

กลยุทธ์ในการสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร
กรณีศึกษา : หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล

**Strategies to Staff Perception on Strategy :
A Case Study of Mahidol University Library and Knowledge Center**

อุทัยวรรณ สุวรรณยั่งยืน

หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล e-mail: authaiwan.suw@mahidol.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากรหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การสื่อสารภายในให้ทั่วถึง 2) การสัมมนาร่วมระดมความคิดเห็น 3) การผูกโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การให้รางวัล สร้างขวัญและกำลังใจ ทั้ง 4 กลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ที่คณะผู้บริหารนำมาใช้เพื่อการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่บุคลากรอย่างทั่วถึง ให้เข้าใจยุทธศาสตร์ และสามารถนำยุทธศาสตร์มาเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างแท้จริง บุคลากร คือทรัพยากรสูงสุดในการขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ความหลากหลายทางตำแหน่ง อาชีพ อายุของบุคลากร คือสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงาน และเป็นประเด็นที่ท้าทายในการสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร ทั้ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าว ต่างเกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถขาดกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งได้

คำสำคัญ:

ความเข้าใจ, ยุทธศาสตร์, กลยุทธ์

Abstract

This article presents 4 Strategies to Staff Perception on Strategy of Mahidol University Library and Knowledge Center 1) Internal communication 2) Brainstorming Seminar 3) Linked to Performance Agreement 4) Use Rewards to Improve Workplace Morale and Productivity. Strategies used by the Board of Directors to convey strategies to staff perception on strategy and and can be linked to work thoroughly. Cause staff is the ultimate resource towards vision. Diversity of position occupation age are normal, but it is a challenge to staff perception on strategy. The 4 strategies are systematic which support each other and none of strategies are not important.

Keyword:

Perception on Strategy, Strategies

บทนำ

หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล มีการปรับยุทธศาสตร์ตั้งแต่เดือนเมษายน 2559 จากเดิมมียุทธศาสตร์ 2 ด้าน เป็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน การให้บุคลากรของหอสมุดและคลังความรู้ฯ จำนวน 120 คน ที่มีความหลากหลายทางตำแหน่ง อาชีพ รวมถึงความแตกต่างตามช่วงอายุ (Generation) รับรู้ เข้าใจ และสามารถนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง คือความท้าทายของหอสมุดและคลังความรู้ฯ ที่ต้องเร่งดำเนินการ ประการที่หนึ่ง บุคลากรยังไม่เข้าใจการนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้ มีบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไปให้นำยุทธศาสตร์มาใช้ในการจัดทำโครงการตามยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าฝ่าย/งาน กับผู้อำนวยการ ซึ่งบุคลากรกว่าร้อยละ 75 เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ จึงไม่เข้าใจการจัดทำโครงการตามยุทธศาสตร์ และการไม่มีตัวชี้วัดที่สามารถวัดความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากรระดับหัวหน้างาน ประการที่สอง การจัดทำโครงการตามยุทธศาสตร์ที่เป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานฯ ยังไม่เป็นระบบ เนื่องจากมีบางโครงการไม่มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน เป้าประสงค์และตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ จากที่กล่าวมา 2 ประการ สรุปประเด็นปัญหาความเข้าใจยุทธศาสตร์ คือ 1) การขาดการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ 2) การขาดความเชื่อมโยงในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การขาดการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การไม่มีการสอบถามว่าแผนกลยุทธ์ถูกต้องหรือไม่

คณะกรรมการพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ร่วมกันหาวิธีการที่หลากหลายให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากขึ้น จึงกำหนดทิศทางการสื่อสารสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากรหอสมุดและคลังความรู้ฯ อย่างทั่วถึง เป้าหมาย คือให้บุคลากรทั้งหมดเข้าใจยุทธศาสตร์ โดยการมอบหมายให้หน่วยแผน ประกันคุณภาพและทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ติดตามและจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากรหอสมุดและคลังความรู้ฯ การสื่อสารกับบุคลากรให้เข้าใจยุทธศาสตร์เป็นเรื่องสำคัญมาก ดังนั้น การสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากรหอสมุดและคลังความรู้ฯ จำนวน 120 คน จึงเป็นโจทย์ที่ท้าทายอย่างยิ่ง

