

การพัฒนาผู้บริหารและการบริหารที่มีคุณภาพ : ความท้าทายความเป็นผู้นำของห้องสมุด *

ผ่องพรรณ ลวนานนท์ **

บทคัดย่อ

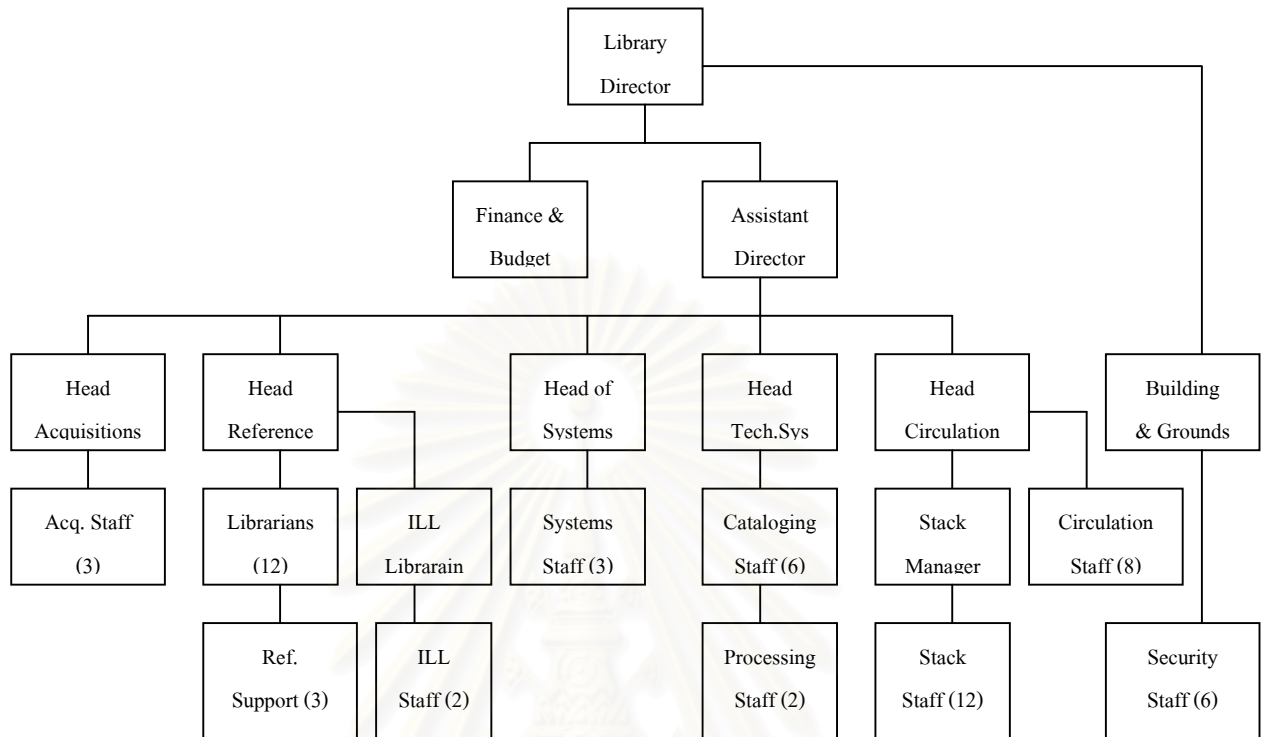
ในปัจจุบันนี้ผู้บริหารห้องสมุดต้องเผชิญกับความท้าทายมากมาย เช่น การสื่อสาร การบริการ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร การสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันระหว่างบุคลากรกับผู้ใช้ห้องสมุด เป็นต้น วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับใช้นั้นมีมากมาย แต่ถ้าผู้บริหารไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับ Total Quality Management (TQM) อาจจะทำให้เกิดช่องว่างขึ้นในด้านบริการของห้องสมุด บทความนี้จะเป็นการสำรวจช่องว่างเหล่านั้นและเสนอช่องทางที่จะทำให้บริการของห้องสมุดมีคุณภาพ การทำให้ห้องสมุดมีคุณภาพจะเป็นการส่งเสริมให้ห้องสมุดมีความสำคัญและโดดเด่นขึ้นเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานแบบดั้งเดิมซึ่งใช้การปกครองตามลำดับชั้น และการกำหนดขอบเขตของอำนาจอย่างชัดเจน (ภาพประกอบที่ 1) ไปสู่โครงสร้างที่เป็นเครือข่ายในรูปแบบการกระจายอำนาจของกระบวนการตัดสินใจ (ภาพประกอบที่ 2) การเปลี่ยนแปลงอันนี้จะทำให้ห้องสมุดก้าวไปสู่องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ และความเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กันระหว่างการให้บริการของผู้ใช้กับห้องสมุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

