกิดจากสาเหตุใด และมีตรวจประเมินทุกเดือน ทุกเทอมและทำตลอดไปหลายๆปี ซึ่งการประเมินครั้งแรกเป็นการประเมินเพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรค ครั้งต่อไปประเมินทั้งระบบ ส่วนในระดับปฏิบัติงานซึ่งมีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานที่มีการประเมินกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว เรื่องใดที่พิสูจน์แล้วว่า ได้ผลก็จะออกเป็นระเบียบหรือคำสั่งต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานตามวงจรการบริหารงานแบบ PDCA ซึ่งสอดคล้องกับงานของสมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) ที่ระบุว่าขั้นตอนการดำเนินงานรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรนั้นมี 4 ระยะ โดยระยะที่ 3 และ 4 เป็น

การตรวจประเมินการปฏิบัติงานและระยะสรุปผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลระหว่างตรวจประเมิน ผู้บริหารต้องติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด ในทุกกระบวนการ และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ พร้อมคำชมเชย เพื่อให้ทีมงานต่างๆ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อ

แผนของกลุ่มสิ้นสุดและประสบความสำเร็จต้องมีการให้รางวัล ซึ่งรางวัลต้องพิจารณาจากเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารสำนักวิทยบริการฯ ตั้งไว้ ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอก คณาจารย์ บุคลากร และผู้บริหารภายในสำนักได้ร่วมกันพิจารณา และวางเป็นนโยบาย ให้ถือปฏิบัติ โดยแบ่งค่าคะแนนเป็นสัดส่วนดังนี้ การให้ค่าคะแนนจากผู้รับบริการ (50 คะแนน) การให้ค่าคะแนนจากทีมงานทุกทีม (30 คะแนน) และค่าคะแนนจากคณะกรรมการ (20 คะแนน) การให้รางวัลนั้นเป็นทั้งเงินทุนสนับสนุน โบนัส และเกียรติบัตร เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป ซึ่ง สอดคล้องกับ Hill (2008) ในเรื่องของรางวัลว่า "ไม่ควรให้รางวัลที่เป็นค่าตอบแทนเพื่อให้บุคลากรทำงานเพียงอย่างเดียว ควรมีการชมเชย หรือแม้กระทั่งการเลื่อนขั้น การมอบรางวัลที่เป็นประกาศนียบัตรในลักษณะของทีมประกอบด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ระบุว่ารางวัลเป็นสิ่งที่จูงใจ อาจจะไม่เป็นตัวเงินอาจจะเป็นสิ่งจูงใจอื่นๆ ที่ทำให้ทีมที่ได้รับรู้สึกมีเกียรติและศักดิ์ศรี อาจจะใช้ 2 อย่างร่วมกัน ถ้าเพียงชื่นชมอย่างเดียวแล้วก็จบ อาจจะไม่สำเร็จถึงเป้าหมายสูงสุด หรือว่าอาจจะสำเร็จแต่ช้า นอกจากนี้ยังควรเผยแพร่ให้เกิดความเข้าใจ และนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรไปดำเนินการอย่างจริงจังและตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรซึ่งเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่ต้องการจะกล่าวโดยภาพรวมในการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นการรวมที่เป็นแนวคิดเชิงระบบกล่าวคือประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ หน่วยงานเข้า (Input) หน่วยกระบวนการผลิต (Process) และผลลัพธ์ (Output) ซึ่งถ้าพิจารณาในรายละเอียดที่เพิ่มเติมแล้ว องค์ประกอบเหล่านี้มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับภาคการผลิตของอุตสาหกรรมและการบริการเป็นส่วนใหญ่ ในทุกกระบวนการต้องมีการตอบสนอง (Feedback) และมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

การประเมินกระบวนการโดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้วัดในแผนกลยุทธ์ โดยใช้แบบสอบถาม ประเมินความพึงพอใจและความต้องการ ผลการประเมินความพึงพอใจปีการศึกษา 2554 ดีขึ้นจากปี 2551 อย่างเห็นได้ชัดเจน ส่งผลให้ความต้องการในด้านต่างๆ ของสำนักวิทยบริการฯ ลดลง ขั้นตอนทุกกระบวนการ ทั้ง 8 ขั้นตอน มีตัวชี้วัดในแต่ละขั้นตอนที่สามารถดำเนินการได้ครบทุก

ตัวชี้วัด ซึ่งมีอยู่ในแผนกลยุทธ์ที่คิวเอ็มทั้งสิ้น และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสำนักวิทยบริการ อีกด้วย

