

คำนำ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีนโยบายชัดเจนที่จะยกระดับคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ที่มีเป้าหมาย “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน และพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ รวมทั้งการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย...” โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรพัฒนา และประสบความสำเร็จ ดังนั้น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จึงได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ในการดำเนินการพัฒนาดังกล่าว สำหรับการประเมินคุณภาพภายในของหน่วยงานสนับสนุนเทียบเท่า คณะการจัดทำรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพภายในตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประจำปีการศึกษา 2559 ของสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานตั้งแต่ 1 สิงหาคม 2559 ถึง 31 กรกฎาคม 2560 ได้มีการแต่งตั้งคณะดำเนินงานเพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลสรุปผลการประเมินตนเองในหมวด 1-6 และแสดงผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในการจัดเตรียม จัดหา และรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการรายงาน

ในการนี้สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณะดำเนินงาน ตลอดจนบุคลากรทุกท่านที่ได้ร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจกัน จัดทำรายงานประจำปี 2559 เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยต่างมีจิตสำนึกตระหนักว่าผลการดำเนินงานของสำนักฯ จะเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมก้าวไปสู่มาตรฐานสากลและรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ในที่สุด

(รองศาสตราจารย์ปัญญารักษ์ งามศรีตระกูล)
ผู้อำนวยการสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ
28 สิงหาคม 2560

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
โครงสร้างองค์กร	1
1. ลักษณะองค์กร	1
ก. สภาพแวดล้อมองค์กร	1
ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร	5
2. สถานการณ์ขององค์กร	7
ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน	7
ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	8
ค. ระบบการปรับปรุงการดำเนินการ	12
หมวด 1 การนำองค์กร	13
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	13
ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ	13
ข. การสื่อสารและการดำเนินการขององค์กร	16
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	18
ก. การกำกับดูแลองค์กร	18
ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม	19
ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม	20
หมวด 2 กลยุทธ์	23
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	23
ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์	23
ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	24
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	25
ก. การจัดทำแผนปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	25
ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	27
หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	28
3.1 เสียงของผู้รับบริการ	28
ก. การรับฟังผู้รับบริการ	28
ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ	29
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	32
ก. ผลិតภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า	32
ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	34

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	38
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร.....	38
ก. การวัดผลการดำเนินการ	38
ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ	40
ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ	40
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	41
ก. ความรู้ขององค์กร.....	41
คณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้.....	41
ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	42
หมวด 5 บุคลากร.....	47
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	47
ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	47
ข.บรรยากาศการทำงานของบุคลากร.....	52
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	54
ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	54
ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	56
หมวด 6 การปฏิบัติการ	59
6.1 กระบวนการทำงาน	59
ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ.....	59
ข. การจัดการกระบวนการ.....	64
ค. การจัดการนวัตกรรม	65
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	66
ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ	66
ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	67
ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน	67
หมวด 7 ผลลัพธ์	69
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ.....	69
ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ	69
ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน	71
ค.ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	73
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ.....	73
ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ.....	73
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	76
ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	76
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร.....	81
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด.....	83

โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร

สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร (ต่อไปนี้จะเรียกแทนด้วยคำว่า สำนักฯ) เป็นแหล่งให้บริการสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้สำหรับนักศึกษา และบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการรวมห้องสมุดคณะต่างๆ อันได้แก่ ห้องสมุดคณะวิทยาศาสตร์ และห้องสมุดคณะวิศวกรรมศาสตร์เข้าด้วยกันเป็นหอสมุดกลาง และตั้งชื่อเพื่อเป็นอนุสรณ์แด่คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร ซึ่งเป็นผู้บริจาคที่ดินเริ่มต้นจำนวน 690 ไร่แก่มหาวิทยาลัย สำหรับการก่อสร้างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ และได้รับการยกฐานะเป็นฝ่ายหอสมุดคุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร สังกัดสำนักวิทยบริการ วิทยาเขตปัตตานี ในปี พ.ศ. 2532

ต่อมาในวันที่ 5 พฤศจิกายน 2550 มหาวิทยาลัยได้รวมฝ่ายหอสมุดคุณหญิงหลงฯ และฝ่ายหอสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพเข้าด้วยกัน และประกาศจัดตั้งเป็นสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร โดยให้เป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะ มีหน้าที่สนับสนุนภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย

สำหรับฝ่ายหอสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพซึ่งให้บริการสารสนเทศการเรียนรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยได้ปรับให้อยู่ภายใต้การบริหารของคณะบดีคณะแพทยศาสตร์ และให้มีอำนาจการบริหารบุคลากรและงบประมาณอย่างเต็มรูปแบบ (ตาม MOU ลงวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2553)

ก. สภาพแวดล้อมองค์กร

1ก(1) ผลิตรายการ

สำนักฯ มีภารกิจในการให้บริการสารสนเทศทั้งในรูปแบบของเอกสารสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน สื่อวีดิทัศน์ และสื่อดิจิทัล (วารสารออนไลน์ ฐานข้อมูลออนไลน์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สำนักฯ ส่งมอบบริการต่าง ๆ ด้วยหลากหลายวิธีการ ดังนี้

- 1) ให้บริการโดยผ่านระบบยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ กำกับดูแลโดยฝ่ายบริการสารสนเทศ
- 2) จัดสถานที่สำหรับการค้นคว้า และการอ่านของผู้รับบริการ โดยเป็นพื้นที่กระจายอยู่ภายในอาคารของสำนักฯ มีห้องศึกษาสำหรับกลุ่มจำนวน 37 ห้อง
- 3) ให้บริการสารสนเทศออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีทั้งที่จำกัดการใช้เฉพาะภายในเครือข่ายของมหาวิทยาลัย และที่ใช้บริการได้จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทั่วไป

1ก(2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ

สำนักฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ : เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ระดับชาติด้วยบริการที่เป็นเลิศ ภายในปี 2560

พันธกิจ : เป็นองค์กรที่ให้บริการสารสนเทศทุกรูปแบบเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์

1. เป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย และศูนย์กลางการให้บริการสารสนเทศ สื่อการเรียนรู้ทุกรูปแบบ เพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย ด้วยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ
2. เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้วยตนเองแก่นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรให้สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างกว้างขวางไร้ขอบเขต โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย
3. เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นแหล่งบริการองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม

4. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทันต่อความเปลี่ยนแปลงวิทยาการใหม่ ๆ มีจิตบริการ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
5. จัดสถานที่ สภาพแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการให้บริการสารสนเทศ

ค่านิยมองค์กร : มีจิตบริการ ทำงานอย่างมืออาชีพ

วัฒนธรรมองค์กร : มุ่งเน้นผู้รับบริการ

สมรรถนะหลักขององค์กร คือ

1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการวิชาชีพ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
2. มีความพร้อมด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร
3. มีเทคโนโลยีสำหรับให้บริการทรัพยากรสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้
4. มีนวัตกรรมที่สร้างขึ้นใช้เองในองค์กร
5. มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรสารสนเทศที่เพียงพอเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยงบประมาณที่จำกัด

1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

สำนักฯ ประกอบด้วยบุคลากรหลัก 5 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบรรณารักษ์ กลุ่มสนับสนุนงานห้องสมุด กลุ่มสนับสนุนงานบริหาร และกลุ่มสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรายละเอียด ดังตาราง OP1-1, OP1-2 และ OP1-3

ตาราง OP1-1 ประเภทบุคลากร

บุคลากร	หน้าที่หลัก	ระดับการศึกษา			รวม	ข้อกำหนด
		ต่ำกว่าตรี	ตรี	โท		
ผู้บริหาร	บริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย	-	3	-	3	1)เข้าใจบทบาทของห้องสมุด 2) มีความรู้ ความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของห้องสมุด
บรรณารักษ์	จัดหา วิเคราะห์ จัดเก็บและบริการสารสนเทศ	-	6	5	11	1) มีความสามารถทาง IT สำหรับการสืบค้น 2) มีความรู้ และสามารถสอนการใช้เครื่องมือต่างๆ (เช่น OPAC, Search Engine) เพื่อให้เข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้ 3) สามารถใช้เครื่องมือการจัดการระบบสารสนเทศได้ 4) มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสารสนเทศประเภทต่าง ๆ 5) มีทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ
สนับสนุนงานห้องสมุด	สนับสนุนการจัดหา การจัดเก็บ และการบริการสารสนเทศ	3	17	-	20	1) มีความรู้ด้าน IT เพื่อการสืบค้นสารสนเทศ 2) มีความสามารถในการใช้

บุคลากร	หน้าที่หลัก	ระดับการศึกษา			รวม	ข้อกำหนด
						เครื่องมือต่าง ๆ เช่น OPAC, Search Engine ฯลฯ 3)มีทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ
สนับสนุนงานบริหาร	สนับสนุนการดำเนินงานทางด้านการบริหารของสำนักฯ เช่น ด้านนโยบายและแผน ด้านคลังและพัสดุ ด้านการเจ้าหน้าที่ ด้านธุรการทั่วไป และด้านอาคารสถานที่	1	8	-	9	1)เข้าใจระบบงานด้านนโยบาย แผน การเงิน การพัสดุ และการบริหารงานบุคคล 2)มีความสามารถด้าน IT 3)มีทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ
สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ดูแลระบบไอทีของสำนักฯ	-	2	-	2	1)มีความรู้ด้าน IT เพื่อสนับสนุนภารกิจของห้องสมุด เช่น ความรู้เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ เครือข่ายฐานข้อมูล ฯลฯ 2) เข้าใจระบบ IT ในวงการห้องสมุด 3) มีทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ

ตาราง OP1-2 อายุบุคลากร

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
< 30	3	06.67
30-40	9	20.00
40-50	8	17.78
> 50	25	55.55

ตาราง OP1-3 อายุงานของบุคลากร

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
< 10 ปี	17	37.78
10-20 ปี	2	04.44
20- 30 ปี	16	35.56
> 30 ปี	10	22.22

ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

การได้รับการพัฒนา มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพการงาน การได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม การได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม การได้รับมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ความรักและความภูมิใจในองค์กร และการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

สำนักฯ ได้ให้ความสำคัญด้านการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร โดยการจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี และทำประกันอุบัติเหตุให้แก่บุคลากรทุกคน มีระบบกล้องวงจรปิด และมีแผนบริหารความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย จัดให้มีการซ้อมการหนีไฟกรณีเกิดเพลิงไหม้อย่างน้อย 2 ปี/ครั้ง

1ก(4) สินทรัพย์

ปัจจุบัน สำนักฯ ใช้พื้นที่ชั้น 3-7 ของอาคารศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้ (มีพื้นที่ประมาณ 12,275 ตร.ม.) และอาคารหอสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพสำหรับการให้บริการของสำนักฯ และมีรายละเอียดของเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ ดังนี้

เทคโนโลยีและอุปกรณ์สนับสนุน ได้แก่

ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ทรัพยากรสารสนเทศ เช่น ตำราวารสาร ระบบ E-Database, E-Journal, E-Book, Digital Library, Open Access Links, PSU Knowledge Bank เป็นต้น

อุปกรณ์สนับสนุนอื่น ๆ เช่น ระบบประตูอัตโนมัติ ระบบจำหน่ายคูปองอัตโนมัติเพื่อเข้าใช้ห้องสมุด ระบบการเติมโควตาการพิมพ์อัตโนมัติ (รวมทั้งตรวจสอบ โควตาการพิมพ์ ประวัติการเติมเงินและประวัติการพิมพ์ผ่านเว็บไซต์) และ Online Reference: Ask a Librarian ฯลฯ

สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ

(1) พื้นที่นั่งอ่านหนังสือ	752	ที่นั่ง
(2) ห้องอบรมคอมพิวเตอร์ จำนวน 50 ที่นั่ง	1	ห้อง
(3) ห้องศึกษาเฉพาะกลุ่ม (Group Study Rooms)	37	ห้อง
(4) ห้องประชุม จำนวน 40 ที่นั่ง และ 80 ที่นั่ง	2	ห้อง
(5) ห้องฉายภาพยนตร์ จำนวน 112 ที่นั่ง	1	ห้อง
(6) อินเทอร์เน็ตโซน (Internet Zone)	94	เครื่อง
(7) แท็บเล็ตสำหรับอ่าน e-book	10	เครื่อง
(8) คอมพิวเตอร์สำหรับสื่อโสตทัศน และภาษา	30	เครื่อง
(9) เครื่องชมภาพยนตร์ 3 มิติ	2	เครื่อง
(10) เครื่องชมสื่อวีดิทัศน์	8	เครื่อง
(11) ห้องเรียนรู้สำหรับเด็ก	1	ห้อง

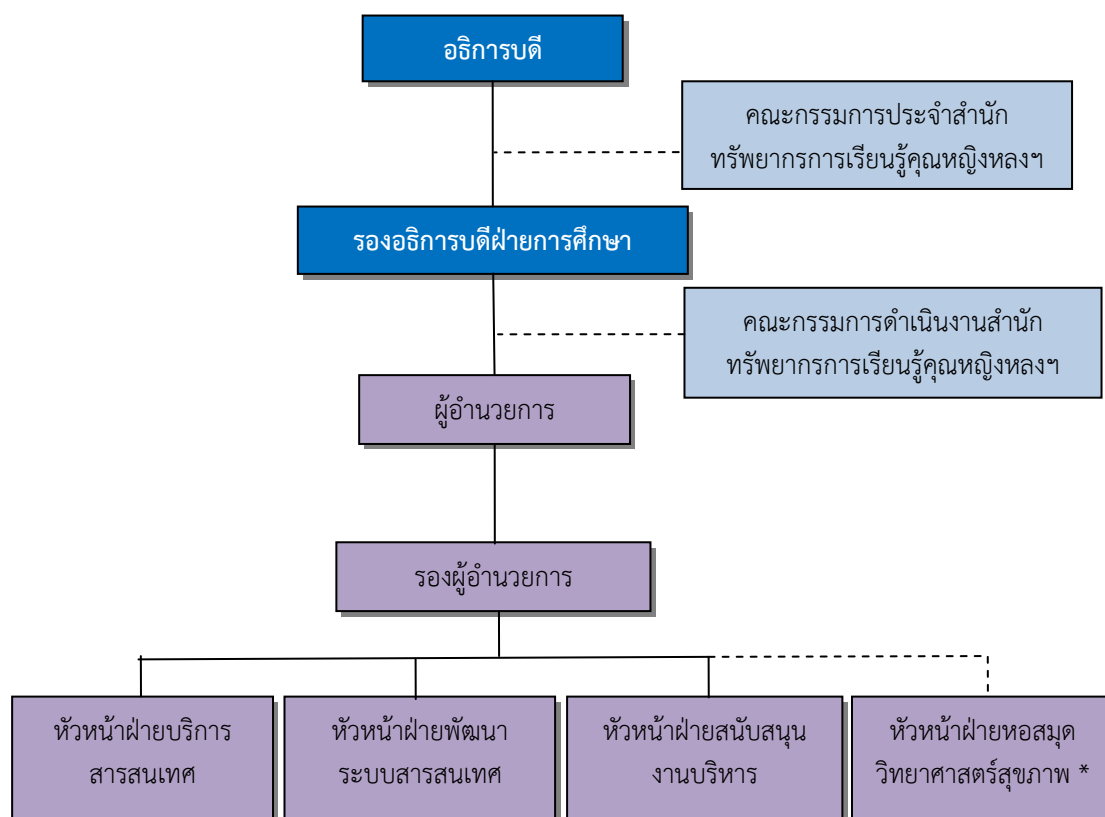
1ก(5) กฎระเบียบ/ข้อบังคับ

สำนักฯ มีการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ ที่สำคัญ ดังตาราง OP1-4 ตาราง OP1-4 กฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับ/ข้อกำหนดและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ด้าน	กฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดและเกณฑ์
1.ด้านกฎหมาย	■ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ■ พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ■ พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2558 ■ พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2558 ■ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2522 ■ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2559
2.ด้านบริหารบุคลากร	■ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 ■ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 ■ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการบริหารงานสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2551
3. ด้านมาตรฐานห้องสมุด	■ มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544
4. ด้านการเงิน	■ ระเบียบการเงินและงบประมาณ กระทรวงการคลัง ■ ระเบียบพัสดุสำนักนายกรัฐมนตรี
5. ด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย	■ พ.ร.บ.ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

1ข(1) โครงสร้างองค์กร



* อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะแพทยศาสตร์

ภาพ OP1-5 ผังโครงสร้างการบริหารงาน

สำนักฯ ดำเนินนโยบายภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา มีผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหารสูงสุด มีรองผู้อำนวยการ ดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี และหัวหน้าฝ่าย 4 ฝ่าย คือ หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนงานบริหาร หัวหน้าฝ่ายบริการสารสนเทศ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ และหัวหน้าฝ่ายหอสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นผู้นำระดับสูง

หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ยกเว้นหัวหน้าฝ่ายหอสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้มาจากการสรรหาตามประกาศสำนักฯ เรื่อง คุณสมบัติ หน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่าย และวิธีการได้มาซึ่งหัวหน้าฝ่าย ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2556 และแต่งตั้งโดยอธิการบดี มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อได้อีกเมื่อหมดวาระ

1ข(2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักฯ ได้จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ดังตาราง OP1-6 และตาราง OP1-7 ตาราง OP1-6 ผู้รับบริการ

กลุ่มผู้รับบริการ		ความต้องการ/ความคาดหวัง
สมาชิกภายใน	นักศึกษาปริญญาตรี	- ที่นั่งอ่านหนังสือ ค้นคว้าภายในหอสมุด - สามารถยืมทรัพยากรต่าง ๆ ออกจากหอสมุด - สามารถใช้บริการคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้าและพิมพ์เอกสาร - สามารถใช้บริการออนไลน์ ได้ เช่น วารสาร ฐานข้อมูล - สามารถใช้บริการห้องศึกษาด้วยตนเอง

กลุ่มผู้รับบริการ		ความต้องการ/ความคาดหวัง
	นักศึกษาบัณฑิตศึกษา	- สามารถใช้บริการออนไลน์ ได้ เช่น วารสาร ฐานข้อมูล - สามารถยืมทรัพยากรต่าง ๆ ออกจากหอสมุด - สามารถใช้บริการห้องศึกษาด้วยตนเอง - สามารถใช้บริการคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้าและพิมพ์เอกสาร - ที่นั่งอ่านหนังสือ ค้นคว้าภายในหอสมุด
	บุคลากรสายวิชาการ	- สามารถใช้บริการออนไลน์ ได้ เช่น วารสาร ฐานข้อมูล - สามารถยืมทรัพยากรต่าง ๆ ออกจากหอสมุด - สามารถใช้บริการห้องศึกษาด้วยตนเอง - ที่นั่งอ่านหนังสือ ค้นคว้าภายในหอสมุด
	บุคลากรสายสนับสนุน	- สามารถใช้บริการออนไลน์ ได้ เช่น วารสาร ฐานข้อมูล - สามารถยืมทรัพยากรต่าง ๆ ออกจากหอสมุด - สามารถใช้บริการห้องศึกษาด้วยตนเอง - ที่นั่งอ่านหนังสือ ค้นคว้าภายในหอสมุด
บุคคลภายนอก	เป็นสมาชิก	- สามารถยืมทรัพยากรต่าง ๆ ออกจากหอสมุด - สามารถนั่งอ่านหนังสือ ค้นคว้าภายในหอสมุด
	ไม่เป็นสมาชิก	- สามารถนั่งอ่านหนังสือ ค้นคว้าภายในหอสมุด

ตาราง OP1-7 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมของสำนักฯ

พันธมิตร/ผู้ส่งมอบและ คู่ความร่วมมือของสำนักฯ	บทบาทที่เกี่ยวข้อง ในระบบงาน	ข้อกำหนดในการทำงาน ร่วมกัน	แนวทางและวิธีการสื่อสาร ระหว่างกัน
พันธมิตร - ศูนย์คอมพิวเตอร์	ร่วมกันพัฒนาระบบห้องสมุด อัตโนมัติ ALIST และระบบ ยืมอัตโนมัติ และดูแลระบบ อินเทอร์เน็ต	ใช้งานง่าย ถูกต้องตาม มาตรฐานระบบห้องสมุด มี ความผิดพลาดของระบบ น้อยกว่า 1 % แก้ไขปรับปรุงการใช้งาน ตามข้อร้องขอ	- การสื่อสารออนไลน์ - โทรศัพท์ - ประชุม - หนังสือราชการ - โปรแกรม Viewer
ผู้ส่งมอบ - บริษัทห้างร้าน/สำนักพิมพ์	- ซื้อทรัพยากรสารสนเทศ - วัสดุและครุภัณฑ์	สินค้าตรงตามความต้องการ ส่งมอบของตรงตามเวลา ชำระเงินตรงเวลา ราคา ยุติธรรม	- หนังสือราชการ - การสื่อสารออนไลน์ - โทรศัพท์
คู่ความร่วมมือ - หอสมุดสถาบัน การศึกษา/ หน่วยงานอื่นๆ	- ความร่วมมือในการพัฒนา ห้องสมุด - ยืมระหว่างห้องสมุด	- แนวทางในการพัฒนาและ ใช้ทรัพยากรร่วมกัน - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	- หนังสือราชการ - การสื่อสารออนไลน์ - โทรศัพท์ - การประชุม/สัมมนา

1ข(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร

เพื่อให้การส่งมอบบริการของสำนักฯ ไปยังผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด สำนักฯ ตระหนักเป็นอย่างยิ่งว่า การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศต้องสอดคล้องกับความต้องการหรือภารกิจของมหาวิทยาลัย และการให้บริการต้องมีความสะดวก รวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2. สถานการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

2ก(1) ลำดับในการแข่งขัน

องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมในลักษณะเดียวกับสำนักฯ คือ ห้องสมุด หรือหอสมุดของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศที่มีมากกว่า 147 แห่ง อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามตาราง OP1-5 และตาราง OP1-6 แล้ว จะพบว่า การให้บริการและกลุ่มผู้รับบริการมีความเป็นอิสระจากกัน คู่แข่งขันในเชิงของส่วนแบ่งตลาด (หรือจำนวนลูกค้า)จึงไม่เป็นประเด็นสำคัญแต่อย่างใด แต่ความท้าทายขององค์กร คือ คุณภาพของการให้บริการ และความครบถ้วนของสารสนเทศที่ตอบสนองต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่น ๆ ที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน ดังตาราง OP2-1

ตาราง OP2-1 คู่เทียบและสภาพการแข่งขัน

คู่เทียบ	ประเด็นการเทียบ	ผลการดำเนินงานในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
- สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยขอนแก่น - สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	- ความพึงพอใจในการให้บริการ - สัดส่วนทรัพยากรต่อจำนวนนักศึกษา - จำนวนการให้บริการเชิงรุก - สัดส่วนนวัตกรรมต่อจำนวนบุคลากร - สถิติการเข้าใช้บริการต่อจำนวนนักศึกษาบุคลากร	- ในแง่ของคุณภาพการให้บริการมีความแตกต่างกันเล็กน้อย - ในแง่ของจำนวนทรัพยากรและงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อทรัพยากร สำนักฯ มีน้อยกว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ตาราง 7.1 ก (1.3))	- บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระบบการให้บริการของห้องสมุดสมัยใหม่ - มีเครื่องมือที่พร้อมสำหรับการให้บริการสารสนเทศ - มีการสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการให้บริการและการปฏิบัติงาน - สภาพแวดล้อมที่ดี หอสมุดอยู่ในทำเลที่ดี

2ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขัน/เปรียบเทียบด้านการดำเนินงานของสำนักฯ คือ การให้บริการสารสนเทศที่ครบถ้วน ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และด้วยวิธีการที่ผู้รับบริการคาดหวัง ความเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักฯ ประกอบด้วย พัฒนาการที่เป็นไปอย่างรวดเร็วของอินเทอร์เน็ต พัฒนาการของอุปกรณ์ด้านไอที การให้บริการขององค์กรด้านการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบสิ่งพิมพ์ที่เป็นรูปเล่มไปสู่สิ่งพิมพ์ดิจิทัลหรือสิ่งพิมพ์ออนไลน์ ตลอดจนรสนิยมการใช้บริการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีส่วนอย่างมากในการขับเคลื่อนให้สำนักฯ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ รวมทั้งการพัฒนาสารสนเทศใหม่ ๆ ที่ตรงกับความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้รับบริการ

2ก(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแหล่งข้อมูลสำหรับการเปรียบเทียบ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ ได้แก่ สถิติการให้บริการและความพึงพอใจต่อบริการด้านต่าง ๆ ทั้งของสำนักฯ และของคู่เทียบ การได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ของคู่เทียบ สำนักฯ ใช้วิธีการทำข้อตกลงในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในรอบปี และมีข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ คือ

- 1) การเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบเดียวกัน หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) ระบบการบริหารห้องสมุดแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน มีทั้งแบบรวมศูนย์และแยกส่วน

ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

สำนักฯ ได้สรุปความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญไว้ดังตาราง OP2-2

ตาราง OP2-2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ /โอกาสเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	Key strategy	เป้าประสงค์	แผนพัฒนาบุคลากร
1. ด้านธุรกิจ	1.1 ดำเนินการและฐานข้อมูลมีราคาแพง (สูง)และปรับราคาสูงขึ้นทุกปี 1.2 งบประมาณที่จำกัด 1.3 ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีสูงขึ้น 1.4 คณะ/หน่วยงานตั้งขึ้นใหม่ มีความต้องการทรัพยากรสารสนเทศเพิ่มขึ้น	- มีความพร้อมด้านทรัพยากรสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยได้ทุกด้าน - มีความพร้อมของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการเข้าถึงสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์สำหรับสืบค้นข้อมูล - มีความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้ความรู้ในการเข้าใช้ทรัพยากรสารสนเทศ - มีความพร้อมด้านสถานที่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้บริการ - มีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง	- การใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า(3) - สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ(1) - การบริหารให้เกิดผล การดำเนินงานที่ดีและยั่งยืน(4)	- สถิติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศฉบับพิมพ์เพิ่มขึ้น - สถิติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น - ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการใช้บริการเพิ่มขึ้น	- เป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย และศูนย์กลางการให้บริการสารสนเทศ สื่อการเรียนรู้ทุกรูปแบบเพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย ด้วยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ(1) - มีสถานที่และสภาพแวดล้อม โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการให้บริการ สารสนเทศ (5)	- พัฒนาความสามารถทาง IT ให้บุคลากรทุกคนสามารถ สืบค้นเพื่อหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต - บรรณารักษ์สามารถใช้และสอน เครื่องมือ Single Search ได้ - พัฒนาให้บุคลากรทุกคน สามารถใช้และแนะ นำการใช้ OPAC - เขียน บรรณานุกรมและให้ คำแนะนำในการเขียนได้ - เป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ / โอกาสเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	Key strategy	เป้าประสงค์	แผนพัฒนาบุคลากร
						● การอบรม service mind
2. ด้านปฏิบัติการ	2.1 การบริการที่สะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและทันสมัย 2.2 การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของ มหาวิทยาลัย และ ความต้องการของผู้รับบริการ	● ความพร้อมของอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ● ทรัพยากรสารสนเทศที่ทันสมัย ● มีความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการ จัดการ และให้ความรู้ในการเข้าใช้ ทรัพยากรสารสนเทศ ● มีความร่วมมือกับหน่วยงานใน มหาวิทยาลัยในการจัดหา ทรัพยากร สารสนเทศ ● มีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง(ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการ)	● สร้างความเป็นเลิศในการ ให้บริการ(1) ● สร้างความเป็นเลิศในการ จัดการ ทรัพยากร สารสนเทศ(2)	● ความพึงพอใจในการ ให้บริการเพิ่มขึ้น ● จำนวนความผิดพลาดของการ ให้บริการยืม-คืน ลดลง ● จำนวนความผิดพลาดของข้อมูลในฐาน ลดลง	● เป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย และศูนย์กลางการ ให้บริการสารสนเทศ สื่อการเรียนรู้ทุกรูปแบบ เพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย ด้วยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ(1) ● เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้วย ตนเองแก่นัก ศึกษา อาจารย์ และ บุค ลากรให้สามารถสืบค้น ข้อมูลได้อย่างกว้างขวางไร้ ขอบเขต โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย	● บรรณารักษ์มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการ สารสนเทศ ● พัฒนา ความสามารถทาง IT ให้บุคลากร ● บุคลากรเข้าอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. ด้านทรัพยากรบุคคล	3.1 บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมี	● ความรู้ความสามารถของบุคลากร	● การบริหารให้ เกิดผลการ	● ร้อยละของบุคลากรแต่ละประเภท มีสมรรถนะ	● บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทันต่อ	● อบรมด้านการทำ งานเป็นทีม จิต

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ /โอกาสเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	Key strategy	เป้าประสงค์	แผนพัฒนาบุคลากร
	ความสุข 3.2 มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพ เทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานเป็นทีม และมีจิตบริการ 3.3 มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ - บุคลากรสามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน - มีความหลากหลายของวิธีการทำงาน	ดำเนินงานที่ดีและยั่งยืน(4) สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ(1)	ตามข้อกำหนดของสำนักฯ - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะตามข้อกำหนดของ สำนักฯ - ร้อยละของกิจกรรมที่บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น - จำนวนนวัตกรรมที่เกิดขึ้น - จำนวน CoP	ความเปลี่ยนแปลงวิทยาการใหม่ ๆ มีจิตบริการ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(4)	บริการ การสร้างทัศนคติเชิงบวก ปีละ 1 ครั้ง - พัฒนาความสามารถทาง IT ให้บุคลากร - ให้ความรู้ด้าน KM - R2R
4. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	4.1 การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (พลังงาน ไฟฟ้า) 4.2 การพัฒนาบรรณารักษ์และ ห้องสมุดโรงเรียน (โรงเรียนขาดแคลนครูที่มีความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์)	- บุคลากรมีความรู้ความสามารถใน วิชาชีพ บรรณารักษ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ - มีความพร้อมด้านบุคลากร - บุคลากรพร้อมในการให้ความร่วมมือ	- การบริหารให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและยั่งยืน(4) - การสร้างความรู้ รับผิดชอบต่อ สังคม และการสนับสนุนชุมชน	- ร้อยละของการประหยัดพลังงานไฟฟ้า - ร้อยละของโรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมและนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน	เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอด ชีวิต และเป็นแหล่งบริการองค์ความรู้ เพื่อส่งเสริมและพัฒนา คุณภาพชีวิตของคนในสังคม(3)	- ให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์พลังงาน - ศึกษาดูงานองค์กรที่มีผลการดำเนินการด้านอนุรักษ์พลังงานที่ดี