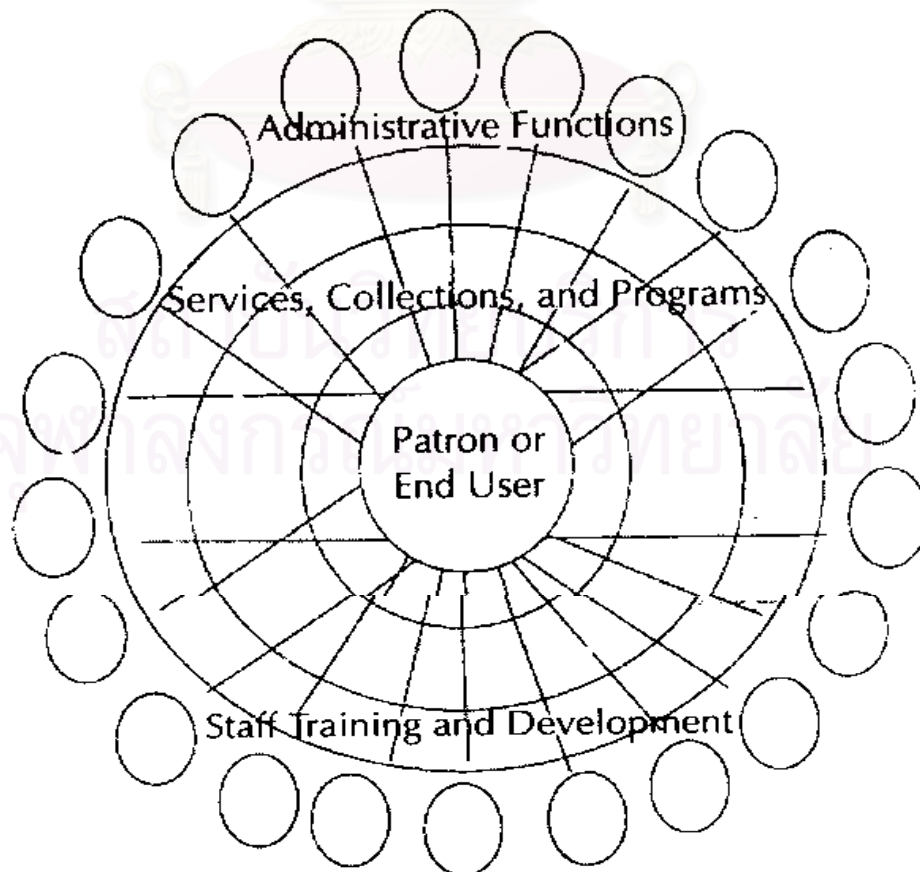
* แพลและเรียบเรียงจาก Orenstein, David. "Developing quality managers and quality management : the challenge to leadership in library organizations" Library Administration & Management. 13,1 (Winter 1999) : 44-51.

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพประกอบที่ 1 โครงสร้างองค์กรห้องสมุดที่แบ่งตามลำดับชั้น



ภาพประกอบที่ 2 โครงสร้างแบบเครือข่ายที่มุ่งเน้นผู้ใช้และมีการเชื่อมโยงระหว่างกัน



การเปลี่ยนแปลงแนวคิดขององค์การเกี่ยวกับเรื่องเวลา บุคลากรยอมคาดหวังการมีมติ ร่วมกันในการที่ห้องสมุดนำแผนมาปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดผลผลิต โครงการและบริการใหม่ ๆ อย่างไรก็ตามเมื่อมีการให้ความสำคัญเรื่องการบริหารที่มีคุณภาพ ห้องสมุดจึงจำเป็นต้องปรับตัว อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้ในด้านบริการ

11 วิธีในการพิจารณา TQM

การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นเรื่องที่ท้าทายเพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ เวลาความพยายาม และพลังจากบุคลากรในทุกระดับ การใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพจะทำให้สามารถ จัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะดังต่อไปนี้เพื่อเปลี่ยนแปลงห้องสมุด ให้มาใช้รูปแบบการบริหารองค์การที่มีคุณภาพ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ของห้องสมุดร่วมกัน
2. ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใช้มากกว่าสิ่งอื่นใดในองค์การ
3. สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในทุกระดับ
4. สื่อสาร
5. เน้นการทำงานเป็นทีม
6. สร้างความไว้วางใจ
7. เปลี่ยนแบบแผนของกระบวนการและทัศนคติ
8. จัดอบรมเพื่อคุณภาพ
9. พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ
10. บริหารตามข้อเท็จจริง
11. จูงใจบุคลากรโดยการทำให้งานเป็นเรื่องน่าสนุก

1. การสร้างวิสัยทัศน์ของห้องสมุดร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นความคิดหลักที่สำคัญที่สุดขององค์การในการนำมาใช้เพื่อ เปลี่ยนทัศนคติ และใช้เพื่อเน้นการพิจารณาในการสร้างระบบเพื่อผู้ใช้บริการ วิสัยทัศน์ที่จัดตั้งขึ้น นั้นจะทำให้บุคลากรเชื่อมั่นและศรัทธาก็คต่อเมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม การ สร้างวิสัยทัศน์นั้นจะประสบความสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารในระดับเบื้องบนและ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง บุคลากรที่เห็นหัวหน้าหน่วยงานทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง และ มองเห็นคุณค่าขององค์การสามารถใช้แรงกระตุ้นในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและทำให้ อนาคตนั้นเป็นความจริง Glordan กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง โดยจะต้อง

ได้รับข้อมูลที่มาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ เพื่อเป็นการกระตุ้นองค์การไปสู่การปฏิบัติจริง และเป็นแนวทางในการใช้เครื่องมือและกระบวนการที่เหมาะสมที่สุดกับวัฒนธรรมและความคาดหวังขององค์การ

2. ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใช้มากกว่าเรื่องการเมืองในองค์การ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้องมีการเมืององค์การเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ การเมืององค์การสามารถเข้าครอบงำนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ปิดกั้นการสื่อสารและขัดขวางการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ จากการวิจัยของ Ferris พบว่า การเมืององค์การจะมีผลต่อความสัมพันธ์กับงานและความเครียดสูงมาก

ผู้บริหารห้องสมุดบางคนเชื่อว่าบุคลากรควรมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง เช่นการได้รับมอบหมายให้สร้างผลงานโดยการทำงานเป็นทีม การสร้างผลงานที่เป็นส่วนตัว และการจัดการเกี่ยวกับการสื่อสาร อย่างไรก็ตามบุคลากรยังสามารถใช้อำนาจในการยับยั้งความเจริญเติบโตขององค์การและกลับมามุ่งเน้นเฉพาะบริการที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้เท่านั้น

ความต้องการของผู้ใช้เป็นสิ่งสำคัญที่ห้องสมุดควรคำนึงถึง อย่างไรก็ตาม ผู้ใช้บริการมีได้หมายถึงเฉพาะผู้ที่มาจากภายนอกที่มารับบริการที่โต๊ะบริการจ่าย-รับเท่านั้น ห้องสมุดควรคำนึงถึงผู้ใช้บริการที่เป็นบุคลากรภายในซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย ผู้บริหารที่ดีควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเมื่อมีการอภิปรายเกี่ยวกับบริการของห้องสมุดที่ให้แก่บุคลากรภายในองค์การเช่นเดียวกับผู้ใช้บริการอื่น ๆ จากภายนอกองค์การ

แนวคิดที่ผู้บริหารห้องสมุดควรพิจารณาเพื่อใช้ในการจัดบริการให้แก่ผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ความน่าเชื่อถือ ผู้ใช้บริการมักจะคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการทุกครั้งที่ใช้บริการห้องสมุด เช่น การใช้บริการเฉพาะด้าน การเข้าร่วมโปรแกรมต่าง ๆ การค้นหาทรัพยากรสารสนเทศ บริการดังกล่าวเหล่านี้ ผู้ใช้มักจะมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องซึ่งอาจจะเป็นงานที่ซ้ำซากจำเจ สำหรับบุคลากรผู้ให้บริการ อย่างไรก็ตามผู้ใช้แต่ละคนก็ควรจะได้รับความช่วยเหลือที่ดีที่สุดเท่าที่ห้องสมุดจะสามารถทำได้

การรับรองโดยนัย ผู้ใช้ย่อมคาดหวังการได้รับบริการที่ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการในปัจจุบันหรือบริการที่จะต้องใช้เวลาวางแผนในระยะยาว เพราะผู้ใช้มักจะสรุปว่าควรได้รับสิ่งที่มีค่าที่สุดจากภาษีที่ได้เสียไป



ความเห็นอกเห็นใจ ผู้ใช้ห้องสมุดส่วนใหญ่คาดหวังว่า บุคลากรห้องสมุด มีความสามารถในการรับรู้ความต้องการของพวกเขาได้อย่างฉับไว และเข้าใจว่าสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นความจำเป็น และควรได้รับการยอมรับจากผู้ให้บริการ นอกจากนี้ผู้ที่ย่อมคาดหวังอีกว่าจะได้รับบริการอย่างทันท่วงทีในช่วงเวลาที่ต้องการ

ความรับผิดชอบและการตอบรับ ไม่ว่าเหตุการณ์ในห้องสมุดจะเป็นไปอย่างไรก็ตามหรือมีสิ่งผิดปกติใด ๆ เกิดขึ้นผู้ใช้ห้องสมุดย่อมคาดหวังที่จะได้รับทราบข่าวสารเหล่านั้น อีกทั้งยังต้องการให้มีผู้รับผิดชอบในการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เมื่อมีเหตุการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในห้องสมุด

ถ้าห้องสมุดแห่งใดสูญเสียผู้ใช้บริการไปสักหนึ่งคน มันใจได้เลยว่าเป็นเวลาอีกนานมากทีเดียวกว่าที่ผู้ใช้ห้องสมุดคนนั้นจะกลับมาใช้บริการห้องสมุดแห่งนั้นอีก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตั้งเตือนบุคลากรให้ระมัดระวังในเรื่องนี้ และควรชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงผลของการสูญเสียผู้ใช้และความยากลำบากในการที่จะหาผู้ใช้ใหม่มาทดแทน อีกทั้งยังควรแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบต่อการใช้บริการและความสามารถในการจัดสรรบริการของห้องสมุด

ลองให้บุคลากรจินตนาการว่าเป็นผู้ใช้บริการห้องสมุดและตั้งคำถามว่าเขาคาดหวังสิ่งใดเมื่อเข้าใช้บริการ ความต้องการใช้บริการที่เกิดจากบุคลากรภายในองค์การอาจจะเป็นแรงผลักดันที่มีพลังในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ไปสู่การบริการที่เน้นผู้ใช้เป็นสำคัญ ผู้ใช้ที่สนใจกิจกรรมของห้องสมุดสามารถจะร่วมมือกับบรรณารักษ์และให้การสนับสนุนในการคิดวิธีการให้บริการหรือในการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ

พึงระลึกไว้เสมอว่าบุคลากร การจัดการ ทักษะการสารสนเทศ บริการ และผู้ใช้ ต่างก็เป็นองค์ประกอบที่จะต้องเกี่ยวข้องโยงใยกันในรูปแบบของหุ่นส่วนในองค์การคือห้องสมุด ทั้งห้องสมุดและผู้ใช้ต่างก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารควรจัดอบรมให้แก่ทั้งบุคลากรและผู้ใช้เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในทุกระดับ

ในห้องสมุดหลายแห่งการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันโดยเด็ดขาดอาจทำให้เกิดข้อเสียในด้านการให้บริการ เพราะผู้บริหารและบุคลากรในแผนกต่าง ๆ อาจจะคำนึงถึงเฉพาะความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเท่านั้น ทำให้ไม่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลไปกว่ากิจกรรมหรืองานในหน้าที่ความรับผิดชอบหรืองานที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่ทุกวัน การวางนโยบายที่ดีของแต่ละองค์การนั้นควรมีผู้รับผิดชอบร่วมกันหลายคน ผู้บริหารควรคำนึงถึงการรวบรวมบุคลากรในแต่ละระดับให้มามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วยในองค์การที่มีคุณภาพ บุคลากรที่เข้าใจว่าแต่ละ

หน่วยงานในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันอย่างไร และเข้าใจดีเกี่ยวกับความ
รับผิดชอบและจุดมุ่งหมายของพวกเขาที่มีต่อองค์กร

บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานมักจะทราบเกี่ยวกับปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นประจำวันดีกว่า
บุคลากรฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงอาจจะได้รับการร้องเรียนซึ่งส่งผลในทางลบต่อ
บุคลากร ดังนั้นความคิดในการเปลี่ยนทิศทาง การวางแผนจึงมักจะมาจากระดับบนสู่ระดับล่าง ซึ่ง
จะทำให้บุคลากรทุกคนจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานของตน

4. สื่อสาร สื่อสาร และสื่อสาร

การสื่อสารนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของกระบวนการการบริหารที่มีคุณภาพ
เพราะถ้าสื่อสารไม่ดีก็จะเป็นการไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร การให้บริการที่มี
คุณภาพต่อผู้ใช้ก็เช่นเดียวกันจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารทั้งเชิงวัจนและอวัจนที่ดีเพื่อ
เป็นการสนับสนุนบริการให้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ใช้ ผู้บริหารที่ต้องการให้งานห้องสมุดมี
คุณภาพ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสารดังต่อไปนี้

4.1 การฟังที่ดี

ผู้ฟังที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความหมายและเนื้อหาสาระที่ซ่อนอยู่ในคำพูดที่กล่าวไม่ใช่
เข้าใจเพียงแต่วิธีการที่ผู้พูดนำเสนอถ้อยคำเท่านั้น วิธีการสื่อสารของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน
ไป บางคนใช้เสียงมากกว่าท่าทาง บางคนใช้ท่าทางมากกว่าเสียง บางคนพูดตรงไปตรงมา บางคน
ก็ใช้วิธีที่นุ่มนวลก่อนที่จะนำข้อเสนอเข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้ฟังที่ดีจะใช้เนื้อหาของสื่อสาร
หรือข้อมูลในการทำให้สถานการณ์ดีขึ้นหรือในการเข้าใจปัญหาที่ใหญ่และซับซ้อน

4.2 การสื่อสารที่ซื่อสัตย์ เห็นอกเห็นใจ และเหมาะสม

ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนในเรื่องใด ๆ ที่ไม่ทราบ
คำตอบที่แท้จริง ผู้บริหารก็ไม่ควรอับอายที่จะบอกความจริงว่าไม่ทราบ ควรแสดงความคิดเห็น
อย่างเปิดเผย ปราศจากความลำเอียง และความคิดที่จะได้รับสิ่งตอบแทน บุคลากรจะให้ความ
ยำเกรงต่อผู้บริหารที่มีความจริงใจ ตรงไปตรงมา และให้ความเป็นกันเอง เมื่อใดที่ผู้บริหารต้องการให้
คำตอบในเรื่องการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาควรเป็นคำตอบที่สร้างสรรค์

4.3 ตรวจสอบและจับเวลาเมื่อให้คำตอบ

ในขณะที่มีการโต้ตอบระหว่างการสนทนาผู้บริหารควรตรวจสอบและจับเวลาคำตอบที่ให้
แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าสามารถให้คำตอบที่กระจ่างชัดแก่บุคลากรได้ภายในเวลามากน้อยเพียงใด ควร
คิดไตร่ตรองก่อนให้คำตอบ ถ้าเป็นคำถามที่ซับซ้อนไม่ควรให้คำตอบแต่เพียงบางส่วน จะต้อง
มั่นใจว่ามีข้อมูลเพียงพอเพื่อให้คำตอบได้อย่างชัดเจนและอย่างนักวิชาชีพ ควรเตรียมตัวให้พร้อม



โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเข้าร่วมประชุมที่มีการอภิปรายเกี่ยวกับหน่วยงานของตน การเตรียมข้อมูลไว้ให้พร้อมจะเป็นการสนับสนุนคำตอบได้เป็นอย่างดี

การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา คล่องแคล่ว และมีคุณภาพ จะทำให้เกิดผลดีแก่ห้องสมุด โดยทั่วไปแล้วห้องสมุดที่มีขนาดเล็ก การสื่อสารจะดำเนินไปได้ง่ายและคล่องตัวกว่าห้องสมุดที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งอาจจะต้องใช้เครื่องมืออำนวยความสะดวกเข้ามาช่วย ผู้บริหารควรคัดเลือกบุคลากรแต่ละแผนกผู้มีความสามารถและมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการสื่อสารที่มีคุณภาพเข้าร่วมโครงการการสื่อสารของห้องสมุดด้วย

ทักษะในการฟังนับว่าเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้เกิดการสื่อสารที่มีคุณภาพ ทั้งกับบุคลากร ผู้ใช้และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับห้องสมุด ผู้บริหารควรสอดแทรกความรู้สึกในขณะที่ยังสื่อสารกับผู้ที่เป็นบุคลากรเพื่อให้พวกเขาทราบว่าห้องสมุดสนับสนุนพวกเขาในด้านความต้องการข้อมูลไม่ว่าจะหลากหลายเพียงใดก็ตาม ห้องสมุดจะถือว่าบุคลากรคือเป้าหมายอันดับแรกที่จะจัดสรรข้อมูลให้ตาม ความต้องการ

ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ไม่ควรลืมที่จะให้ผู้ได้รับทราบเกี่ยวกับความต้องการของห้องสมุดด้วย การสื่อสารระหว่างห้องสมุดกับผู้ใช้ย่อมจะต้องมีทั้งที่เป็นทางบวกและทางลบ การไม่สนใจคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ใช้ เป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า แต่ก็ไม่ได้ทำให้ปัญหานั้นหมดไปความท้าทายอยู่ที่การเผชิญหน้ากับปัญหา โดยพิจารณาจากการประเมินผลและการตรวจสอบทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

เมื่อผู้ใช้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการของห้องสมุด ผู้บริหารจะต้องสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา โดยการสอบถามว่ามีข้อผิดพลาดใด ๆ ที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ เนื่องจากการร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาด้านการบริการไม่สามารถจะแก้ไขได้ทันที ผู้บริหารจึงควรดูแลและตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง โดยการพิจารณาที่กระบวนการโดยรวม นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรพิจารณาการจัดการอบรม หรือส่งบุคลากรไปอบรมเกี่ยวกับการให้บริการที่มีคุณภาพ อีกทั้งผู้บริหารยังต้องทบทวนนโยบายห้องสมุดอยู่เสมอ

5. การทำงานเป็นทีม (กลุ่ม)

การบริหารที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติร่วมกัน โดยกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกัน บุคลากรแต่ละคนขององค์กรนั้น นับได้ว่าเป็นหลักขององค์กรทั้งสิ้น การทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารแบบ TQM ทีมจะต้องรับรู้และรับผิดชอบร่วมกัน ในด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจของห้องสมุด ยิ่งไปกว่านั้นบุคลากรจะต้องได้รับอนุญาตให้สื่อสารเกี่ยวกับห้องสมุดได้ มิฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารที่ผู้บริหารตั้งเป้าหมายไว้จะไม่บรรลุผล

Coates และ Miller ให้ข้อสังเกตว่า ความสัมพันธ์ ในทีมที่เพิ่มขึ้นจะทำให้การอุทิศตน ความคิดริเริ่ม นวัตกรรมและผลผลิตดีขึ้น บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานเป็นทีม หรือการทำงานเฉพาะกิจที่รับผิดชอบ โดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในห้องสมุดต่าง ๆ ย่อมต้องการที่จะได้มีโอกาสเห็นผลงานของเขาได้มีการนำไปปฏิบัติจริง

ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม

1. จัดตั้งเป้าหมาย และระเบียบปฏิบัติ ก่อนการจัดตั้งทีมใด ๆ ควรมีการจัดตั้งเป้าหมาย และระเบียบปฏิบัติก่อน เป้าหมายหลักที่ตั้งอาจจะเป็นเป้าหมายที่มีรายละเอียดมากมาย เป็นเป้าหมายที่วางไว้สูง หรืออาจจะเป็นเป้าหมายในระดับธรรมดา แต่ข้อที่ควรคำนึงถึงคือ ต้องชัดเจนไม่คลุมเครือ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจง่ายว่างานใดที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ และได้รับทราบบทบาทของตนในกลุ่ม ตลอดจนความคาดหวังที่ผู้บริหารต้องการจากพวกเขา

2. คัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่จะเข้าร่วมทีม เพื่อให้งานของทีมมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ถ้าเป้าหมายของทีมคือ ต้องการทราบพัฒนาการของบริการใหม่ ๆ ด้านอินเทอร์เน็ต ทีมนั้นควรมีบรรณารักษ์ที่มีความรู้ด้านการอ้างอิง การเข้าถึงระบบมากเท่า ๆ กับมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ถ้าห้องสมุดกำลังวางแผน โครงการอนุรักษ์หนังสือ หรือหนังสือหายาก ก็ควรมีผู้ร่วมทีมที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการอนุรักษ์ ด้านบรรณานุกรม ตัวแทนจากฝ่ายทรัพยากรสารสนเทศ และฝ่ายบริหาร

3. มีผู้นำกลุ่ม ขนาดของกลุ่มไม่ว่าจะเล็ก หรือใหญ่ ควรมีผู้นำกลุ่ม และตัวสำรองในกรณีผู้นำไม่อยู่ เพื่อให้กิจกรรมกลุ่มดำเนินต่อไปได้ ผู้นำกลุ่มควรเป็นคนที่มีความบุคลิกภาพที่ทุกคนรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ด้วย และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับบางเรื่องดีกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม เป็นหลักในการดำเนินการวัดผลและทำรายงาน

4. บันทึกกิจกรรมกลุ่ม เลขานุการผู้ทำหน้าที่บันทึก มีความสำคัญมากเท่า ๆ กับผู้นำกลุ่ม เลขานุการจะรับผิดชอบในการเก็บรักษาสารในรูปแบบการเขียนโดยจัดตามลำดับและตามเวลา นอกจากนี้ยังทำหน้าที่แจ้งกำหนดการประชุม และระเบียบวาระการประชุมกลุ่มด้วย

5. รับรู้และเข้าใจความเจริญเติบโตของกลุ่ม ก่อนที่กลุ่มจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ ในองค์การได้ สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติงานโดยผ่านการปรับเปลี่ยนภายในอย่างต่อเนื่อง Palmer ได้กำหนดคำที่มีความหมายในการปฏิบัติงานของกลุ่มไว้ว่า การปฏิบัติงานของกลุ่มประกอบด้วย การสร้างรูปแบบ การระดมความคิด การจัดตั้งมาตรฐาน และการปฏิบัติ การสร้างรูปแบบเป็นขั้นแรกของกระบวนการรวมกลุ่ม และการพัฒนาของกลุ่มของสมาชิกการระดมความคิดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดตั้งวิสัยทัศน์เป็นช่วงที่สมาชิกกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน การจัดตั้งมาตรฐาน คือ การรวมความคิดเห็นอันเป็นเอกลักษณ์ของ

กลุ่ม เป็นจุดรวมและเป็นความพร้อมเพียง การปฏิบัติขึ้นอยู่กับความร่วมมือของกลุ่มที่กำหนดอย่างชัดเจน ตรวจสอบ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้ดีเพียงใด

6. ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ พลังของความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกันจะทำให้คุณภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมนั้นดี เมื่อมีความไว้วางใจสูงการสื่อสารก็จะมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าเราสามารถอภิปรายเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผยและจริงใจ ยิ่งมีความไว้วางใจมากเพียงใดบุคลากรก็ยิ่งกล้าที่จะอภิปรายอย่างเปิดเผยเพียงนั้น เพื่อสร้างความไว้วางใจต่อกัน ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่ควรนำมาใช้ในการสนทนาระหว่างบุคคลซึ่งมีดังต่อไปนี้

6.1 ยกย่องปัจเจกบุคคล ในฐานะผู้บริหารพึงจดจำไว้ว่าบุคลากรทุกคนมีคุณค่า ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความไว้วางใจกันจะทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีคุณค่า และนำไปสู่ความก้าวหน้าของตนเอง

6.2 สนับสนุนบุคลากร ชี้นำให้บุคลากรปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามพันธกิจของห้องสมุดที่วางไว้ การสนับสนุนบุคลากรจะทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร

6.3 ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด การให้คำแนะนำแก่บุคลากรจะทำให้พวกเขาารู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน ผู้ให้คำแนะนำเปรียบเสมือนกองเชียร์ที่ให้อกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังทำให้พวกเขาู้สึกว่าสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้นได้

6.4 เป็นเพื่อนร่วมงานและเป็นผู้แก้ปัญหา บุคลากรที่มองเห็นผู้นำเป็นผู้แก้ปัญหาจะรู้สึกมีความสุขและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความไว้วางใจในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากเท่า ๆ กับการสร้างความไว้วางใจให้แก่ลูกค้า องค์กรใด ๆ ที่ไม่ค้ำก้ำไรมากเกินไปต่างก็มีองค์ประกอบอันนี้ และสามารถยืนหยัดอยู่ได้นับเป็นเวลานานหลายร้อยปี เพราะรักษาคุณภาพของสินค้าให้อยู่ในระดับดีเยี่ยมมาโดยตลอด ยกตัวอย่างเช่น สินค้าของ Campbell's Soup, Walt Disney, Toyota, Habitat For Humanity และ Red Cross

ในขณะที่ผู้บริหารพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และมีความคาดหวังว่าพวกเขาจะใช้วิธีการสื่อสารเชิงอวัจนะที่ซื่อสัตย์และเปิดเผย ผู้บริหารยังควรสนับสนุนให้พวกเขายอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ และการโต้แย้ง ในการสร้างความไว้วางใจ ผู้บริหารพึงระลึกว่าไม่ควรกล่าวโจมตีเมื่อบุคลากรนำข่าวร้ายมาแจ้ง แต่ควรพิจารณาถึงสาเหตุของการนี้ทำให้เกิดปัญหานั้น และคิดหาวิธีว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร อย่าถือว่าข้อผิดพลาดคือความล้มเหลวแต่ให้คิดว่าเป็นความท้าทายที่จะต้องแก้ไขให้ได้ ผลงานวิจัยของ Kumar และ Ghadially ที่เกี่ยวกับเรื่อง

การเมืององค์การและความไว้วางใจ พบว่า “ ความไว้วางใจจะค่อย ๆ พัฒนาจากประสบการณ์ ความมั่นใจ และความปลอดภัย ในขณะที่การมีปฏิสัมพันธ์ของการเมืองในองค์การทำให้เกิด ความรู้สึกไม่มั่นใจ การแข่งขัน ความกลัว และการชิงดีชิงเด่น ”

7. กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนและทัศนคติ

วิธีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานภายในของห้องสมุด ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ ในการเปลี่ยนว่าพัฒนาอย่างไร ความคิดในการนำ TQM (Total Quality Management) เข้ามาใช้ในห้องสมุดนั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากรแน่ใจว่าจะต้องเน้นเกี่ยวกับด้านบริการแก่ ผู้ใช้

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานภายใน ให้ใช้แผนภาพการไหลเวียนของงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่า ความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดผลดีขึ้นอย่างไรบ้าง แผนภาพนี้ควรบรรจุ รายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งจะทำให้พวกเขา รู้สึกว่าได้รับ ประโยชน์เพิ่มขึ้น เมื่อเขาได้เห็นวาทะของเขาในองค์การสัมพันธ์กับบทบาทของคนอื่น ๆ ใน องค์การอย่างไร

อย่างไรก็ตามผู้บริหารพึงระลึกไว้เสมอว่ากิจกรรมในองค์การไม่จำเป็นจะต้อง เปลี่ยนแปลงไปหมดทุกอย่าง Bowman ตั้งข้อสังเกตว่า องค์การที่มีคุณภาพมักจะไม่ตั้งเป้าหมาย ไว้ว่าจะต้องมีความเพียบพร้อมในทุก ๆ เรื่อง ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องควบคุมอย่างระมัดระวัง ละเอียดถี่ถ้วนในทุก ๆ ด้านเพียงคนเดียว และในการตัดสินใจจะเปลี่ยน หรือปรับปรุงสิ่งใด ๆ จะ ใช้ข้อมูลทางด้านสถิติเป็นองค์ประกอบ

ผู้บริหารย่อมต้องคาดหวังว่า บุคลากรจะยอมรับปรัชญาของกลุ่ม เมื่อมีการ จัดการเตรียมกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจัดหาข้อมูลเพิ่มเติมไว้ให้บุคลากร ได้รับทราบเกี่ยวกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพราะไม่ใช่บุคลากรทุกคนที่จะยอมรับว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรเสมอไป นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรสอบถาม ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง ชักชวน บุคลากรให้เข้าร่วมในการ ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ย้ำเตือนกับพวกเขาเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นั้นเป็นการสนับสนุนความสัมพันธ์ และคุณค่าที่องค์การให้แก่ผู้ใช้บริการ

เมื่อบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญต่อมาก็คือ ให้ตั้งเป้าหมายเพื่อ พัฒนาคุณภาพ บริการ นโยบายและทรัพยากรสารสนเทศ นอกจากการร่วมกันจัดตั้งเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของห้องสมุดแล้ว บุคลากรควรได้ร่วมในการจัดการและเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ปฏิบัติด้วย ซึ่งผู้บริหารก็จะเป็นผู้ควบคุมความก้าวหน้าของความคิดริเริ่มต่าง ๆ



การวัดมาตรฐานของคุณภาพในห้องสมุดจะเน้นเรื่องการบริหารที่มีคุณภาพที่เป็นแบบสากล ซึ่งบุคลากรสามารถเข้าใจได้ง่าย และนำไปสู่คุณภาพที่ดีขึ้นในที่สุด บุคลากรที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานที่มีคุณภาพของห้องสมุดและได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่จะนำห้องสมุดไปสู่ความมีคุณภาพนั้น ย่อมส่งผลให้พวกเขาปฏิบัติงานในด้านการให้บริการที่ดีขึ้นแก่ผู้ใช้ เมื่อบุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการให้บริการที่มีคุณภาพและสามารถวัดผลได้แล้ว ผู้บริหารก็สามารถจัดตั้งมาตรฐานให้สูงขึ้นได้ เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอาจจะทำให้เกิดความวุ่นวายและเป็นเรื่องที่เสี่ยง อย่างไรก็ตามบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เสี่ยงอันนี้จะมีความรู้สึกมีความรับผิดชอบกับองค์การมากขึ้น พวกเขาจะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลในทางบวกมากกว่าทางลบ และสิ่งนี้ก็ คือ ความต้องการของผู้บริหารที่จะกระตุ้นบุคลากรในองค์การ

เมื่อมีการวางแผนเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องไว้วางใจบุคลากรผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย บุคลากรควรได้ผ่านการอบรมที่เหมาะสม มีข้อมูลที่เพียงพอ การให้ความไว้วางใจต่อบุคลากรเป็นการแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสำคัญต่อองค์การ

8. การฝึกอบรมเพื่อคุณภาพ

การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานมานานแล้ว เป็นสิ่งจำเป็นเสมอสำหรับห้องสมุด อย่างไรก็ตามก่อนวางโปรแกรมฝึกอบรมบุคลากร ผู้บริหารควรวัดขีดความสามารถของบุคลากรก่อน แล้วพัฒนาทักษะของบุคลากรแต่ละคนให้ถึงขั้นที่เขาจะรับได้ ถ้าบุคลากรคนใดสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนคนอื่นได้ ก็ให้ยกบุคคลนั้นเป็นตัวอย่างในการพัฒนาทักษะทุก ๆ ด้านในห้องสมุด

การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรผู้นั้นปฏิบัติงานได้ดีขึ้น รวมไปถึงบริการที่จัดให้แก่ผู้ใช้ก็จะดีขึ้นตามไปด้วย ผู้บริหารทุกคนควรเข้าใจถึงความสำคัญของการอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการอบรมเป็นรายบุคคลและควรอธิบายถึงวัตถุประสงค์ และความคาดหวังผลที่จะได้รับในการที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น มีความเข้มแข็งขึ้นในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรอธิบายให้บุคลากรเข้าใจว่าการฝึกอบรม เพื่อคุณภาพนั้นจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความทันสมัย บุคลากรจึงควรทุ่มเทให้กับการฝึกอบรม เพื่อให้กระบวนการในการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งห้องสมุดและผู้ใช้บริการ

-



9. ความเป็นผู้นำ

ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความคิดเห็น แตกต่าง ไปจากบุคลากรธรรมดาทั่ว ๆ ไป แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพ การอุทิศตนของผู้นำต่อองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีคุณภาพ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ยังไม่มีใครพิสูจน์ได้ว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมาหรือว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรม ในทัศนะของ TQM ผู้นำไม่ได้หมายถึงผู้นำโดยตำแหน่ง แต่หมายถึงบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

