



NLB

ไม่ยอมถูก
Disrupt

จาก “ห้องสมุด” สู่
“คลังความรู้ยุคดิจิทัล”



เทคโนโลยีดิจิทัลกลายมาเป็นส่วนหนึ่ง
ในชีวิตของเราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
แอปพลิเคชันต่าง ๆ บนสมาร์ตโฟน
ช่วยทำให้ชีวิตสะดวกสบาย
กิจกรรมอย่างการอ่านหนังสือ
ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในกระดาษอีกต่อไป
ปัจจุบัน E-book หรือหนังสือออนไลน์
ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น



แล้วองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ
ให้บริการลูกค้าอย่าง
“ห้องสมุด” จะสามารถ
ต้านทานกระแสความเปลี่ยนแปลง
ที่ถาโถมเข้ามาได้อย่างไร?

National Library Board NLB Singapore



National Library Board (NLB) หรือหอสมุดแห่งชาติ ประเทศสิงคโปร์ เป็นหนึ่งในองค์กรตัวอย่างจาก ประเทศสิงคโปร์ ที่ปรับตัวได้อย่างเท่าทันกับกระแส ความเปลี่ยนแปลง โดยเลือกนำแนวทางการบริหารจัดการ ที่เป็นเลิศ (Business Excellence Framework) มาใช้ และสามารถพัฒนาองค์กรจนประสบความสำเร็จสูงสุด โดยเป็นองค์กรแรกและองค์กรเดียวของประเทศสิงคโปร์ ที่ได้รับรางวัลในเครือ Business Excellence Awards ทั้งหมด ได้แก่ รางวัล Innovation Excellence Award, People Excellence Award และรางวัล Service Excellence Award และล่าสุดกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประเทศสิงคโปร์ในระดับคะแนนสูงสุด คือ 800 คะแนน ขึ้นไป (SQA with Special Commendation 2018)



ดร.นารินเดอร์ เคอ
Dr. Narinder Kaur

หัวหน้าด้านการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
Chief of Organization Excellence

ในปีนี้ ดร.นารินเดอร์ เคอ (Dr. Narinder Kaur) หัวหน้า ด้านการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Chief of Organization Excellence) จากหอสมุดแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ ให้เกียรติมาร่วมเผยแพร่ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ องค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award) เพื่อเน้นย้ำว่า



“ NLB ไม่ใช่เพียงแค่ห้องสมุด
แต่เป็น “คลังความรู้ยุคดิจิทัล”
ที่มีความสำคัญในการส่งเสริม
และยกระดับการศึกษา
ของชาวสิงคโปร์ ”

Business Excellence

คือ คัมภีร์สู่ความสำเร็จ

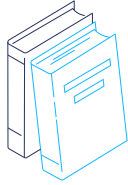
NLB นำแนวทาง Business Excellence มาใช้ในองค์กร โดย ดร. เดอ
ได้กล่าวถึงแนวทางการบูรณาการ Framework ดังกล่าวเข้ากับบริบทขององค์กร

LEADERSHIP

“ หากพิจารณา BE Framework เข้ากับองค์กร
จะเห็นได้ว่า องค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจได้
หากปราศจากผู้นำที่ทุ่มเทให้แก่องค์กร ดังนั้น
Leadership จึงเป็นหมวดสำคัญในการพัฒนาองค์กร ”

CUSTOMERS

“ องค์กรจำเป็นต้องฟังเสียงของลูกค้า
เนื่องจากลูกค้าชี้ให้องค์กรเห็นถึงข้อบกพร่อง
และสามารถเชื่อมโยงไปยังการสร้างกลยุทธ์ได้
ถ้าองค์กรภาครัฐอย่าง NLB อยากมุ่งไปสู่จุดหมาย
ในการให้บริการลูกค้า เราต้อง ฟัง
พัฒนา และ คิดริเริ่มกระบวนการ
เพื่อทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี
จึงถือได้ว่าลูกค้านั้นเป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์
ขององค์กรที่แท้จริง ”



STRATEGY
PEOPLE
PROCESSES

“ และถ้าองค์กรต้องการให้กลยุทธ์ออกมาตามแบบแผนที่วางไว้ จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่เหมาะสมกับส่วนงาน **ตามมาด้วย** การจัดการกระบวนการที่ถือเป็นกุญแจสำคัญ **เช่นกัน** ดังเช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการ เนื่องจากปัจจุบันลูกค้าคาดหวังความเร็วในผลิตภัณฑ์และบริการ ”