ค. ระบบการปรับปรุงการดำเนินการ

แนวทางและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของสำนักฯ ได้แก่

- 1) ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการโดยใช้แนวคิดของ Lean และ PDCA
- 2) ใช้การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 3) ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินคุณภาพภายในเพื่อวางแนวทางพัฒนาองค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

1.1ก(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

สำนักฯ แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพเพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้รับบริการ ตลอดจนการประชุมระดมความคิดเห็น ในปี 2558 คณะกรรมการประกันคุณภาพ ได้ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักฯ ใหม่ เพื่อให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจน คือ “เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ระดับชาติ ด้วยบริการที่เป็นเลิศ ภายในปี 2560”

เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ คณะกรรมการประกันคุณภาพ ได้ปรับค่านิยมองค์กรใหม่ เป็น “มีจิตบริการ ทำงานอย่างมืออาชีพ” หลังจากนั้นได้ดำเนินการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันด้วย

ผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นผู้นำระดับสูง ได้ประชุมบุคลากรเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ค่านิยมขององค์กร ตลอดจนการจัดทำคำอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ค่านิยมเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติโดยร่วมกับบุคลากรจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

ผู้อำนวยการ ได้สื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมขององค์กรให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตรที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ทุกคนได้รับทราบในหลายวาระ หลากหลายวิธีและอย่างสม่ำเสมอ ดังตาราง 1.1-1

ตาราง 1.1-1 วิธีถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์และค่านิยมองค์กร

รายการ	วิธีการถ่ายทอด
1. บุคลากร	- ที่ประชุมบุคลากรสำนักฯ ทุก 2 เดือน - สัมมนาประจำปี - ตอนท้ายของอีเมลทุกฉบับที่สื่อสารถึงกันภายในสำนักฯ และภายนอกสำนักฯ จะมีข้อความแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมขององค์กรของสำนักฯ - ป้ายประกาศ ในบริเวณต่าง ๆ ภายในสำนักฯ - เว็บไซต์สำนักฯ
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	- ตอนท้ายของอีเมลทุกฉบับที่สื่อสารไปภายนอกสำนักฯ จะมีข้อความแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กรของสำนักฯ - ตอนท้ายหนังสือราชการ - ป้ายประกาศ ในบริเวณต่าง ๆ - เว็บไซต์สำนักฯ

1.1ก(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้อำนวยการเน้นย้ำในการประชุมบุคลากรสำนักฯ ทุกเดือนถึงการยึดถือแนวปฏิบัติที่เป็นธรรมกับทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยกัน ต่อผู้รับบริการ เพื่อจะดำรงไว้ซึ่งความเสมอภาค หลีกเลี่ยงการปฏิบัติในลักษณะของอภิสิทธิ์ชน สามารถตรวจสอบได้ เช่น ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการรับข้อร้องเรียนและพิจารณาแก้ไขข้อร้องเรียนพร้อมแนวปฏิบัติที่ชัดเจน กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการลดหย่อนค่าปรับ กรณีผู้รับบริการทำผิดกติกา การจองหนังสือผ่านระบบคอมพิวเตอร์ การจองห้องศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งทำให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้รับบริการ นอกจากนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็ได้เน้นให้

ดำเนินการอย่างเป็นธรรมกับทุกคนโดยให้มีคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถร้องเรียนหากไม่ได้รับความเป็นธรรม ดังตาราง 1.1-2

ตาราง 1.1-2 แนวทางการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในด้านต่าง ๆ

รายการ	การปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
1. การจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศและซอฟต์แวร์	จัดซื้อเฉพาะทรัพยากรสารสนเทศและซอฟต์แวร์ที่ถูกต้องตามลิขสิทธิ์ โดยจัดซื้อจากร้าน/บริษัทตัวแทนจำหน่ายที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย	ฝ่ายจัดซื้อของสำนักฯ	ทรัพยากรสารสนเทศถูกต้องตามลิขสิทธิ์ร้อยละ 100
2. การปกป้องลิขสิทธิ์จากการเข้าใช้ฐานข้อมูลและวารสารอิเล็กทรอนิกส์	มีข้อความเตือนเกี่ยวกับการละเมิดลิขสิทธิ์และข้อตกลงในการใช้ เพื่อให้ผู้รับบริการรับทราบและต้องดำเนินการยอมรับข้อตกลงจึงจะสามารถเข้าใช้วารสารและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักฯ บอกรับ	บรรณารักษ์ฝ่ายบริการฯ	ไม่มีผู้ละเมิดข้อตกลง
3. การปกป้องลิขสิทธิ์จากการทำซ้ำของเอกสาร ตำรา	จัดทำป้ายประกาศถึงความรับผิดชอบต่อลิขสิทธิ์ของแต่ละประเภทของทรัพยากรสารสนเทศ ไว้ที่จุดให้บริการทุกจุด เช่น จุดให้บริการ สื่อโสตทัศน์ บริการถ่ายเอกสาร บริการสแกนเอกสาร บริการยืม-คืน	บรรณารักษ์ฝ่ายบริการฯ	ไม่มีผู้ละเมิดข้อตกลง / ไม่พบข้อร้องเรียน
4. ความเท่าเทียมในการได้ รับบริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ เช่น สิทธิในการลด หย่อนค่าปรับกรณีคืนทรัพยากรสารสนเทศช้ากว่ากำหนดการจองเพื่อใช้ห้องต่าง ๆ	มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้มีอำนาจแก้ปัญหา คือ หัวหน้าฝ่ายที่รับผิดชอบและต้องรายงานที่ประชุมคณะกรรมการบริหารทราบทุกเดือน	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ	ไม่พบว่ามีข้อร้องเรียน / มีข้อร้องเรียนแต่สามารถชี้แจงเหตุผลได้ร้อยละ 100
5. ด้านจรรยาบรรณของบุคลากร โดยเน้นย้ำให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตาม “ข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัย”	มีการยกย่องผู้ประพฤติปฏิบัติดีด้วยการคัดเลือกและให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นประจำปี	การเจ้าหน้าที่สำนักฯ และคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรดีเด่น สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร	- ไม่พบผู้กระทำผิดตาม “ข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัย” - ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นอย่างน้อย 1 คน/ปี

1.1ก(3)การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ในด้านการบริหารสำนักฯ ให้ประสบความสำเร็จ ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหาร ได้กำหนดนโยบายส่งเสริมให้มีกิจกรรม ดังตาราง 1.1-3

ตาราง 1.1-3 กิจกรรมส่งเสริมการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน

รายการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
ส่งเสริมกิจกรรม KM	- Morning talk - R2R - CoPs	- หัวหน้าฝ่ายบริการฯ - คณะกรรมการ KM	- สัปดาห์ละ 1 ครั้ง - ผลงาน 2 เรื่อง/ปี - CoPs อย่างน้อย 3 CoPs
แผนการพัฒนาบุคลากร	- ตามนโยบายของสำนักฯ - ตามความต้องการของบุคลากร	ฝ่ายสนับสนุนฯ	- ปีละ 2 ครั้ง - บุคลากรเข้าร่วมร้อยละ 100
พึ่งพาเทคโนโลยีที่พัฒนาในเชิงธุรกิจของบริษัทเอกชนให้น้อยที่สุด และใช้โปรแกรม Open source ในการพัฒนาโปรแกรม	มีการใช้ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (ALIST) ที่พัฒนาร่วมกับศูนย์คอมพิวเตอร์	ศูนย์คอมพิวเตอร์และบรรณารักษ์	มีระบบห้องสมุดอัตโนมัติ
วางแผนพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร	คณะกรรมการบริหารคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพโดยพิจารณาจากรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นหัวหน้าฝ่ายที่มีความถี่สูง จำนวน 8-10 คน เป็นกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดให้เข้าร่วมกิจกรรมในเชิงพัฒนาผู้นำทั้งที่จัดโดยสำนักฯและจัดโดยหน่วยงานภายนอก	คณะกรรมการบริหารสำนักฯ	มีผู้ผ่านการอบรมร้อยละ 50
ระบบงานที่ทำแทนกันได้	- การทำงานแบบ cross function ในระบบงานการเงิน วัสดุและครุภัณฑ์ - การถ่ายทอดงานเพื่อรองรับการเกษียณอายุ - โครงการพี่เลี้ยง	คณะกรรมการบริหารสำนักฯ	มีระบบงานแบบ cross function ในสำนักฯ ปีละ 2 ระบบ

นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 5 วิทยาเขต (PSULINET) ซึ่งจะมีการพบปะกันของแต่ละกลุ่มงานของห้องสมุดทุกวิทยาเขต และมีการประชุมประจำปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และมีเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) ซึ่งกำหนดการประชุมผู้อำนวยการทุก 3 เดือน ทั้ง 2 เครือข่ายมีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันผ่านระบบการยืมระหว่างห้องสมุด การร่วมกันจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศ ทำให้สามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลง นอกจากนี้ ยังลดความซ้ำซ้อนในการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศของแต่ละห้องสมุด และมีความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

ข. การสื่อสารและการดำเนินการขององค์กร

1.1ข(1) การสื่อสาร

ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหาร สื่อสารกับบุคลากรด้วยช่องทางที่หลากหลาย ดังตาราง 1.1-4 ตาราง 1.1-4 ช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางการสื่อสาร	ผู้เกี่ยวข้อง	ความถี่	กิจกรรม/ผลลัพธ์
ที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าฝ่าย	ทุก 1-2 เดือน	- พิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักฯ - เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอวาระเข้าที่ประชุมโดยผ่านตัวแทนบุคลากร - ทบทวน ติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
ประชุมบุคลากร	บุคลากรทุกคน	ทุก 2 เดือน	- สื่อสารเรื่องต่าง ๆ จากคณะกรรมการบริหาร เพื่อรับฟังความคิดเห็น และแนวทางการแก้ปัญหา - เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอวาระเข้าที่ประชุมซักถามปัญหา ข้อข้องใจโดยวาจา - คณะกรรมการชุดต่าง ๆ รายงานผลการดำเนินงาน
ประชุมคณะทำงาน	- คณะกรรมการประกันคุณภาพ - คณะกรรมการ 5ส - คณะกรรมการ KM ฯลฯ	ทุก 1-2 เดือน	มีแผนกิจกรรม ผลการดำเนินงาน ประเมินผลและวิเคราะห์ทบทวน
Group mail	บุคลากรเฉพาะกลุ่ม หรือบุคลากรทุกคน	เมื่อต้องการสื่อสาร	สื่อสารเรื่องต่าง ๆ ทั้งกรณีเร่งด่วน หรือเรื่องราวที่น่าสนใจ
ระบบ E-document	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทุกวัน	แจ้งข่าวสาร สั่งการ ฯลฯ
ประชุมร่วมกับคู่ความร่วมมือ เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	ทุก 2 เดือน / เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วน	พิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้งาน และพัฒนาฟังก์ชันการใช้งานระบบ ALIST

ช่องทางการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทางทั่วทั้งองค์กร มีหลักฐานการสื่อสารเก็บไว้เพื่อการทวนสอบภายหลัง สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ได้

1.1ข(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญดังตาราง 1.1-5

ตาราง 1.1-5 แนวทางการปฏิบัติที่สำคัญ

กิจกรรม	การปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
1. ผลการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย	- รายงานที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร - ประเมินความพึงพอใจ - ทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นระยะ	หัวหน้าฝ่าย	พิจารณาจากตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

กิจกรรม	การปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
2. การรับและพิจารณาแก้ไขข้อร้องเรียน	มีคณะกรรมการรับและพิจารณาแก้ไขข้อร้องเรียน	คณะกรรมการบริหาร	มีคณะกรรมการรับและพิจารณาแก้ไขข้อร้องเรียน / ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 / ภายในเวลาที่กำหนด
3. ส่งเสริมให้มีการวิจัย R2R CoPs และ KM ของสำนักฯ	- มีประกาศของสำนักฯ เรื่อง พุนอุดมทุนการวิจัย - มีคณะกรรมการ KM ของสำนักฯ - สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอผลงานในเวที PSULINET show case และการประชุมวิชาการ PULINET ระดับชาติ - จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างห้องสมุดคณะกับศูนย์คอมพิวเตอร์ (ALIST พบผู้ใช้)	- คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการ KM	1. มีผลงานวิจัยอย่างน้อย 2 เรื่อง/ปี 2. มีการปรับปรุงงานจากการดำเนินการของ KM 3. มีการนำเสนอผลงานในเวที PSULINET show case และการประชุม PULINET วิชาการ ระดับชาติอย่างน้อย 3 เรื่อง 4. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างห้องสมุดคณะกับศูนย์คอมพิวเตอร์ (ALIST พบผู้ใช้) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. ให้บุคลากรตระหนักถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมองค์กร	- แจ้งในที่ประชุมบุคลากร - จัดกิจกรรมส่งเสริม	คณะกรรมการบริหาร	ผลประเมินการรับรู้/ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
5. วิเคราะห์กระบวนการทำงาน	- จัดทำ SIPOC เพื่อให้เห็น Value chain - ลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานโดยใช้ LEAN - มีกิจกรรม 5ส	- คณะกรรมการบริหาร - คณะกรรมการประกันคุณภาพ - คณะกรรมการ 5ส	1. ได้จัดทำ Value chain ของกระบวนการหลักไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2. มีการ LEAN ไม่น้อยกว่า 3 กิจกรรม 3. บุคลากรร่วมมือในกิจกรรม 5ส และ

กิจกรรม	การปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย
			มีความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร

1.2ก(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

สำนักฯ ดำเนินการตามระบบธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ ที่สำคัญ ดังตาราง 1.2-1

ตาราง 1.2-1 แนวทางในการกำกับดูแลให้เป็นไปตามระบบธรรมาภิบาล

เรื่องที่สำคัญในระบบธรรมาภิบาล	แนวทางในการกำกับดูแล
ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับสูง	- มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง จัดทำข้อตกลงภาระงานตาม TOR มีการรายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานตาม TOR ปีละ 2 ครั้ง - ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน และทุก 2 ปีโดยคณะกรรมการที่มีอธิการบดีเป็นประธาน - ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการได้รับการประเมินด้านต่าง ๆ จากบุคลากรสำนักฯ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงการบริหารสำนักฯ ผลการปฏิบัติงานของผู้ในระดับหัวหน้าฝ่ายได้รับการประเมินทุก 6 เดือนโดยคณะกรรมการที่มีผู้อำนวยการเป็นประธาน
ความรับผิดชอบต่อทางการเงิน	- รายงานการใช้เงินหมวดต่าง ๆ ของสำนักฯ ให้บุคลากรทราบ ทั้งที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร และที่ประชุมบุคลากรประจำทุกเดือน - การใช้จ่ายเงินของสำนักฯ ได้รับการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่การเงินของสำนักฯ กองคลัง และหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย
ความโปร่งใสในการดำเนินการ	- มีการสื่อสารแนวทางการดำเนินการแก่บุคลากร ทั้งโดยการประชุมบุคลากร และเป็นเอกสาร เช่น แนวทางการสรรหาหัวหน้าฝ่าย แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น - มีการเปิดเผยรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร โดยบุคลากรสามารถดูได้จากระบบ SharePoint ของสำนักฯ - มีระบบรับข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียน
การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- มีการรายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานระดับคณะ - มีนโยบายในการพัฒนาระบบรายงานข้อมูล และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมมากที่สุด

1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการ

คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดทุก 2 ปี โดยใช้ข้อมูลจากการรายงานของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ข้อมูลจากการสอบถามบุคลากร และข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการประเมินได้รับการป้อนกลับเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ผู้อำนวยการ ได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีอธิการบดีเป็นประธานทุก 6 เดือน และประเมินโดยบุคลากรสำนักฯ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์กร การเป็นผู้กำกับดูแลที่เที่ยงตรงรอบคอบจริยธรรมและคุณธรรม ความสามารถในการสื่อสารและ

การจูงใจ ศิลปะในการครองใจผู้ได้บังคับบัญชา การจัดระบบ/กลไก การบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และรายงานผลการประเมินให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อนำผลการประเมินไปทบทวนการดำเนินงาน

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

1.2ข(1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

องค์กรได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดผลกระทบเชิงลบต่อการให้บริการ/ผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสร้างกระบวนการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ดังตาราง 1.2-2

ตาราง 1.2-2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดผลกระทบเชิงลบต่อการให้บริการ

ผลิตภัณฑ์/ บริการ	ปัญหา/ผลกระทบ เชิงลบ	กระบวนการแก้ปัญหา	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กรอบเวลา
การบริการ ทรัพยากร สารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์	การใช้ทรัพยากร สารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ ผิดพลาด	- มีระบบยืนยันตัวตน - มีความเตือนและให้ รับทราบข้อตกลงการใช้ ทรัพยากรสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์	ป้องกันการทำผิด กติกา ทำให้ผู้ให้ บริการยุติการ ให้บริการ	จำนวนครั้ง ของการ กระทำผิด ลดลง	ทุกครั้งที่ใช้ ทรัพยากร สารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์
การใช้ ซอฟต์แวร์	การละเมิดลิขสิทธิ์	- จัดหา Open Source ซอฟต์แวร์, ฟรีแวร์ - ใช้ซอฟต์แวร์ถูกกฎหมาย - ไม่อนุญาตให้ผู้รับบริการ ติดตั้งซอฟต์แวร์ใด ๆ ใน ระบบคอมพิวเตอร์ที่ สำนักฯ จัดไว้บริการ	ไม่มีการใช้ ซอฟต์แวร์ที่ผิด กฎหมาย	ไม่มี ซอฟต์แวร์ที่ ผิดกฎหมาย	ตรวจสอบ 2 ครั้ง/ปี
การสำเนา เอกสารและ ทำซ้ำสื่อโสตฯ เพื่อประโยชน์อื่น ที่ไม่ใช่เพื่อ การศึกษา	การละเมิดลิขสิทธิ์	มีป้ายประกาศการละเมิด ลิขสิทธิ์	ป้องกันการละเมิด ลิขสิทธิ์	ไม่มีข้อ ร้องเรียนที่ เกิดจากการ ละเมิด ลิขสิทธิ์	ตรวจสอบ 2 ครั้ง/ปี
การให้บริการ	การเลือกปฏิบัติ เช่น การลดหย่อนค่าปรับ	มีแนวปฏิบัติในการ ลดหย่อนค่าปรับ	ผู้รับบริการได้รับ ความเป็นธรรม	ข้อร้องเรียน เรื่องการเลือก ปฏิบัติลดลง	ตรวจสอบ 1 ครั้ง/เดือน

1.2ข(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

สำนักฯ ดำเนินการด้านปฏิบัติการที่สำคัญอย่างโปร่งใส และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ดังตาราง 1.2-3

ตาราง 1.2-3 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

รายการ	กระบวนการ	ตัวชี้วัด
การจัดซื้อวัสดุ/ครุภัณฑ์	มีการสอบราคาตามระเบียบการจัดซื้อ โดยเลือก รายการของผู้ขายรายที่เสนอให้ราคาต่ำกว่าใน มาตรฐานสินค้าที่ต้องการ	ไม่พบข้อร้องเรียนจากผู้ขาย

รายการ	กระบวนการ	ตัวชี้วัด
การจัดซื้อตำรา	มีการสอบราคาตามระเบียบการจัดซื้อ โดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อส่งรายการตำราที่ต้องการจัดซื้อให้สำนักพิมพ์ต่าง ๆ เมื่อสำนักพิมพ์ต่าง ๆ ส่งรายการพร้อมราคาขายเจ้าหน้าที่จัดซื้อก็ดำเนินการเลือกรายการของผู้ขายรายที่ให้ราคาต่ำกว่า	ไม่พบข้อร้องเรียนจากผู้ขาย
การให้บริการ	มีกระบวนการให้บริการที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ร้องเรียนได้	ไม่พบข้อร้องเรียน/มีข้อร้องเรียนแต่สามารถชี้แจงทำความเข้าใจได้

นอกจากนี้ ยังมีมาตรการลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน ดังนี้

- นักศึกษา : ลงโทษตามวินัยนักศึกษา
- บุคลากร : เสนอมหาวิทยาลัยลงโทษทางวินัยข้าราชการ/พนักงาน
- บุคคลภายนอก : แจ้งความดำเนินคดีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและระงับการเป็นสมาชิกเป็นการชั่วคราวหรือถาวรตามแต่กรณี

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2ค(1) ความผูกพันของสังคม

1) ร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ นอกมหาวิทยาลัย เช่น องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการรักษาวัฒนธรรมที่สืบมาในโอกาสต่าง ๆ เช่น วันสงกรานต์ วันเฉลิมพระชนมพรรษา

2) กิจกรรมส่งเสริมการอ่านของประชาชน เช่น PSU Book Fair โครงการ Open Library@your school ณ โรงเรียนวัดโคกพยอม เป็นต้น

3) กำหนดนโยบายและมาตรการในการประหยัดพลังงาน ลดภาวะโลกร้อน เช่น

- ปิดเครื่องปรับอากาศ ปิดไฟฟ้าในที่ทำงานช่วงพักและบริเวณที่ไม่ได้ใช้งาน
- จัดระบบสวิทช์ไฟฟ้าแสงสว่างใหม่ ให้สามารถควบคุมการเปิด-ปิดหลอดไฟให้แสงสว่างให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการใช้แสงสว่างบริเวณต่าง ๆ
- รณรงค์ลดการใช้กระดาษ และการนำวัสดุต่าง ๆ มาใช้ใหม่ รวมทั้งการคัดแยกขยะ

1.2ค(2) การสนับสนุนชุมชน

สำนักฯ ตระหนักถึงบทบาทที่พึงมีต่อการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมตามศักยภาพของสำนักฯ เช่น การสร้างความเข้มแข็งแก่ห้องสมุดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในเขตการศึกษา 2 อำเภอหาดใหญ่ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการสอนในระดับก่อนวัยเรียนจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในชุมชน โดยจัดเป็นห้องสมุดต้นแบบ จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน จัดอบรมให้ความรู้ทางบรรณารักษศาสตร์ ฟื้นฟูฐานแก่ครูที่รับผิดชอบในการดูแลห้องสมุดโรงเรียน ส่งเสริมให้มีเครือข่ายห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน

สำนักฯ แต่งตั้งคณะกรรมการบริการวิชาการ และได้ร่วมกันประชุมกำหนดพื้นที่ สำหรับให้บริการชุมชน ดังนี้

- 1) เป็นพื้นที่ที่อยู่ในจังหวัดซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย
- 2) การเดินทางสะดวก ไปเช้า กลับเย็นได้ (ระยะทางไม่เกิน 50 กิโลเมตรจากมหาวิทยาลัย)
- 3) สามารถติดตามผลได้บ่อย ๆ

4) เป็นโรงเรียนสังกัด สพฐ. ระดับ อนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

คณะกรรมการบริการวิชาการมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน ดังตาราง 1.2-4 ตาราง 1.2-4 การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน

กิจกรรม	การเลือกโรงเรียน	การเรียนรู้	ผู้รับผิดชอบ/เป้าหมาย
การพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน	วิเคราะห์ข้อมูล - ความพร้อมในการพัฒนา - ความตั้งใจและสนใจของผู้อำนวยการโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบ - โรงเรียนที่มีความพร้อมทางกายภาพและมีศักยภาพที่พัฒนาได้ไม่ยาก	ศึกษาข้อมูลจากการสรุปผลการดำเนินงานในปี 2558 คือ - โรงเรียนร่วมดำเนินการด้วยความยั่งยืน - ให้นักเรียนชั้น ป.5 และป.6 ช่วยป้อนข้อมูล เพื่อฝึกฝนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการจัดการห้องสมุดโรงเรียน - ให้โรงเรียนดำเนินการป้อนข้อมูลหนังสือเข้าฐานข้อมูลก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน	1 โรงเรียน/ปี
การอบรมให้ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์	โรงเรียนในเขตการศึกษา 2 อ.หาดใหญ่ ที่มีความพร้อมในการจัดห้องสมุด	ต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการใช้โปรแกรมระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ULibM	- อบรม 2 โครงการ คือ 1) โครงการครูบรรณารักษ์ 2) โครงการยุวบรรณารักษ์ - หลังจากการอบรม โรงเรียนต้องสร้างฐานข้อมูลห้องสมุด และมีข้อมูลในฐานไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50

การบริการวิชาการ ได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรตามความถนัด มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก และรับสมัครบุคลากรเข้าร่วมโครงการ โดยผู้อำนวยการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง ดังตาราง 1.2-5 ตาราง 1.2-5 กิจกรรมบริการวิชาการ

ชุมชน	กิจกรรม
ห้องสมุดโรงเรียน	1. จัดการทรัพยากรสารสนเทศ บริการ และสภาพแวดล้อมห้องสมุดโรงเรียนบ้านปลักคล้า 2. กิจกรรม Open Library@Your School โรงเรียนบ้านโคกพยอม เพื่อส่งเสริมกระตุ้นให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน 3. บริจาคคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 เครื่อง ให้โรงเรียนบ้านปลักคล้า เพื่อสร้างฐานข้อมูลและยืมคืนหนังสือ 4. จัดอบรมความรู้ใหม่ ๆ แก่บรรณารักษ์ ผู้ปฏิบัติงานของห้องสมุดและยุวบรรณารักษ์
สถาบันการศึกษา	การรับนักศึกษาเข้าฝึกงาน - ด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ จำนวน 6 คน - ด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ จำนวน 3 คน
ครู นักเรียน และประชาชนทั่วไป	งาน ม.อ. วิชาการ - จัดกิจกรรม ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสื่อสารให้สังคมรับรู้การให้บริการของสำนักฯ และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสำนักฯ กับชุมชน
บุคลากร ม.อ. และประชาชน	ประเพณีสารทเดือนสิบ

ชุมชน	กิจกรรม
ทั่วไป	-จัดกิจกรรม ปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการสืบสานขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นภาคใต้ และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสำนักฯ กับชุมชน
บุคลากร ม.อ. ครู นักเรียน และประชาชนทั่วไป	งานมหกรรมหนังสือ PSU Book Fair -จัดกิจกรรม ปีละ 1 ครั้ง เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยและชุมชนใกล้เคียง

สำนักฯ ประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อทำแผนบริการวิชาการต่อไป

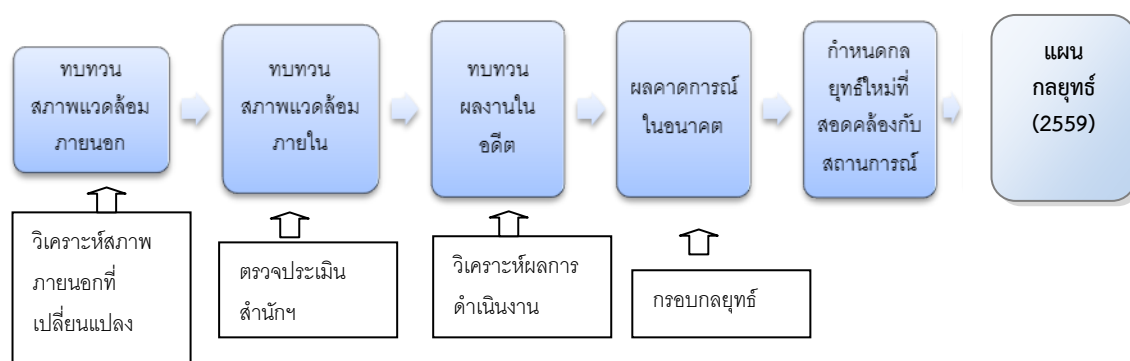
หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สำนักฯ ได้ทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี รับผิดชอบโดยคณะกรรมการประกันคุณภาพ มีขั้นตอนที่สำคัญดังภาพ 2.1-1



ภาพ 2.1-1 ขั้นตอนการทบทวนแผนกลยุทธ์ของสำนักฯ

นอกจากนี้ สำนักฯ ทำการระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรทุกคนจากที่ประชุมประจำเดือน ร่วมกับการนำข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการที่ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการบริหาร และพิจารณาว่าสมควรปรับปรุงกระบวนการทำงานของสำนักฯ มาใช้ประกอบด้วย

ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญคือ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการประกันคุณภาพ บุคลากรทุกคน ผู้รับบริการ ในการกำหนดกรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นคือ ระยะเวลา 1 ปี และ 3-5 ปี สำหรับแผนระยะยาว และได้กำหนดให้ทำการทบทวนแผนกลยุทธ์ในรอบปีหลังจากได้ผลการประเมินของปีนั้น ๆ เพื่อจะได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในรอบระยะเวลาที่สอดคล้องกัน

เนื่องจากพันธกิจหลักของสำนักฯคือการให้บริการสารสนเทศ ซึ่งรูปแบบความต้องการในการใช้สารสนเทศเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมไปจากในอดีตมาก ผู้รับบริการต้องการความสะดวก รวดเร็ว ในการใช้บริการ และสามารถใช้บริการจากที่ไหน เมื่อไหร่ ก็ได้ นั่นคือรูปแบบการให้บริการต้องเปลี่ยนแปลงไป สำนักฯ ได้ให้ความสำคัญในการให้บริการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสม และกำหนดเป็นเป้าประสงค์หลักเพิ่มขึ้นคือ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทนต่อความเปลี่ยนแปลง วิทยาการใหม่ ๆ มีจิตบริการ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และจัดสถานที่ สภาพแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการให้บริการสารสนเทศ และกำหนดคุณสมบัติที่ต้องมีของบุคลากรที่มีอยู่ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และเพิ่มคุณสมบัติของบุคลากรที่จะรับใหม่ในเรื่องความสามารถทางการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เพื่อความคล่องตัวในการประสานงาน การให้บริการแก่บุคลากรและนักศึกษาชาวต่างชาติที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้ สำนักฯกำหนดให้บุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย สามารถปฏิบัติงานข้ามฝ่ายได้เมื่อมีความจำเป็น เพื่อการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