สรุปแล้วหลัก การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งที่การเปลี่ยนแปลง ทางวัฒนธรรมโดยกระบวนการกลุ่มและใช้เทคนิคบางอย่างเป็นสื่อ นำทางเช่นการปรับปรุงคุณภาพและการประกันคุณภาพในส่วนของการประกันคุณภาพใช้กันมากทั้งภาครัฐและเอกชนข้อสำคัญที่สุดคือต้องเข้าใจว่าระบบประกันคุณภาพต้องใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือที่สำคัญแต่มาตรฐานก็ไม่ใช่ว่าเป้าหมายหลักเป้าหมายจริงๆอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องปัญหาคุณภาพทุกวันนี้เกิดจากการไม่เข้าใจแก่นของความคิดแต่ไปยึดวิธีปฏิบัติและเน้นเทคนิคกันมากจนกระทั่งลืมเป้าหมายที่แท้จริงดังนั้นจึงต้องดูด้วยว่ามาตรฐานที่ใช้กันนั้นสะท้อนความจริงหรือไม่โดยดูจากผลของการแก้ปัญหาและการปรับปรุงคุณภาพเป็นหลักเพราะการแก้ปัญหาและการปรับปรุงคุณภาพสำคัญกว่าการทำตามมาตรฐานมากโดยเฉพาะการประกันคุณภาพในระบบราชการหรือการประกันคุณภาพการศึกษามีเทคนิควิธีการมากมายไม่ได้จำกัดเฉพาะแค่การทำตามมาตรฐานเช่นในการให้บริการนั้นหน่วยงานย่อมหาทางปรับปรุงการบริการได้โดยตลอดหลักสำคัญอยู่ที่คนในหน่วยงานต้องมุ่งมั่นซึ่งมาจากการเข้าใจและยอมรับเหตุผลของการปรับปรุงรวมทั้งวิธีการเทคนิคและระบบรางวัลที่จะได้จากการปรับปรุง คุณภาพไม่ใช่ทางเลือกที่จะมีหรือไม่มีไม่ได้อีกต่อไป แต่คุณภาพจะเป็นถนนเส้นทางเดียวเท่านั้นที่ทุกคนต้องเดินไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าต้องการอยู่รอดและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบาร์เกอร์ (Barker, 1999) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างการใช้หลักการบริหารคุณภาพแบบที่คิวเอ็มกับความสำเร็จขององค์กรแม้ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กแสดงว่าการใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสามารถนำมาใช้ได้ไม่ว่าในองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กเช่นสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาปฏิบัติ

1. การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นเพียงการบอกแนวทางที่เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่จะถ่ายทอดเรื่องของคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร และบอกแนวทางในการหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคที่พบจากงานวิจัย โดยเฉพาะผลลัพธ์ที่เป็นทางลบ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. พัฒนาระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในหน่วยงานอื่นๆ เช่น งานทะเบียน งานบุคลากร เป็นต้น
2. เปรียบเทียบระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน
3. พัฒนาระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรไปสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

บรรณานุกรม

- กฤษณ์ อุทัยรัตน์. (2543). **ถกคุณภาพ :Quality Story ศาสตร์และศิลป์ประยุกต์เพื่อการบริหารคุณภาพ.**(พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ก้องเกียรติ เต็มเกษมสานต์. (2546). **ประสิทธิผลของ TQM ในโรงพยาบาลชุมชนในเขตภาคเหนือที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.**วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารโรงพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข. (2549). **ประวัติความเป็นมาของการควบคุมคุณภาพ.** กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- ความสามารถในการแข่งขันของไทยในเวทีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.** (2555). ค้นเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2555. จาก <http://www.thai-aec.com/318>.
- จงดี เศษสกุลสม. (2531, ก.พ.-พ.ค.). **ผู้วัฒนธรรมองค์กร.** วารสารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. 2(6), 27.
- จรินทร์ ลีนา. **หัวหน้าหอสมุด สาขาวังท่าพระ มหาวิทยาลัยศิลปากร.** (สัมภาษณ์, 19 เมษายน 2552).
- จีระประภา ละอองคำ. **ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.** (สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2552).
- จุทา เทียนไทย. (2542). **การจัดการ : มุมมองนักบริหาร.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฉวีวรรณ คูหาภินันท์. (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2552).
- เฉลิมชัย สุขไพบูลย์.(2544). **ความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารงานภายในสถาบันราชภัฏธนบุรีตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.** กรุงเทพฯ : สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ชนินทร ชมจินดา. (2543). **การนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ในการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณีผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ช่วงโชติ พันธุ์เวช. (2547). **การจัดการคุณภาพ.** กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิชาการสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชุตินา น่วมจิตร. **รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.** (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552).
- ณรงค์ ณ ลำพูน และเพ็ชร ฐปวิเชตร. (2546). **การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม.เชิงใหม่ :** The Knowledge Center.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ.(2545). **TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ณัฐพร ปัจจุสานนท์. (2545). **ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับระบบ TQM ของพนักงานบริษัทเอส พี สิริวัฒนา จำกัด**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เดชา จาตุรณานันท์ ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2552).
- ชมกรธราตรีสุทธิ. (ตุลาคม – ธันวาคม, 2554). ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยจากการจัดอันดับของ WEF และ IMD. วารสารนักบริหาร, 31(4), 73-79.
- ธีระศักดิ์ กุศลานนท์. (2545). **การรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยาน กรุงเทพฯ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นุศรา กาวิวงศ์. (2547). **ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ปรานี พรรณวิเชียร และยุทธนา หริรักษาพิทักษ์. (2544). **ระบบมาตรฐาน ISO 9000 กับการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ธรรมเนียมศึกษาวิทยาเขตนนทบุรี**. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมที่ควเอ็มแห่งประเทศไทย.
- ปรีทรศน์ พันธบุรุษย์. (2545). **TQM ภาคปฏิบัติ : เทคนิคการแก้ปัญหาแบบสียามา**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- พรทิพย์ วรกุล. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (สัมภาษณ์, 26 เมษายน 2552).
- พันศักดิ์ พลสารัมย์. (2540). **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต สุขเจริญพงษ์. (2537). **เทคนิคการผลิตด้วยระบบ JIT/TQC**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น
- พิมพ์ร่ำไพ เปรมสมิทธิ์. ผู้อำนวยการ สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2552).
- . (2546, มกราคม). **แนวคิดเรื่องคุณภาพของห้องสมุด**. วารสารบรรณารักษศาสตร์, 23(1), 19-30.