KNOWLEDGE

“ การพัฒนาหมวดต่าง ๆ ที่กล่าวไปข้างต้น จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบไม่ได้ **หากองค์กรไม่มีการบันทึกหรือเก็บความรู้** (Knowledge Management) องค์กรจึงต้องมีการจัดการความรู้ที่ดี และมีประสิทธิภาพ **เพื่อให้มั่นใจว่าคนรุ่นใหม่จะรู้ว่าองค์กรมีการดำเนินงานอย่างไร** ”

RESULT

“ สุดท้ายหากอยากรู้ว่าองค์กร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่ ให้พิจารณาที่ผลลัพธ์ หรือ Result **เพื่อดูว่าเราให้บริการแก่สังคมได้เป็นอย่างไรบ้าง และเกิดความพึงพอใจหรือไม่** ”

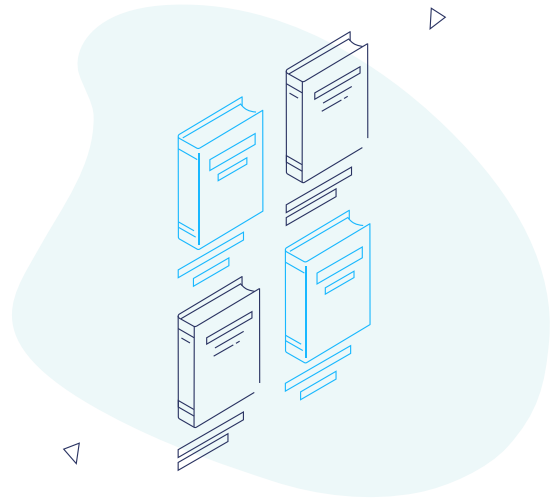
Service Transformation

แนวคิดสำคัญขององค์กร

ในปัจจุบัน ความท้าทายที่ NLB ต้องเผชิญคือ การดึงให้ลูกค้าเข้ามายังหอสมุด
ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในสังคมและส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



“
ทุกสิ่งที่เราพัฒนาขึ้นมา
และเปลี่ยนแปลงนั้น มีแนวคิดสำคัญ
คือ เราต้องฟังลูกค้า เรียนรู้
เพื่อนำหน้าก้าวหนึ่งอยู่เสมอ



Service Transformation
หรือ การพลิกโฉมการบริการ
จึงกลายเป็นกุญแจสำคัญในกระบวนการ
พัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ และได้นำ
แนวทาง Design Thinking เข้ามาใช้
เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง
ดังกล่าว

“ปัจจุบันลูกค้าสามารถหาข้อมูลออนไลน์ได้
ผ่าน Google จึงทำให้ NLB ต้องหาแนวทาง
ในการดึงลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการหอสมุด
เราออกแบบหอสมุดในสไตล์ Boutique
เพื่อยกระดับบริการให้เกิดความแตกต่าง
ดึงดูดให้คนอยากเข้ามาใช้บริการ
เห็นได้จากผลสำรวจซึ่งพบว่า เด็กนักเรียน
ยังมาอ่านหนังสือที่หอสมุดอยู่”

“เราใช้แนวทาง Design Thinking
ในการออกแบบหอสมุด เพื่อให้ลูกค้า
สามารถสัมผัสประสบการณ์ในการใช้บริการต่างๆ
ภายในหอสมุดด้วยตัวเอง ซึ่งมีพลังเป็นอย่างมาก”



“

NLB ยังได้เปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า และเพิ่มผลิตภาพให้แก่องค์กร ตัวอย่างดังเช่น เรานำโต๊ะเคาท์เตอร์ออกไป ลดอัตรากำลัง ในการใช้เจ้าหน้าที่ในองค์กร จากนั้นจึงเริ่ม พัฒนาการจัดเก็บเอกสารสำคัญในรูปแบบออนไลน์ (Archives Online) ในปี 2013 และได้พัฒนา Robot Assisted Shelf Reading Project ในเวลาต่อมา

”

“

ส่วนในปี 2016 NLB สร้าง Mobile Application เพื่อใช้ในการค้นหาข้อมูลหนังสือ ยืมหนังสือ และ E-books จนกระทั่ง จัดตั้ง NLB Digital Learning Zone เพื่อตอบสนองการใช้งานในยุคดิจิทัลไปอีกขั้น ทั้งเครื่องมืออย่าง Learning Pods เพื่อการเรียนรู้อย่างอิสระ และจัดแสดง นิทรรศการเสมือนจริง (Virtual Exhibitions) ไว้ให้ลูกค้าใช้บริการ