2.1ก(2) นวัตกรรม

สำนักฯ กำหนดแผนเกี่ยวกับนวัตกรรมเกิดจากอยากทำหรืออยู่ในแผนนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมภายในสำนักฯ ด้วยวิธีการหลากหลายซึ่งเหมาะสมสำหรับศักยภาพของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เช่น การพัฒนาสิ่งแวดล้อมและสถานที่ทำงานผ่านคณะกรรมการอาคารสถานที่ และกรรมการ 5 ส สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำวิจัย สำนักฯ มีกระบวนการส่งเสริมให้ทำวิจัยสถาบัน และนำเสนอผลวิจัยในการประชุมต่าง ๆ ที่เหมาะสม และชี้ให้นำมาจากการวิจัย หรือศึกษามาสร้างเป็นนวัตกรรมในสำนักฯ

สำนักฯ กำหนดให้มีการประชุมทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เป็นประจำทุกเดือน หรือเมื่อมีเหตุจำเป็น นอกจากนี้มีการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพทุก 1-2 เดือน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาทางกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลลัพธ์เรื่องโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ ดังตาราง OP2-2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ และใช้กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาประกอบการตัดสินใจผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อเลือกกิจกรรมที่ต้องดำเนินการต่อไป

2.1ก(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สำนักฯ กำหนดให้นาระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการดำเนินงานของสำนักฯ และมีคณะกรรมการตรวจประเมินทำการประเมินทุกปี เพื่อได้ข้อมูลย้อนกลับ สำหรับปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในปีถัดไป และกระบวนการทบทวนผลงานในอดีตจากภาพที่ 2.1-1 นั้น สำนักฯ กำหนดเป็นนโยบายให้หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายนำเสนอผลการดำเนินงาน และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในรอบหนึ่งเดือน และกำหนดความรับผิดชอบให้ฝ่ายบริการกำหนดกระบวนการสำหรับประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการของผู้รับบริการ ข้อร้องเรียนต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้บริหารสำนักฯ คณะกรรมการจัดการความรู้ บุคลากรที่ได้เข้าร่วมการประชุมสัมมนา และ/หรือที่มีศักยภาพทำการศึกษา ติดตาม และวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก นำเสนอหรือรายงานในที่ประชุมบุคลากรสำนักฯ ทุกเดือน ข้อมูลเหล่านี้ ได้รับการบันทึกในระบบอินทราเน็ตของสำนักฯ เพื่อเป็นองค์ความรู้ หรือ ข้อมูลประกอบสำหรับกระบวนการวางแผนหรือปรับแผนกลยุทธ์ต่อไป

ในการประชุมคณะกรรมการบริหาร มีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น จากข้อร้องเรียน หรือจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และกำหนดเป็นความท้าทายหรือความได้เปรียบทางกลยุทธ์ หากเป็นภัยคุกคามหรือความเสี่ยงที่กระทบต่อการดำเนินงาน ต้องแก้ไขทันที

2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร

ระบบงานและสมรรถนะหลักของสำนักฯ ดังภาพ 6.1-3 กระบวนการทำงาน

สำนักฯ กำหนดให้แต่ละฝ่ายระดมสมองเพื่อออกแบบระบบงานที่สำคัญและสอดคล้องกับพันธกิจหลักของสำนักฯ จากนั้นนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพเพื่อพิจารณา และนำไปใช้ในปีที่ผ่านมามีฝ่ายพัฒนาสารสนเทศทวนสอบกับระบบงานหลักของเครือข่าย PULINET ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อห้องสมุดสถาบันที่เป็นสมาชิกนำไปใช้ และปรับบางส่วนให้สอดคล้องกัน เพื่อช่วยให้สำนักฯ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ทุกกระบวนการสำคัญที่จำเป็นในการดำเนินการ รับผิดชอบโดยบุคลากรของสำนักฯ

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และ (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มี 5 ข้อ ดังตาราง OP2-2

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

2.2ก(1) แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังตาราง 2.2-1 ซึ่งแผนปฏิบัติการทั้งหมดดูได้จากแผนกลยุทธ์องค์กรฉบับสมบูรณ์ในระบบ SharePoint

ตาราง 2.2-1 แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว

แผนปฏิบัติการที่สำคัญ
แผนระยะสั้น พัฒนาการจัดการทรัพยากรเชิงรุกเพื่อตอบสนองความต้องการ การของผู้รับบริการ สร้างความร่วมมือกับคณะ/หน่วยงานเพื่อสนับสนุนการวิจัย วิเคราะห์และทบทวนภาระงานของบุคลากร เพื่อรองรับการเกษียณอายุราชการ มีระบบติดตามงาน มีระบบรองรับการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศอย่างเท่าเทียม ทุกที่ทุกเวลา
แผนระยะยาว จัดให้มีทรัพยากรสารสนเทศที่ครอบคลุม สอดคล้องการเรียนการสอน ทำการตลาดเชิงรุกตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ จัดให้มีระบบจัดเก็บ และเผยแพร่ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

เมื่อแผนกลยุทธ์ของสำนักฯ ได้รับการจัดทำตามกระบวนการในข้อ 2.1 ก(1) แล้ว หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ นำประเด็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของฝ่ายไปจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยการประชุมร่วมกันในฝ่าย กำหนดแผนดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบแต่ละแผนงานและกิจกรรมย่อย และกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลตามเป้าประสงค์ และนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบสอดคล้องและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ ที่วางไว้ ก่อนการนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

เมื่อได้รับการอนุมัติ หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานโดยผ่านการประชุมฝ่าย ผู้บริหารสำนักฯ แนะนำในที่ประชุมบุคลากรประจำเดือนอีกครั้ง และกำหนดให้หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบกำกับดูแลให้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้ในระบบสารสนเทศสำนักฯ เพื่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป และนำเสนอผลการปฏิบัติงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ซึ่งกระบวนการนี้ได้กำหนดเป็น Job Description ของหัวหน้าฝ่าย

2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร

ในการทำแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ตามข้อ 2.2 ก(2) นั้น แต่ละแผนงานต้องนำเสนอประมาณและทรัพยากรที่ต้องการ และในการประชุมอนุมัติแผนปฏิบัติการดังกล่าว จะพิจารณาสอดคล้องกับงบประมาณที่มีในแต่ละปี เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ก็จะมีอนุมัติหลักการการใช้เงินหรือทรัพยากรที่ระบุไว้ในแผน เพื่อเป็นพันธะผูกพันและรับประกันการสนับสนุนให้ดำเนินงานจนสำเร็จวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ในการจัดสรรงบประมาณนั้น ก่อนการดำเนินการของงบประมาณประจำปีจากแหล่งต่าง ๆ (เงินงบประมาณแผ่นดิน จากมหาวิทยาลัย หรือจากเงินรายได้สำนักฯ) สำนักฯ วิเคราะห์แนวทางการใช้เงิน เป้าหมายในอนาคตตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ก่อนแล้ว และกำหนดหมวดหมู่การใช้เงินไว้ชัดเจน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะ

เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของแต่ละแผนงานนั้น สำนักฯ กำหนดให้ทุกฝ่ายยึดถือระเบียบปฏิบัติทางการเงินอย่างเคร่งครัด

2.2ก(4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

1. แผนการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรตามความต้องการของสำนักฯ และความต้องการของบุคลากร

2. แผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ (แผนระยะยาว)

- ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัยสถาบัน ปีละ 2 เรื่อง
- ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ ปีละ 2 คน

มีแนวทางการสนับสนุน โดยการจัดสรรทุนวิจัย การให้ความรู้ มีระบบพี่เลี้ยง แนะนำวิทยวิจัย หรือ กำหนดเป็นภาระงาน

3. แผนการสืบทอดตำแหน่งบริหาร (แผนระยะยาว)

- จัดอบรมทักษะการเป็นผู้นำแก่บุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำทั้งปัจจุบันและอนาคต และส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเข้าอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้นำ

- ส่งเสริมให้มีบทบาทผู้นำในกิจกรรมต่าง ๆ โดยคิดภาระงานในฐานะการเป็นผู้นำกิจกรรม
- ส่งเสริมให้ไปดูงานในฐานะผู้นำ

2.2ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ ดังตาราง

2.2-3

ตาราง 2.2-3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	แผน ผล	ปีการศึกษา				
			2557	2558	2559	2560	2561
1	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ						
1.1	หนังสือและตำราที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน(ร้อยละ)	แผน	80	90	90	91	92
		ผล	98.53	5.94	51.47		
1.2	จำนวนฐานข้อมูลและวารสารที่ไม่สอดคล้องกับการวิจัย(ร้อยละ)	แผน	90	95	95	95	95
		ผล	100	100	100		
1.3	จำนวนกระบวนการทำงานที่สำคัญที่มีการจัดทำข้อกำหนด	แผน	6	6	6	6	6
		ผล	5	9	9		
1.4	จำนวนความผิดพลาดของการให้บริการยืม-คืน	แผน	0.15	0.13	0.13	0.12	0.10
		ผล	0.02	0.03	0.01		
2	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า						
2.1	จำนวนบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการอย่างมีนวัตกรรม	แผน	1	1	1	1	1
		ผล	2	1	2		
2.2	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ(ร้อยละ)	แผน	85	85	85	85	85
		ผล	82.2	85	87.6		
2.3	จำนวนกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการ	แผน	3	3	3	3	3
		ผล	14	13	11		
2.4	ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข	แผน	90	90	90	90	90
		ผล	100	90.9	96.55		
3	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร						
3.1	จำนวนกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าและสร้างความผูกพันของบุคลากร	แผน	3	3	3	3	3
		ผล	4	4	6		
3.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร	แผน	90	90	90	90	90
		ผล	80.80	79.20	84.60		
3.3	ร้อยละของความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร	แผน	90	90	90	90	90
		ผล	80.80	82.40	86.20		
4	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร						
4.1	ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายของตัวบ่งชี้	แผน	90	90	90	90	90
		ผล	76.92	76.92	66.67		
4.2	จำนวนกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม	แผน	2	2	2	2	2
		ผล	4	4	4		
5	ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด						
5.1	ร้อยละของรายได้สะสมที่เพิ่มขึ้นร้อยละต่อปี	แผน	20	20	20	25	25
		ผล	63.56	11.45	0.00		
5.2	ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (cost per use) ของการใช้ฐานข้อมูล (บาท/ครั้ง)	แผน	25	25	25	25	25
		ผล	74.99	40.72	27.25		
5.3	จำนวนกิจกรรมที่เป็นการตลาดเชิงรุก	แผน	3	3	3	3	3
		ผล	21	19	18		

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีที่ผลการดำเนินการที่นำเสนอโดยหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ เมื่อร่วมกันพิจารณาหาสาเหตุและวิธีแก้ไขแล้ว ให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปรับใช้ตามรูปแบบเดียวกันกับการนำแผนปฏิบัติงานไปใช้ตามที่กล่าวแล้ว แต่ในกรณีเร่งด่วนและจำเป็น สำนักฯ ให้อำนาจหัวหน้าฝ่ายพิจารณาแก้ไขและปรับใช้ไปก่อนได้ทันที และรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารต่อไป

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ

3.1 เสียงของผู้รับบริการ

ก. การรับฟังผู้รับบริการ

3.1ก(1) ผู้รับบริการในปัจจุบันและ (2) ผู้รับบริการในอนาคต

สำนักฯ มีผู้รับบริการดังตาราง OP1-5 เป็นทั้งผู้รับบริการในปัจจุบัน และอนาคต โดยการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกต ตามกระบวนการรับฟังเสียงผู้รับบริการ ดังตาราง 3.1-1 เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงบริการให้สอดคล้องกับความต้องการและเหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ

ตาราง 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงผู้รับบริการ

ลำดับ	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่
1	ทบทวนและกำหนดช่องทางการรับฟังเสียงในปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ	1 ครั้ง/ปี (ต.ค.)
2	กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ/กลุ่มสารสนเทศที่ต้องการรับฟัง	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ	1 ครั้ง/ปี (ต.ค.)
3	สื่อสารและถ่ายทอดไปยังผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ	1 ครั้ง/ปี (พ.ย.)
4	รับฟังเสียงผู้รับบริการ	ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม	1 ครั้ง/ปี (พ.ย.-ก.ย.)
5	ติดตามและสรุปเสียงของผู้รับบริการ	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ	ทุกเดือน
6	นำข้อสรุปที่ได้ไปใช้ในกระบวนการอื่นๆ	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	1 ครั้ง/ปี (พ.ย.-ก.ย.)
7	ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการในการรับฟัง	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ	1 ครั้ง/ปี (ต.ค.)

สำนักฯ มอบหมายหัวหน้าฝ่ายบริการฯ เป็นผู้รับผิดชอบในการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ โดยใช้ช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังเสียงทั้งแบบเชิงรุกและแบบเชิงรับ กำหนดผู้รับบริการ 5 กลุ่ม ได้แก่ นักศึกษาปริญญาตรี นักศึกษาบัณฑิตศึกษา บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน และบุคคลภายนอก รับฟังสารสนเทศ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการบริการ ด้านบุคลากร ด้านสถานที่/สิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งหัวหน้าฝ่ายบริการฯ จะเป็นผู้สื่อสารและถ่ายทอดแผนดำเนินการผ่านทางอีเมลไปยังผู้เกี่ยวข้องแต่ละกิจกรรม เพื่อปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้และรับฟังเสียงผู้รับบริการ ดังตาราง 3.1-2

ตาราง 3.1-2 ช่องทางการรับฟังเสียงผู้รับบริการ

ช่องทาง	วิธีการ	ผู้รับบริการ	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
แบบเชิงรุก				
1. สื่อสังคมออนไลน์	รับฟังความต้องการ ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการผ่าน เฟซบุ๊ก ไลน์ ทวิตเตอร์	U1,U2,U3,U4,U5	ตลอดเวลา	ปิ่นดารีย์
2. เว็บไซต์	รับฟังความต้องการผู้รับบริการ ผ่าน กระดานถามตอบ	U1,U2,U3,U4	ตลอดเวลา	บรรณารักษ์ฝ่ายบริการฯ
3. โทรศัพท์	รับข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนผ่าน โทรศัพท์	U1,U2,U3,U4,U5	ตลอดเวลา	บุคลากร
4. บริการตอบ คำถามออนไลน์	รับฟังความต้องการผู้รับบริการผ่าน ระบบ บริการตอบคำถามออนไลน์ (Ask a Librarian)	U1,U2,U3,U4,U5	ทุกวัน ทำการ	ผู้ปฏิบัติงานบริการ ตอบคำถาม

ช่องทาง	วิธีการ	ผู้รับบริการ	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
5. บริการนำชมห้องสมุด	รับฟังความต้องการผู้รับบริการขณะนำชมห้องสมุด	U5	ทุกวันทำการ	บรรณารักษ์ฝ่ายบริการ
6. Roadshow	สังเกตและสอบถามผู้รับบริการตามคณะ/หน่วยงาน	U1,U2,U3,U4	ทุกวันทำการ	บรรณารักษ์ฝ่ายบริการฯ
7. การสำรวจ	การสำรวจความพึงพอใจและรับฟังความต้องการของผู้รับบริการหลังการอบรม/การจัดกิจกรรม	U1,U2,U3,U4,U5	ทุกวันทำการ	ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม
	การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการทางออนไลน์	U1,U2,U3,U4	ทุกวันทำการ	บรรณารักษ์ฝ่ายบริการฯ
	ระบบประเมินความพึงพอใจหลังการใช้บริการทันทีด้วย Tablet	U1,U2,U3,U4,U5	ตามรอบกิจกรรม	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ
แบบเชิงรับ				
1. ติดต่อด้วยตนเอง	รับข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนที่มาติดต่อด้วยตนเอง พร้อมจดบันทึกลงในสมุด	U1,U2,U3,U4,U5	ทุกวันทำการ	บุคลากร
	การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการด้วยแบบสอบถาม	U1,U2,U3,U4,U5	ทุกวันทำการ	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ / นุชรัตน์
2. กล่องรับข้อร้องเรียน	รับฟังความคิดเห็น/ข้อร้องเรียนผ่านทางกล่องรับความคิดเห็น	U1,U2,U3,U4,U5	ทุกวันทำการ	นุชรัตน์
3. บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า	รับฟังเสียงผู้รับบริการที่มาติดต่อด้วยตนเอง และทางโทรศัพท์	U1,U2,U3,U4,U5	ทุกวันทำการ	บรรณารักษ์ฝ่ายบริการฯ
หมายเหตุ U1=นักศึกษาปริญญาตรี, U2=นักศึกษาบัณฑิตศึกษา, U3=บุคลากรสายวิชาการ, U4=บุคลากรสายสนับสนุน, U5=บุคคลภายนอก				

หัวหน้าฝ่ายบริการฯ นำข้อมูลเสียงของผู้รับบริการทุกช่องทาง ตามตาราง 3.1-2 มาแยกประเภทวิเคราะห์ และนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ทุกเดือน เพื่อให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และนำข้อสรุปไปใช้ปรับปรุงคุณภาพบริการสารสนเทศ การสนับสนุนผู้รับบริการ และการทำธุรกรรม ดังตาราง 3.1-3 เช่น มีเครื่องยืมคืนหนังสือด้วยตนเอง (Self check) การจอง การยืมต่อหนังสือ และการตรวจสอบข้อมูลหนังสือผ่าน application มือถือ เป็นต้น

สำนักฯ มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังจากการสำรวจความพึงพอใจและรับฟังความต้องการของผู้รับบริการหลังการอบรมแบบฉบับพิมพ์เป็นแบบออนไลน์ ทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับทันที ดังภาพ 3.2-1

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ

3.1ข(1) ความพึงพอใจและความผูกพัน

สำนักฯ มีนโยบายและมอบหมายให้ฝ่ายบริการฯ ประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม ดังตาราง 3.2-2 โดยออกแบบประเมินให้ครอบคลุมกับภารกิจหลักของสำนักฯ

และนำแบบประเมินไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค เพื่อให้ได้แบบประเมินที่สอดคล้องกัน ได้ผลการวิเคราะห์ดังภาพ 7.2-1

ตาราง 3.1-3 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

การประเมิน	วิธีการ	ผู้รับบริการ	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
ความพึงพอใจ	การรับฟังความคิดเห็นผ่านบริการเครือข่ายสังคมออนไลน์ (เฟซบุ๊ก/ไลน์)	U1,U2,U3,U4,U5	ตลอดเวลา	ปณตารีย์
	การรับฟังความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ (กระดานถามตอบ/ บริการตอบคำถามออนไลน์)	U1,U2,U3,U4,U5	ตลอดเวลา	บรรณารักษ์ฝ่ายบริการฯ
	การพูดคุยและสังเกตหลังรับบริการ	U1,U2,U3,U4,U5	หลังรับบริการ	ผู้ปฏิบัติงานบริการ
	ประเมินความพึงพอใจหลังรับบริการด้วย Tablet	U1,U2,U3,U4,U5	หลังรับบริการ	อักษายุธ/หัวหน้าฝ่ายบริการฯ
	แบบประเมินหลังจัดกิจกรรม	U1,U2,U3,U4,U5	ตามรอบกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม
	แบบประเมินความพึงพอใจ	U1,U2,U3,U4,U5	1 ครั้ง/ปี	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ
ความไม่พึงพอใจ	คำถามปลายเปิดให้ผู้รับบริการเสนอแนะประเด็นไม่พึงพอใจ	U1,U2,U3,U4,U5	1 ครั้ง/ปี	หัวหน้าฝ่ายบริการฯ
ความผูกพัน	การพูดคุย	U1,U2,U3,U4,U5	วันทำการ	บุคลากรสำนักฯ
	แบบการประเมินความผูกพัน	U1,U2,U3,U4,U5	1 ครั้ง/ปี	นุชรรัตน์/หัวหน้าฝ่ายบริการฯ
	จำนวน like/ ข้อคิดเห็นบนเฟซบุ๊ก	U1,U2,U3,U4,U5	ตลอดเวลา	ปณตารีย์
หมายเหตุ U1=นักศึกษาปริญญาตรี, U2=นักศึกษามหาวิทยาลัย, U3=บุคลากรสายวิชาชีพ, U4=บุคลากรสายสนับสนุน, U5=บุคคลภายนอก				

หัวหน้าฝ่ายบริการฯ นำผลที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน รวมทั้งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แจ้งผู้บริหารและบุคลากรทางอีเมล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาปรับปรุงเบื้องต้น และนำเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้เข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาบริการและนวัตกรรมให้เหนือความคาดหวัง ดังตาราง 3.1-3

ในปีการศึกษา 2559 สำนักฯ นำผลการประเมินความพึงพอใจ ข้อร้องเรียน มาทบทวนในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร พบว่าประเด็นด้านทรัพยากรสารสนเทศ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจน้อยกว่าด้านอื่น ๆ สำนักฯ จึงนำระบบตรวจสอบความสอดคล้องทรัพยากรสารสนเทศกับ มคอ.3 จากหอดูดาวจอห์น เอฟ. เคนเนดี สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มาตรวจสอบความสอดคล้องทรัพยากรสารสนเทศกับหลักสูตรรายวิชาของวิทยาเขตหาดใหญ่ ดังรายละเอียดใน 7.1ข

ตาราง 3.1-4 กิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ

ผลิตภัณฑ์/บริการ	ผู้รับบริการ	บริการ/นวัตกรรม	ตอบสนองความคาดหวังผู้รับบริการ
บริการทรัพยากรสารสนเทศ			
1. บริการยืมคืน	U1,U2,U3,U4,U5	- เครื่องยืมคืนหนังสือด้วยตนเอง - บริการสืบค้นหนังสือ ยืมต่อ จอง ผ่าน Application มือถือ - บริการแจ้งเตือนหนังสือก่อนกำหนดส่ง - บริการหนังสือด่วน	-ผู้รับบริการสามารถตรวจสอบข้อมูลการยืมได้ ทุกที่และทุกเวลา
	U3,U4	- บริการส่งหนังสือถึงที่	
2. บริการฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	U1,U2,U3,U4	- บริการอินเทอร์เน็ตโซน - ระบบ VPN - ระบบ Single search - การเชื่อมต่อฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กับระบบ LMS มหาวิทยาลัย	-ผู้รับบริการสามารถสืบค้นและดาวน์โหลดเอกสารฉบับเต็มได้ทุกที่ทุกเวลา
บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า			
1. บริการตอบคำถามที่โต๊ะบริการตอบคำถาม 2 บริการตอบคำถามแบบออนไลน์	U1,U2,U3,U4,U5	-บริการตอบคำถามออนไลน์ -บริการตอบคำถามผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก อีเมล เป็นต้น	-ผู้รับบริการได้รับข้อมูลตรงกับความต้องการ ถูกต้อง และรวดเร็ว -ผู้รับบริการสอบถามข้อมูล ส่งข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนได้ตลอดเวลา
บริการการศึกษาและวิจัย			
1. บริการให้การศึกษากับผู้ใช้	U1,U2,U3,U4 U1,U2,U3,U4,U5	-บริการ Subject librarian -Roadshow ตามคณะ/หน่วยงาน -บริการปฐมนิเทศออนไลน์ -ระบบนำชมห้องสมุดเสมือนจริง	-ผู้รับบริการมีความรู้และเข้าใจในบริการต่าง ๆ ของสำนักฯ
2. บริการเกี่ยวกับบรรณานุกรม ได้แก่ การเขียน, ค้นคว้า, รวบรวม	U1,U2,U3,U4	-บริการรวบรวมบรรณานุกรม -อบรมการใช้โปรแกรมจัดการบรรณานุกรม เช่น Zotero Endnote เป็นต้น	-ความถูกต้องและรวดเร็วในการให้บริการ
บริการสนับสนุนชุมชน			
1. โครงการห้องสมุดโรงเรียนต้นแบบ	U5	-อบรมเชิงปฏิบัติการระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ULibM ครูและยุวบรรณารักษ์ -โครงการ Open library@School	-พัฒนาห้องสมุดโรงเรียนต้นแบบ 3 ดี คือ หนังสือและสื่อการเรียนรู้ดี บรรยากาศและสถานที่ดี บรรณารักษ์และกิจกรรมดี
2. ม.อ.วิชาการ	U5	-โครงการเปิดห้องสมุดสู่ชุมชน	-ผู้รับบริการมีความรู้และเข้าใจในบริการต่าง ๆ ของสำนักฯ
3. PSU Book Fair	U1,U2,U3,U4,U5	-บูรณาการหนังสือ -กิจกรรมสัมภาษณ์นักเขียน	-ผู้รับบริการเลือกซื้อหนังสือตามความสนใจใน ราคาพิเศษ

ผลิตภัณฑ์/บริการ	ผู้รับบริการ	บริการ/นวัตกรรม	ตอบสนองความคาดหวังผู้รับบริการ
4. งานสารทเดือนสิบ	U1,U2,U3,U4,U5	จัดกิจกรรมประเพณีวันสารทเดือนสิบ	-ผู้รับบริการมีความรู้และเข้าใจในประเพณีภาคใต้

หมายเหตุ U1=นักศึกษาปริญญาตรี, U2=นักศึกษาบัณฑิตศึกษา, U3=บุคลากรสายวิชาการ, U4=บุคลากรสายสนับสนุน, U5=บุคคลภายนอก

3.1ข(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สำนักฯ มีความร่วมมืออย่างเป็นทางการในการเป็นคู่เทียบผลการดำเนินงานกับสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยขอนแก่น และสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อร่วมมือกันพัฒนาห้องสมุด รวมถึงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน โดยผู้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการรวบรวมข้อมูลปีละ 1 ครั้ง นำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนางาน ซึ่งสำนักฯ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจและผลการดำเนินงานกับคู่เทียบที่ระบบ SharePoint เพื่อความสะดวกในการใช้ และเข้าถึงผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบของสำนักฯ

สำหรับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบพบว่าในปี 2559 สำนักฯ มีผลการดำเนินการส่วนใหญ่ต่ำกว่าคู่เทียบ และมีผลการดำเนินการสูงกว่าคู่เทียบในด้านการใช้ห้อง Study room ดังภาพ 7.1-9 สำนักฯ จึงทบทวนและจัดโครงการ Rally ห้องสมุดพาเพลิน โครงการปฐมนิเทศภายในห้องสมุด และโครงการปฐมนิเทศออนไลน์ เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ได้รับการแนะนำการใช้ห้องสมุดมากขึ้น

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า

3.2ก(1) ผลิตภัณฑ์

สำนักฯ กำหนดผลิตภัณฑ์ตามพันธกิจของสำนักฯ ตาม OP1ก(1) ผลิตภัณฑ์คือ การให้บริการสารสนเทศ ประกอบด้วยบริการหลัก 4 ประการ ดังภาพ 3.2-1

ผลิตภัณฑ์และบริการ	วิธีการสนับสนุนผู้รับบริการ	วิธีการจำแนกผู้รับบริการ
- บริการทรัพยากรสารสนเทศ - บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า - บริการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัย - บริการวิชาการแก่สังคม	- บริการเชิงรุก - บริการอิเล็กทรอนิกส์ - การให้สารสนเทศตรงความต้องการ - กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ - ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย	- วิเคราะห์จากฐานข้อมูลสมาชิก - ลักษณะการใช้บริการของผู้รับบริการ - สารสนเทศเกี่ยวกับการใช้บริการ - และการรับฟังเสียงผู้รับบริการ

ภาพ 3.2-1 การกำหนดผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนผู้รับบริการ

สำนักฯ ค้นหาความต้องการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของผู้รับบริการ ดังตาราง 3.1-2 และ ภาพ 3.2-1 ขอร้องเรียน/ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ ข้อมูลสถิติการให้บริการ ข้อมูลการศึกษาฐานของบุคลากร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และงานวิจัย มาเป็นข้อมูลนำเข้าเพื่อค้นหาประเด็นที่จะปรับปรุงบริการสารสนเทศให้เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยสำนักฯ มีการ

ทบทวนบริการสารสนเทศปีละ 1 ครั้ง ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ และที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร

ปี 2559 สำนักฯ มีการทบทวนและปรับปรุงรูปแบบของการให้บริการสารสนเทศในรูปอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ งานวิจัย ตำราเรียนของมหาวิทยาลัย และหนังสือของพระยาอรรณภะวิสุนทร โดยสร้างนวัตกรรม Photo scanner เป็นเครื่องมือในการแปลงเอกสารให้อยู่ในรูปอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว ทุกที่และทุกเวลา

3.2ก(2) การสนับสนุนผู้รับบริการ

การสนับสนุนผู้รับบริการเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความประทับใจและความผูกพัน ฝ่ายบริการฯ ได้ออกแบบการให้บริการเพื่อสนับสนุนผู้รับบริการ ดังตาราง 3.2-1

ตาราง 3.2-1 กิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ

วิธีการสนับสนุน	ผู้รับบริการ	กลไกการสื่อสาร	ข้อกำหนด
บริการเชิงรุก			
บริการส่งหนังสือถึงที่	U3,U4	อีเมล	ติดต่อได้รวดเร็ว ทันที่ และตลอดเวลา
บริการท่านขอมาเราจัดให้	U3,U4	E-from	ได้รับตัวเล่มภายใน 1 วันทำการถัดไป
โครงการยืมนันทนาการช่วงปิดเทอม	U1,U2	อีเมล/เว็บไซต์	วันกำหนดส่งคืนภายในวันแรกที่มหาวิทยาลัยเปิดภาคเรียน
บริการอิเล็กทรอนิกส์			
บริการหนังสือด่วน	U1,U2,U3,U4,U5	E-from/ด้วยตนเอง	ติดต่อได้รวดเร็ว ทันที่ ตลอดเวลา และถูกต้อง
บริการวารสารใหม่ทันใจ	U1,U2,U3,U4,U5	E-from/ด้วยตนเอง	ติดต่อได้รวดเร็ว ทันที่ ตลอดเวลา และถูกต้อง
บริการสั่งซื้อหนังสือตามความต้องการ	U3,U4	E-from/ด้วยตนเอง	ติดต่อได้รวดเร็ว และหนังสือตรงตามความต้องการ
บริการจองห้อง Study rooms ออนไลน์	U1,U2	เว็บไซต์	ระบบใช้งานง่าย และถูกต้อง
บริการยืมต่อ/จองหนังสือผ่านเว็บ	U1,U2,U3,U4,U5	เว็บไซต์/application มือถือ	ระบบใช้งานง่าย และถูกต้อง
การให้สารสนเทศตรงตามความต้องการ			
บริการยืมระหว่างห้องสมุด	U1,U2,U3,U4	อีเมล/โทรศัพท์/หนังสือราชการ	-ข้อมูลสารสนเทศตรงตามความต้องการ -ผู้รับบริการได้รับข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ
บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า	U1,U2,U3,U4,U5	โทรศัพท์/ด้วยตนเอง/เว็บไซต์	ผู้รับบริการได้รับข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ
บริการเพื่อนช่วยหาหนังสือ	U1,U2,U3,U4,U5	ด้วยตนเอง/โทรศัพท์	ทรัพยากรสารสนเทศตรงตามความต้องการ
บริการตามตัวเล่ม	U1,U2,U3,U4,U5	ด้วยตนเอง/โทรศัพท์/อีเมล	ได้รับตัวเล่มภายใน 1 วันทำการถัดไป

วิธีการสนับสนุน	ผู้รับบริการ	กลไกการสื่อสาร	ข้อกำหนด
บริการรวบรวมบรรณานุกรม	U1,U2,U3,U4,U5	โทรศัพท์/ด้วยตนเอง/ เว็บไซต์	ผู้รับบริการได้รับข้อมูลจาก แหล่งที่น่าเชื่อถือ
กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์			
โครงการ Rally ห้องสมุดพาเพลิน	U1	สถานีวิทย์/เว็บไซต์/ ไลน์/เฟซบุ๊ก	ผู้รับบริการทราบข้อมูลและ บริการต่าง ๆ ของสำนักฯ
ม.อ.วิชาการ	U1,U2,U3,U4,U5	สถานีวิทย์/เว็บไซต์/ ไลน์/เฟซบุ๊ก	ผู้รับบริการทราบข้อมูลและ บริการต่าง ๆ ของสำนักฯ
PSU Book Fair	U1,U2,U3,U4,U5	สถานีวิทย์/เว็บไซต์/ ไลน์/เฟซบุ๊ก	ส่งเสริมให้ชุมชนรักการอ่าน
โครงการ Open library @school	U5	หนังสือราชการ	ส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่าน
หมายเหตุ U1=นักศึกษาปริญญาตรี, U2=นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา, U3=บุคลากรสายวิชาชีพ, U4=บุคลากรสายสนับสนุน, U5=บุคคลภายนอก			

3.2ก(3) การจำแนกลูกค้า

สำนักฯ มีการจำแนกผู้รับบริการตามสถานะการใช้บริการ โดยวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการ ลักษณะการใช้บริการสารสนเทศของผู้รับบริการ มาจากฐานข้อมูลสมาชิกระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (ALIST) และสถิติการใช้บริการ ฝ่ายบริการฯ นำสารสนเทศดังกล่าวประกอบพิจารณาทบทวน แล้วนำเสนอในที่ประชุม คณะกรรมการบริหาร ซึ่งสำนักฯ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบัน มุ่งเน้นนักศึกษาปริญญาตรี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อสนับสนุนภารกิจของ มหาวิทยาลัย ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ส่วนคู่เทียบจะใช้ข้อมูลสารสนเทศการเทียบเคียงกับคู่เทียบ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยขอนแก่นและ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังตาราง 7.2-1 เพื่อมองตัวเองในการปรับปรุงจุดอ่อนและพัฒนา จุดแข็ง แล้วนำมาพัฒนาการให้บริการสารสนเทศของสำนักฯ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

3.2ข(1) การจัดการความสัมพันธ์

สำนักฯ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลผู้รับบริการจากแบบ ประเมินความพึงพอใจ ความผูกพัน และข้อร้องเรียน 2) จัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี ดังตาราง 3.2-2 โดยจัดทำแผนงาน เป้าหมาย ความสำเร็จของกิจกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและเพิ่มความผูกพันของ ผู้รับบริการกับสำนักฯ 3) สื่อสารผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรม โดยใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เช่น วิทยู.ม. FM 88/ เว็บไซต์/อีเมล/โปสเตอร์/แผ่นพับ และในปี 2559 สำนักฯ ใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางใน การติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการ และใช้เป็นช่องทางในการส่งข่าวสารและบริการต่าง ๆ ทำให้สำนักฯ มี ผู้รับบริการที่ติดตามและบอกต่อ รวมทั้งใช้บริการสารสนเทศของสำนักฯ อย่างต่อเนื่อง 4) ผู้รับผิดชอบแต่ละ กิจกรรมปฏิบัติตามแผน 5) ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมประเมินผล และ 6) ทบทวนและปรับปรุงวิธีการ เมื่อ ทบทวนผลการดำเนินงานในปี 2559 พบว่าผู้รับบริการเข้าใช้บริการของห้องสมุดน้อยลง สำนักฯ จึงจัด โครงการ/กิจกรรมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้รับบริการ ดังตาราง 3.2-1

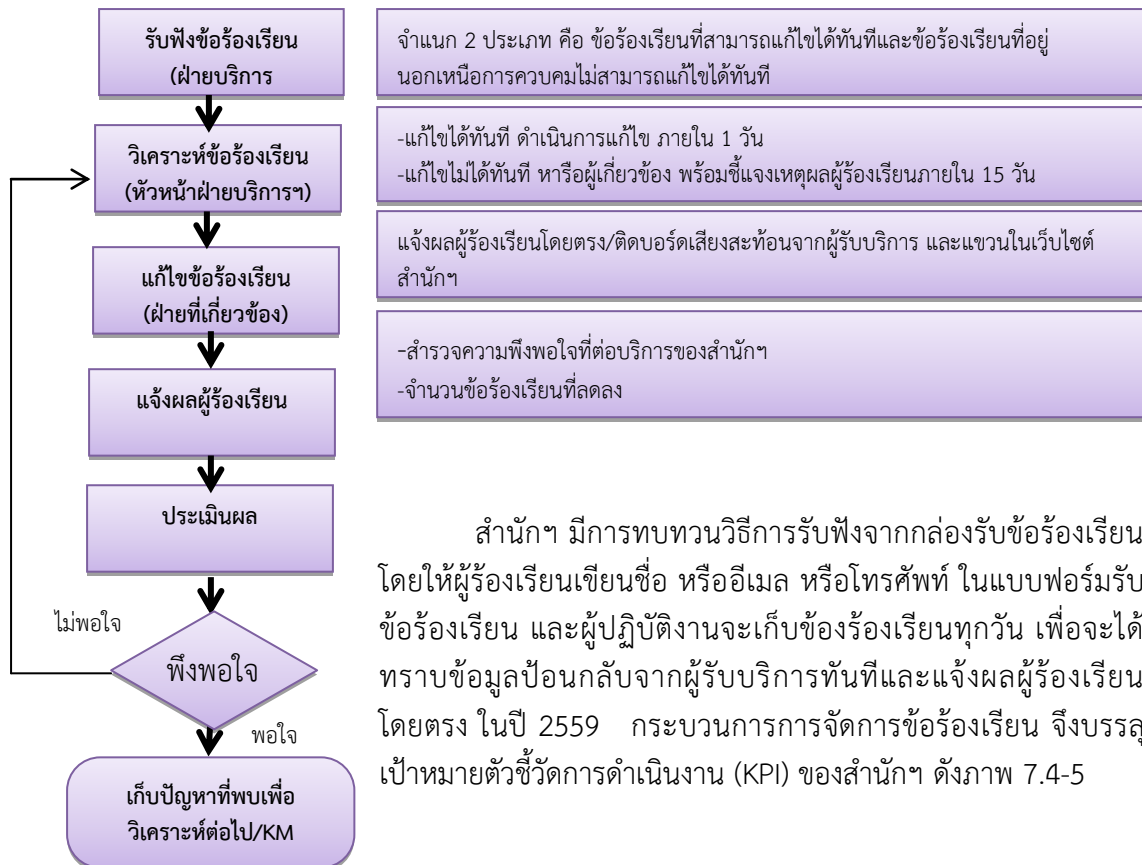
ตาราง 3.2-2 การสร้างระดับความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

วิธีการ/แนวทาง	ระดับที่ใช้บริการในปัจจุบัน	ระดับที่มีความผูกพัน	ระดับที่พัฒนาเป็นคู่ค้า คู่ความร่วมมือ
1. มีทรัพยากรครอบคลุมทุกสาขาและตรงตามความต้องการ	-บริการยืม-คืนทรัพยากรทุกประเภท -ยืมทรัพยากรได้ แม้สถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟฟ้า/คอมพิวเตอร์ ใช้งานไม่ได้	- บริการส่งหนังสือถึงที่ - บริการ Book drop - มีอีเมลแจ้งเตือน ก่อนครบกำหนดคืน เมื่อครบกำหนดคืน และหลังครบกำหนดคืน - แจ้งผู้รับบริการ เมื่อได้รับตัวเล่มหนังสือที่สั่งซื้อ - บริการยืมคืนหนังสือด้วยตนเอง	- ร่วมคัดเลือกทรัพยากรเข้าห้องสมุด - นำทรัพยากรที่มีอยู่มาแบ่งปัน (บริการยืมระหว่างห้องสมุด)
2. มีการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศสะดวก ทุกที่และทุกเวลา	- มีฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ - มีวิทยานิพนธ์อิเล็กทรอนิกส์ - แปลงงานวิจัยให้อยู่ในรูปอิเล็กทรอนิกส์ - ระบบการสืบค้นข้อมูล Single search - จองห้องศึกษาด้วยตนเอง ห้องประชุมด้วยระบบออนไลน์ - e-form - บริการ Kstation - คลังปัญญา ม.อ.	- Email Alert แจ้ง เมื่อมีทรัพยากรในระบบออนไลน์ใหม่ในสาขาที่สนใจ/หัวเรื่องที่สนใจ - เข้าถึงทรัพยากรทุกประเภท ผ่าน application ใน Smart device	มีความร่วมมือระหว่างห้องสมุดมหาวิทยาลัย เช่น ฐานข้อมูล TDC/ PULINET Share Cataloging/ Union Catalog
3. การส่งเสริมการใช้บริการ/บริการเชิงรุก	-นักศึกษาและบุคลากรของ ม.อ. เป็นสมาชิกห้องสมุดโดยอัตโนมัติ โดยใช้บัตรนักศึกษาและบัตรประจำตัวบุคลากร -บริการหนังสือด่วน -บริการสารบัญวารสารใหม่ทันใจ -บริการส่งหนังสือถึงที่	- จัดโปรโมชั่นพิเศษส่งเสริมการใช้บริการ	

วิธีการ/แนวทาง	ระดับที่ใช้บริการในปัจจุบัน	ระดับที่มีความผูกพัน	ระดับที่พัฒนาเป็นคู่ค้า คู่ความร่วมมือ
	-บริการท่านขอมาเราจัดให้ -บริการ iPad -บริการหุฟง -ตอบคำถามชิงรางวัลจากฐานข้อมูลต่างๆ - Library Surprise		
4. การให้ความรู้ Knowledge	-อบรมการใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ -อบรมการการใช้โปรแกรมจัดการบรรณานุกรม -อบรมการใช้ห้องสมุด -สื่อการสอนออนไลน์	-จัดให้มีกลุ่มบรรณารักษ์ให้บริการ เฉพาะกลุ่มสาขาวิชาในการสืบค้นข้อมูลออนไลน์ เช่น กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี กลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ - สนับสนุนการวิจัย	-ร่วมเป็นวิทยากรในหัวข้อที่นัด -ร่วมจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามวาระ
5. บริการด้วยความเป็นมิตร/ใส่ใจผู้รับบริการ/มีสภาพแวดล้อมที่ดี	-บริการเพื่อนช่วยหาหนังสือ -บริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า -บริการตรวจสอบบรรณานุกรม	- โครงการ rally ห้องสมุดพาเพลิน - โครงการพี่สอนน้องในช่วงเปิดเทอม	
6. การให้บริการวิชาการแก่สังคม	-แนะนำการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ -ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและการบริการห้องสมุดโรงเรียน -จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน	-โครงการห้องสมุดโรงเรียนต้นแบบ -โครงการอบรมยุวบรรณารักษ์ -กิจกรรม Open library @Yourschool	เครือข่ายห้องสมุดโรงเรียนต้นแบบ เขตการศึกษา 2 จ.สงขลา

3.2 ข(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน

สำนักฯ มีคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียน ซึ่งหัวหน้าฝ่ายบริการฯ จะเป็นผู้กลั่นกรองเรื่องและดำเนินการเบื้องต้น วิเคราะห์ประเด็นปัญหาและข้อร้องเรียน โดยจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ข้อร้องเรียนที่อยู่นอกเหนือการควบคุมและไม่สามารถแก้ไขได้และข้อร้องเรียนที่สามารถแก้ไขได้ทันที ดังภาพ 3.2.1



ภาพ 3.2-1 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

ในปี 2559 ฝ่ายบริการฯ นำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน : การบริการยืมทรัพยากรสารสนเทศเป็นกรณีพิเศษ โดยปรับขั้นตอนการทำงานให้มีการบันทึกยืมในระบบห้องสมุดอัตโนมัติแทนการบันทึกการยืมลงในแบบฟอร์ม ซึ่งจะช่วยป้องกันข้อผิดพลาดในการกรอกแบบฟอร์ม และช่วยลดขั้นตอนระยะเวลาในการให้บริการ และช่วยเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการได้มากขึ้น ดังนั้นในปีการศึกษา 2559 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการบริการของห้องสมุดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.47) ดังภาพ 7.2-3

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

4.1ก (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สำนักฯ ดำเนินการคัดเลือกตัววัดผลดำเนินการ และติดตามตัวชี้วัด ดังตาราง 4.1-1

ตาราง 4.1-1 วิธีการคัดเลือกและติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ชนิดของตัวชี้วัด	ผู้คัดเลือก	ผู้ติดตามผล	รอบการรายงาน	รอบการทบทวนตัวชี้วัด
ตัวชี้วัดหลักตามแผนกลยุทธ์	- คณะกรรมการประกันคุณภาพ - ผู้บริหาร	ผู้บริหาร	รายปี	ตามรอบของการทบทวนแผนกลยุทธ์
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำ	- ผู้ปฏิบัติงาน - หัวหน้าฝ่ายฯ	หัวหน้าฝ่ายฯ	ขึ้นกับชนิดและความจำเป็นของข้อมูลแต่ละประเภท	รายปี

นอกจากนี้หัวหน้าฝ่ายฯ เป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการ หรือทบทวนแผนปฏิบัติการแต่ละกิจกรรม โดยสรุปผลและปัญหานำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารฯ ซึ่งกำหนดให้มีการประชุมเดือนละครั้ง หรือมากกว่าเมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อพิจารณาผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ ตามความสำคัญและเร่งด่วนของตัววัด มีการประเมินความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค จัดลำดับความสำคัญ และหาแนวทางแก้ไข โดยมีรอบของการรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ขึ้นกับชนิดและความจำเป็นของข้อมูลแต่ละประเภท ดังตาราง 4.1-2

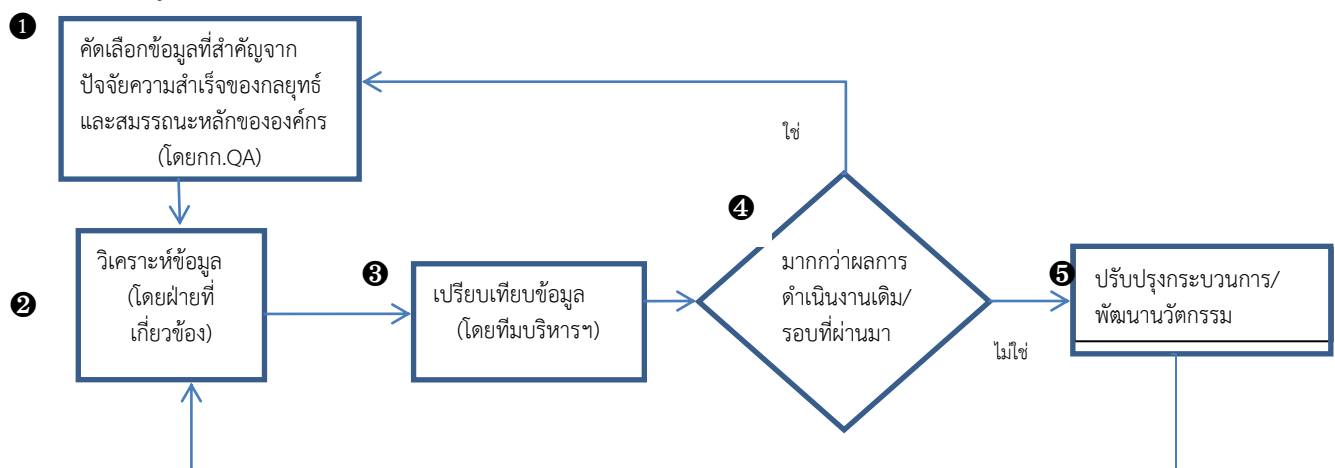
ตาราง 4.1-2 รอบของการรายงานผลการดำเนินงาน

ประเภทข้อมูล/สารสนเทศ	รอบการรายงาน	ผู้รับผิดชอบ	การใช้ประโยชน์	ผู้ใช้ประโยชน์		
				กก.บริหาร	หน.ฝ่าย	กก. QA
1. เกี่ยวกับการให้บริการ ได้แก่ ข้อมูลผู้รับบริการ เสียงของผู้รับบริการ สถิติบริการ ความพึงพอใจในการให้บริการ ปัญหาการให้บริการ	ขึ้นกับประเภทของข้อมูล	ฝ่ายบริการฯ	- ติดตามผลการดำเนินงาน - วางแผนการพัฒนาศูนย์บริการ - วิเคราะห์กลุ่มผู้ใช้เพื่อทำการตลาด และการประชาสัมพันธ์	✓	✓	✓
2. เกี่ยวกับทรัพยากรสารสนเทศ ได้แก่ จำนวนค่าใช้จ่ายในการจัดหา	ราย 3 เดือน	ฝ่ายพัฒนาฯ	- ตัวชี้วัดจำนวนทรัพยากรสารสนเทศ ต่อจำนวนผู้รับบริการ - วางแผนการพัฒนาศูนย์บริการ - วางแผนการจัดคอลเลกชันในสำนักฯ	✓	✓	✓

ประเภทข้อมูล/ สารสนเทศ	รอบการ รายงาน	ผู้รับผิดชอบ	การใช้ประโยชน์	ผู้ใช้ประโยชน์		
				กก. บริหาร	หน. ฝ่าย	กก. QA
3. เกี่ยวกับการเงิน	รายเดือน	ฝ่ายสนับสนุน ฯ	- วางแผนการบริหารจัดการ - ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ดำเนินการกิจกรรม	✓	✓	
4. เกี่ยวกับบุคลากร	ราย 6 เดือน	ฝ่ายสนับสนุน ฯ	- วางแผนการบริหารจัดการ - กำหนดนโยบายสำนักฯ	✓	✓	
5. รายงานผลการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ	ราย 6 เดือน	หัวหน้าฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง	- ติดตามผลการดำเนินงาน - วางแผนการบริหารจัดการ	✓	✓	
6. รายงานผลการ ดำเนินงานของ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ	รายปี	ประธาน คณะกรรมการ	- ติดตามผลการดำเนินงาน - วางแผนการบริหารจัดการ	✓	✓	
7. รายงานตัวชี้วัดตาม แผนกลยุทธ์ (รายละเอียดใน ภาคผนวก)	รายปี	ผู้เกี่ยวข้องกับ ตัวชี้วัด	- ติดตามผลการดำเนินงาน - วางแผนการบริหารจัดการ	✓		✓

4.1ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักฯ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบข้อมูล 2 ประเภท คือ 1) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปัจจุบัน กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสำนักฯ กับผลการดำเนินงานของคู่เทียบ ดังภาพ 4.1-1



ดังผลการเทียบเคียงในตาราง 7.1-1 ตัวอย่างการเปรียบเทียบข้อมูลการยืมในรอบ 3 ปีแล้วได้ผลการดำเนินงานน้อยกว่าเดิมคือผู้รับบริการยืมหนังสือน้อยลง ทำให้สำนักฯ จัดทำโครงการยืมน่านาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับบริการยืมหนังสือมากขึ้น

4.1ก(3)ข้อมูลผู้รับบริการ

ฝ่ายบริการฯ นำข้อมูลเสียงของผู้รับบริการ ทุกช่องทาง รวมถึงสื่อสังคมออนไลน์ ดังรายละเอียดในตาราง 3.1-1 มาแยกประเภท วิเคราะห์ และนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารฯ ทุกเดือน กรณีที่เป็นข้อร้องเรียน จะแก้ไขทันที ดังภาพ 3.2-1 สำหรับข้อคิดเห็นที่เป็น คำชมเชย จะแจ้งให้ผู้ให้บริการคนนั้นรับทราบในที่ประชุม Morning Talk และแจ้งคณะกรรมการบริหารฯ รับทราบในที่ประชุมบริหาร ตัวอย่างการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ ได้แก่ การปรับปรุงการให้การศึกษาผู้ใช้ โดยเพิ่มการทำ pretest และ posttest การนำข้อเสนอแนะผู้รับบริการมาใช้ในการวางแผนการจัดงาน PSU Book fair นอกจากนี้สำนักฯ ใช้เสียงของผู้รับบริการเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์ประจำปี

4.1ก(4) ความคล่องตัวของการวัดผล

คณะกรรมการบริหารฯ ติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมบริหารฯ ทุกเดือน มีการประเมินความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค จัดลำดับความสำคัญ และหาแนวทางแก้ไข รวมทั้งมีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานว่าสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด อันเป็นข้อมูลในการปรับปรุงตัววัดผลการดำเนินงานประจำปี นอกจากนี้ฝ่ายบริการฯ ติดตามปัญหาการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดทุกสัปดาห์ในที่ประชุม Morning talk เพื่อรับมือปัญหาเร่งด่วนที่อาจเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามหากมีปัจจัยที่ไม่คาดคิดทั้งภายใน ภายนอกองค์กรเกิดขึ้น สำนักฯ ประชุมคณะกรรมการบริหารฯ ทันที เพื่อวางแผนรับมือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น เช่น การแก้ปัญหาการให้บริการในกรณีที่ไม่มีอินเทอร์เน็ตใช้กระชั้นชิดด้วยการให้บริการยืม-คืนแบบ off line

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

คณะกรรมการบริหารฯ และคณะกรรมการประกันคุณภาพ ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือ ตามรอบการรายงานที่กำหนดไว้ในตาราง 4.1-2 แสดงผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ดังผลลัพธ์ใน 7.1-7.2 และวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1ค(1)วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

คณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ มีการประชุมและค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีโดยการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติจากงานประจำที่ดำเนินการได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการ และนำแนวปฏิบัติที่ดีผ่านการคัดเลือกนำเสนอในที่ประชุม เครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (PSULINET Showcase) และที่ประชุมของเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET)

4.1ค(2)ผลการดำเนินการในอนาคต

คณะกรรมการบริหารฯ วิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานในอนาคต โดยพิจารณาจากผลการดำเนินการ 3 ปีย้อนหลัง และการเทียบเคียงกับคู่เทียบ คำนวณเป็นผลการดำเนินการในอนาคต กำหนดเป้าหมายและทบทวนปีละ 2 ครั้งตาม KPI

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ดังภาพ 7.2-1-2

4.1ค(3)การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม

คณะกรรมการบริหารฯ ทบทวนผลการดำเนินงานตามข้อมูลในตาราง 4.1-2 หากการดำเนินงานในด้านใดมีผลการดำเนินงานน้อยลงหรือแสดงถึงการมีประสิทธิผลที่ลดลง มีผลการคาดการณ์ในอนาคตน้อยลง รวมทั้งผลจากการพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จะมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหา ปรับปรุงกระบวนการ และสื่อสารผลการปรับปรุงไปยังผู้เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาโปรแกรมยืม-คืนด้วยตนเอง ด้วย RFID การปรับปรุงข้อมูลในฐานข้อมูล EDS

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ขององค์กร

4.2ก(1) การจัดการความรู้ และ (2) การเรียนรู้ระดับองค์กร

สำนักฯ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อจัดทำแผนและสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งสร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรอื่นเพื่อจะได้นำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารจัดการสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต่อไป

จากการศึกษาและอบรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ คณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ได้ทบทวนและประยุกต์วิธีการจัดการความรู้ของสำนักฯ ดังตาราง 4.2-1

ตาราง 4.2-1 วิธีการจัดการความรู้ของสำนักฯ

กระบวนการจัดการความรู้	กิจกรรม/การดำเนินการ	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	การจัดการและถ่ายทอดความรู้
1. การบ่งชี้ความรู้	กำหนดความรู้ที่สำคัญ	ประชุม พุดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	ต.ค.58	ผู้บริหาร	1.กำหนดความรู้ที่จำเป็น 2.ถ่ายทอด
2. สร้างและแสวงหาความรู้	รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น การอบรม คู่มือ ปฏิบัติงานวิจัย Benchmarking	ประชุม อบรม/สัมมนา อีเมล อินทราเน็ต	ต.ค.58-ก.ย.59	ผู้บริหารและคณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	3.วิเคราะห์ ทบทวน
3. ประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้เป็นระบบ	จัดเก็บองค์ความรู้และพัฒนาคลังความรู้ให้เป็นระบบ	ประชุม	ธ.ค.58-ก.ย.59	คณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	4.จัดเก็บ
4. การเข้าถึง	ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก	พัฒนาระบบ	มิ.ย.-ก.ย.59	คณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ประชุม/อบรม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อีเมล อินทราเน็ต	ต.ค.58-ก.ย.59	สำนักฯ และคณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	

กระบวนการจัดการความรู้	กิจกรรม/การดำเนินการ	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	การจัดการและถ่ายทอดความรู้
6. การเรียนรู้	นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนางาน เช่น ทีมพัฒนา ALIST นำความรู้จากการสัมมนาพัฒนาเพิ่มเติมตามความต้องการของผู้ใช้	ประชุม/สัมมนา อบรม Line group PSU Cat tool	พ.ย.58- ก.ย.59	คณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	
7. การถ่ายทอดความรู้	ผู้ใกล้ชิดเกษียณอายุราชการทำงานควบคู่ไปกับผู้รับงานต่อไป	จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน สอนงาน		หัวหน้าฝ่ายฯ	

การจัดการความรู้ระดับบุคคล สำนักฯ มีนโยบายให้บุคลากรที่เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา ให้นำความรู้กลับมาถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน ผ่านการพูดคุย การประชุม อีเมล เป็นต้น ภายในฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เช่น Morning Talk ของฝ่ายบริการ นอกจากนี้ยังจัดประชุม/สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ALIST ร่วมกับพันธมิตร/คู่ความร่วมมือที่เป็นห้องสมุดคณะและทีมงานพัฒนาระบบ ALIST จากศูนย์คอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้ใช้งานระบบฯ เห็นความก้าวหน้าและพัฒนาการของระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ รวมถึงข้อเสนอแนะ ความต้องการเพิ่มเติมแก่ผู้พัฒนาระบบฯ เพื่อผู้พัฒนาระบบฯ จะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งานและผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น นับเป็นช่องทางในการแบ่งปันความรู้และประสพการณ์ทั้งด้านบริการ การปฏิบัติงานและหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อการทำงานและบริการที่เป็นเลิศ

สำนักฯ จัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้ เช่น รายงานการประชุม ข้อเสนอการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติงาน แผนงาน และความรู้ที่ได้นำเสนอในเวทีต่าง ๆ เป็นฐานข้อมูลในระบบ sharepoint เพื่อความสะดวกในการนำมาใช้งานของบุคลากรและบริหารจัดการองค์กรต่อไป

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2ข(1)คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ และ (2)ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักฯ จัดให้มีการจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศในเซิร์ฟเวอร์ ผ่านทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ดังตาราง 4.2-2 โดยกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูล ดังตาราง 4.2-3

ตาราง 4.2-2 ประเภทและการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ

ประเภทของข้อมูล	การจัดเก็บ
ข้อมูลทางการบริหาร	Sharepoint
เอกสารสำนักงาน	eDoc
ทรัพยากรสารสนเทศ ทั้งในรูปบรรณานุกรมและเอกสารฉบับเต็ม	-ALIST -PSU Knowledge Bank - Server doc1,2,3
ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักฯ และการให้บริการ	เว็บไซต์สำนักฯ

ตาราง 4.2-3 การดำเนินการด้านคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

คุณลักษณะ	วิธีดำเนินการ	รอบของการดำเนินการ
แม่นยำและถูกต้อง	- มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	ทุกครั้งที่ดำเนินการ / ทุกวัน
	- ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน MARC Standard ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลในการลงรายการหนังสือ	ทุกครั้งที่ดำเนินการ
	- กำหนดให้ลงรายการ required field จึงจะบันทึกข้อมูลได้ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ป้อนข้อมูลสำคัญลงในระบบแล้ว	ทุกครั้งที่ดำเนินการ
	- มีการใช้ drop down menu เพื่อให้มั่นใจว่าป้อนข้อมูลได้ถูกต้อง	ทุกครั้งที่ดำเนินการ
ปลอดภัย	- ระบบสำรองข้อมูลอัตโนมัติ	ทุกวัน
	- เข้าถึงได้เฉพาะผู้มีpassword	ทุกครั้งที่ดำเนินการ
	- กำหนดสิทธิการเข้าใช้แต่ละระดับ	ทุกครั้งที่ดำเนินการ
	- มีระบบยืนยันตัวตนเพื่อเข้าใช้งาน	ทุกครั้งที่ดำเนินการ
	- จำกัด IP address ในการเข้าระบบเครือข่าย	ทุกครั้งที่ดำเนินการ
	- ใช้โปรแกรมป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ และ firewall	ทุกวัน
เป็นปัจจุบัน	-การบันทึกแบบ real time กระบวนการตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลบนเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน	ทุกครั้งที่ดำเนินการ ทุกสัปดาห์
เชื่อถือได้	มีผู้รับผิดชอบชัดเจน มีแหล่งอ้างอิงของข้อมูล	ทุกกระบวนการ ทุกกระบวนการ

4.2ข(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักฯ มีนโยบายลดการใช้กระดาษ จึงให้จัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศส่วนใหญ่ไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ สามารถเข้าถึงได้ผ่านทางระบบเครือข่าย ตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีผู้รับผิดชอบในการนำเข้าข้อมูลดังตาราง 4.2-4 ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศส่วนใหญ่พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

ตาราง 4.2-4 ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ผู้ใช้งาน	สารสนเทศ	แหล่งข้อมูล/การเข้าถึง	ผู้รับผิดชอบนำเข้าข้อมูล
บุคลากร	- กระบวนการทำงาน	- Sharepoint	- ผู้ปฏิบัติงาน - หัวหน้าฝ่ายฯ
	- รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ	- Sharepoint	- หัวหน้าฝ่ายฯ
	- ตัวชี้วัดองค์กร	- Sharepoint	- คณะกรรมการ ประกันคุณภาพ - คณะกรรมการบริหารฯ

ผู้ใช้งาน	สารสนเทศ	แหล่งข้อมูล/การเข้าถึง	ผู้รับผิดชอบนำเข้าข้อมูล
	- ทรัพยากรสารสนเทศ	- ระบบ ALIST	- ฝ่ายพัฒนาฯ
	- ข้อมูลการให้บริการ	- ระบบ ALIST	- ฝ่ายบริการฯ
	- ข่าว/ประกาศ	- eDoc / อีเมล	- ฝ่ายสนับสนุนฯ
ผู้รับบริการ	- ทรัพยากรสารสนเทศ	- ระบบ ALIST	- ฝ่ายพัฒนาฯ
	- ข้อมูลการให้บริการ	- ระบบ ALIST	- ฝ่ายบริการฯ
	- การขอใช้บริการผ่านระบบออนไลน์	- Web OPAC - เว็บไซต์สำนักฯ - แบบฟอร์มออนไลน์	- ฝ่ายบริการฯ
ผู้ส่งมอบ/ พันธมิตร	- สารสนเทศทั่วไปเกี่ยวกับสำนักฯ	- เว็บไซต์สำนักฯ	- ฝ่ายบริการฯ
	- การติดต่อสื่อสารทั่วไป	- อีเมล/การพบบุคลากร	- ผู้ปฏิบัติงาน
	- การขอใช้สถานที่	- ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง - ระบบการจองห้องออนไลน์	- ฝ่ายสนับสนุนฯ

4.2ข(4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

งานเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักฯ เป็นผู้รับผิดชอบดูแลฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ใช้ภายในสำนักฯ มีการติดตาม ทบทวน และปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจในระบบที่เกี่ยวข้องว่ามีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย ดังตาราง 4.2-5

ตาราง 4.2-5 วิธีการทำให้ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

วิธีการทำให้เชื่อถือได้	วิธีการทำให้ปลอดภัย	วิธีการทำให้ใช้งานง่าย
ฮาร์ดแวร์		
1. ตรวจสอบดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ 2. มีคอมพิวเตอร์สำรองในกรณีที่คอมพิวเตอร์ที่ใช้งานเกิดขัดข้อง 3. เปลี่ยนคอมพิวเตอร์ตามอายุการใช้งานผ่านระบบการเช่าของสำนักฯ ทุก 3 ปี	- มีเครื่องสำรองไฟและมีระบบสำรองข้อมูล - มี Password ในการเข้าใช้เครื่อง - ตรวจสอบดูแลรักษาเครื่องมือเป็นประจำก่อนเปิดเทอม - บันทึกปัญหาในแต่ละห้องที่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ - มีระบบป้องกันผู้ไม่หวังดีกับระบบข้อมูล - จำกัด IP address ในการเข้าระบบเครือข่าย	- พิมพ์ป้ายวิธีใช้งาน ณ จุดที่มีเครื่องมือติดตั้งอยู่ - มีเอกสาร/คู่มือการใช้งาน สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง - มีเจ้าหน้าที่คอยให้คำแนะนำในการใช้งาน - เลือกซื้ออุปกรณ์ที่ตรงกับความต้องการในการใช้งาน และมีวิธีการใช้งานที่ง่ายไม่ซับซ้อน
ซอฟต์แวร์		
1. ใช้ Software มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง 2. ใช้ Software open source	- Update software ให้เป็น version ปัจจุบัน	- ออกแบบ Website ให้ง่ายต่อการใช้งาน - ใช้บัญชีรายชื่อและรหัสผ่านชุดเดียวในการ

วิธีการทำให้เชื่อถือได้	วิธีการทำให้ปลอดภัย	วิธีการทำให้ใช้งานง่าย
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลและโปรแกรมการประยุกต์ใช้งานเพื่อจัดเก็บและสะดวกต่องานประจำทุก 6 เดือน 4. ร่วมมือกับศูนย์คอมพิวเตอร์ในการพัฒนาโปรแกรมห้องสมุดอัตโนมัติ 5. ตรวจสอบการทำงานของระบบสำรองข้อมูล ทดสอบการคืนสภาพของข้อมูลบนระบบจำลองทุก 6 เดือน	- ยืนยันตัวตนด้วยการเข้ารหัส - มีโปรแกรมป้องกัน ไวรัสคอมพิวเตอร์และระบบ Firewall - ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ศูนย์คอมพิวเตอร์ในการดูแลระบบเครือข่ายและการป้องกันความปลอดภัย - มีกระบวนการสำรองข้อมูลแบบอัตโนมัติสำหรับระบบงานต่าง ๆ ข้อมูลของระบบงานเหล่านี้ถูกบันทึกไว้ในแหล่งเก็บข้อมูลอย่างน้อยสองชุด และพร้อมคืนสภาพเมื่อเกิดเหตุขัดข้อง	เข้าถึงข้อมูลหรือโปรแกรมที่มีการจำกัดสิทธิการใช้งาน - มีระบบตรวจสอบความถูกต้องของเส้นทางเว็บไซต์ต่าง ๆ แบบอัตโนมัติและแบบแจ้งมาจากผู้ให้บริการ - จัดทำเอกสาร คู่มือการใช้งานระบบต่าง ๆ วิธีการ/รายละเอียดค่าต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดตั้งซอฟต์แวร์ประเภท open source และเอกสารประกอบอื่น ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ - อบรม/นำเสนอวิธีการใช้งานผ่าน Youtube หรือนำเสนอแบบกลุ่ม

4.2ข(5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

สำนักฯ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ในกรณีเกิดภาวะฉุกเฉิน พร้อมกำหนดวิธีการป้องกัน ดังตาราง 4.2-6

ตาราง 4.2-6 การป้องกันความเสี่ยงของข้อมูลและสารสนเทศ

ผลกระทบ	การป้องกัน
ปัจจัยเสี่ยง: ไฟฟ้าดับ	
- ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานหรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง - สูญเสียข้อมูล	- ติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้า หรือ UPS ให้มีความจุเพียงพอต่อการให้บริการที่ต่อเนื่องหรือเพียงพอที่จะทำการบันทึกข้อมูล - ติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้าชนิดความจุสูง ให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ให้บริการยืมคืน อุปกรณ์เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายสามารถจ่ายกระแสไฟฟ้าได้หลังเกิดไฟฟ้าดับได้เป็นเวลา 50 นาทีถึง 1 ชั่วโมง ต่อเนื่อง - มีจุดเชื่อมต่อสำรองจากจุดให้บริการยืมคืนชั้น 3 ไปยังอาคารคณะวิทยาศาสตร์กรณีระบบเครือข่ายจากภายนอกอาคารล่ม
ปัจจัยเสี่ยง: ฮาร์ดแวร์เสีย	
- ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานหรือให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง - สูญเสียข้อมูล	- ตรวจสอบอายุการใช้งานของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทุก 6 เดือน - จัดซื้อครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์โดยดูจากข้อมูลการสำรวจอายุการใช้งานทุกๆ รอบปีงบประมาณ - จัดเก็บคอมพิวเตอร์ที่ครบอายุการใช้งานแต่ยังสามารถใช้งานได้เพื่อเป็นเครื่องสำรอง
ปัจจัยเสี่ยง: ไวรัคอมพิวเตอร์	
- ทำให้ข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์เสียหาย - เครื่องคอมพิวเตอร์ทำงานผิดปกติ - แพร่กระจายเพื่อสร้างความเสียหายไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย... - ทำลายข้อมูลในเครื่อง คอมพิวเตอร์ desktop และเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ไม่สามารถกู้ข้อมูลที่ถูกทำลายแล้วคืนกลับมา	- จำกัดขอบเขตการเชื่อมต่อเครื่องคอมพิวเตอร์ภายในเครือข่าย ตามประเภทการใช้งาน - เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับให้บริการได้ติดตั้งซอฟต์แวร์ที่ทำหน้าที่ recovery ระบบปฏิบัติการให้กลับมาเหมือนตอนติดตั้งระบบใหม่ทุกครั้ง - เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน มีการปรับระบบปฏิบัติการอยู่เสมอ ปิดช่องทางการแพร่กระจายของไวรัสคอมพิวเตอร์ ด้วยการให้ความรู้ - วางแผนการปรับปรุงระบบปฏิบัติการและปิดช่องโหว่ต่างๆ ตามรอบระยะเวลาที่

ผลกระทบ	การป้องกัน
ได้	เหมาะสม
ปัจจัยเสี่ยง: ไฟไหม้	
-ฮาร์ดแวร์ เสียหายโดนไฟไหม้ -ซอฟต์แวร์ และข้อมูลเสียหายไม่อาจกู้ ข้อมูลกลับคืนมาได้	ห้องแม่ข่ายได้ติดตั้งถังดับเพลิงและมีอุปกรณ์ตรวจจับควันที่เกิดจากการไหม้ ทำให้สามารถแจ้งเตือน และระงับการลุกลามได้ทันเวลา

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

5.1ก(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

สำนักฯ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการประเมินตามรูปแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนดทุกประการ ตามระยะเวลาที่กำหนดปีละ 2 ครั้ง คือช่วงเดือนสิงหาคม และเดือนมีนาคมของทุกปี

สำนักฯ วิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ นำมาจัดระบบงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ตลอดจนมีการประชุมวางแผนพัฒนาสำหรับการประเมินขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ โดยการพิจารณาจาก Job Description แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TOR) การสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากร และผลการประเมินการปรับปรุงงานของบุคลากรรายบุคคล

ตาราง 5.1-1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ

Supplier	Input	Process		Output	Customer	Outcome
1. ผู้บริหาร 2. บุคลากร	1. นโยบายผู้บริหาร 2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร 3. แผนพัฒนาบุคคล 4. แผนปฏิบัติการ	1. การประเมินสมรรถนะหลัก 2. การประเมินสมรรถนะตามตำแหน่ง 3. การประเมินสมรรถนะด้านการบริหาร	ปีละ 2 ครั้ง	1.ช่องว่างสมรรถนะหลัก 2..ช่องว่างสมรรถนะตามตำแหน่ง 3. ช่องว่างสมรรถนะด้านบริหาร 4.สรุปผลการประเมินสมรรถนะ	1. ผู้บริหาร 2. บุคลากร	1. ชีตความสามารถของแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี 2. ผลการประเมินขีดความสามารถ สามารถนำไป จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรได้ 3. ได้ความต้องการด้านขีดความสามารถที่ครบถ้วน ตามที่องค์กรต้องการ 4. พจนานุกรมขีดความสามารถนำไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะงานตามท้องที่องค์กรต้องการ

ตาราง 5.1-2 การประเมินความต้องการด้านอัตรากำลัง

Supplier	Input	Process		Output	Customer	Outcome
1. ผู้บริหาร 2. ฝ่ายที่ต้องการ	1. นโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กร 2. บันทึกความต้องการ	1. สสำรวจความต้องการอัตรากำลัง	ปีละ 1ครั้ง	1. บันทึกขออัตรากำลังเพิ่มจากฝ่าย 2. สรุปผลการ	1. ผู้บริหาร 2. ฝ่ายที่ต้องการ	1. ได้จำนวนบุคลากรเพียงพอต่อภารกิจงานที่

Supplier	Input	Process	Output	Customer	Outcome
	การพร้อมเหตุผลของฝ่ายที่ขอเพิ่มบุคลากร 3. ข้อมูลปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น 4. คุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งตามภารกิจงานที่รับผิดชอบ	2. ประสานงานกับฝ่ายที่ต้องการตำแหน่งเพิ่ม 3. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนไปและอัตรากำลังที่คาดการณ์ในอนาคต	วิเคราะห์อัตรากำลัง 3. งบประมาณที่ต้องขอเพิ่ม		เพิ่มขึ้นทันตามเวลาที่กำหนด

5.1ก(2) บุคลากรใหม่

ตาราง 5.1-3 การสรรหาคัดเลือกบุคลากร

Supplier	Input	Process	Output	Customer	Outcome
1.ผู้บริหาร 2.ฝ่ายที่ต้องการ บุคลากร 3.คณะกรรมการ สรรหา คัดเลือก	1. นโยบาย 2. บันทึกความต้องการพร้อมเหตุผลของฝ่ายที่ขอเพิ่มบุคลากร 3. ข้อมูลปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น 4. คุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งตามภารกิจงานที่รับผิดชอบ	1. ฝ่ายที่ต้องการเสนอรายละเอียด 2. รวบรวมและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งที่ต้องการพร้อมทั้งกำหนดอัตราค่าจ้างเพื่อขออนุมัติ 3. ประชุมคณะกรรมการสรรหาคัดเลือกเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวางแนวทางในการดำเนินการ 4. ประกาศรับสมัคร และรับเอกสารการสมัคร 5. สรุปคุณสมบัติของผู้สมัคร และประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ 6. ดำเนินการสอบคัดเลือก 7. ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาผลสอบ 8. ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสอบคัดเลือก 9. รายงานผลการสอบคัด	ปีละ 1 ครั้ง 1. บันทึกขออัตรากำลังเพิ่มจากฝ่าย 2. สรุปผลการวิเคราะห์อัตรากำลัง 3. งบประมาณที่ต้องขอเพิ่ม	1. ผู้บริหาร 2. ฝ่ายที่ต้องการตำแหน่ง	1. ได้จำนวนพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นทันตามเวลาที่กำหนด

Supplier	Input	Process	Output	Customer	Outcome
		เลือก 10. ผู้ผ่านการสอบคัดเลือก รายงานตัวเพื่อเข้าปฏิบัติงาน 11. ส่งตัวให้ฝ่ายที่ร้องขอโดย ทดลองงานในตำแหน่งที่ได้ รับเป็นระยะเวลา 180 วัน 12.บรรจุผู้ผ่านการสอบคัด เลือกเป็นบุคลากรสำนักฯ			

ในด้านการธำรงรักษามูลค่าใหม่ สำนักฯ ได้จัดดำเนินการ ดังนี้

1. มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจของสำนักฯ และรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ อันพึงมีพึงได้จากการทำงาน
 2. มอบหมายงานตามคุณสมบัติของบุคลากรเป็นหลัก มีระบบพี่เลี้ยงคอยสอนงานให้บุคลากรใหม่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานเพิ่มเติมโดยการเลือกทำงานข้ามสายงานได้ตามความสนใจ เพื่อช่วยพัฒนางานของสำนักฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 3. เน้นความยืดหยุ่นของการทำงาน โดยให้บุคลากรมีอิสระในเชิงความคิด และสามารถตัดสินใจงานได้เอง โดยคำนึงถึงขอบเขตที่เหมาะสม อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรนำผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ จากผู้รับบริการไปปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น
 4. มีการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรรายบุคคล 2 ครั้งต่อปี เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพิ่มค่าจ้าง และต่อสัญญาจ้าง
 5. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย โดยศึกษาโครงสร้างของสำนักฯ และตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ความสามารถในงาน ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งงาน และกระจายความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ
- สำนักฯ จัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริหารค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรม โดยบุคลากรสาขาขาดแคลนก็จะได้รับเงินตอบแทนเพิ่มขึ้น เช่น เงินสมนาคุณสาขาขาดแคลน เดือนละ 2,000 บาท เป็นเงินตอบแทนตามสมรรถนะเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน 6 เดือนแล้ว และผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี สำนักฯ เปิดรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความหลากหลาย เช่น ศาสนา วัฒนธรรม ภูมิปัญญา และสถาบันการศึกษา รวมทั้งระดับการศึกษาที่แตกต่างกันตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพจนถึงระดับปริญญาโท ซึ่งทำให้สำนักฯ มั่นใจว่า บุคลากรที่มีความหลากหลายสามารถสะท้อนความหลากหลายทางความคิด ทางวัฒนธรรม ได้เป็นอย่างดี โดยวัดได้จากสถิติการลาออกของบุคลากรของสำนักฯ ซึ่งในรอบ 10 ปี พบว่ามีการลาออกเพียง 3 คน ด้วยเหตุผล ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นจากหน่วยงานอื่น จำนวน 2 คน และอีก 1 คน มีภาระต้องรับผิดชอบทางครอบครัว

5.1ก(3) ความสำเร็จในงาน

สำนักฯ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหารตามภารกิจตามภาพ OP1-5 กำหนดนโยบายการบริหารบุคลากรตามโครงสร้างดังกล่าว และสอดคล้องกับระบบงานโดยพิจารณาจากความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร ในการกำหนดกระบวนการทำงานโดยบุคลากรทุกคนที่รับผิดชอบแต่ละกระบวนการจะมีตัวชี้วัด ระดับบุคคลตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (TOR) เพื่อให้ดำเนินงานให้บรรลุผลและมีการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ โดยใช้ PDCA-Par, LEAN, KM, TOR Online และ KPIs ระดับองค์กร และ KPIs ระดับบุคคล เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักฯ นอกจากนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานเหนือความคาดหมาย สำนักฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR Online) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมากและดีเด่น มีระบบการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นที่ยุติธรรมและโปร่งใส

สำนักฯ ใช้ระบบทำงานเป็นทีม และทีมแบบข้ามสายงาน มีการกำหนดภาระหน้าที่หลักของบุคลากรทุกคนให้สอดคล้องตามสายงาน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือการขาดแคลนงาน ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้เกิดระบบการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิดวางแผน และร่วมกันรับผิดชอบงานต่าง ๆ อย่างทั่วถึง สามารถช่วยเหลือและทำงานทดแทนกันได้โดยยามจำเป็น ผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบทีมนอกจากจะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย และรอบด้านแล้ว ยังส่งผลดีต่อการดำเนินงานของสำนักฯ ให้มีความคล่องตัวสูง เกิดเป็นทีมงานที่มีความสามัคคีและมีพลังสร้างสรรค์ สามารถขับเคลื่อนโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จเกินความคาดหมายของลูกค้าและผู้รับบริการทุกกลุ่ม

ตาราง 5.1-4 การดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ

การบรรลุผลในด้านต่าง ๆ	การดำเนินการ
การดูแลสมรรถนะบุคลากร	1. สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานแบบข้ามสายงานเพื่อสามารถทำงานแทนกันได้ 2. การพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดอบรมบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพและความรู้ความสามารถที่หลากหลาย
มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมายขององค์กร	1. มีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีสมรรถนะรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรต้องการ 2. นำระบบ KPI มาทดลองใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยจัดหลักสูตรอบรมที่ครอบคลุม

5.1ก(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สำนักฯ มีการจัดการ การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร โดยมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ การพัฒนาให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้ มีแผนการหมุนเวียนงาน การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมการทำงาน อบรม สัมมนา ดูงานและศึกษาต่อเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง

สำนักฯ ให้บุคลากรดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้ หมุนเวียนงาน โครงการพี่เลี้ยง (เน้นบุคลากรที่เกษียณถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรรุ่นหลัง) จะมีการประชุม เดือน 2 เดือน/ครั้ง และมีการอบรมบุคลากรเกี่ยวกับความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ

สำนักฯ มีความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยมีแนวทาง ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กร ผู้บริหารและบุคลากรประชุมทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณล่วงหน้า เพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุปการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ อัตรากำลัง และสายงานของบุคลากร

2. การวิเคราะห์งาน สำนักฯ มีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดสมรรถนะของกลุ่มสายงาน (Functional Competency) และหาตัวร่วมที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แบ่งระดับปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น (ลูกจ้างประจำ) ระดับกลาง (พนักงานเงินรายได้ ผู้ปฏิบัติงานชำนาญงาน) ระดับสูง (พนักงานมหาวิทยาลัย ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ)

4. การวิเคราะห์บุคคล ประเมินขีดสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มสายงานต่าง ๆ โดยพิจารณาจาก Job Description แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน (TOR) การสอบถามและสัมภาษณ์

ปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น อาจจะต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี หรืออาจจะต้องมีการปรับจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2. การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การโยกย้ายของบุคลากร

สำนักฯ มีแผนการสำรวจความต้องการของบุคลากร ดังนี้

1. ความต้องการด้านการฝึกอบรมเพื่อนำมาพัฒนางาน โดยสำนักฯ เป็นผู้จัดหลักสูตรฝึกอบรม และหลักสูตรที่บุคลากรต้องการฝึกอบรม โดยสอดคล้องกับภาระงานประจำ หรือเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจสำนักฯ

2. ความต้องการด้านสวัสดิการของบุคลากรที่พึงจะได้รับจากสำนักฯ

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

สำนักฯ มีแนวทางในการวิเคราะห์ปริมาณงาน เป็นการพยากรณ์/คาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณงานที่จะทำในอนาคต แล้ววิเคราะห์ปริมาณงานต่อคนที่จะสามารถทำได้ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด และปรับเปลี่ยนออกมาในรูปของจำนวนบุคลากรที่ต้องการ (ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ)

ข้อมูลที่ใช้พิจารณาในการวิเคราะห์ปริมาณงาน เช่น

1. ปริมาณงาน (ปัจจุบันและอนาคต)

2. ปริมาณงานที่บุคลากรคนหนึ่งต้องรับผิดชอบ

3. ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (มาตรฐาน)

ยกตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์โสตทัศนวัสดุ ซึ่งผู้รับผิดชอบจะเกษียณในปี 2559 สำนักฯ มอบงานให้ฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นผู้รับผิดชอบงานในส่วนนี้

สำนักฯ มีการวางแผนบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปลูกฝังและสร้างทัศนคติในการทำงาน เช่น

1. มีวินัย ตรงต่อเวลา การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การรักษาความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน (มีคณะกรรมการ 5 ส เป็นผู้ควบคุมดูแล)
2. ความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงานเป็นทีม (ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการต่าง ๆ)
3. การเสนอความคิดเพื่อหน่วยงาน (มีการประชุมบุคลากร เดือนละ 1 ครั้ง)
4. การเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน รวมทั้งความเต็มใจที่จะยอมรับงานเพิ่มหรือการทำงานนอกเวลา (มีการประชุมฝ่ายของแต่ละฝ่าย เดือนละ 1 ครั้ง)

ข. บรรยาการการทำงานของบุคลากร

5.1ข(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน

สำนักฯ มอบหมายให้คณะกรรมการ 5 ส เป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการและให้ความสำคัญต่อสุขภาพชีวอนามัย และความปลอดภัยของบุคลากร อีกทั้งจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีการออกแบบ/ปรับปรุงภายในอาคารให้ดูทันสมัย มีการพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ภายในและภายนอกให้สวยงามและน่าอยู่ มีการดูแลปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่อผู้ใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง ในด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้มีการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการจัดกิจกรรม 5ส โดยตั้งคณะกรรมการ 5ส ดำเนินงาน และตรวจประเมินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมด้านสภาพแวดล้อมทุกปี ด้านความสุขในการทำงานและควมมีสุขภาพดี สำนักฯ มีคณะกรรมการสร้างสุของค์กร กำหนดแผนการดำเนินงานประจำปีและกำหนดกิจกรรมสร้างสุขให้กับบุคลากร มีการทบทวนการดำเนินกิจกรรมเป็นประจำทุกปี นำผลการทบทวนไปปรับปรุง/เป็นข้อกำหนดในแผนการดำเนินงานและกำหนดกิจกรรมของคณะกรรมการสร้างสุของค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงบรรยาการการทำงานของบุคลากร คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บุคลากรมีความสุขในการทำงานลดการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติเหตุในหน่วยงานไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ดังตาราง 5.1-5

ตาราง 5.1-5 แผนการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อม

ปัจจัย	วิธีการส่งเสริม	ตัวชี้วัด	เวลา	ผู้รับผิดชอบ
ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	รณรงค์ให้ทำ 5 ส	บุคลากรเข้าร่วมร้อยละ 80	30 นาที/สัปดาห์	คณะกรรมการ 5 ส
	ตรวจสุขภาพประจำปี	บุคลากรเข้าร่วมร้อยละ 80	1 ครั้ง/ปี	หน.ฝ่ายสนับสนุนฯ
	สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย	บุคลากรเข้าร่วมร้อยละ 80	ทุกวัน	คณะกรรมการสร้างสุของค์กร
	ติดตั้งกล้องวงจรปิด	ความปลอดภัยร้อยละ 95	24 ชั่วโมง	คณะกรรมการ 5 ส
	ระบบการยืนยันตัวตน	ข้อมูลถูกต้องร้อยละ 90	24 ชั่วโมง	ผู้ดูแลระบบ
	- วัดเชิ้อรา - วัดฝุ่น	บุคลากรและผู้ให้บริการมี ความปลอดภัยร้อยละ 80	มีค.-ธค.	คณะกรรมการ 5 ส

ปัจจัย	วิธีการส่งเสริม	ตัวชี้วัด	เวลา	ผู้รับผิดชอบ
	- วัดความสว่าง - ตรวจน้ำดื่ม			
	จัดกิจกรรมสร้างความสุขของบุคลากรตามนโยบาย Happy Workplace ของมหาวิทยาลัย	บุคลากรเข้าร่วมร้อยละ 80	1 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการสร้างสุของค์กร
	ปรับปรุงภูมิทัศน์	ความพึงพอใจร้อยละ 80	1 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการ 5ส
ด้านความสุขในการทำงาน	มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน	ความพึงพอใจร้อยละ 80	ตลอดเวลาทำงาน	คณะกรรมการ 5ส
ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	จัดทำให้บุคลากรครบทุกคน	ความพึงพอใจร้อยละ 80	ตลอดเวลาทำงาน	คณะกรรมการ 5ส
ด้านอนุรักษ์พลังงาน	ประหยัดพลังงาน	ค่าไฟฟ้าลดลงร้อยละ 5	มี.ค.-ธ.ค.	คณะกรรมการ 5ส

5.1ข(2) นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์

สำนักฯ มีนโยบายการบริการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร แบ่งเป็นด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ โดยแบ่งบุคลากรออกเป็นกลุ่ม 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ
2. กลุ่มข้าราชการ ประกอบด้วย ระดับชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ
3. กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย พนักงานมหาวิทยาลัย/พนักงานราชการ
4. กลุ่มปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระดับชำนาญงาน/พนักงานเงินรายได้/ลูกจ้างประจำ

บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับสวัสดิการ/สิทธิประโยชน์ เช่น การตรวจสอบสุขภาพประจำปี ประกันอุบัติเหตุ ค่าใช้จ่ายเจ้าภาพงานศพบุคลากรสายตรง บ้านพัก/ที่อยู่อาศัย และการกักเงินกองทุนสำนักฯ ดังตาราง 5.1-6 ตาราง 5.1-6 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

กลุ่ม	สวัสดิการ					สิทธิประโยชน์			
	การตรวจสุขภาพประจำปี	ประกันอุบัติเหตุ	ค่าใช้จ่ายเจ้าภาพงานศพบุคลากรสายตรง	ห้องพักสำหรับผู้ปฏิบัติงานล่วงเวลา	กักเงินกองทุนสำนักฯ	การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ	ค่าตอบแทน	ค่าครองชีพ	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	13,000 บาท/คน/ปี	✓	-	-
ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ	✓	✓	✓	✓	✓	13,000 บาท/คน/ปี	✓	-	-
ปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	✓	9,000 บาท/คน/ปี	✓	✓	✓
ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	9,000 บาท/คน/ปี	✓	✓	✓

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2ก(1) วัฒนธรรมองค์กร

สำนักฯ มีวัฒนธรรมองค์กร ในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร โดยกำหนดนโยบายในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรผ่านระบบเครือข่าย มีการตั้งแม่เหล็กกลุ่มเพื่อความสะดวกคล่องตัวในการสื่อสารถึงบุคลากรทุกคนภายในสำนักฯ หรือภายในฝ่ายต่าง ๆ ช่องทางการสื่อสารของสำนักฯ ประกอบด้วย อีเมล โลกออนไลน์ สำนักฯ โลกฝ่าย โลกกรรมการ โทรศัพท์ ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่ประชุม และเอกสาร

สำนักฯ ส่งเสริมและผลักดัน ให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนการพัฒนาบุคลากร ในแผนกลยุทธ์ และแผนการจัดการความรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรนำแนวคิด Lean มาใช้ในกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน เพื่อลดขั้นตอน การทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากนี้ยังมีระบบการสำรวจความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ทั้งความต้องการในการพัฒนาตนเองและการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลต่อความรู้สึกการร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเกิดความผูกพัน

5.2ก(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สำนักฯ มอบหมายงานนโยบายและแผนเป็นผู้รับผิดชอบสำรวจปัจจัย ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร และนำผลจากการสำรวจมาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม และให้บุคลากรทำแบบสอบถาม เพื่อนำมาประเมินผลวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

สำนักฯ ได้ดำเนินการกำหนดองค์ประกอบความผูกพันในรูปของแบบสอบถาม โดยใช้องค์ประกอบเดียวกันทั้งสำนักฯ ดังนี้

องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสำนักฯ
2. การยอมรับเป้าหมายนโยบายการบริหารสำนักฯ
3. การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อสำนักฯ
4. ความห่วงใยในอนาคตของสำนักฯ
5. ความต้องการที่จะดำรงความเป็นบุคลากรของสำนักฯ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขึ้นกับปัจจัย ดังนี้

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
2. ความมั่นคงในงาน
3. การใช้อำนาจในการตัดสินใจ
4. การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

ตาราง 5.2-1 วิธีแก้ไขปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

ปัจจัย	หัวข้อพึงพอใจมากที่สุด	หัวข้อพึงพอใจน้อยที่สุด	วิธีการแก้ไข
สร้างบรรยากาศในการทำงาน	การมีสภาพแวดล้อมด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	การติดต่อ การสื่อสาร การประสานงาน	จัดอบรม
สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	ความมั่นคงในงาน	การให้อำนาจในการตัดสินใจ	ทบทวนแนวปฏิบัติใหม่
ความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักฯ	การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อสำนักฯ	ความห่วงใยในอนาคตของสำนักฯ	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันกับสำนักฯ

5.2ก(3) การประเมินความผูกพัน

สำนักฯ มีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการ ประเมินความพึงพอใจ โดยใช้ตัวชี้วัด นอกจากนี้ มีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การประเมินจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่าง ๆ ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร กิจกรรมสร้างสุของค์กร เช่น จัดให้มีกีฬาสัมพันธ์ สัมมนานอกสถานที่ การตรวจสอบสุขภาพประจำปี งานฝึกหัดเกี่ยวกับการประดิษฐ์ เช่น ประดิษฐ์ดอกไม้

สำนักฯ ดำเนินการสำรวจและประเมินความผูกพันและความพึงพอใจกับบุคลากรทุกระดับตำแหน่งงานเป็นประจำทุกปี โดยใช้ “แบบสำรวจระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรต่อสำนักฯ” และผลจากการสำรวจ นำมารวบรวมและนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา และแก้ไขปรับปรุงเพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินงานของสำนักฯ ต่อไป

5.2ก(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

สำนักฯ มีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. สนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดีและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร
2. การดำเนินงานของสำนักฯ มุ่งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย
3. ในการจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ บุคลากรทุกคนจะได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัดและความสนใจของตน เช่น คณะทำงาน 5ส คณะกรรมการสร้างสุของค์กร
4. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้ร่วมงานแบ่งเป็นทีมต่าง ๆ อันเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้กันอย่างหลากหลาย อีกทั้งยังส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กร พัฒนางาน และพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกัน

ระบบการจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็น 2 ส่วนคือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง (TOR) ดำเนินการตามนโยบายของ มหาวิทยาลัย โดยสำนักฯ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และตัวแทนบุคลากรของแต่ละฝ่าย โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนเขียนคำรับรองการปฏิบัติงาน (TOR) เพื่อระบุขอบเขตของงานและเป้าหมายพร้อมตัวชี้วัด ตามรอบระยะเวลา 6 เดือน
2. การประเมินสมรรถนะรายบุคคล (Competency) ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และตัวแทนบุคลากรของแต่ละฝ่าย ดำเนินการประเมินตามรูปแบบที่

ทางมหาวิทยาลัยกำหนด และผลการประเมินของทุกคนจะถูกรวบรวมโดยการเจ้าหน้าที่ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน เพื่อนำมากำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงต่อไป

สำนักฯ นำผลการประเมินมาพิจารณาคำตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดสรรโบนัส การยกย่องชมเชย แจ้างผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

นอกจากนี้ ได้มีระบบคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำสำนักฯ เป็นการให้รางวัล ยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณา

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.2ข(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

สำนักฯ พิจารณาให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองตามสายงานที่รับผิดชอบ ส่วนระดับหัวหน้าฝ่าย ก็จะเน้นพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร เพื่อจัดการความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 1 ปี และแผนระยะยาว 5 ปี ดังนี้

1. ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ (แผนระยะยาว)

1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตผลงานทางวิชาการ เช่น วิทยสถานบัน ปีละ 1 เรื่อง

1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ข้าราชการ/ชำนาญการพิเศษ/เชี่ยวชาญ
แนวทางการสนับสนุน : การจัดสรรทุน การให้ความรู้ ระบบพี่เลี้ยง วิทยวิจัย และกำหนดเป็นภาระงาน ดังตาราง 5.2-2

ตาราง 5.2-2 แผนเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

รายการ	2556	2557	2558	2559	2560
1. เข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ (คน)	0	0	1	2	2
2. เข้าสู่ตำแหน่งเชี่ยวชาญ (คน)	0	0	1	0	0
3. ผลงานวิจัย (ชิ้น)	0	1	2	2	2

2. การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรตามความต้องการของสำนักฯ และความต้องการของบุคลากร

ตาราง 5.2-3 แผนพัฒนาบุคลากรปี 2556-2560

รายการ	2556	2557	2558	2559	2560
1.อบรมจิตบริการและการทำงานเป็นทีม (ครั้ง)	1	1	1	1	1
2.การคิดวิเคราะห์ (ครั้ง)	1	0	1	0	1
3.การผลิตเอกสารอย่างมืออาชีพ (ครั้ง)	0	1	0	0	0
4. TQA (กรรมการ) (ครั้ง)	1	1	1	1	1
TQA (บุคลากร) (ครั้ง)	1	0	1	0	1
5. โครงการอบรมหลัก สูตรการดูแลรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน (ครั้ง)	1	1	1	1	1
6. โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (คน)	10	0	10	10	10

รายการ	2556	2557	2558	2559	2560
7. โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการประชาสัมพันธ์ (คน)	5	5	0	5	0
8. ให้ความรู้การใช้เครื่องโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน (ครั้ง)	2	2	2	2	2
9. ถ่ายทอดความรู้เพื่อรองรับการเกษียณอายุราชการ (ครั้ง)	2	2	2	2	2
10. พัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการทำงานแทนกัน					
10.1 การสอนงาน (โครงการ)	2	2	2	2	2
10.2 การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (เรื่อง)	-	-	-	-	100
11. การสัมมนา/ศึกษาดูงาน ภายในประเทศ/ต่างประเทศ	1	1	1	1	1
12. อบรมการสืบค้น เพื่อหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต	-	-	-	2	2
13. อบรมการใช้ OPAC	-	-	-	2	2
14. อบรมการใช้เครื่องมือ Single Search	-	-	-	2	2
15. อบรมการใช้ module ต่าง ๆ ใน ALIST	-	-	-	2	2
16. อบรมการเขียนรายการอ้างอิงบรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิงในหลากหลายรูปแบบ	-	-	-	1	1

5.2ข(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

สำนักฯ ออกแบบและดำเนินการระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ดังตาราง 5.2-4

ตาราง 5.2-4 การออกแบบและดำเนินการระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	แนวทางการเรียนรู้และการพัฒนา
1. ระบบการเรียนรู้ขององค์กร และการพัฒนาองค์กร	- การประเมินสมรรถนะบุคลากร ตามข้อตกลงภาระงาน - การประเมินการปฏิบัติงานตาม KPIs - การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ - การทบทวนมาตรฐานภาระงาน - การทบทวนกระบวนการทำงานด้วยระบบลดขั้นตอนกระบวนการทำงานด้วยระบบ Lean - การจัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
2. ระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร	- การประเมินสมรรถนะบุคลากร ตามข้อตกลงภาระงาน - การประเมินขีดความสามารถของบุคลากรตามความต้องการขององค์กร - การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรโดยการหาปัจจัยส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน - จัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องตามภารกิจขององค์กร - จัดโครงการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารองค์กร - จัดทำแบบสอบถาม
3. ระบบการเรียนรู้ของผู้นำและการพัฒนาผู้นำองค์กรในปัจจุบันและอนาคต	- การประเมินสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารและผู้นำในอนาคต - การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อทีมบริหาร - จัดส่งผู้นำเข้ารับการอบรมเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร

5.2ข(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สำนักฯ สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นการมีสมรรถนะของบุคลากรที่สูงขึ้น โดยการแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ผลิตผลงานวิจัย สร้างนวัตกรรม ในส่วนของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้นำจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานและส่งเสริมให้มือบรม การเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น และเรียนรู้งานสม่ำเสมอ

สำนักฯ มีการดูแลความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งวิธีการเป็นไปตามระเบียบและหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ในส่วนของสำนักฯ ส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เช่น โครงการพี่เลี้ยง โครงการจัดการความรู้ กองทุนวิจัยสถาบัน และกองทุนวิจัยสำนักฯ

สำนักฯ มีแผนการจัดทำตารางทะเบียนประวัติบุคลากร โดยพิจารณาทุกปี กระตุ้นและส่งเสริมงานวิจัย ส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งขึ้นในตำแหน่งงานพิเศษ งานพิเศษ เชี่ยวชาญ

สำนักฯ มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร ดังนี้

1. สนับสนุนการศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาศักยภาพความรู้ ความสามารถ สร้างเสริมประสบการณ์
2. ส่งเสริมการทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ ชำนาญงาน/ชำนาญงานพิเศษ เชี่ยวชาญ

3. ให้โอกาสการฝึกอบรม ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

4. สนับสนุนงบประมาณ เพื่อเพิ่มความรู้ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และพันธกิจของสำนักฯ

สำนักฯ มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำดังนี้

การสืบทอดตำแหน่งบริหาร (คัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย 3-6 คน) (แผนระยะยาว)

1. จัดอบรมทักษะการเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ (ทั้งปัจจุบันและอนาคต)

2. ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเข้าอบรมในหลักสูตร เกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้นำ (คน)

3. ส่งเสริมให้มีบทบาทนำในกิจกรรมต่าง ๆ และกำหนดให้คิดเป็นภาระงานในฐานะการเป็นผู้นำกิจกรรม

4. ส่งเสริมให้ไปดูงานในฐานะผู้นำ (กำหนดเกณฑ์)

ตาราง 5.2-5 แผนพัฒนาผู้นำ ปี 2556-2560

รายการ	2556	2557	2558	2559	2560
1. จัดอบรมทักษะการเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ (ทั้งปัจจุบันและอนาคต) (ครั้ง)	0	1	1	1	1
2. ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเข้าอบรมในหลักสูตร เกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้นำ (คน)	3	3	3	3	3
3. ส่งเสริมให้มีบทบาทนำในกิจกรรมต่าง ๆ และกำหนดให้คิดเป็นภาระงานในฐานะเป็นผู้นำกิจกรรม (คน)	3	3	3	3	3
4. ส่งเสริมให้ไปดูงานในฐานะผู้นำ (กำหนดเกณฑ์) (คน)	3	3	3	3	3

หมวด 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

6.1ก(1)ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

สำนักฯ จัดทำข้อกำหนดกระบวนการสำคัญที่ส่งผลต่อการให้บริการสารสนเทศ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร โดยพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการทำงานจากพันธกิจ ความต้องการของผู้รับบริการ ข้อกำหนดเรื่องเรียน ผลการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ดังตาราง 6.1-1 และทบทวนข้อกำหนดของกระบวนการโดยคณะกรรมการบริหารฯ ทุกปี เพื่อการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน

ตาราง 6.1-1 ข้อกำหนดกระบวนการทำงานประจำ

กระบวนการ	ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
กระบวนการบริหารจัดการ		
1. จัดการลูกค้า (ผู้รับผิดชอบ: หน.ฝ่ายบริการฯ)	- มีนโยบายเกี่ยวกับกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน - มีช่องทางหลากหลายในการแจ้งข้อร้องเรียน - มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารถูกต้องและทันเหตุการณ์ - มีช่องทางประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย	- ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขภายใน 15 วัน - ข้อร้องเรียนมากกว่าร้อยละ 95 ได้รับแก้ไข - ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80 - ประชาสัมพันธ์ข่าวสารไปยังผู้รับบริการอย่างน้อย 1 ครั้ง/สัปดาห์
2. กระบวนการพัฒนาคุณภาพ (ผู้รับผิดชอบ: กก. QA กก. KM กก. 5ส)	- มีนโยบายการนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในสำนักฯ - มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพแต่ละระบบ - ดำเนินการตามแนวทางของระบบประกันคุณภาพ - พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพ	- บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบประกันคุณภาพแต่ละระบบ มากกว่าร้อยละ 80 - บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการประกันคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 - คะแนนของผลการตรวจประเมินคุณภาพภายในตามแนวทาง TQA เพิ่มขึ้น
3. กระบวนการจัดการแผนกลยุทธ์ (ผู้รับผิดชอบ: กก.บริหารฯ กก. QA)	- การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ - การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร - การกำหนดกลยุทธ์ - การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ - การควบคุม และการประเมินผล	- กำหนดระยะชัด เจน วัดได้ - ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค - มีความยืดหยุ่น เหมาะสม - สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานอย่างชัดเจน - วัดได้เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
กระบวนการหลัก		
1. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ (ผู้รับผิดชอบ: หน.ฝ่ายพัฒนาฯ หน.ฝ่ายบริการฯ)		

กระบวนการ	ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
1.1 การจัดหา	- มีขั้นตอนการจัดหาที่ถูกต้องครบถ้วน - มีการดำเนินการถูกต้องทุกขั้นตอน - มีการสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ - มีความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างหอสมุดฯ กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ทรัพยากรที่จัดหามีความถูกต้องมากกว่าร้อยละ 90 - ทรัพยากรตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ มากกว่าร้อยละ 90 - จัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศต่างประเทศได้ภายใน 4 เดือน ทรัพยากรสารสนเทศในประเทศได้ภายใน 1 เดือน - ทรัพยากรสารสนเทศที่สั่งซื้อพร้อมให้บริการภายใน 1 สัปดาห์หลังจากได้รับจากฝ่ายจัดซื้อ
1.2 การวิเคราะห์หมวดหมู่และทำรายการ	- วิเคราะห์และทำรายการทรัพยากรสารสนเทศตามมาตรฐานสากล	- วิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศได้มากกว่า 14 ชื่อเรื่อง/วัน - ข้อมูลมีความถูกต้อง มากกว่าร้อยละ 90
1.3 การบำรุงรักษา	- ทรัพยากรสารสนเทศอยู่ในสภาพพร้อมให้บริการ	- ทรัพยากรสารสนเทศมีความสมบูรณ์พร้อมให้บริการ มากกว่าร้อยละ 90 - สำรวจสภาพของทรัพยากรสารสนเทศทุกวัน - บำรุงรักษาทรัพยากรสารสนเทศให้แล้วเสร็จภายใน 3 วันทำการ
1.4 การสำรวจทรัพยากรสารสนเทศ (Inventory)	- หนังสือจัดเรียงบนชั้นด้วยระบบหอสมุดรัฐสภาอเมริกัน (LC) - สำรวจทรัพยากรปีละ 1 ครั้ง - ตัวเล่มหนังสือบนชั้นวางกับข้อมูลบรรณานุกรมในฐานข้อมูล OPAC ถูกต้องตรงกัน	- ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80 - ตัวเล่มบนชั้นกับข้อมูลใน OPAC ถูกต้องตรงกัน มากกว่าร้อยละ 95
2. การบริการสารสนเทศ (ผู้รับผิดชอบ: หน.ฝ่ายบริการฯ)		
2.1 บริการผู้ใช้	- ปฏิบัติตามมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา, มาตรฐานการปฏิบัติงานกลุ่ม PULINET, เครือข่ายความร่วมมือระหว่างห้องสมุด - ปฏิบัติตามความต้องการของผู้รับบริการ - ปฏิบัติตามประกาศฯ เรื่องการให้บริการและค่าธรรมเนียม - ได้รับบริการสารสนเทศถูกต้อง รวดเร็ว - ให้บริการตามข้อตกลงการให้บริการยืมระหว่างห้องสมุดของคณะทำงานฝ่ายบริการฯ	- ให้บริการถูกต้องมากกว่าร้อยละ 80 - ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80 - การได้รับสารสนเทศรวดเร็วและตรงตามความต้องการ

กระบวนการ	ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
2.2 บริการให้การศึกษแก่ผู้ใช้	- กำหนดแผนการให้การศึกษาแก่ผู้ใช้ที่ชัดเจน เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ - ผู้รับบริการมีความรู้ มีทักษะในการสืบค้น และเข้าใจในบริการต่างๆ ของห้องสมุด	- นักศึกษาใหม่ผ่านการปฐมนิเทศการใช้ห้องสมุด มากกว่าร้อยละ 80 - ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80 - ความรู้ที่ได้รับถูกต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
กระบวนการสนับสนุน		
1. กระบวนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ผู้รับผิดชอบ: ทน.ฝ่ายบริการฯ)	- เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์มีความพร้อมในการทำงาน - ใช้ซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์ - พัฒนานวัตกรรมมาใช้งานแทนการซื้อนวัตกรรมสำเร็จรูป	- เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมใช้ อย่างน้อยร้อยละ 90
2. กระบวนการจัดการเงินและพัสดุ (ผู้รับผิดชอบ: ทน.ฝ่ายสนับสนุนฯ)	บริหารจัดการเงิน งบประมาณและพัสดุของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ใช้จ่ายงบประมาณได้ตามแผนที่กำหนด - จัดหาพัสดุได้สอดคล้องตามแผนที่กำหนด
3. กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล(ผู้รับผิดชอบ: ทน.ฝ่ายสนับสนุนฯ)	- เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่กำหนด - การกำหนดประเภทตำแหน่งและสายงานต้องสอดคล้องกับลักษณะงานที่กำหนด - การกำหนดจำนวนตำแหน่งต้องสอดคล้องกับปริมาณงานและมาตรฐานระยะเวลาในการปฏิบัติงาน - การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตรงตามความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมสอดคล้องกับปัญหาทิศทางและสมรรถนะของบุคลากร - สามารถตรวจสอบผลการดำเนินการว่าบรรลุผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์)ตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ - การประเมินสมรรถนะบุคลากรรายบุคคลต้องสอดคล้องกับความสามารถเชิงสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง - ประเมินผลการปฏิบัติราชการดำเนินการ ถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบที่กำหนด	- ตำแหน่งตรงตามภาระงาน มากกว่าร้อยละ 90 - ผลสัมฤทธิ์ในการอบรม มากกว่าร้อยละ 80 - ประเด็นการประเมินครอบคลุมสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน - เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน - ผลการประเมินการปฏิบัติงานมากกว่าร้อยละ 80 - ประเมินปีละ 2 ครั้ง
4. กระบวนการจัดการสถานที่และโครงสร้างพื้นฐาน (ผู้รับผิดชอบ: ทน.ฝ่ายบริการฯ ทน.ฝ่ายสนับสนุนฯ)	- อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ สาธารณูปโภค และโครงสร้างพื้นฐาน มีสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ - มีความปลอดภัยในการใช้งาน	- มีการตรวจสอบพื้นที่และอุปกรณ์ - ไม่มีเหตุการณ์ไม่ปลอดภัย - มีแผนความปลอดภัยในอาคารและสถานที่

6.1ก(2) แนวคิดในการออกแบบ

คณะกรรมการประกันคุณภาพ ออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยพิจารณาจากพันธกิจ ค่านิยมและสมรรถนะหลักขององค์กร ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างยั่งยืน มีการวิเคราะห์กระบวนการโดยผู้ปฏิบัติงาน และทบทวนหรือปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่องทุกปีตามกรอบเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ ในที่ประชุม คณะกรรมการบริหารฯ และคณะกรรมการประกันคุณภาพ เพื่อปรับปรุง/พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้รับบริการ ความเปลี่ยนแปลงภายนอก และสมรรถนะหลักขององค์กร มุ่งพัฒนาไปสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ในอนาคต

การออกแบบกระบวนการงานประจำสำนักฯ ใช้ SIPOC Diagram วิเคราะห์การปฏิบัติงานประจำ และสร้างนวัตกรรม ซึ่งใช้ข้อมูลขององค์กรที่ได้จากการปฏิบัติงานประจำและข้อมูลจากผู้รับบริการ เช่น เสียงจากผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลสถิติการให้บริการจากระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ALIST ข้อร้องเรียนผู้รับบริการ สื่อสังคมออนไลน์ ความคิดเห็น อีเมล บริการตอบคำถาม ข้อมูลจากผู้ส่งมอบและ คู่ความร่วมมือ เป็นต้น

สำนักฯ ได้วิเคราะห์และกำหนดกระบวนการทำงานสำคัญไว้ดังรายละเอียดในภาพ 6.1-1

กระบวนการทำงานสำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร

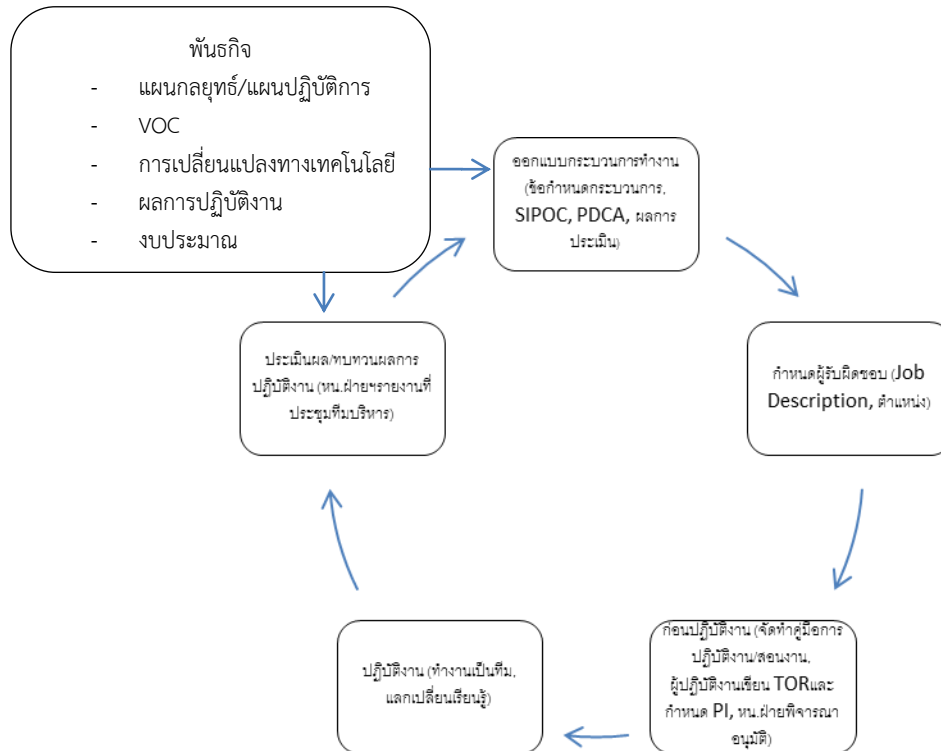


ภาพ 6.1-1 กระบวนการทำงาน

ข. การจัดการกระบวนการ

6.1ข(1)การนำกระบวนการไปปฏิบัติ และ (2) กระบวนการสนับสนุน

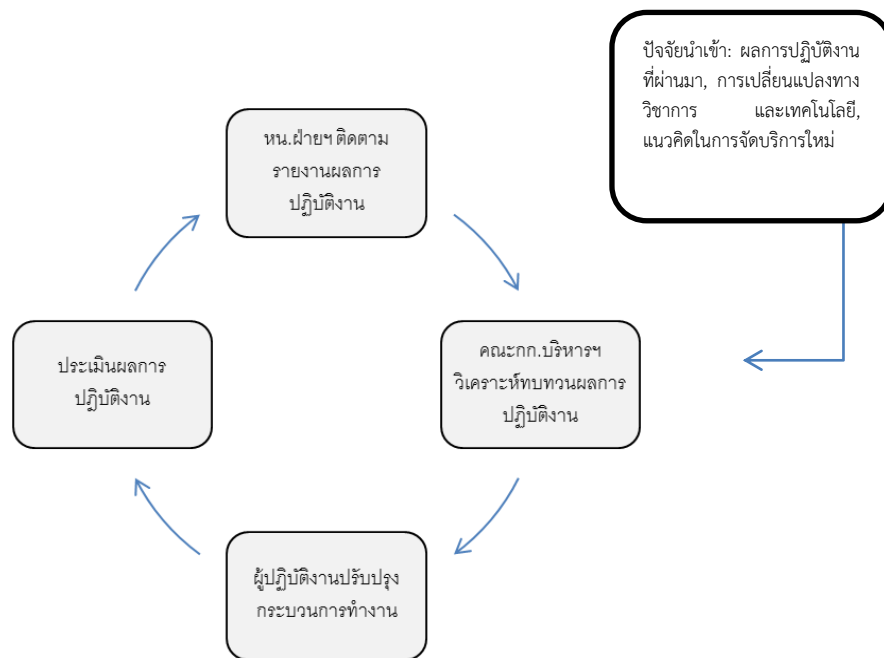
สำนักฯ นำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้แล้วทั้งกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการหลัก และ กระบวนการสนับสนุนมาปฏิบัติโดยใช้ PDCA เป็นเครื่องมือในการออกแบบและกำหนดวิธีการปฏิบัติ รายละเอียดดังภาพ 6.1-4.



ภาพ 6.1-4 การออกแบบและกำหนดวิธีการปฏิบัติ

6.1ข(3)การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

สำนักฯ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กร ดังภาพ 6.1-5 โดยใช้ LEAN KM PDCA เป็นเครื่องมือในการปรับปรุง เช่น การยืมหนังสือกรณีพิเศษโดยใช้ระบบอัตโนมัติ ไม่ต้องกรอกแบบฟอร์มการยืม และการทำตรรชนีวารสารร่วมกันกับห้องสมุดอื่น



ภาพ 6.1-5 การปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์

ค. การจัดการนวัตกรรม

สำนักฯ จัดการนวัตกรรมโดยกำหนดนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรม ดังตาราง 6.1-2 โดยผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน และคณะกรรมการบริหาร วิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ เสี่ยงของผู้รับบริการ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ใช้กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อเลือกกิจกรรมที่ต้องการดำเนินการต่อไป สำนักฯ ได้วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าเพื่อพิจารณาการทำงาน หรือหาวิธีการแก้ไขปัญหามาสู่การพัฒนานวัตกรรม ทั้งนี้ผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วดังตาราง 6.1-3

ตาราง 6.1-2 การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรม	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
งานวิจัย	-จัดบรรยายเรื่องการทำผลงานทางวิชาการ	กก. KM
	-จัดหาพี่เลี้ยงเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการทำวิจัย	กก. KM
	-จัดสรรทุนเพื่อสนับสนุนการทำวิจัย	กก. บริหารฯ
	-กำหนด load unit ของการทำวิจัย	กก. บริหารฯ
	-สนับสนุนการเผยแพร่งานวิจัย ในที่ประชุมต่าง ๆ /ในวารสารวิชาการ	กก. บริหารฯ
สิ่งประดิษฐ์	-จัดหาอุปกรณ์และวัสดุที่ใช้ในงานประดิษฐ์ต่าง ๆ	กก. บริหารฯ
	-สนับสนุนการเผยแพร่สิ่งประดิษฐ์ ในที่ประชุมต่าง ๆ /ในวารสารวิชาการ	กก. บริหารฯ
บริการ/กระบวนการทำงานใหม่	-เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดในการจัดบริการ/กระบวนการทำงานใหม่	หัวหน้าฝ่ายฯ
	-จัดหาอุปกรณ์และวัสดุที่ใช้ในการจัดบริการ/กระบวนการทำงานใหม่	หัวหน้าฝ่ายฯ

ตาราง 6.1-3 นวัตกรรมของสำนักฯ

ปัจจัยนำเข้า/สิ่งที่นำมาวิเคราะห์	นวัตกรรม
ศึกษาพฤติกรรมการใช้ห้องสมุดของผู้รับบริการ	การเข้าถึงทรัพยากรทุกประเภท ผ่าน application ใน smart device
ศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	-การเปิด-ปิดคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการโดยอัตโนมัติ -ติด chip RFID ที่ตัวเล่มหนังสือ
ประชุมร่วมกับทีม ALIST (พันธมิตร)	การพัฒนาเครื่องยืม-คืนด้วยตนเอง RFID
ศึกษาจากสถิติการใช้บริการ	โปรแกรมจองห้อง study room ออนไลน์, Happy print
กำหนดนโยบายให้บุคลากรทำ R2R	-การศึกษาคุณภาพวารสารภาษาต่างประเทศของสำนัก ทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ -โปรแกรม CAT Tools
ปัญหาบัตรนักศึกษา/บัตรบุคลากร ไม่มีสัญญาณ RFID	พัฒนาเครื่องลงทะเบียน RFID

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

สำนักฯ มีการกำหนดแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อควบคุมต้นทุนในการดำเนินการ โดยคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณาอนุมัติงบประมาณในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และมีการรายงานการใช้จ่ายเงินต่อที่ประชุมบริหารและที่ประชุมบุคลากรทุกเดือน

นอกจากนี้สำนักฯ ได้ควบคุม/ลดต้นทุนของกระบวนการที่มีค่าใช้จ่ายสูง ดังตาราง 6.2-1

ตาราง 6.2-1 การควบคุม/ปรับลดค่าใช้จ่ายของสำนักฯ

ค่าใช้จ่าย	วิธีการควบคุม/ปรับลด	ผู้รับผิดชอบ
1.ค่าบอกรับวารสาร/ ฐานข้อมูล	- ศึกษาค่า Cost per Used ของวารสาร/ฐานข้อมูลเพื่อยกเลิกการ บอกรับวารสาร/ฐานข้อมูลที่มีการใช้น้อย/ค่า Cost per Used สูง	งานวารสาร
2. ค่าหนังสือ	ศึกษาความคุ้มค่าของทรัพยากรสารสนเทศของสำนักทรัพยากร การเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร มหาวิทยาลัยสงขล นครินทร์ เพื่อทบทวนงบประมาณการจัดซื้อหนังสือของคณะที่มี การใช้หนังสือที่สั่งซื้อน้อย	งานจัดหาทรัพยากร สารสนเทศ
3. ค่าซอฟต์แวร์ในการ ดำเนินการ	พัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้เอง ได้แก่ - โปรแกรมควบคุมงบประมาณรายรับรายจ่ายสำนัก - ระบบประตูทางเข้าอัตโนมัติ Smart Gate และเครื่องขายคุปอง - ระบบงานพิมพ์และเครื่องเติมเงินโควตางานพิมพ์อัตโนมัติ-	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
4. การทำงานให้คุ้มค่ากับ เวลา	การนำระบบ LEAN มาใช้ในการทำงาน เช่น กระบวนการจัดหา กระบวนการวิเคราะห์เลขหมู่และทำรายการ การทำตรรชนีวารสาร บริการยืมกรณีพิเศษ บริการตามตัวเล่ม	-ฝ่ายพัฒนาฯ -ฝ่ายบริการฯ
5. ค่าไฟฟ้า	- งดรงค์ประหยัดไฟฟ้า ปิดเครื่องปรับอากาศห้องทำงานก่อนเลิก งาน 0.5 ชั่วโมง - งดรงค์ให้ชั้นลงบันไดชั้นเดียวแทนการใช้ลิฟต์ - ปิดไฟระหว่างพักกลางวัน	คณะกรรมการ 5ส
6. ค่าปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ	ยกเลิกการจัดขึ้นนอกเวลาราชการ แต่จ้างผู้ปฏิบัติงานประจำแทน	คณะกรรมการบริหาร

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำนักฯ ใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานกับกระบวนการย่อย ที่มีการใช้งบประมาณหรือค่าใช้จ่ายสูง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือ บริการในเวลารวดเร็ว มีคุณภาพเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการ สำนักฯ เลือกผู้ส่งมอบโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ในด้านความสะดวกการลดเวลาในการสั่งซื้อและการส่งสินค้า การลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย การจัดการกับสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ การคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่แม่นยำ และการปรับปรุงกระบวนการหลังการขาย รายละเอียดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีดังนี้

1. การจัดหาหนังสือ จะให้ความสำคัญกับหนังสือ ตำรา ที่สอดคล้องกับหลักสูตร และสนับสนุนการเรียนการสอน รายชื่อหนังสือที่สั่งซื้อได้มาจากการเสนอของคณะ/ภาควิชา ความต้องการของนักศึกษา ผู้รับบริการทั่วไป บุคลากรและบรรณารักษ์ที่รับผิดชอบ การคัดเลือกผู้ส่งมอบหรือผู้จำหน่าย จะใช้ขั้นตอนการเปรียบเทียบราคา ซึ่งจะพิจารณาจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาต่ำ มีหนังสือครบถ้วน ชื่อถูกต้องตรงกัน และส่งของรวดเร็วให้ทันต่อการใช้งานของผู้รับบริการ

กรณีที่ผู้แทนจำหน่ายมีผลการดำเนินการไม่ดี เช่น ส่งหนังสือผิด ส่งหนังสือช้า ไม่ครบตามจำนวน ไม่ใส่ใจกับการส่งพัสดุภัณฑ์และการถนอมหนังสือ หรือขอทราบข้อมูล/เหตุผลที่ไม่ได้รับการคัดเลือก ซึ่งส่งผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ของผู้จำหน่ายรายอื่น สำนักฯ จะไม่สั่งซื้อกับผู้แทนจำหน่ายดังกล่าวในครั้งต่อไป

2. การจัดหาวารสาร เริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการใช้วารสาร/ฐานข้อมูล พบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประเด็น คือ 1) การจัดหาวารสาร/ฐานข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ 2) การให้บริการวารสาร/ฐานข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ได้รับวารสารครบถ้วน และสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ดังนั้นในการจัดหาวารสารจะพิจารณาจากผลการสำรวจความต้องการใช้ ผลการยืนยันให้บอกรับต่อ และผลการเสนอรายชื่อวารสาร/ฐานข้อมูลใหม่จากผู้รับบริการ คณะ/ภาควิชา และปัจจัยอื่นที่ใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกผู้จำหน่ายวารสาร/ฐานข้อมูล ควบคู่กันไปด้วย เกณฑ์ราคาต่ำสุด โดยบรรณารักษ์ จะแจ้งหลักเกณฑ์เหล่านี้ให้ผู้จำหน่ายทราบล่วงหน้า

กรณีที่มีปัญหาการใช้งาน เช่น ได้รับวารสารล่าช้า หรือวารสาร/ฐานข้อมูลออนไลน์เข้าใช้งานไม่ได้ สำนักฯ จะติดตามทวงถามจากผู้จำหน่ายอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามหากผู้จำหน่ายไม่ปรับปรุงการให้บริการ สำนักฯ จะไม่ซื้อวารสารจากผู้จำหน่ายรายนั้นในปีถัดไป

3. การจัดหาพัสดุ จะสำรวจวัสดุคงคลังทุกเดือนรายงานต่อผู้บริหาร ทำบัญชีการรับและเบิก-จ่ายพัสดุของบุคลากรในสำนักฯ รับแบบฟอร์มคำขอการจัดหาวัสดุจากงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน ควบคุมการจัดหาพัสดุหรืองบประมาณการจัดซื้อครั้งต่อไป

การคัดเลือกตัวแทนจำหน่าย จะพิจารณาจากร้านค้าที่มีสินค้าถูกต้องตามคุณลักษณะ (Specification) ราคาถูก มีบริการหลังการขาย เช่น บริการแลกเปลี่ยน คืนของชำรุดหรือผิดข้อกำหนด สามารถส่งสินค้าตรงตามระยะเวลาที่กำหนด และจะพิจารณาผู้จำหน่ายที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงเป็นพิเศษ เพื่อให้ได้รับสินค้ารวดเร็วขึ้น

กรณีที่ผู้แทนจำหน่ายมีผลการดำเนินการไม่ดี เช่น ส่งสินค้าไม่ตรงเวลา จะรับฟังเหตุผลก่อน ถ้าไม่สมเหตุสมผลก็งดการสั่งซื้อ

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

6.2ค(1) ความปลอดภัย และ (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สำนักฯ แต่งตั้งคณะกรรมการให้เตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย และต่อภาวะฉุกเฉิน 2 กลุ่ม คือ 1) คณะกรรมการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ 2) คณะกรรมการ 5 ส

คณะกรรมการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการกำกับดูแลในเรื่องความเสี่ยงภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นโดยกำหนดให้มีการควบคุมภายใน 3 เรื่องหลัก ดังนี้

1. ด้านระบบการสำรองข้อมูล
2. ด้านระบบสารสนเทศบุคลากร (Share Point)
3. ด้านอาชีวอนามัย
 - การกำจัดเชื้อราห้องหนังสือเก่า (Storage room)
 - บริการแอลกอฮอล์เช็ดมือ

โดยประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ และเสนอวิธีการปรับปรุงความเสี่ยงที่ควบคุม

คณะกรรมการ 5ส ดำเนินงานด้านการป้องกันและระงับอัคคีภัย โดยรับผิดชอบจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนป้องกันและระงับอัคคีภัย ดังตาราง 6.2-2

ตาราง 6.2-2 แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย

บริเวณที่ปฏิบัติ	วิธีดำเนินการ
เรื่อง: พื้นที่ควบคุมอัคคีภัย	
สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ	- กำหนดเขตพื้นที่ตรวจ - มอบหมายผู้รับผิดชอบการตรวจ - กำหนดหน้าที่ตรวจพื้นที่ - ดำเนินการตรวจ 2 เดือน / 1 ครั้ง - สรุปผลการตรวจและรายงานในที่ประชุม
เรื่อง: ระบบแจ้งเหตุเพลิงไหม้	
สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ	- มอบหมายผู้รับผิดชอบทดสอบระบบทำงาน 2 เดือน / 1 ครั้ง - สรุปผลการทดสอบ และรายงานในที่ประชุม
เรื่อง: เครื่องดับเพลิง	
สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงฯ	- สำรวจพื้นที่ และจำนวนเครื่องดับเพลิงที่ต้องจัดให้มีไว้ - จัดหาและติดตั้งเครื่องดับเพลิง - ตรวจสอบเครื่องดับเพลิง 2 เดือนต่อ 1 ครั้ง - รายงานผลการตรวจสอบ

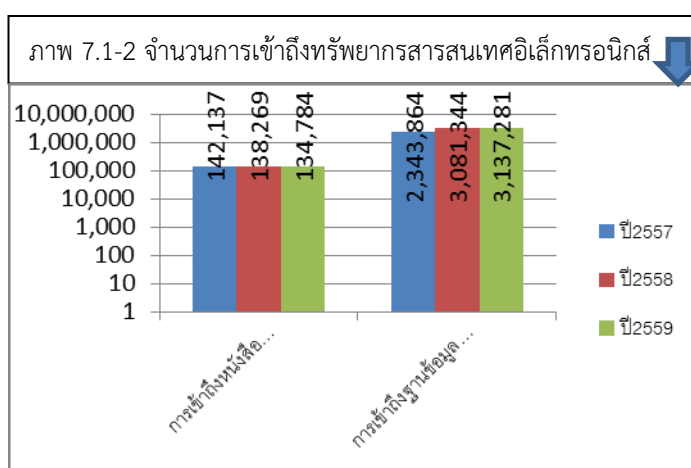
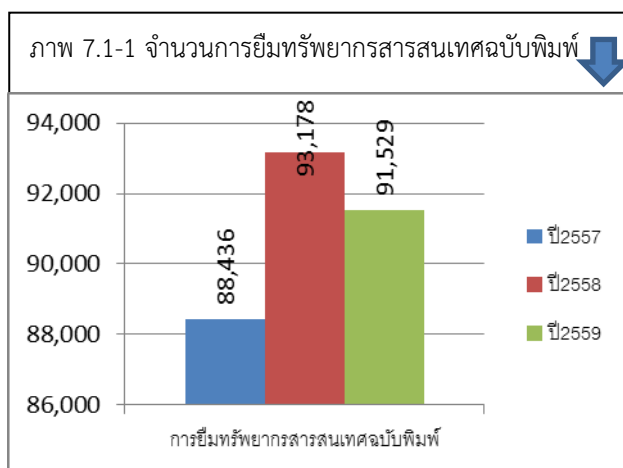
นอกจากนี้ สำนักฯ ได้แต่งตั้งผู้มีอำนาจสั่งการแทนผู้อำนวยการในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้ทันท่วงที

หมวด 7 ผลลัพธ์

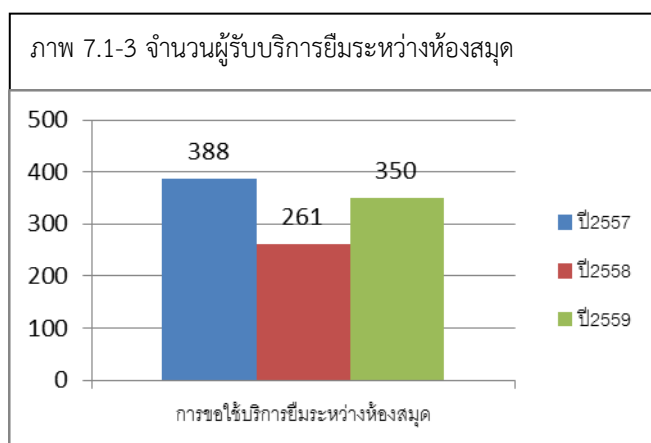
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

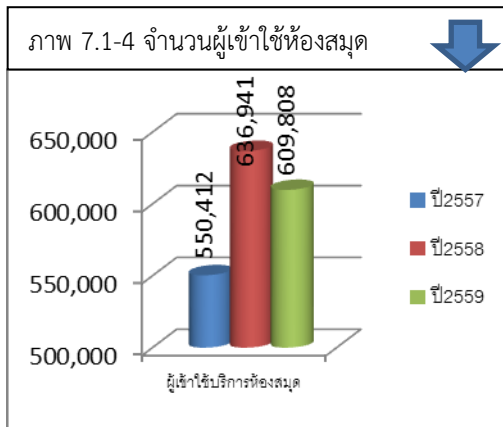
การให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ เป็นผลิตภัณฑ์หลักของสำนักฯ จากภาพ 7.1-1 พบว่า จำนวนผู้ยืมทรัพยากรสารสนเทศฉบับพิมพ์ลดลง ดังนั้น สำนักฯ จึงจัดโครงการยืมนานานาน เพื่อกระตุ้นให้มีผู้ยืมทรัพยากรสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น สำหรับการเข้าใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ดังภาพ 7.1-2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักฯ มีนโยบายจัดหาวารสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งค้นหาได้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีจำนวนผู้เข้าถึงฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น



ในกรณีที่สำนักฯ ไม่มีทรัพยากรสารสนเทศที่ต้องการ สำนักฯ ให้บริการขอยืมทรัพยากรสารสนเทศทั้งฉบับพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์จากห้องสมุดอื่นเพื่อให้บริการผู้รับบริการ ในปี 2559 มีจำนวนผู้ขอใช้บริการยืม

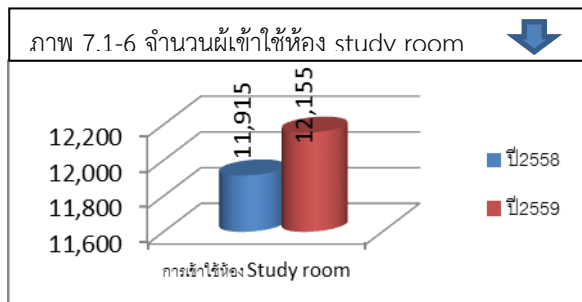
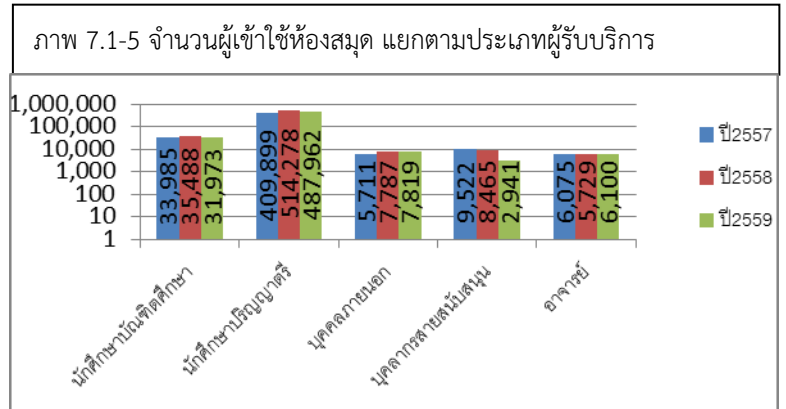


ระหว่างห้องสมุดเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังภาพ 7.1-3 ทั้งนี้เดิมผู้รับบริการส่วนใหญ่ใช้บริการขอถ่ายเอกสารบทความวารสารจากห้องสมุดอื่น แต่ในระยะหลังสำนักฯ มีวารสารอิเล็กทรอนิกส์ให้บริการจำนวนมากขึ้น ทำให้ความต้องการด้านวารสารจากห้องสมุดอื่นลดน้อยลง ทางสำนักฯ จึงเปลี่ยนเป็นแนะนำผู้รับบริการมาใช้บริการยืมตัวเล่มจริงจากห้องสมุดอื่นทำให้ในปี 2559 มีผู้รับบริการยืมระหว่างห้องสมุดเพิ่มมากขึ้น



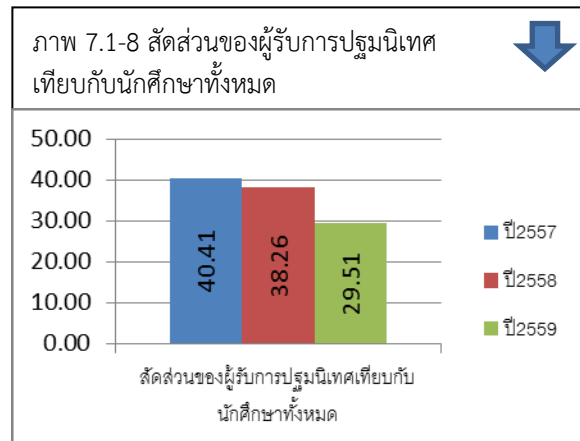
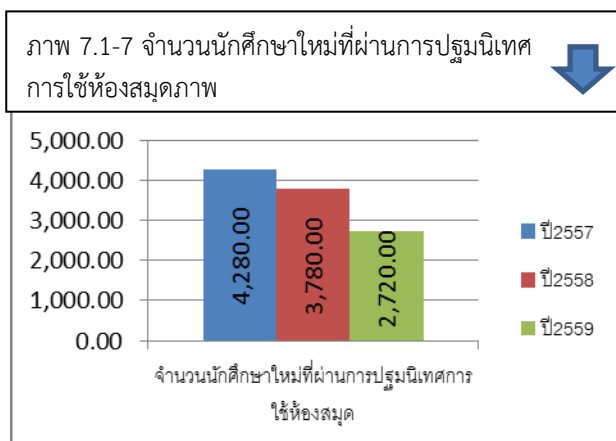
เมื่อวิเคราะห์จำนวนผู้ใช้ห้องสมุดตามประเภทผู้รับบริการ ดังภาพ 7.1-5 พบว่า นักศึกษาปริญญาตรีซึ่งเป็นผู้รับบริการกลุ่มใหญ่ที่สุดเข้ารับบริการมากที่สุด และในปี 2559 มีผู้เข้ารับบริการลดลงเกือบทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มอาจารย์ที่มีผู้ใช้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.4 ซึ่งสำนักฯ ต้องจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้รับบริการในกลุ่มเหล่านี้เข้ารับบริการมากขึ้นในอนาคต

สำหรับการรับบริการสารสนเทศภายในห้องสมุดพบว่าผู้ใช้บริการห้องสมุดลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 4.25 ดังภาพ 7.1-4 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักฯ ได้จัดหาและแปลงทรัพยากรสารสนเทศให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้โดยไม่ต้องเข้ามาใช้บริการในห้องสมุด

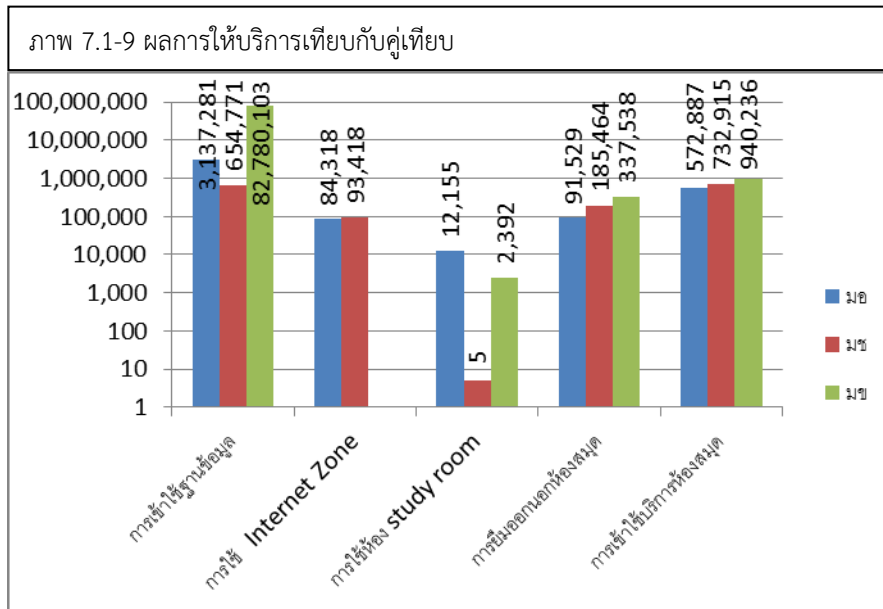


นอกจากนี้ สำนักฯ ให้บริการพื้นที่อ่านหนังสือทั้งพื้นที่นั่งอ่านแบบรวม และแบบเฉพาะกลุ่ม (ห้อง Study room) ซึ่งในปี 2559 มีผู้เข้ารับบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ดังภาพ 7.1-6

สำหรับบริการให้การศึกษาแก่ผู้ใช้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีผู้ใช้ทรัพยากรสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น และเป็นบริการสนับสนุนการวิจัย ในปี 2559 มีผู้เข้ารับบริการปฐมนิเทศการใช้ห้องสมุดจำนวนน้อยลง ดังภาพ 7.1-7 และ 7.1-8 ดังนั้นสำนักฯ จึงจัดโครงการเพื่อส่งเสริมให้มีผู้ได้รับการแนะนำการใช้ห้องสมุดเพิ่มมากขึ้น ดังนี้ 1) โครงการ Rally ห้องสมุดพาเพลิน 2) โครงการปฐมนิเทศภายในห้องสมุด และ 3) โครงการปฐมนิเทศออนไลน์



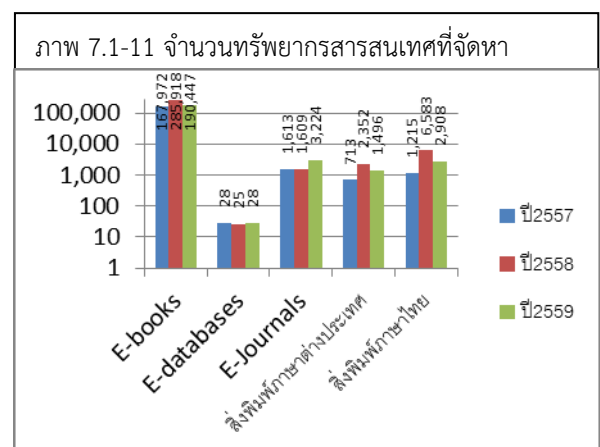
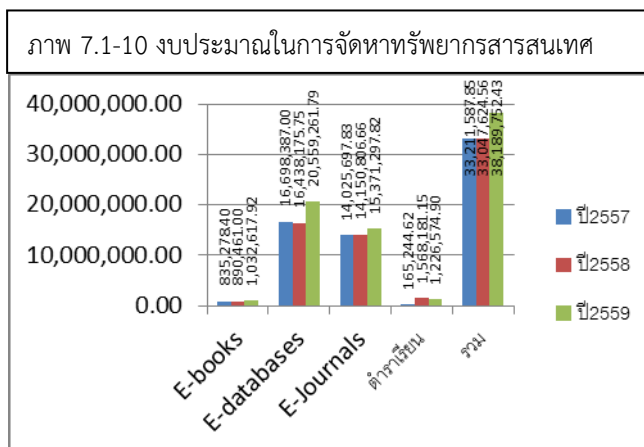
แม้จะมีจำนวนผู้รับบริการน้อยลง แต่พบว่าผู้รับบริการพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักฯ สูงขึ้นทุกปี และมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังภาพ 7.2-1-3 ทั้งนี้เพราะสำนักฯ มีการพัฒนาบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร



สำหรับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งพบว่าในปี 2559 สำนักฯ มีผลการดำเนินการส่วนใหญ่ต่ำกว่าคู่แข่ง และมีผลการดำเนินการสูงกว่าคู่แข่งในด้านการใช้ห้อง study room ดังภาพ 7.1-9

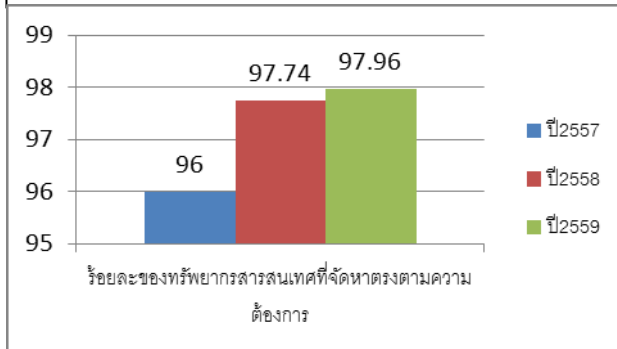
ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

จากกระบวนการทำงานหลักของสำนักฯ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการสารสนเทศ และการบริการสารสนเทศ ดังรายละเอียดข้อกำหนดกระบวนการทำงานประจำในตาราง 6.1-1 สำนักฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้มีผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการจัดการทรัพยากรสารสนเทศที่ดีขึ้น ภาพ 7.1-10 และ 7.1-11 แสดงงบประมาณในการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ และจำนวนทรัพยากรสารสนเทศที่จัดหา



ทั้งนี้สำนักฯ ได้จัดหาทรัพยากรสารสนเทศสอดคล้องกับการเรียนการสอน โดยตรวจสอบจากรายชื่อเอกสารในมคอ.3 ของอาจารย์ พบว่าทรัพยากรสารสนเทศที่จัดหา มีความสอดคล้องกับการเรียนการสอน ร้อยละ 51.47

ภาพ 7.1-12 ร้อยละของทรัพยากรสารสนเทศที่จัดหาตรงตามความต้องการ

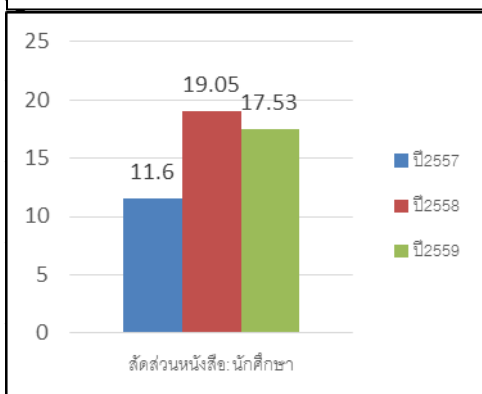


สำนักฯ จัดหาทรัพยากรสารสนเทศส่วนใหญ่ ตามข้อเสนอของผู้รับบริการ จึงกล่าวได้ว่า จัดหาได้ตรงตามความต้องการ ดังภาพ 7.1-12

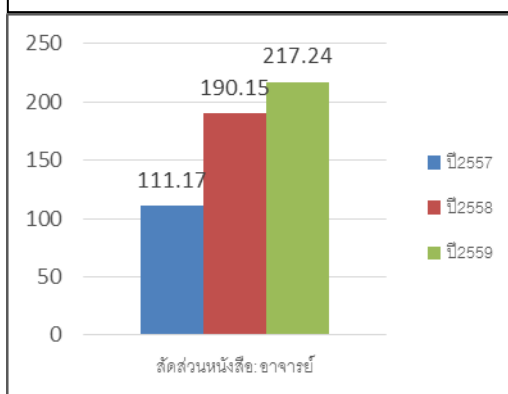
สำนักฯ มีจำนวนหนังสือ/ตำราเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยใช้มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ปี 2544 ปรับปรุง ปี 2549 เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือจัดหาหนังสือ ดังนี้

1. จำนวนหนังสือ/นักศึกษา 15 เล่ม : 1 คน
2. จำนวนหนังสือ/อาจารย์ 100 เล่ม : 1 คน

ภาพ 7.1-13 สัดส่วนหนังสือ/ตำราเรียนต่อจำนวนนักศึกษา

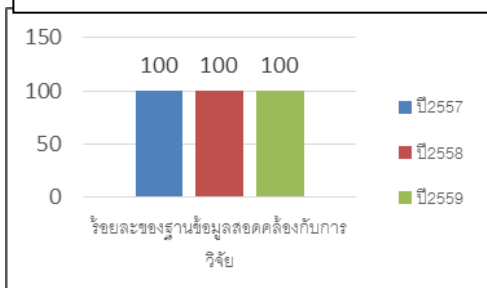


ภาพ 7.1-14 สัดส่วนหนังสือ/ตำราเรียนต่อจำนวนอาจารย์



ภาพ 7.1-13-14 แสดงสัดส่วนหนังสือ/ตำราเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้สูงกว่ามาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ภาพ 7.1-15 ร้อยละของฐานข้อมูลสอดคล้องกับการวิจัย



จากนโยบายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มุ่งเน้นการวิจัย สำนักฯ จึงจัดหาฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับการวิจัยของมหาวิทยาลัย โดยจัดหาฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ครอบคลุม 11 สาขา ตามยุทธศาสตร์การวิจัยของมหาวิทยาลัย

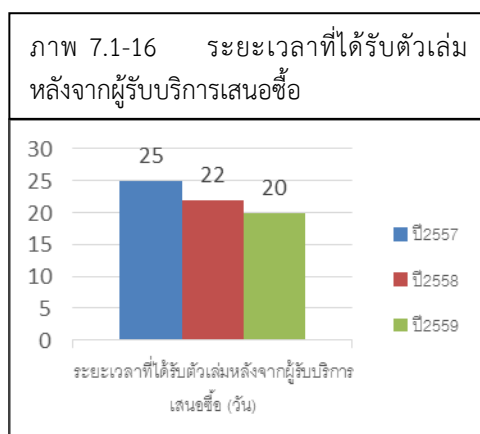
สำนักฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการบริการสารสนเทศ ทำให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ดังตาราง 7.1-1

ตาราง 7.1-1 ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการบริการสารสนเทศ

กระบวนการ	ด้าน	ผลการดำเนินการ		
		2557	2558	2559
บริการสารสนเทศ	1. ร้อยละของความผิดพลาดในการให้บริการยืม คืน	0.02	0.03	0.01
	2. ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข	100	100	96.55
	3. ร้อยละความพร้อมใช้งานโสตทัศนูปกรณ์ และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	99.99	99.48	99.2
	4. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมอบรมการสืบค้นฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	49	40	36