เนื่องจากห้องสมุดจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ใช้ก่อนสิ่งอื่นใด ผู้นำจึงควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และให้การสนับสนุนทั้งด้านใจและกายเพื่อกระตุ้นการพัฒนานาของบุคลากร นอกจากนี้ผู้นำยังควรมีความรับผิดชอบในการทำให้การทำงานเป็นทีมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Stewart และ Manz เสนอว่า ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มพัฒนาทักษะ การบริหารตนเองและเพิ่มพูนคุณภาพ ผลผลิต และขวัญ การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการชี้แนะ การกล่าวถึงผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการจะทำให้สถานภาพความเป็นผู้นำ และสถานภาพขององค์กรมีคุณค่าเพิ่มขึ้น

10. ศิลปะการจัดการโดยข้อเท็จจริง

TQM เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริการผู้ใช้โดยการวัดและการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น บริการและกระบวนการในการปฏิบัติงานจึงควรเป็นสิ่งที่สามารถวิเคราะห์คุณภาพได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อย่างไรก็ตามในการจัดการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารควรใช้ข้อมูลด้านสถิติ ในการพิจารณา เพราะการใช้สถิติจะทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือมากกว่า ตัวอย่างเช่น การกล่าวว่า “มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุดเพิ่มขึ้นถึง 35 เปอร์เซ็นต์” ย่อมจะน่าเชื่อถือมากกว่าการกล่าวแต่เพียงว่า “มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศในห้องสมุดเพิ่มมากขึ้น” จะเห็นได้ว่าการใช้สถิติในการวัดจะทำให้เข้าใจง่ายขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวกับการให้บริการ

ผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้ความเชื่อแบบดั้งเดิมและประสบการณ์ เป็นตัวปิดกั้นการนำองค์กรไปในทิศทางใหม่ ในขณะที่ประวัติขององค์กรและปัจเจกบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมและภาพลักษณ์ของห้องสมุด ผู้บริหารก็ยังคงระลึกไว้เสมอว่าไม่ควรใช้แต่เพียงประสบการณ์และสัญชาตญาณเท่านั้น ข้อเท็จจริงและหลักฐานที่ใช้สถิติ เก็บรวบรวมเป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กร



11. ทำให้เรื่องการทำงานเป็นเรื่องน่าสนุก

ผู้บริหารที่ใช้ TQM อย่างเหมาะสมในการบริหาร การประชุมคณะกรรมการและการปฏิบัติงานของบุคลากร จะทำให้การทำงานไม่น่าเบื่อหน่าย เพราะการใช้ TQM อย่างเหมาะสม คือการบริหารที่มีลักษณะเป็นอิสระ น่าพึงพอใจ และน่าสนุก ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำที่จะต้องกระตุ้นให้งานดำเนินไปอย่างน่าสนใจและท้าทาย เมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นผู้บริหารควรใช้อารมณ์ขันในการอธิบายปัญหาเหล่านั้น บุคลากรจะมีความรู้สึกผ่อนคลายมากกว่าถ้าผู้บริหารมองปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่เคร่งเครียด Caudron ตั้งข้อสังเกตว่าผู้จัดการบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่มีงานยุ่งเกินไปที่จะพิจารณาหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร เขาจึงเสนอแนะว่าบริษัทต่าง ๆ ควรสร้าง “Humor rooms” เพื่อผลิตละครซ้ำกันโดยจัดผู้แสดงเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล และจัดให้มีกิจกรรมที่สนุกสนานหรือเรื่องซ้ำกัน เพราะความขบขันจะช่วยลดความกดดัน ทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากร แนบแน่นขึ้นและเป็นการสร้างทีมเวิร์ค

การใช้อารมณ์ขันและการสนับสนุนที่สร้างสรรค์จะทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนั้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้คุณภาพของงานเพิ่มพูนขึ้น TQM เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกคนจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พิสูจน์ตัวเองในขณะที่กำลังเรียนรู้ระบบ TQM

ผู้บริหารไม่ควรตั้งเป้าหมายที่เข้มงวดเกินไป เพราะการตั้งกฎเกณฑ์ที่ตายตัวแน่นอน จะทำให้เกิดความเครียดและความรู้สึกที่ต้องแข่งขัน ผู้บริหารจึงไม่ควรตั้งเป้าหมายที่เข้มงวดเกินไป เป้าหมายที่ควรยึดถือ คือ พัฒนาผลที่ได้รับ

การบริหารที่มีคุณภาพเป็นการบริหารที่มองไปในอนาคตและเพื่อให้เกิดการบริหารที่มีคุณภาพด้านการให้บริการ ผู้บริหารจึงควรนำวิธีการบริหารของศตวรรษที่ 21 เข้ามาพัฒนาบริการที่จัดให้แก่ผู้ใช้ห้องสมุด นอกจากนี้ผู้บริหารควรทบทวนขีดความสามารถขององค์กร เพราะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การวางแผนและการบริการซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของห้องสมุดที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้ ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ควรตรวจสอบและประเมินผลความสามารถของห้องสมุดอย่างต่อเนื่อง

คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารพึงมีคือ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ไม่ควรคิดวอกวน หรือคิดอยู่ในวงแคบ เพราะอาจจะเป็นผลเสียต่อห้องสมุดในการปฏิบัติงานด้านให้บริการแก่ผู้ใช้

ผู้บริหารไม่ควรประเมินผลงานบุคลากรแต่เพียงผิวเผินโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาเฉพาะผลงานในปัจจุบัน ควรมีความยุติธรรมในการมอบหมายงานกับกลุ่ม ที่มีส่วนร่วมในกลยุทธ์การปฏิบัติงานแบบใหม่ เช่น กลุ่มบุคลากรในห้องสมุดที่ยังมีผลงานน้อยควรได้รับ