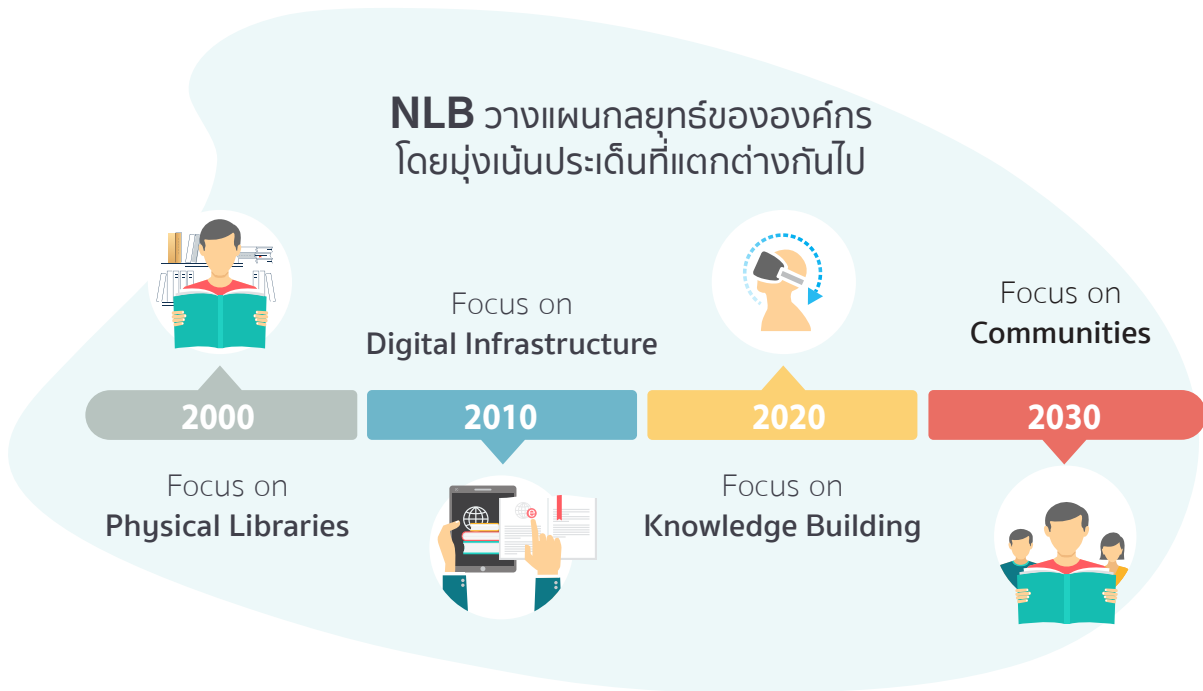
”

ยิ่งไปกว่านั้น NLB ยังให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับการรับมือกับอนาคต เพื่อให้สามารถสนับสนุน การปรับโฉมการบริการให้แก่ลูกค้า (Service Transformation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่มุมมองของการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การสร้างวัฒนธรรมที่ดี ไปจนถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิดการมีส่วนร่วม ระหว่างบุคลากรและผู้นำองค์กรผ่านกิจกรรมพูดคุยในรูปแบบที่หลากหลายทั้ง Coffee Session สั้น ๆ ที่องค์กรจะบอกบุคลากร อย่างชัดเจนว่ากำลังจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต และทำไมองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยน ถ้าหากบุคลากรยังไม่พร้อมสำหรับสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้น ก็จะพัฒนาด้วยการจัดฝึกอบรม



มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ ต้องมีกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญ

อีกหนึ่งในกลยุทธ์เด่นเพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กรคือ
การสร้างแผนระยะยาวหรือ Long-term Plan เพื่อปรับโฉมบทบาทเดิมของหอสมุดให้ก้าวทันต่อโลก



ดร.เคอ กล่าวถึงการวางแผนการพัฒนาองค์กร
ในแบบฉบับ NLB โดยให้ความสำคัญประเด็นต่างๆ
ในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกันไปตาม
เทรนด์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป



“ เราเห็นว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจากการมอเน็ตอร์
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในสังคมแล้วนำมาปรับ
เป็นแผนกลยุทธ์ ซึ่งในตอนนีเรามองไกลไปจนถึงปี 2030
เราค่อยๆ พลิกโฉมไปที่ละนิด เปลี่ยนแปลงทั้งหอสมุด
เทคโนโลยี ตลอดจนพัฒนาตัวบุคลากร แผนกลยุทธ์
จึงเป็น “ไกด์” ให้กับองค์กร รวมทั้งเราจำเป็นต้อง
วางแผนระยะยาวโดยดึงเอาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ชุมชนและประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ”

NLB พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่ “Nation of Knowledge”



ดร.เคอยังได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญ
กับการสร้างเส้นทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Journey)
ของหอสมุดแห่งชาติประเทศสิงคโปร์

“ เมื่อ NLB นำเสนอให้ทุกคนเห็นถึงสิ่งที่เรากำลังทำอยู่และแผนในการก้าวไปสู่อนาคต เราก็นำองค์กรเข้าสู่เส้นทางแห่งความเป็นเลิศ (Award Excellence Journey) เพื่อเป็นเครื่องมือยืนยันว่า NLB กำลังเดินไปในเส้นทางที่ถูกต้อง และแน่นอนว่าเราทำไม่ได้ภายในวันเดียว แต่ทำมาอย่างต่อเนื่อง และจะทำต่อไป ”

“ ในทุกปี องค์กรจะริเริ่มโปรเจกต์นวัตกรรม หรือกิจกรรมใหม่ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรับมือความเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมการให้บริการอยู่ใน DNA ของชาว NLB ทุกคน จึงไม่แปลกใจว่า หากในแต่ละปี ไม่มีเรื่องน่าตื่นเต้นเกิดขึ้นในองค์กร ชาว NLB ก็จะมีรู้สึกเบื่อหน่ายอย่างแน่นอน ”

“ เราปลุกฝัง DNA ดังกล่าวให้บุคลากรผ่านการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และสร้างอารมณ์ร่วมให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงบริการที่ดีขึ้นให้แก่ลูกค้า จึงจะพบว่าบุคลากรของ NLB มีอัตราการลาออกน้อยมาก เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ เพราะทุกคนมีใจและมี Passion ที่จะทำงานที่นี่ ”

We Love Knowledge



ในปัจจุบัน NLB ได้เริ่มโปรเจกต์ใหม่
อย่าง **We Love Knowledge**
โดยเป็นแนวคิดที่ให้บุคลากรภายในองค์กร
เชื่อมต่อกับลูกค้าภายนอกองค์กร
เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า และ
สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานบริการลูกค้า
ถือเป็น Continuous Journey ขององค์กร
ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ส่วนงานใด ก็จะต้องยึดมั่น
ในแนวคิดที่จะให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

หอสมุดแห่งชาติประเทศไทยสิงคโปร์
ยังได้สร้างความเชื่อมั่น (Trust) อย่างสม่ำเสมอ
ด้วยการเชื่อมต่อกับชุมชนและสังคม
ดร.เคอกล่าวถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
ในประเด็นดังกล่าวว่า

“ NLB ได้ผสมผสานแนวคิด
การมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มคนในสังคม
เข้าเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจหลักขององค์กร
เพื่อ สร้าง “Nation of Knowledge”
ชาติที่เปี่ยมไปด้วยองค์ความรู้

ดังเช่น การริเริ่มโครงการ KidsRead
ในปี ค.ศ.2004 โดยจะมีอาสาสมัครไปร่วม
อ่านหนังสือและสร้างแนวทางการรักการอ่าน
ให้แก่เด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในครอบครัว
ที่มีรายได้น้อย ซึ่งปัจจุบันเด็ก ๆ เหล่านี้ โตขึ้น
มีหน้าที่การงานที่ดี และกลับมาทำประโยชน์
ให้แก่ประเทศสิงคโปร์ต่อไป ”

KidsRead



การเดินทางบนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศของหอสมุดแห่งชาติสิงคโปร์
ถือเป็น “**การเดินทางซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด (Timeless Journey)**”
ที่ต้องใช้ทั้งความอดทน และการลงมือทำด้วยความจริงจัง
ดังที่ NLB เชื่อมมั่นในพลังของแนวคิดสู่ความเป็นเลิศ (Business Excellence)
มาตลอดระยะเวลาหลายปีและยังคงจะมุ่งพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต