

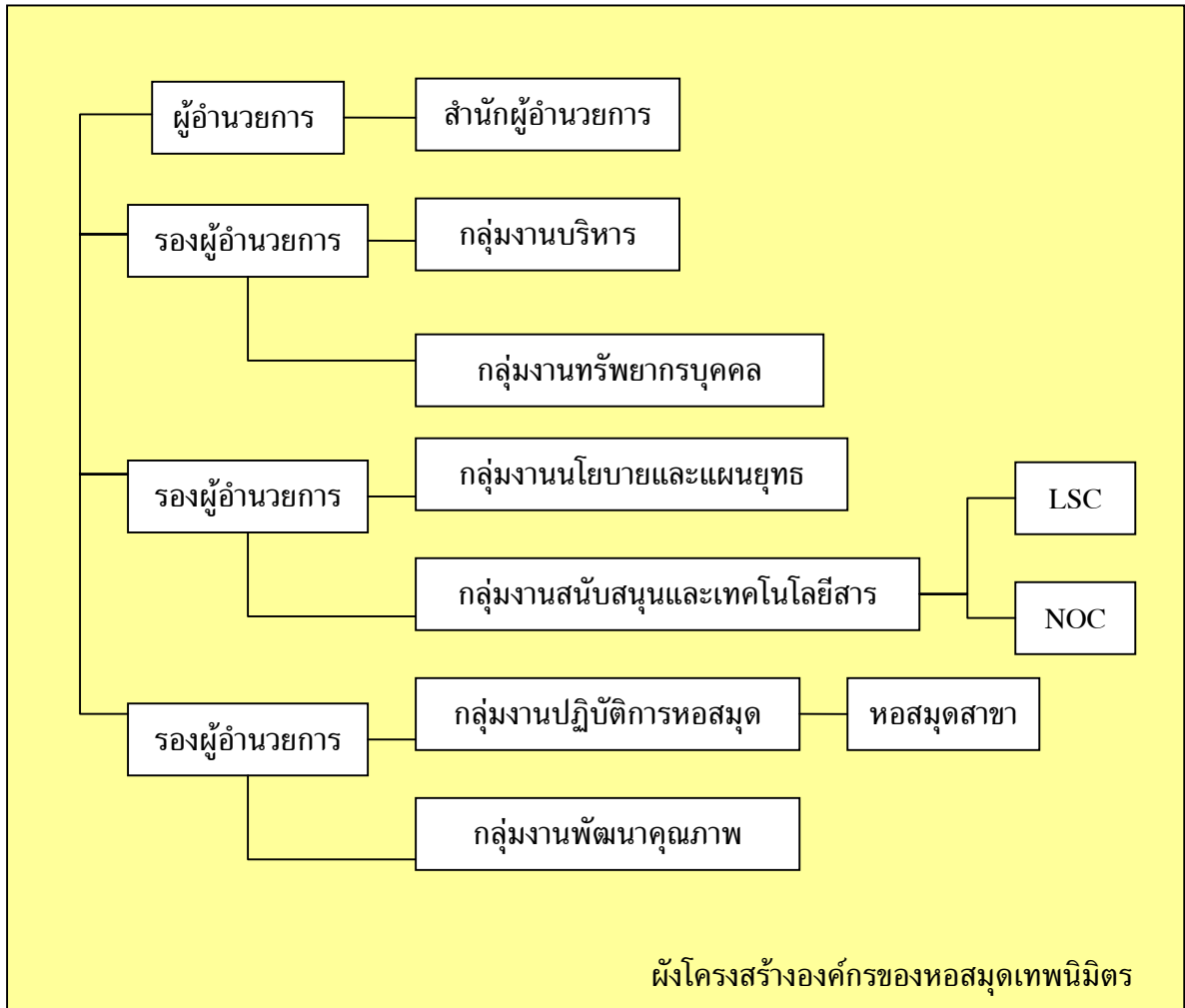
ความเป็นมา

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

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

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

ในปี 2003 สื่อต่างประเทศตีพิมพ์ความสำเร็จของหอสมุดเทพนิมิตรในวารสารต่าง ๆ มีการนำเอากระบวนการดำเนินงานของหอสมุดเทพนิมิตรไปประยุกต์เป็นกรณีศึกษาเพื่อแสดงถึงการพัฒนาระบบเครือข่ายหอสมุดของภาครัฐอย่างกว้างขวางทั้งในระดับประเทศ และระดับอาเซียน



ลักษณะสำคัญขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1) หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของหอสมุดเทพนิมิตร์ มีดังนี้

- ดำเนินการหอสมุดและให้บริการต่างๆ เกี่ยวกับหอสมุดให้แก่ผู้รับบริการ
- ส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ของประชาชน
- จัดหาและดูแลรักษาหนังสือ เอกสาร ตำรา สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ รวมทั้งสื่อในรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์
- ดูแลรักษาเอกสารอ้างอิง จดหมายเหตุ และบรรณานุกรมที่สำคัญของประเทศ
- จัดทำข้อเสนอแนะแก่รัฐบาลเกี่ยวกับความจำเป็นและนโยบายในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของหอสมุดของราชการ

บริการหลักของหอสมุดเทพนิมิตร์ประกอบด้วย

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

บริการอื่นๆ ได้แก่

- ให้ยืมสื่อทางภาพและเสียงต่างๆ
- บริการจัดส่งเอกสาร
- ให้บริการจัดหาข้อมูลและสัญญาณเตือนต่างๆ สำหรับผู้รับบริการเฉพาะราย โดยเป็นบริการที่คิดค่าธรรมเนียม
- ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาห้องสมุด การฝึกอบรม และการจัดหมวดหมู่หนังสือ

- (2) หอสมุดเทพนิมิตร์ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานนำร่องในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของประเทศในยุคข้อมูลข่าวสาร พันธกิจของหอสมุดเทพนิมิตร์ คือ

**ขยายศักยภาพในการเรียนรู้ของประชาชน
เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศชาติ
และเพื่อส่งเสริมสังคมที่ติงาม**

หอสมุดเทพนิมิตร์มีเจตจำนงแน่วแน่ที่จะส่งมอบระบบเครือข่ายหอสมุดที่มีระบบการดำเนินการเทียบเท่าหอสมุดระดับโลกซึ่งมุ่งเน้นความสะดวก การเข้าถึงได้ง่าย และมีประโยชน์ต่อประชาชน

ค่านิยมหลักของหอสมุดเทพนิมิตร์ ได้แก่ รักการเรียนรู้ มุ่งมั่นกับการให้บริการ สร้างคุณค่าต่อชุมชน และการทำงานร่วมกัน

- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรของหอสมุดเทพนิมิตร์

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

ระดับการศึกษาของบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำอยู่ในระดับปริญญาโทขึ้นไปกว่า 70% ส่วนที่เหลือมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี สำหรับลูกจ้างชั่วคราวมีระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปวส. ถึงปริญญาตรี

หอสมุดเทพนิมิตร์ไม่มีนโยบายที่จะเพิ่มอัตรากำลังที่เป็นข้าราชการประจำในอีก 5 ปีข้างหน้า และมีเป้าหมายที่จะลดจำนวนลูกจ้างชั่วคราวลง 10 % ในอีก 5 ปีข้างหน้า

- (4) หอสมุดเทพนิมิตร์ประกอบด้วยเครือข่ายหอสมุดสาธารณะใน 3 รูปแบบ ได้แก่

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

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

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

(5) หอสมุดเทพนิมิตร์เป็นหน่วยงานราชการในการควบคุมดูแลของคณะกรรมการส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ของประชาชน ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี

กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหอสมุดเทพนิมิตร์ ได้แก่

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

ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

(6) หอสมุดเทพนิมิตร์มีหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งรายงานตรงต่อคณะกรรมการกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นอิสระจากโครงสร้างการบริหารหลัก

หน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างระบบการตรวจสอบภายใน และจัดทำรายงานการตรวจสอบภายในเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยอ้างอิงจากระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

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

หอสมุดเทพนิมิตร์มีการดำเนินการในเชิงรุกเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรภายนอก ในลักษณะที่ได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งช่วยให้หอสมุดเทพนิมิตร์บรรลุเป้าประสงค์โดยใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด พันธมิตรสำคัญของหอสมุดได้แก่ สมาคมต่างๆ เครือข่ายหอสมุดในต่างประเทศ และหน่วยงานราชการอื่นๆ

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

2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการแข่งขัน

(9) สภาพการแข่งขันภายในประเทศ หอสมุดเทพนิมิตร์เป็นต้นแบบเครือข่ายหอสมุดที่มีความเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง จึงมีห้องสมุดในสถานศึกษาของรัฐทั้งในระดับพื้นฐานและในระดับอุดมศึกษาใช้หอสมุดเทพนิมิตร์เป็นระดับเทียบเคียงผลการดำเนินการ อาจกล่าวได้ว่าหอสมุดเทพนิมิตร์เป็นผู้นำในการดำเนินเครือข่ายหอสมุดภายในประเทศ

สำหรับสภาพการแข่งขันภายนอกประเทศ หอสมุดเทพนิมิตร์เป็นผู้นำในระดับอาเซียน และกำลังดำเนินการปรับปรุงอย่างเข้มข้นเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่จะเป็นหอสมุดระดับโลก

(10) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้หอสมุดเทพนิมิตร์ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ให้บริการ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการนำเสนอนวัตกรรมในการเรียนรู้ให้แก่ผู้รับบริการในรูปแบบที่ดึงดูดใจ

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

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

(13) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของหอสมุดเทพนิมิตร์ คือ ทำอย่างไรจึงจะสร้างระบบเครือข่ายหอสมุดซึ่งมีการดำเนินงานเทียบเคียงกับองค์กรในระดับโลก เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ระบุไว้ใน “วิสัยทัศน์หอสมุดแห่งอนาคต” ได้แก่

- ระบบหอสมุดที่ปรับตัวได้
- เครือข่ายหอสมุดไร้พรมแดน
- ยุทธศาสตร์หนังสือครบครัน

- คุณภาพการบริการผ่านการมุ่งเน้นตลาด
- เชื่อมโยงกับองค์กรธุรกิจและชุมชน
- ความรู้ระดับโลก

นอกจากนั้นคือ ทำอย่างไรจึงจะบริหารจัดการเครือข่ายหอสมุดให้บรรลุพันธกิจโดยใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณ กำลังคน และทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14-15) แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

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