มณีรัตน์ พากเพียร. (2547, พ.ศ.-ศ.ค.). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีมกับการจัดการคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพ. **วารสารคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา**, 12(2), 31-42.

มณีวัลย์ ประดิษฐ์ธีระ. (มกราคม-มิถุนายน, 2546). การใช้ระบบมาตรฐานสากล ISO 9000 เพื่อการประกันคุณภาพในห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. **โดมทัศน์**, 24(1), 3-10.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. งานประกันคุณภาพการศึกษา. (2550). **คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. สำนักแผนและพัฒนา. (2547). **รายงานประจำปีการศึกษา 2546**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย.

รัชณี ลีลานุกรม. (2540). **วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารคุณภาพโดยรวม : กรณีศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพในแผนกบริการลูกค้าของบริษัทข้ามชาติ**. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). **การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุุณภับัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ.(2545). **การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : บพิศการพิมพ์.

เราจะวางแนวทางขับเคลื่อน ตัวบ่งชี้ สกอ. ได้อย่างไร (ตอนที่ 1). (2555). ค้นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2555. จาก http://boonlertqa.blogspot.com/2012_03_01_archive.html, 2012

วรพจน์ สุทธิสัย. (2536). **วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรภัทร ภูเจริญ. (2538, พ.ย.-ธ.ค.). QCCที่เหมาะสมกับธุรกิจในประเทศไทย. **For Quality**, 2(10), 33-36.

วรภัทร ภูเจริญ. (2541). **แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.

วรุณรัตน์ คนชื้อ. (2546). **การศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

- วิฑูรย์ ลิมะ โขคคี. (2543). **คุณภาพคือการปรับปรุง**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- . (2543). **คุณภาพคือการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- . (2543). **คุณภาพคือความอยู่รอด**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- . (2542). **TQM วิธีผู้กรคุณภาพยุค 2000**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : TPA.
- วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. (2547). **ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2543). **TQM living handbook ภาคเจ็ด**. กรุงเทพฯ : เทโรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง.
- . (2550). **สรุปความแตกต่างระหว่างทีคิวเอ็ม กับ ISO 9000v2000**. ค้นเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2554.
จาก http://www.tqmbest.com/knowledge_base/questions/question/tqmvsiso.htm
- ศยามล เอกะกุลานันต์. (2541, สิงหาคม). **วัฒนธรรมกับพฤติกรรมของคนไทย**.
วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 18(1), 1-14.
- ศศิรินทร์ ชัยอาภา. (2542). **การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสิน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **การจัดการกระบวนการ : หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพเพื่อการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมชาย เทพแสง. (2547). **การศึกษายัจฉัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร**. **วารสารศึกษาศาสตร์**, 16(2), 75-88.
- สมยศ นาวิการ. (2533). **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2539). **การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สวัสดิ์ ลิขิตประยูรพงศ์. **ผู้อำนวยการส่วนที่ 1 สำนักโรงงานรายสาขา 3 กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม**. (สัมภาษณ์, 23 เมษายน 2552).
- สาธิต เทิดเกียรติกุล. **วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม**. (สัมภาษณ์, 28 เมษายน 2552).
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

- สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา.(2554). การจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001. ค้นเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2555. จาก <http://www.lib.buu.ac.th/qa/iso/index.htm>
- สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2554). งานระบบคุณภาพ ISO 9001:2008 ของ สำนักหอสมุดกลาง. ค้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2555. จาก <http://www.lib.ru.ac.th/iso/>
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2534). วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานของพนักงาน. กรุงเทพฯ : สาขาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2541). หลักการบริหารเบื้องต้น(พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- สุพิชชา มณีพันธุ์กุล. (2541). ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อระบบการบริหารคุณภาพเต็มรูปแบบ (TQS) : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรศักดิ์ นานานุกุล. (ม.ป.ป.). คู่มือ QC หลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานในญี่ปุ่นและไทย. [ม.ป.ท.] : [ม.ป.พ.].
- อนันต์ เตียวต้อย. (2552). รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จใจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อภิญา ประภาชัยมงคล. (2546). การศึกษาเชิงเปรียบเทียบของระบบ ISO 9000 ร่วมกับ TQM. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมบัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรัญา บำเพ็ญแพทย. (2547). การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากร สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไปวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. (2534). โคอเซ็น : กุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อุเมะ, มาซาโอะ. (2546). หลักการ 7 ประการสู่ความสำเร็จของ TQM.กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Aggarwal, R.,&Lee, J. (1995). Case and TQM for flexible systems. **Information Systems Management**, 12, p.15-19.
- Ahire, S.L.; Ravichandran, T.(2001). An innovation diffusion model of TQM implementation. **IEEE Journals & Magazines**, 48(4), 445 – 464.
- Ahn, T.T. (2002). The Evaluation of total quality management (TQM) in a Korean – American Christian Ministry. **Dissertation Abstracts International**.62-05.
- Anderson, A.H.,&Kyprianou, A. (1984). **Effective organization behavior.** Oxford : Blackwell.

- Asif, M. , Awan, M. U., Khan, M. K.,& Ahmad, N. (2011). **A model for total quality management in higher education**. Retrieved 18 March 2012.
From <http://rd.springer.com/article/10.1007/s11135-011-9632-9#>
- Baldwin, G. (1994). The student as customer : the discourse of “quality” in higher education.
Journal of Tertiary Education Administration, 16(1), 125-134.
- Baldwin, M. (2002). Total quality management in higher education : the implications if internal and External Stakeholder Perceptions. **Dissertation Abstracts International**. 63-05 A,102.
- Bank, J. (1992). **The essence of total quality management**. New York : Prentice-Hall.
- Banta, T.W. (1993). **Is there hope for TQM in the academy**. Maryville, Mo. : Prescott.
- Barker, K. J. (2009). The Total Quality conundrum :is the TQM initiative associated with improved logistics and financial performance in manufacturing firms? Retrieved 9 November 2011.
From <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9959430>.
- Barnard, S. B. (1993). **Integratingtotal quality management in a library setting**. New York : The Haworth Press.
- Bell, D.R. & Shieff, D.S.E. Managing service quality for imporved competitive performance : an empirical investigation of contrasting perspectives on service quality in a graduate business school context. **New Zealand Journal of Business**, 12, 1-12.
- Bestlerfield, D. H. (2004). **Total quality management**.(3rd ed). New Jersey : Education.
- Bestlerfield, D. H., Michna, C. B., Besterfild, G. H. & Sacer, M.B. (2005). **Total quality management**.(3rd ed). New Delhi : Prentice Hall of India.
- Binkley, Y. B. (1994). **Total quality management (TQM) and its impact on higher education with emphasis on academic libraries**. Doctor of Education Tennessees State University.
- Brockman, J.R. (1994). **Total Quality Management : text, cases and reading**. (2nd ed.). London : Kogan Page.
- Brounds, G., Yorks, L., Adams, M.,&Ranney, G. (1994). **Beyond total quality management**. New York : McGraw-Hill.
- Byrd, T. S. (1997). **Total quality management implementation in three community college libraries and / or Learning Resources Centers**. Doctoral Dissertation University of Virginia.
- Car, R. L. (1995). **A case study of the implementation of TQM at the memorial student center at Texas A&M University : the impact on organizational structure**. Doctoral Dissertation. Texas A&M University.

- Certo, S. C. (1997). **Modern management : diversity, quality, ethics, and the global environment.** (7th ed). New Jersey : Prentice-Hall International.
- Champoux, J. E. (1999). **Organizational behavior : Essential tenets for a new millennium.** Boston : South-Western college.
- Charles, G. (2005). **Managing information technology service delivery.** N.P. : n.p.
- Clark, F. T. (1997, April). "Total quality management : a case study of Confluence in an organization". **Dissertation Abstracts International**, 57(10), 4198-A.
- Clayton, M. (1992, 3 December). Towards total quality management in higher education. Aston University a case study. Paper presented at the Centre for Higher Education Studies Seminar on "Implementing Total Quality Management in higher education" at the Institute of Education, London.
- Coate, L. E. (1990). **Implementing total quality management in a university setting.** Corvallis : Oregon State University.
- (1995). **TQM for information systems management : quality practices for continuous improvement.** New York : McGraw-Hill.
- Cohen, S. & Brand, R. (1993). **Total quality management in government.** San Francisco : Jossey-Bass.
- Crosby, P. B. (1979). **Quality is free : the art of making quality certain.** New York : Mentor.
- Cundari, L., & Stutz, K. (1995, summer). Enhancing library services : an exploration in meeting customer needs through Total Quality Management. **Special Libraries** 86(3), p.188-194.
- Daft, R. L. (1992). **Organizational : cases and design.** Singapore : West.
- Dale, B.G. (1994). **Managing quality.** (2nd ed.). London : Prentice Hall.
- Deming, W. E. (1993). **The new economics for industry, government, education.** Cambridge, MA. : Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Detoro, I. J., & Tanner, A. R. (1993). **Total quality management.** MA. : Addison-Wesley.
- Feigenbaum, A. V. (1994). Quality education and America's competitiveness. **Quality Progress**, 27 (9), 83-89.
- Fischer W.W., & Reel, L.B. (1992, October). Total quality management (TQM) in a hospital library: identifying service benchmarks. **Bull Med Library Association** 80(4), p.347-352.
- Flood, R. L. (1993). **Beyond TQM.** Chichester : John Wiley & Sons.
- Foster, S. T. (c2001). **Managing quality : an integrative approach.** New Jersey : Prentice Hall.