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร ในระยะเวลา 5 เดือน

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

การศึกษาข้อมูลตั้งแต่ปี 2557-2559 ในเรื่องยุทธศาสตร์กับบุคลากรหอสมุดและคลังความรู้ฯ จากรายงานประจำปีและรายงานการประเมินตนเอง พบว่าการมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์ของบุคลากรเป็นการสมมติให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำประชาพิจารณ์เท่านั้น ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่รับรู้ยุทธศาสตร์และไม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

คณะกรรมการพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ได้ร่วมกันหาวิธีการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์เพิ่มมากขึ้น ด้วยกลยุทธ์สร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร ดังนี้

1. การสื่อสารภายในให้ทั่วถึง

เป้าหมาย คือ บุคลากรทุกคนเข้าใจยุทธศาสตร์

การสื่อสาร “ยุทธศาสตร์” ไปสู่บุคลากรทุกคนให้สามารถรับทราบโดยทั่วกัน เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก เพราะเปรียบเสมือนเป็นตำราเรียนให้บุคลากรสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองทุกที่ทุกเวลา โดยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ดังนี้

1.1 การใช้เว็บไซต์ในการสื่อสาร เป็นช่องทางอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรสามารถเข้าถึง “ยุทธศาสตร์” ได้ทุกที่ทุกเวลา เพิ่มช่องทางให้สามารถเข้าใช้ได้ทั้งระบบ Internet และระบบ Intranet

1.2 การติดโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ “ยุทธศาสตร์” อำนวยความสะดวกทุกฝ่าย/งาน/ห้องสมุด กว่า 25 จุด สร้างการรับรู้ให้บุคลากรจดจำจากการอ่านโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ “ยุทธศาสตร์” ตามจุดต่างๆ

1.3 การใช้โปรแกรมการสนทนาแบบกลุ่ม (Line) สื่อสาร “ยุทธศาสตร์” โปรแกรมการสนทนาแบบกลุ่ม (Line) ขององค์กร มีบุคลากรทุกท่านเป็นสมาชิกใช้รับ-ส่ง ประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ภายในองค์กร จึงเป็นช่องทางการสื่อสารที่บุคลากรทุกคนต้องใช้แน่นอน

2. การสัมมนาร่วมระดมความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ

เป้าหมาย คือ บุคลากรทุกคนต้องเข้าร่วมการสัมมนาร่วมระดมความคิดเห็นอย่างน้อย 1 ครั้ง

การจัดการสัมมนาร่วมระดมความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับจัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้นอันเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ให้บุคลากรได้อย่างทั่วถึง หัวข้อการสัมมนาระดมความคิดเห็นของบุคลากร มีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT)

กิจกรรม: การปฏิบัติการกลุ่มระดมความคิดเห็นของบุคลากรที่อยู่ฝ่าย/งาน เดียวกัน แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

1) บุคลากรทุกคนวิเคราะห์ (SWOT) ของตนเอง 2) บุคลากรในฝ่าย/งาน เดียวกัน ช่วยกันวิเคราะห์ (SWOT) ของฝ่าย/งาน

2.2 การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value)

กิจกรรม: การสื่อสารของบุคลากร เริ่มจาก 1) การรู้จัก-รู้ใจตนเอง รู้จัก-รู้ใจเพื่อน ด้วยการสื่อสารภาษา กาย 2) ตรวจสอบภาวะอารมณ์ด้วยการเลือกสี 3) กระบวนการละครสื่อสารคุณค่าด้วยจิตใต้สำนึก แบ่งบุคลากรเป็นกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มมีความแตกต่างตามช่วงอายุ Generation (BB, X, Y,) และความหลากหลายตามตำแหน่ง โดยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินการสัมมนา

2.3 การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กิจกรรม: การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทบทวนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมทำแผนปฏิบัติการของฝ่าย/งาน ด้วยโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

3. การผูกโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมาย คือ บุคลากรสามารถจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

หลังการจัดการสัมมนาร่วมระดมความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ต่อมา คือการมีนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ของบุคลากรทุกคน ด้วยการสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงระหว่างงานประจำสู่โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เรียกว่า “โครงการเชิงกลยุทธ์” การเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตาม

ความถนัดของแต่ละบุคคล สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มภายในหน่วยงานต้นสังกัดหรือแบบบูรณาการข้ามสายงาน และให้นำผลสำเร็จของโครงการเชิงกลยุทธ์ มาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ของบุคลากรทุกคนเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงทุกๆ 6 เดือน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ชื่อ [REDACTED]		ตำแหน่ง [REDACTED]									
สังกัด ภาควิชา [REDACTED]		คณะ / วิทยาลัย [REDACTED]									
ช่วงเวลาการประเมิน ☐ ครึ่งที่ 1 (1 ต.ค. 2559 – 31 มี.ค. 2560)		☐ ครึ่งที่ 2 (1 เม.ย. 2560 – 30 มิ.ย. 2560)									
ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) [REDACTED]											
ข้อตกลงการปฏิบัติงาน	ร้อยละ (เป้าหมาย)	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน					ผลการประเมิน				
		ปริมาณ	คุณภาพ	เวลา	ความคุ้มค่า	ความพึงพอใจ	A (10-9)	B (8-7)	C (6-5)	D (4-3)	E (2-1)
5. โครงการตามแผนยุทธศาสตร์	(30)										
5.1 โครงการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปี 2560 (รอบที่ 1/2560 จัดทำแบบประเมิน / ประชาสัมพันธ์ / สรุปผล)	5										
5.2 โครงการสำรวจความผูกพันบุคลากร (จัดทำแบบประเมิน / ประชาสัมพันธ์ / สรุปผล)	5										
5.3 โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการ เสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) (ผู้จัดทำและดำเนินโครงการ)	10										
5.4 โครงการสำรวจจุดอ่อน/จุดแข็งของส่วนงานต่าง ๆ ใน วิทยาเขตศาลายา (สำรวจ นำเสนอ และสรุปผล)	5										
5.5 โครงการประชาสัมพันธ์การเปิดให้บริการ แอปพลิเคชัน Mahidol Libraries e-Journals (ถ่ายเอกสารแนบกับประชาสัมพันธ์และแบบประเมิน แอปพลิเคชัน จำนวน 2,000 ชุด ศึกษารูปแบบของแมจ (สมุดทำมือ) เป็นที่ระลึกในงาน Mahidol Internationale Night 2016 / แอปพลิเคชันแบบสำรวจ ความพึงพอใจในการใช้ app)	5										

ภาพที่ 1 ตัวอย่างการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ของบุคลากร

4. การให้รางวัล สร้างขวัญและกำลังใจ

เป้าหมาย คือ การให้รางวัลเพื่อยกย่องและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกคน

การจัดประกวดโครงการเชิงกลยุทธ์ดีเด่น คือการจัดประกวดเพื่อให้รางวัลประจำปี นับเป็นปีแรกของหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล ที่การจัดทำโครงการมีมาตั้งแต่เดือนเมษายน – เดือนกันยายน 2559 รวมระยะเวลา 5 เดือน การจัดประกวดนี้เป็นเวทีสำหรับบุคลากรทุกคน เพื่อเป็นการยกย่อง สร้างขวัญกำลังใจ สร้างคุณค่าและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ การจัดประกวดมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตัดสินตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการมอบรางวัลการประกวดพร้อมเกียรติบัตร ให้แก่บุคลากรที่มีโครงการเชิงกลยุทธ์ดีเด่น โครงการที่เป็น Best Practice ที่เชื่อมโยงระหว่างงานประจำสู่โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2 ภาพการจัดประกวดโครงการเชิงกลยุทธ์ดีเด่น ของหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาการสื่อสารภายในให้ทั่วถึง

การสื่อสารภายในให้ทั่วถึง มีเป้าหมาย คือ บุคลากรทุกคนเข้าใจยุทธศาสตร์ ใช้ช่องทางการเผยแพร่ 3 ช่องทาง ได้แก่ 1) การใช้เว็บไซต์ในการสื่อสาร“ยุทธศาสตร์” 2) การติดโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์“ยุทธศาสตร์” 3) การใช้โปรแกรมการสนทนาแบบกลุ่ม (Line) สื่อสาร“ยุทธศาสตร์” การติดตามผลของการสื่อสารภายในให้ทั่วถึง ด้วยแบบสำรวจการรับรู้ยุทธศาสตร์ฯ ในระยะเวลา 1 เดือนหลังจากการดำเนินการ พบว่า การวัดผลสำเร็จของการสื่อสารภายในให้ทั่วถึงด้วยการให้บุคลากรประเมินตนเองจากสำรวจการรับรู้ยุทธศาสตร์นี้ ไม่สามารถวัดผลการรับรู้ยุทธศาสตร์ของบุคลากรได้ ยังไม่เห็นบทบาทการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่แสดงถึงความเข้าใจในยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากการสื่อสารภายใน ทั้ง 3 ช่องทางเป็นการสื่อสารระบบทางเดียว (One-way Communication) การรับรู้ของบุคลากรจึงมีลักษณะการรับรู้ที่ได้จากการเปิดอ่านแล้วนำมาตอบ

2. ผลการศึกษาการสัมมนาร่วมระดมความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ

กลยุทธ์การจัดกิจกรรม “สร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ให้บุคลากร” การจัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ให้บุคลากรที่มีอย่างต่อเนื่อง เป้าหมาย คือ บุคลากรทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมอย่างน้อย 1 กิจกรรม ได้แก่ 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT) 2) การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) 3) การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผลการศึกษา คือ มีบุคลากรทุกระดับเข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมมากกว่าร้อยละ 90 และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในแต่ละกิจกรรม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในแต่ละกิจกรรม

กิจกรรม	การมีส่วนร่วมของบุคลากร	ผลที่ได้จากกิจกรรม
2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT)	บุคลากรได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ความท้าทายและโอกาสขององค์กร หาแนวปฏิบัติไปปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่าย/งาน/ห้องสมุด ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	ทำให้ได้เรียนรู้ศักยภาพของตนเองและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อนำไปวางแผนการทำงานให้ตรงกับเป้าหมายการทำงาน
2.2 การเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value)	กระบวนการละครสื่อสารคุณค่าด้วยจิตใต้สำนึก บุคลากรได้เรียนรู้เรื่องการที่บุคคลที่มีความหลากหลายทาง Generation และความหลากหลายทางตำแหน่งมารวมกันในองค์กร มีจิตใจแตกต่างกัน ค่านิยม-วัฒนธรรมองค์กร ผูกความแตกต่างของจิตใจให้อยู่ร่วมกันและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของบุคลากรทุกระดับ	ทำให้บุคลากรรับรู้คุณค่าของตนเองในการทำงาน และตระหนักในค่านิยมองค์กรพร้อมนำไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม
2.3 การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความเห็น ทำให้ได้กลยุทธ์ที่ครอบคลุมในแผนยุทธศาสตร์ของหอสมุด และคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล 2559 -2562 มากยิ่งขึ้น	บุคลากรมีส่วนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการของฝ่าย/งาน/ห้องสมุด ในหน่วยงานต้นสังกัด

3. ผลการศึกษาการผูกโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกคนต้องจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับ 4 ยุทธศาสตร์ มาเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความถนัดของแต่ละบุคคล ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มภายในหน่วยงานต้นสังกัดหรือแบบบูรณาการข้ามสายงานได้ ผลการศึกษา คือ บุคลากรยังเขียนโครงการไม่เป็นดังนั้น ในระยะแรกของการเขียนโครงการ เริ่มจากการให้คำปรึกษา การเขียนโครงการให้ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเขียนโครงการ เป็นวิธีการเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) และมีเจ้าหน้าที่ประจำทำหน้าที่รวบรวมโครงการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์การกำหนดนโยบาย ด้วยข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ทำให้บุคลากรจัดทำโครงการเชิงกลยุทธ์ และทำให้มีโครงการเชิงกลยุทธ์ตอบได้ครบทุกยุทธศาสตร์ ซึ่งการจัดทำโครงการเชิงกลยุทธ์

ในปีที่ 1 เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มภายในหน่วยงานต้นสังกัดคิดเป็นร้อยละ 57 แบบกลุ่มบูรณาการข้ามสายงาน คิดเป็นร้อยละ 13 แบบคณะกรรมการ/คณะทำงานคิดเป็นร้อยละ 16 และแบบบุคคลคิดเป็นร้อยละ 14 ดังภาพที่ 3 และ ภาพที่ 4

4. ผลการศึกษาการให้รางวัล สร้างขวัญและกำลังใจ

หอสมุดและคลังความรู้ มีโครงการเชิงกลยุทธ์ จำนวนทั้งหมด 56 โครงการ นับตั้งแต่เดือนเมษายน – เดือน กันยายน 2559 รวมระยะเวลา 5 เดือน โครงการเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดเผยแพร่ในเว็บไซต์อินทราเน็ตของหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล



ภาพที่ 3 เว็บไซต์อินทราเน็ตที่เผยแพร่โครงการเชิงกลยุทธ์ของหอสมุดและคลังความรู้

เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) จึงได้จัดให้มีการประกวดโครงการเชิงกลยุทธ์ดีเด่น ประจำปี มีโครงการที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อนำเสนอผลงานจำนวน 16 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 29 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับที่สนใจเข้ารับฟังการนำเสนอผลงานเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนางานหรือโครงการของตนเอง เป็นการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) พัฒนาทั้งระบบงานและคนเพื่อความก้าวหน้าด้านการพัฒนาคุณภาพต่อไป ผลการตัดสินโครงการเชิงกลยุทธ์ดีเด่น ประจำปี มี 6 รางวัล ได้แก่ (1)รางวัลโครงการชนะเลิศ (2)รางวัลโครงการรองชนะเลิศ อันดับ 1 (3) รางวัลโครงการรองชนะเลิศ อันดับ 2 (4)รางวัลโครงการรองชนะเลิศ อันดับ 3 (5) รางวัลโครงการชมเชย ประเภทบุคคลและ (6) รางวัลโครงการชมเชย ประเภทกลุ่ม ส่วนโครงการที่ผ่านการคัดเลือกให้ร่วมนำเสนอผลงานที่ไม่ได้รับรางวัลจากการประกวด จะได้รับเกียรติบัตรเพื่อเป็นการยกย่องและสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและทีมงานทุกระดับ ที่มุ่งมั่นในการพัฒนางานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์หอสมุดและคลังความรู้

การจัดทำโครงการเชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีโครงการเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น 27% เมื่อเปรียบเทียบกับปีแรก (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2560)

จากการจัดประกวดโครงการเชิงกลยุทธ์ ประจำปี แสดงถึงการเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบ เริ่มนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เป็นตัวอย่าง

ให้กับบุคลากรท่านอื่นได้นำไปปรับใช้ได้ แต่การกำหนดค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดบางโครงการยังขาดความท้าทาย เช่น ระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับ 3 จาก 5 เปลี่ยนเป็น ระดับ 4 จาก 5 จะเป็นโครงการที่ท้าทาย ควรจัดกิจกรรมสร้างความรู้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่ท้าทายและตอบโจทย์ยุทธศาสตร์มากขึ้นอีก

อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และการนำไปใช้ประโยชน์

หอสมุดและคลังความรู้ มีโครงการเชิงกลยุทธ์ กว่า 55 โครงการ ในปีงบประมาณ 2559 ระยะเวลา 5 เดือน นับตั้งแต่เดือนเมษายน ถึง เดือนกันยายน 2559 ถือเป็นความสำเร็จก้าวหนึ่งของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ โครงการเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดเผยแพร่ในเว็บไซต์อินทราเน็ตของหอสมุดและคลังความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งกลยุทธ์สร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร แสดงให้เห็นถึงการเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร การมีข้อจำกัดบางกลยุทธ์ คือ การสื่อสารภายในให้ทั่วถึง ที่ไม่สามารถแสดงผลการรับรู้ยุทธศาสตร์ของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะเป็นการสื่อสารระบบทางเดียว (One-way Communication) ที่ผู้รับสารไม่สามารถโต้ตอบกับผู้ส่งสารในสื่อกลางเดียวกันได้ ถึงจะมีการโต้ตอบได้ในการสื่อสารผ่านโปรแกรมการสนทนาแบบกลุ่ม (Line) แต่การสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ไม่พบข้อความการโต้ตอบใดๆ จากบุคลากร ส่วนกลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ที่ 3 และกลยุทธ์ที่ 4 เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ผู้ส่งสารและผู้รับสาร สามารถโต้ตอบกันได้ในสื่อกลางเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to face communication) คือการสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างเผชิญหน้ากันในการสนทนา การมีส่วนร่วมของบุคลากรกว่าร้อยละ 90 ในการทำกิจกรรมของกลยุทธ์ที่ 2 และกลยุทธ์ที่ 4 สำหรับกลยุทธ์ที่ 3 การกำหนดนโยบาย ด้วยข้อตกลงการปฏิบัติงานไม่ใช้การจัดกิจกรรม แต่บุคลากรทุกคนต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงทุกๆ 6 เดือน เป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ละ 2 ครั้ง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา พนักงานมหาวิทยาลัยหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนสัญญาปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี ค่าตอบแทนอื่นๆ การให้รางวัลจิตใจ และการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องอื่นๆ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ คือ ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนที่ต้องการนำเสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อการได้รับคะแนนการประเมินให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งพบว่า