- Fritz, S. M. (1993) **A quality assessment using the Baldrige Criteria : non-academic service units in a large university**. Doctoral dissertation, Graduate school, The University of Nebraska.
- Girox, H., & Landry, S. (1998, summer). Schools of thought in and against total quality (total quality management). **Journal of Managerial Issue**, *10*(2), 183.
- Gitlow, H. S. (2005.). **Quality management**. (3rd ed). Boston: McGraw-Hill.
- Gitlow, H. & Landry, S. (1998). Schools of Thought in and against total quality (total quality management). **Journal of managerial Issue**, *10*(2), 183.
- Goetsch, D. L. (c2006). **Quality management : introduction to total quality management for production, processing, and services**. (5th ed). New Jersey : Pearson Education.
- Goetsch, D. L. & Stanley B. D. (1994). **Introduction to total quality : quality, productivity, competitiveness**. New York : Macmillan.
- Goetsch, D. L. & Stanley B. D. (c1997). **Introduction to total quality : quality management for production, processing, and service**. (2nd ed). New Jersey : Prentice Hall.
- Graham, H.T. & Bennett, R. (1998). **Human resource management**. (9th ed). London : Financial Times Management.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, *18*(4), 36-44.
- Hansen, W. L. (1993). Bringing total quality improvement into the college classroom. **Higher Education**, *25*, 33-37.
- Harvey, L. (1994, May). **Continuous quality improvement a system-wide view of quality in higher education**. In knight, P. T. (ed), 1994. University-Wide Change Staff and Curriculum Development Staff and Educational Development Association. SEDA Paper, *83*, 47-70.
- Head, N. W. & Franklin R. L. (2012). **A critical look at higher education : why faculty resist TQM**. Retrieved 19 April 2012.
From <http://www.ecn.purdue.edu/asee/sect95/5a/5a4.html>.
- Hequet, M. (1995). Quality goes to school. **Training**, *32*(9), 47.
- Hellsten, U. & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. **The TQM Magazine**, *12*(4), 238-244.
- Hequet, M. (1995). Quality goes to school. **Training**, *32* (9), 47.

- Hernandez, J.R. (2001). Total Quality Management in Education : The Application of TQM in a Texas School District. **Dissertation Abstracts International**, 62-11 A, 211.
- Herquner, G. & Reeves, N. B. R. (2000). Going against the national cultural grain. **Total Quality Management**. 11(1), 45.
- Hill, D. A. (2008). **What make total quality management work:a study of obstacles and outcomes**.Doctoral Dissertation Higher Education Capella University.
- Hirtz, P.D. (2002). Effective leadership for total quality management. **Dissertation Abstracts International**, 63-05 B,132.
- Holloway, J. (1993, 20-22 September). **Researching quality management understanding success**. Working Paper Presented at the British Academy of Management Conference, Milton Keynes (Monographed).
- Hurd, J. M. (1996). **Total Quality Management : and inductory text**. London : Prentice-Hall.
- Ishikawa, K. (1985). **What if total quality control : the Japnese way**. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1989). **Juran on leadership for quality**. New York : Free Press.
- Juran, J. M. (1995). **A history of managing for quality**. Mliwaukee, WI. : ASQC Quality Press.
- Jurow, S. & Barnard, S. B. (Ed). (1993).**Integrating total quality management in a library setting**. New York : The Haworth Press.
- Kano, N. (1996). **Guide to TQM in service industries**. Hong Kong : Asian Productivity Organization.
- Kast, F.E.,&Rosenzweig, J. E. (1985). **Organization and management**. (4th ed.) New York : McGraw-Hill.
- Kreitner, R. (1995). **Management**. (6th ed). Illinois : Houghton Miffin.
- Kume, H. (1993). **Management by quality**. New York : McGraw-Hill.
- Lewis, R.G.&Smith, D.H. (1994). **Total Quality in Higher Education** . Florida : St Lucie Press.
- Logothetis, N. (1992).**Managing for total quality : from Deming to Taguchi and SPC**. New York : Prentice-Hall.
- Marchese, T. (1993). TQM : a time for ideas. **Change**, 25(3), 10-13.
- Matthews, W. (1993). The missing element in higher education. **Journal of Quality and Participation** ,16 (1) , 102-108.
- Miiller, D. & Funnell, P. (1993). Learner perceptions of quality and the learner career. **Quality Assurance in Education**, 1 (1), 29.

- Miller, R. G. & Stearns, B. (1994). Quality management for today's academic library. **College & Research Library News**, 55(7), 406.
- Moghaddam, G. G., & Moballegghi, M. (2008). Total quality management in library and information sectors. **The Electronic Library**, 26(6), 912-922.
- Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1993). **Total quality management and the school**. Buckingham : The Open University Press.
- Newby, F. (1998). Total quality management and the elementary school. **Dissertation Abstracts International**, 59-01A, 89
- Nixon, J.C., Helms, M. M., & Williams, A. B. (2001). TQM principles and their relevance to higher education : the question of tenure and post-tenure review. **International Journal of Educational Management**, 15(7), 322-331.
- Oakland, J. S. (1990). **Total quality management**. Singapore : KHL printing.
- (1995). **Total quality management: text with cases**. Oxford, UK. : Butterworth Heinemann.
- Mohammad S., Elaine M. Aspinwall,
- Owlia, M. S. & Aspinwall, E. M. (1997) . TQM in higher education - a review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 14 (5), 527 – 543.
- Praditteera, Malivan. (2001). **ISO 9000 implementation in Thai academic libraries**. Doctor of Education University of Pittsburgh.
- Reavill, L. R. P. (1999). What is the future direction of TQM development?. **The TQM Magazine**, 11(5), 291-298.
- Riggs, D. E. (1992). TQM : quality improvement in new clothes. **College & Research Libraries**, 56(6), 481-483.
- Robbins, S. P. (1989). **Organizational behavior : Concepts, controversies and applications**. (4th ed). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall International.
- Sallis, E. (2002). **Total quality management in education**. 3rd ed. London : Kogan Page.
- Sashkin, M. & Kiser, K.J. (1993). **Total management to work**. San Francisco : Berrett-Kohler.
- Sathe, V., & Richard, D. (1985). **Culture and related realities**. Homewood, Illinois : Irwin.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, 13-14.
- Sheather, G., & Nolan, T. (1995, February). Solving reshelving backlogs in a university library. **The Australian Library Journal**, 44(1), 27-47.
- Steinberger, E. D. (1992). **Schools of quality : an introduction to total quality management in**

education. N.p. : n.p.

Sheer, L. A. & Deborah J. T., (Eds). (1991). **Total quality management in higher education.**

San Francisco : Jossey-Bass.

Stevenson, A. & Donnelly, M. (1994, August). TQM : panacea of placebo?. **Paper Presented at the 16th EAIR forum in Amsterdam**, 21-24.

Torbin, M. (1990). **The new quality era.** London : Heinemann.

Turner, L. (1993). **The handbook of project-based management : improving the processes for achieving strategic objectives.** London : McGraw-Hill.

Walley, P. (1992). **Total quality, BS5750 or what? Quality techniques for H.E. teaching.**

Loughborough : Loughborough University Management Research Series, paper number, 6.

Wang, H. (2006). From user to customer : TQM in academic libraries?. **Library Management**, 27(9), 606-620.

Warren Piper, D. (1993). **Quality management in universities.** Vol. 1. Department of Employment, Education and Training. Higher Education Division Evaluations and Investigation Program, Canberra, Australian Government Publishing Service, 229-237.

Weintraub, D. L. (1993). Implementing total quality management. **Economic Development**, 11(3), 57-65.

Weller, L. D. & Hartley, S. A. (1994). Why are educators stonewalling TQM?. **The TQM Magazine**, 6(3), 23-28.

Williamson, V., & Exon, F.C.A. (1996, Winter). The quality movement in Australian university libraries. **Library Trends**, 44(3), 526-543.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

- | | | |
|----|---|--|
| 1. | รองศาสตราจารย์ฉวีวรรณ คูหาภินันท์ | อดีตรองอธิการบดี/ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 2. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรทิพย์ วรรณกุล | ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |
| 3. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ร่ำไพ เปรรมสมิทธิ์ | ผู้อำนวยการ ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. | ดร.จิระประภา ละอองคำ | ผู้อำนวยการ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ |
| 5. | ดร.สาธิต เทอดเกียรติกุล | วิศวกรโลหะการ ชำนาญการพิเศษ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม |
| 6. | ดร.เดชา จาคุชนานันท์ | ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม |
| 7. | อาจารย์ชุตินา น่วมจิตร | รองผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ๓๕บุรีรัมย์ |
| 8. | นางสาวจรินทร์ ทิดหมาย | หัวหน้าสาขา ห้องสมุดวังท่าพระ มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 9. | คุณสวัสดิ์ ลิขิตประยูรพงศ์ | ผู้อำนวยการส่วนที่ 1 สำนักโรงงานรายสาขา 3 กระทรวงอุตสาหกรรม |

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ



ที่ ศธ 0564 / 129

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

14 มกราคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุญาตสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ร่ำไพ เปรรมสมิทธิ์

เนื่องด้วย นางศิริกาญจน์ โพธิ์เขียว นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์ กรสำหรับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี สารสนเทศ” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------|
| 1.รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์ | ที่ปรึกษาหลัก |
| 2.รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาถ | ที่ปรึกษาร่วม |
| 3.รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพทธิ์ วัฒนานิมิตกุล | ที่ปรึกษาร่วม |

มหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้สัมภาษณ์งานวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการศึกษาของผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

โทรสาร 0-2890-1786

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์/แบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย การใช้กระบวนการการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นและอภิปรายอย่างอิสระในทุกเรื่อง ทุกประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับเรื่องของกระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็มซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง คือมีการเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่ไม่ถามขึ้นนำเพื่อไม่เป็นการปิดกั้นแนวความคิดของผู้ตอบ

แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารงานแบบทีคิวเอ็ม

1. การรวบรวมข้อมูลในสำนักวิทยบริการเพื่อดำเนินการจัดการคุณภาพ ควรรวบรวมข้อมูลอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ TQM ท่านคิดว่าควรจะเน้นการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การกำหนดทิศทางทำให้บริการของสำนักวิทยบริการ ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการควรจะดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. การสร้างทีมดำเนินงานนำร่อง ควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ในส่วนของการกำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่คิวเอ็ม ควรมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. การจัดตั้งทีมย่อยและสร้างความสัมพันธ์ของทีมย่อยต่างฝ่ายงานควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. การรายงานผลและกำหนดรางวัลนั้นควรจะเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่าน

แบบสอบถามความต้องการใช้บริการของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลและความคิดเห็นของท่าน

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งสิ้น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ลักษณะการใช้บริการ

ตอนที่ 3 ความต้องการใช้บริการ

ตอนที่ 4 การแสดงความคิดเห็น

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาเลือกข้อมูลลงในช่อง ที่ตรงกับความจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. สถานภาพ

นิสิตระดับปริญญาตรี

นักศึกษาระดับปริญญาโท

นักศึกษา ระดับปริญญาเอก

ข้าราชการพลเรือน

พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสอน)

พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน)

ลูกจ้างประจำ

พนักงานราชการ

บุคคลภายนอก

ศิษย์เก่า

3. คณะสาขาวิชาที่สังกัด

คณะครุศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สำนักงานอธิการบดี

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะวิทยาการและการจัดการ

สำนักคอมพิวเตอร์

สำนักวิเทศสัมพันธ์

สำนักศิลปวัฒนธรรม

สำนักกิจการนักศึกษา

สำนักวิจัยและพัฒนา

บัณฑิตวิทยาลัย

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

มัธยมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 2 ลักษณะการใช้บริการ กรุณาเลือกข้อมูลลงในช่อง ที่ตรงกับความจริง

1. จำนวนครั้งที่ท่านมาใช้บริการต่อระยะเวลา 1 เดือน

1-5 ครั้ง

6-10 ครั้ง

11-15 ครั้ง

มากกว่า 15 ครั้ง

2. ช่วงเวลาในการเข้าใช้บริการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

09.00 น.-11.00 น.

11.01 น. – 14.00 น.

14.01 – 17.00 น.

3. ประเภทงานที่ท่านเข้าใช้บริการ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

บริการยืม-คืน(หนังสือ)

บริการอินเทอร์เน็ต

บริการวารสารและหนังสือพิมพ์

บริการหนังสืออ้างอิง

บริการหนังสือทั่วไป

บริการสืบค้นฐานข้อมูลออนไลน์

บริการโสตทัศนศึกษา (DVD, VCD)

บริการห้องประชุมกลุ่มย่อย

บริการตอบคำถามเพื่อการค้นคว้า

บริการห้อง Learning Commons Zone

บริการถ่ายเอกสาร

บริการห้อง UBC

บริการห้องสมุดดนตรี

บริการมุมนิยาย

บริการวิทยานิพนธ์/ ภาคนิพนธ์ /งานวิจัย

อื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 3 ความต้องการใช้บริการของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ความต้องการใช้บริการ	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านทรัพยากรสารสนเทศและบริการสารสนเทศ(เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ วัสดุทัศนวัสดุและสื่ออิเล็กทรอนิกส์)					
1.1 ทรัพยากรสารสนเทศมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ					
1.2 ทรัพยากรสารสนเทศที่ให้บริการตรงต่อความต้องการ					
1.3 ทรัพยากรสารสนเทศมีความทันสมัย					
1.4 มีฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักวิทยบริการจัดให้บริการ เช่น ProQuestsciencedirectเพียงพอต่อการเรียนการสอน และการวิจัย					
1.5 สำนักวิทยบริการมีทรัพยากรสารสนเทศใหม่ออกให้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
1.6 มีเครื่องมือสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศ (OPAC) เข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย					
1.7 ฐานข้อมูลที่ห้องสมุดจัดทำ เช่น ฐานข้อมูลท้องถิ่น ฐานข้อมูล BSRU e-Theses, BSRU e-Research, e-Rare Books มีประโยชน์และน่าสนใจ					
1.8 สารสนเทศหรือข้อมูลที่ได้รับตรงตามความต้องการ					
1.9 มีวารสาร หนังสือพิมพ์ที่บอกรับครอบคลุมกับความต้องการ					
1.10 มีสื่อทัศนวัสดุครอบคลุมความต้องการ					
1.11 เว็บไซต์ของสำนักวิทยบริการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีข้อมูลตามที่ต้องการ					
1.12 เว็บไซต์ของสำนักวิทยบริการมีการปรับปรุงให้ทันสมัย					
2. ด้านกระบวนการ / ขั้นตอนการให้บริการ					
2.1 มีขั้นตอนการให้บริการที่เป็นระบบ					
2.2 การให้บริการสะดวกและรวดเร็ว					
2.3 มีระยะเวลาการยืม-คืนเหมาะสมกับการให้บริการ					
2.4 การจัดเรียงทรัพยากรสารสนเทศบนชั้นสามารถค้นหาได้ง่ายและรวดเร็ว					
2.5 เวลาที่ให้บริการ (เวลาเปิด-ปิด) มีความเหมาะสม					
3. ด้านบุคลากร					
3.1 บุคลากรให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี					
3.2 บุคลากรให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการให้บริการ					
3.3 บุคลากรให้บริการด้วยความสุภาพและกิริยามารยาทที่ดี					
3.4 บุคลากรให้บริการด้วยความเอาใจใส่ กระจือรื้อน					
3.5 บุคลากรให้บริการด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
3.6 บุคลากรมีความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการ					
3.7 บุคลากรแต่งกายสุภาพและมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม					

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลและความคิดเห็นของท่าน

คำชี้แจงแบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งสิ้น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ลักษณะการให้บริการ

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจต่อการให้บริการ

ตอนที่ 4 การแสดงความคิดเห็น

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาเลือกข้อมูลลงในช่อง ที่ตรงกับความจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. สถานภาพ

นิสิตระดับปริญญาตรี

นักศึกษาระดับปริญญาโท

นักศึกษา ระดับปริญญาเอก

ข้าราชการพลเรือน

พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสอน)

พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน)

ลูกจ้างประจำ

พนักงานราชการ

บุคคลภายนอก

ศิษย์เก่า

3. คณะสาขาวิชาที่สังกัด

คณะครุศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สำนักงานอธิการบดี

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะวิทยาการและการจัดการ

สำนักคอมพิวเตอร์

สำนักวิเทศสัมพันธ์

สำนักศิลปวัฒนธรรม

สำนักกิจการนักศึกษา

สำนักวิจัยและพัฒนา

บัณฑิตวิทยาลัย

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

มัธยมสาธิต

โรงเรียนประถมสาธิต

ตอนที่ 2 ลักษณะการให้บริการ กรุณาเลือกข้อมูลลงในช่อง ที่ตรงกับความจริง

1. จำนวนครั้งที่ท่านมาใช้บริการต่อระยะเวลา 1 เดือน

1-5 ครั้ง

6-10 ครั้ง

11-15 ครั้ง

มากกว่า 15 ครั้ง

2. ช่วงเวลาในการเข้าใช้บริการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

09.00 น.-11.00 น.