1. บุคลากรส่วนใหญ่มีความตื่นตัวในการทำโครงการ
2. บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการพัฒนางานให้ดีขึ้น
3. บุคลากรมีการแข่งขันกันในการทำโครงการให้มีจำนวนมาก
4. บุคลากรต้องการนำเสนอโครงการที่ตนเองทำ ต่อกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนเงินเดือน
5. บุคลากรมีความเข้าใจยุทธศาสตร์มากขึ้น และเห็นว่าการทำโครงการจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุยุทธศาสตร์ได้สำเร็จ
6. บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม

ดังนั้น ทั้ง 4 กลยุทธ์สร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร ที่กล่าวมานั้นต่างเกื้อกูลกันอย่างเป็นระบบ จึงไม่สามารถขาดกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งได้ ซึ่งจะเอื้อต่อการนำไปใช้ประโยชน์ขององค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะกับห้องสมุดของมหาวิทยาลัยใดที่ใช้ระบบการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEX การนำ 4 กลยุทธ์สร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร ไปปรับใช้กับหน่วยงานได้ ทำให้คะแนน EdPEX ด้านการทำงานที่เป็นระบบเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถแสดง

กระบวนการที่เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบ เป็นการเริ่มต้นนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ Deploy ได้ เพื่อให้ยุทธศาสตร์เป็นยุทธวิธีในการขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ จำเป็นต้องใช้ 4 กลยุทธ์สร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร การสร้างความเข้าใจยุทธศาสตร์ของบุคลากร คือการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ บุคลากร คือทรัพยากรสูงสุดที่จะเกิดการพัฒนา สามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการให้บริการ/การทำงาน เป็นการต่อยอด ความรู้ และสร้างพลังในการขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์อย่างแท้จริง การจัดทำโครงการของบุคลากรยังสามารถต่อยอดนำไปเขียนบทความวิชาการนำเสนอผลงานในที่ประชุมระดับประเทศและระดับต่างประเทศ เช่น Quality Fair นอกจากนี้การเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะผ่านเว็บไซต์ เป็นแหล่งความรู้ที่ให้ผู้สนใจสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง และการเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจสามารถเข้าศึกษาดูงานได้เพื่อการแบ่งปันความรู้ร่วมกันอันเป็นประโยชน์ต่อไป

รายการอ้างอิง

- บรรยงค์ โตจินดา. (2542). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- มลินี สมภพเจริญ. (2549). ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พี.เอส.เพรส.
- มหาวิทยาลัยมหิดล, กองทรัพยากรบุคคล. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. สืบค้นจาก <http://op.mahidol.ac.th/orpr/newhr/performanceagreement/>
- , กองพัฒนาคุณภาพ. (2560). รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ ประจำปี 2560 หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: กองพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล
- หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล. (2560). รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx ประจำปี 2559 หอสมุดและ คลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล
- , (2559). รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx ประจำปี 2558 หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล
- , (2559). รายงานประจำปี 2558 หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล
- , (2558). รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx ประจำปี 2557 หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล
- , (2558). รายงานประจำปี 2557 หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล
- , (2559). ข้อตกลงการปฏิบัติงานภายในหอสมุดฯ. สืบค้นจาก <http://www.li.mahidol.ac.th/organizechart/>
- , (2559) ระบบฐานข้อมูลโครงการเชิงกลยุทธ์ประจำปี 2559. สืบค้นจาก <http://intranet.li.mahidol/lkc-project-59.php>