11.01 น. – 14.00 น.

14.01 – 17.00 น.

3. ประเภทงานที่ท่านเข้าใช้บริการ(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

บริการยืม-คืน(หนังสือ)

บริการอินเทอร์เน็ต

บริการวารสารและหนังสือพิมพ์

บริการหนังสืออ้างอิง

บริการหนังสือทั่วไป

บริการสืบค้นฐานข้อมูลออนไลน์

บริการโสตทัศนศึกษา (DVD, VCD)

บริการห้องประชุมกลุ่มย่อย

บริการตอบคำถามเพื่อการค้นคว้า

บริการห้อง Learning Commons Zone

บริการถ่ายเอกสาร

บริการห้อง UBC

บริการห้องสมุดดนตรี

บริการมุมนิยาย

บริการวิทยานิพนธ์/ ภาคนิพนธ์ /งานวิจัย

อื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ความพึงพอใจต่อการให้บริการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านทรัพยากรสารสนเทศและการบริการสารสนเทศ(เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ วัสดุทัศนวัสดุและสื่ออิเล็กทรอนิกส์)					
1.1 ทรัพยากรสารสนเทศมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ					
1.2 ทรัพยากรสารสนเทศที่ให้บริการตรงต่อความต้องการ					
1.3 ทรัพยากรสารสนเทศมีความทันสมัย					
1.4 มีฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักวิทยบริการจัดให้บริการ เช่น ProQuestscimedirectเพียงพอต่อการเรียนการสอน และการวิจัย					
1.5 สำนักวิทยบริการมีทรัพยากรสารสนเทศใหม่ออกให้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
1.6 มีเครื่องมือสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศ (OPAC) เข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย					
1.7 ฐานข้อมูลที่ห้องสมุดจัดทำ เช่น ฐานข้อมูลท้องถิ่น ฐานข้อมูล BSRU e-Theses, BSRU e-Research, e-Rare Books มีประโยชน์และน่าสนใจ					
1.8 สารสนเทศหรือข้อมูลที่ได้รับตรงตามความต้องการ					
1.9 มีวารสาร หนังสือพิมพ์ที่บอกรับครอบคลุมกับความต้องการ					
1.10 มีสื่อทัศนวัสดุครอบคลุมความต้องการ					
1.11 เว็บไซต์ของสำนักวิทยบริการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีข้อมูลตามที่ต้องการ					
1.12 เว็บไซต์ของสำนักวิทยบริการมีการปรับปรุงให้ทันสมัย					
2. ด้านกระบวนการ / ขั้นตอนการให้บริการ					
2.1 มีขั้นตอนการให้บริการที่เป็นระบบ					
2.2 การให้บริการสะดวกและรวดเร็ว					
2.3 มีระยะเวลาการยืม-คืนเหมาะสมกับการให้บริการ					
2.4 การจัดเรียงทรัพยากรสารสนเทศบนชั้นสามารถค้นหาได้ง่ายและรวดเร็ว					
2.5 เวลาที่ให้บริการ (เวลาเปิด-ปิด) มีความเหมาะสม					
3. ด้านบุคลากร					
3.1 บุคลากรให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี					
3.2 บุคลากรให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการให้บริการ					
3.3 บุคลากรให้บริการด้วยความสุภาพและกิริยามารยาทที่ดี					
3.4 บุคลากรให้บริการด้วยความเอาใจใส่ กระตือรือร้น					
3.5 บุคลากรให้บริการด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
3.6 บุคลากรมีความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการ					
3.7 บุคลากรแต่งกายสุภาพและมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม					

ภาคผนวก ง
เอกสารการประชุมนานาชาติ



Bansomdejchoapraya
RajabhatUniversity



Research and Development Institute
BansomdejchoaprayaRajabhatUniversity, Bangkok, Thailand

2 March 2011

Dear Mrs.SirigarnPhokheaw:

I am pleased to inform you that your abstract and full paper-**Development of a Total Quality Management Process for The Academic [Resources and Information Technology Center]**,reference 54041has been accepted for oralpresentation at The2nd BSRU International Conference2011. Please remember to quote the reference number in any communication with us. There is also an exciting opportunity to have your paper published in 'The BSRU International Conference Proceedings' and the certificates provided, as well.

Secure your place at the conference by registering and processing payment on line via the Registration Form.

Should you have any queries regarding either process please contact me via return email.

Kind Regards

W. Chaichankul

Assoc.Prof.Dr.WanwadeeChaichankul
Director
Research and Development Institute
BansomdejchoaprayaRajabhat University
Tel.(662)- 4737000 Ext.1600-1 Fax.(662)-4737000 Ext.1601
E-mail: Inc2011.interbsru@gmail.com or Wanwadee48@yahoo.com