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

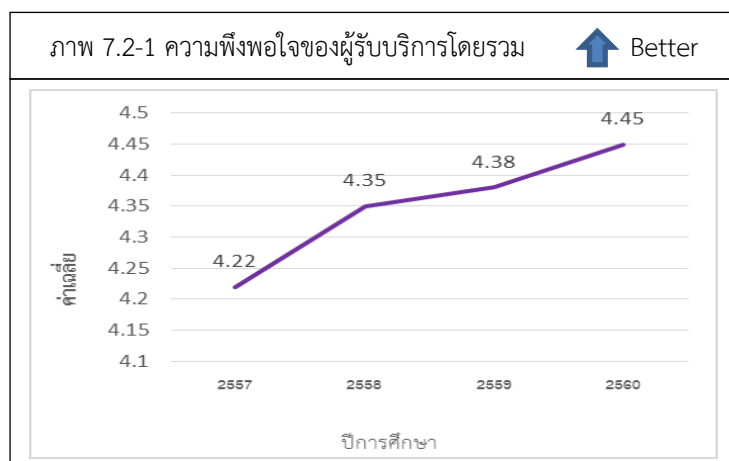
จากการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ สำนักฯ สามารถปรับปรุงระยะเวลาที่ได้รับตัวเล่มหลังจากผู้รับบริการเสนอซื้อให้ลดลงได้ และมีแนวโน้มลดลงไปอีก ดังภาพ 7.1-16



7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

7.2ก(1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

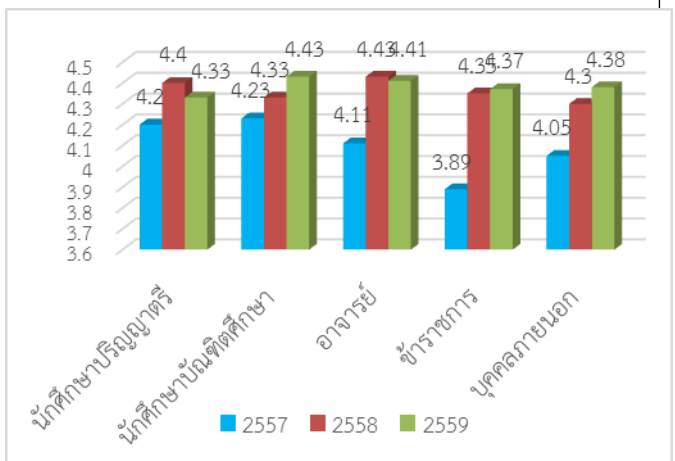


จากวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มุ่งเน้น "การให้บริการสารสนเทศ" ดังระบุในแผนกลยุทธ์ ทำให้สำนักฯ เห็นความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อสร้างความประทับใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริการที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากคะแนนความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น และสามารถบรรลุตัวชี้วัด

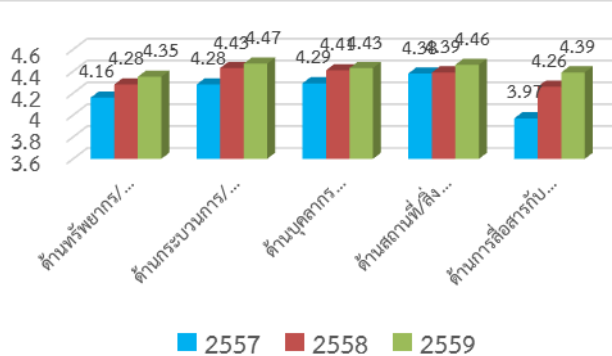
(KPI) ในปี 2559 สำนักฯ ยังมุ่งมั่นต่อการสร้างความพึงพอใจ โดยตั้งเป้าหมายยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการให้สูงขึ้นอีก

สำนักฯ สำนวความพึงพอใจของผู้รับบริการด้าน ๆ ดังภาพ 7.2-3 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการหลายเรื่องอยู่ในระดับพึงพอใจมาก แต่ในปี 2557 มีความพึงพอใจด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง จึงสำรวจความต้องการรับข่าวสารของผู้รับบริการ และนำผลการสำรวจทบทวนและปรับปรุงปรับปรุงกระบวนการทำงานประชาสัมพันธ์สำนักฯ โดยเพิ่มช่องทางส่งข่าวสารผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์แก่ผู้รับบริการประเภทนักศึกษาปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ซึ่งในปี 2559 ความพึงพอใจต่อการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น

ภาพ 7.2-2 ผลการประเมินความพึงพอใจตามกลุ่มผู้รับบริการ



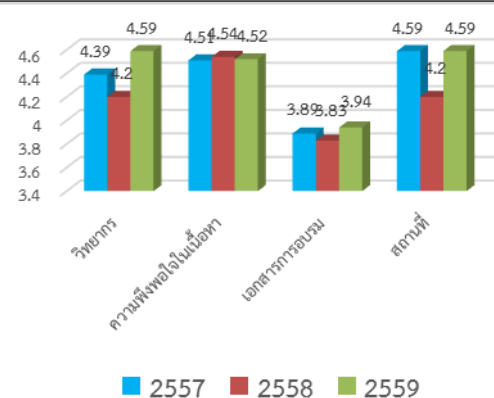
ภาพ 7.2-3 ความพึงพอใจต่อบริการด้าน ๆ ของสำนักฯ



การสำรวจความพึงพอใจการให้การศึกษาแก่ผู้รับบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในเอกสารประกอบการอบรมน้อยที่สุด สำนักฯ จึงทบทวนและปรับปรุงรูปแบบเอกสารประกอบการอบรม ให้ผู้เข้าอบรมสามารถดาวน์โหลดเอกสารประกอบการอบรมได้ตลอดเวลา ผ่านเว็บไซต์สำนักฯ และมีวิดีโอทบทวนบทเรียนหลังการอบรม

คะแนนความพึงพอใจในด้านบริการของสำนักฯ อยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่ง ซึ่งสะท้อนว่าได้นำเสนอบริการที่เป็นมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ เมื่อเทียบกับบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศ

ภาพ 7.2-4 ความพึงพอใจด้านการให้การศึกษา

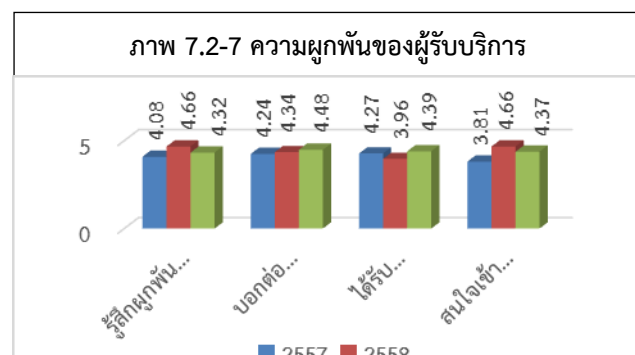
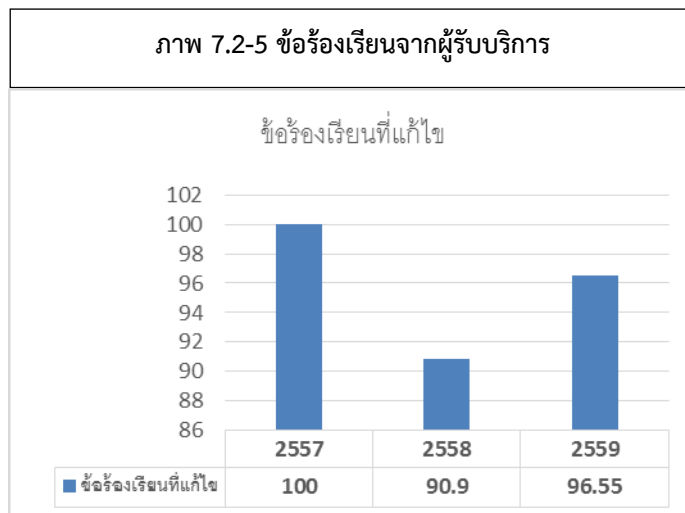


ตาราง 7.2-1 เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ

ความพึงพอใจในการให้บริการ	ม.อ.	มข.	มช
1. ทรัพยากรห้องสมุดและการบริการสารสนเทศ	4.35	-	4.10
2. กระบวนการ/ขั้นตอนการบริการของห้องสมุด	4.47	4.43	4.27
3. บุคลากรของห้องสมุด	4.43	4.49	4.24
4. สถานที่/สิ่งอำนวยความสะดวก	4.46	4.41	4.24
5. การสื่อสารกับผู้ใช้	4.39	-	-

สำนักฯ นำข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ มาดำเนินการปรับปรุงตามกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ดังภาพ 3.2-1 ซึ่งในปี 2559 สำนักฯ แก้ไขข้อร้องเรียนได้ร้อยละ 96.55 และบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI) ของสำนักฯ

ภาพ 7.2-5 ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ



7.2 ก(2) ความผูกพันของผู้รับบริการ

สำนักฯ ให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการ มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 11 กิจกรรม กิจกรรมเชิงรุก 18 กิจกรรม บริการแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว 8 บริการ และบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 15 บริการ ดังตาราง 7.2-2

ตาราง 7.2-2 จำนวนกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการ

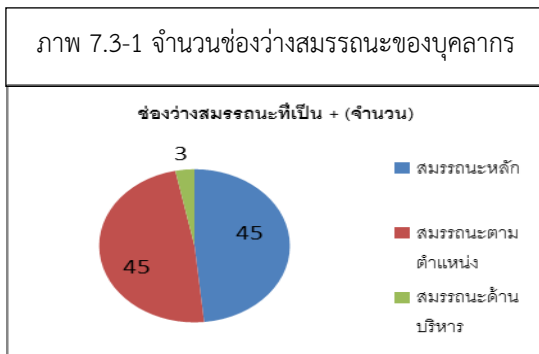
ปีการศึกษา	กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	กิจกรรมเชิงรุก	บริการแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว	บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
2557	14	21	9	19
2558	13	19	8	18
2559	11	18	8	15

ผลการประเมินความผูกพันของผู้รับบริการที่มีต่อสำนักฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังภาพ 7.2-8 ยกเว้นประเด็นความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมห้องสมุด ลดลงกว่าปีที่ผ่านมา สำนักฯ จึงมอบหมายคณะกรรมการให้ที่รับผิดชอบแต่ละโครงการสำรวจความต้องการผู้รับบริการที่ต้องการสำนักฯจัดกิจกรรมในปีถัดไป

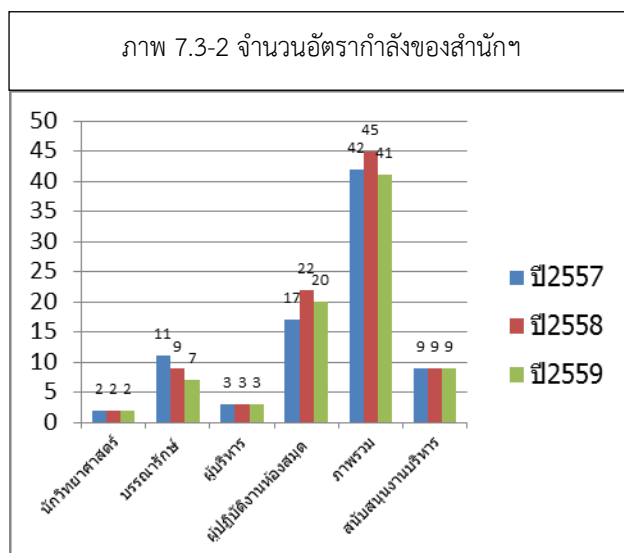
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

7.3ก(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

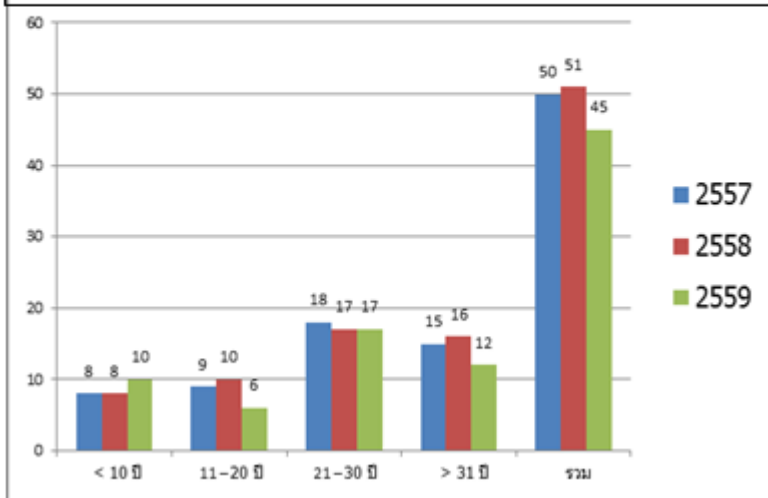


สำนักฯ มีกระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง ตามรูปแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งในปีการศึกษา 2559 ดังผลการประเมินต่อไปนี้



สำนักฯ มีบุคลากรทั้งหมด 45 คน ซึ่งในปีการศึกษา 2559 เมื่อเทียบกับปี 2558 และแนวโน้มในปี 2560 อัตรากำลังที่เพียงพอในภาระงานทั้งหมดของสำนักฯ มีดังภาพ 7.3-2

ภาพ 7.3-3 เปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์สูง อันเนื่องมาจากอายุการทำงาน



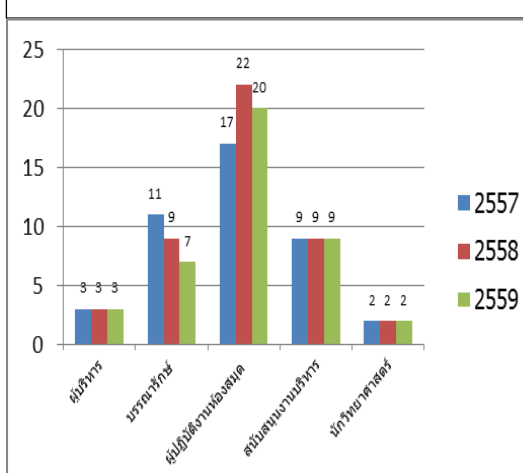
สำนักฯ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากประสบการณ์ทำงานมากค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับอายุการทำงานของบุคลากร จากปีการศึกษา 2559 ปีการศึกษา 2558 และปีการศึกษา 2557 ดังภาพ 7.3-3

สำนักฯ มีนโยบายให้บุคลากรทุกคนในสำนักฯ เข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปีทุกปี เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพอนามัยดี โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

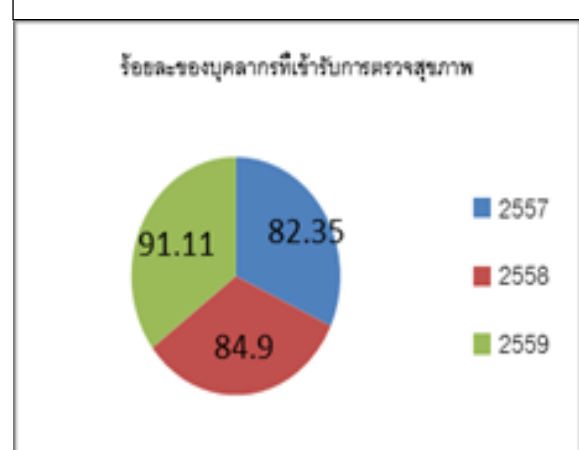
- 1) บรรณารักษ์
- 2) ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด
- 3) สนับสนุนงานบริหาร
- 4) นักวิทยาศาสตร์

บุคลากรสำนักฯ ให้ความสำคัญกับการตรวจสุขภาพประจำปีเพิ่มขึ้น จากข้อมูลในปี 2557 บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพ คิดเป็นร้อยละ 82.35 และปี 2558 คิดเป็นร้อยละ 84.90 และในปีการศึกษา 2559 คิดเป็นร้อยละ 91.11 ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้น และแสดงบุคลากรที่เข้าร่วมตรวจสุขภาพแบ่งกลุ่มดังภาพ 7.3-4-5

ภาพ 7.3-4 จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมแยกเป็นกลุ่ม

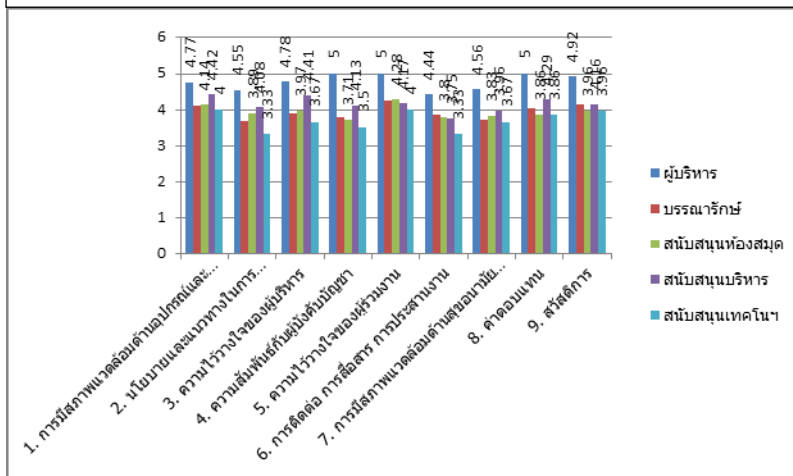


ภาพ 7.3-5 เปรียบเทียบร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วม



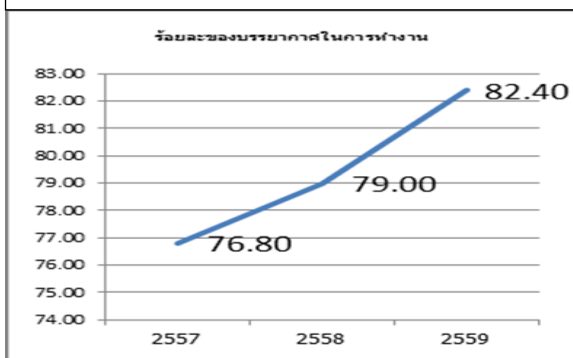
7.3ก(2) บรรยายภาพการทำงาน

ภาพ 7.3.6 ความพึงพอใจด้านสร้างบรรยากาศในการทำงาน



ผลจากการสำรวจความพึงพอใจด้านปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานปีการศึกษา 2559 บุคลากรมีความพึงพอใจในแต่ละด้าน ดังภาพ 7.3-6

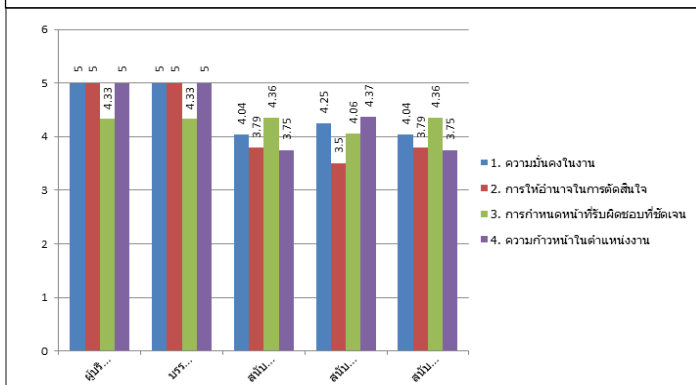
ภาพที่ 7.3-7 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงาน



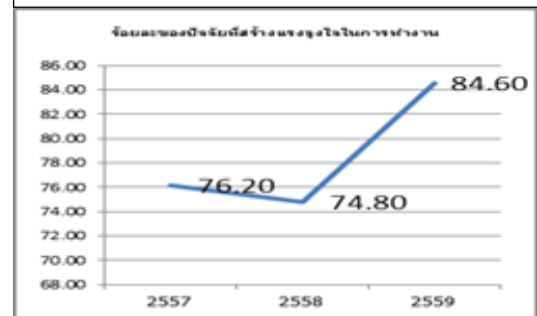
ผลจากการสำรวจเมื่อเปรียบเทียบร้อยละของบรรยากาศในการทำงานในภาพรวมสำนักฯ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2557, 2558 และ 2559 ซึ่งมีแนวโน้มดีขึ้น

ผลจากการสำรวจความพึงพอใจด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานปีการศึกษา 2559 บุคลากรมีความพึงพอใจในแต่ละด้าน ดังนี้ และค่าเปรียบเทียบตั้งแต่ปีการศึกษา 2557, 2558 และ 2559 มีแนวโน้มว่าดีขึ้นเรื่อยๆ ดังภาพที่ 7.3-8 และภาพที่ 7.3-9

ภาพ 7.3-8 บุคลากรมีความพึงพอใจสร้างแรงจูงใจในการทำงาน



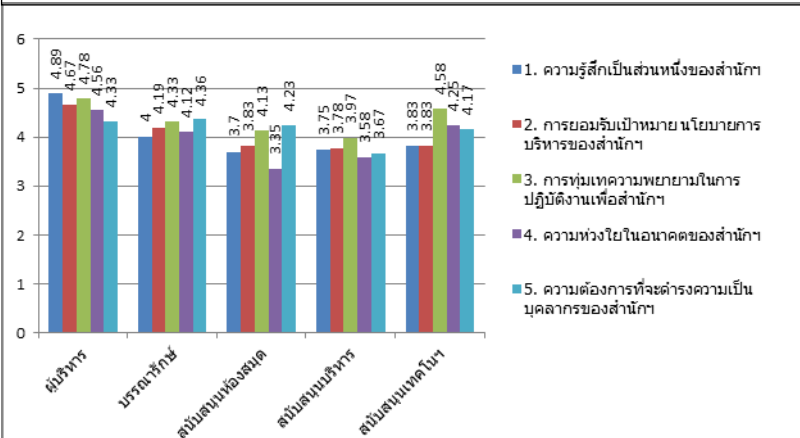
ภาพ 7.3-9 ร้อยละของปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน



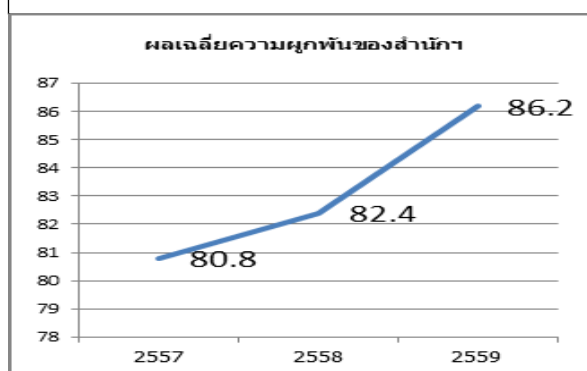
7.3ก(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

ผลจากการสำรวจความผูกพันของสำนักฯ ปีการศึกษา 2559 บุคลากรมีความผูกพันในแต่ละด้าน และค่าเปรียบเทียบตั้งแต่ปีการศึกษา 2557, 2558 และ 2559 มีแนวโน้มว่าจะดีขึ้นเรื่อยๆ ดังภาพ 7.3-10 และ 7.3-11

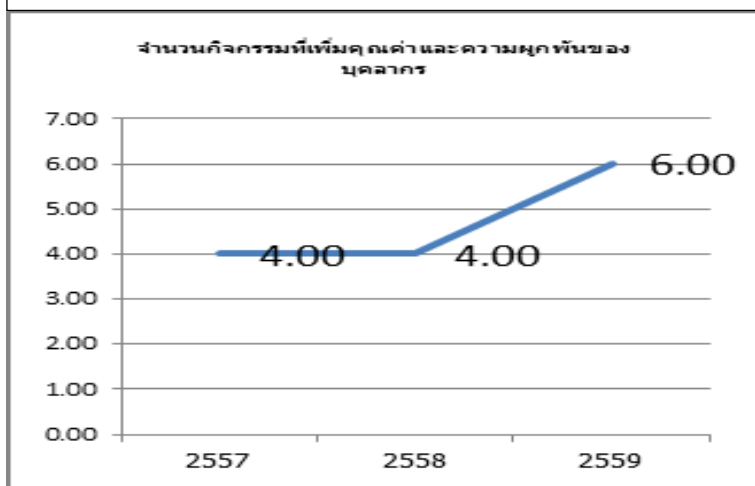
ภาพ 7.3-10 ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักฯ



ภาพ 7.3-11 เปรียบเทียบร้อยละความผูกพันต่อองค์กร



ภาพ 7.3-12 เปรียบเทียบจำนวนกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าและความผูกพันของบุคลากร



สำนักฯ ดำเนินการจัดกิจกรรม/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการเพื่อตอบสนองแผนกลยุทธ์ จากตัวชี้วัดคือ จำนวนกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าและความผูกพันของบุคลากร ซึ่งในปีการศึกษา 2559 สำนักฯ มีจำนวนกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าและความผูกพันของบุคลากร ดำเนินการได้จำนวน 6 โครงการ ปีการศึกษา 2558 ดำเนินการได้ 4 และในปีการศึกษา 2557 สามารถดำเนินการได้ 4

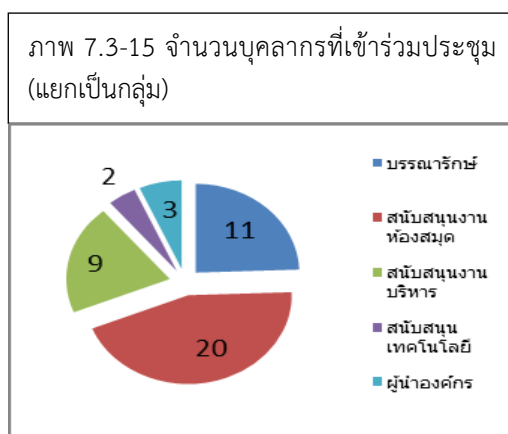
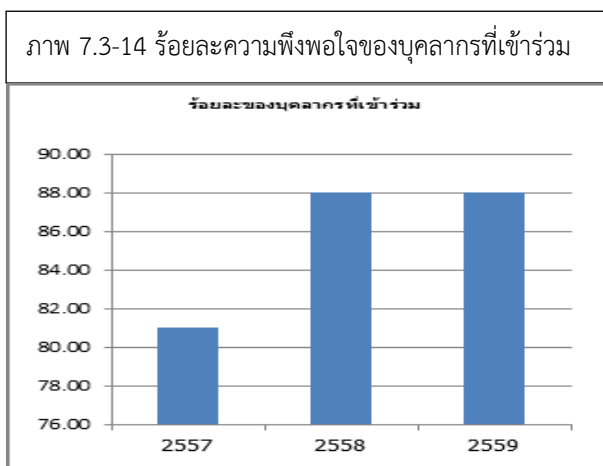
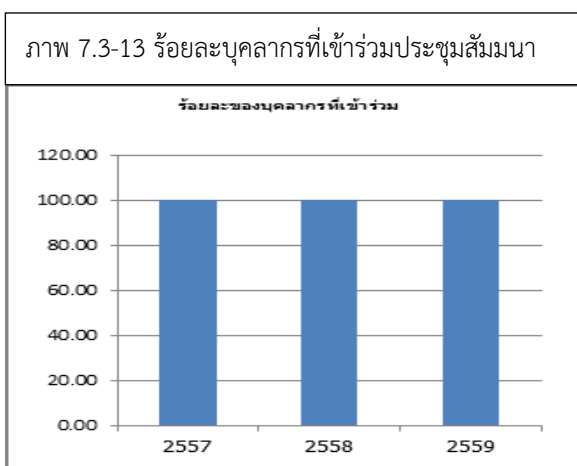
7.3ก(4) การพัฒนาบุคลากร

สำนักฯ มีระบบกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมสมรรถนะในการให้บุคลากรและผู้นำองค์กร เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม และเสนอผลงานทางวิชาการ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น

- 1) สำนักฯ จัดเอง
- 2) เข้าร่วมกับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
- 3) เข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย

เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง โดยจำแนกตามกลุ่ม ในปีการศึกษา 2557-2559 จำนวนบุคลากรแยกเป็นกลุ่มที่เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม และเสนอผลงานทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 100

สำนักฯ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรทุกคนในสำนักฯ ปี 2559 สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ร้อยละ 100 โดยผลการประเมินเฉลี่ย ปี 2557-2559 คิดเป็นร้อยละ 81.00, 88.00 และ 88.00 ตามลำดับ บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม (แบ่งเป็นกลุ่ม)

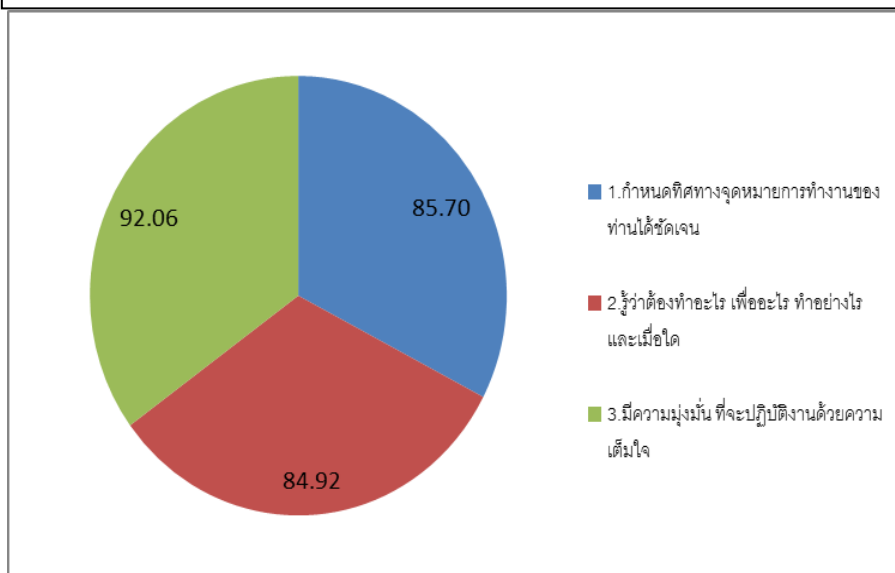


7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

7.4ก(1) การนำองค์กร

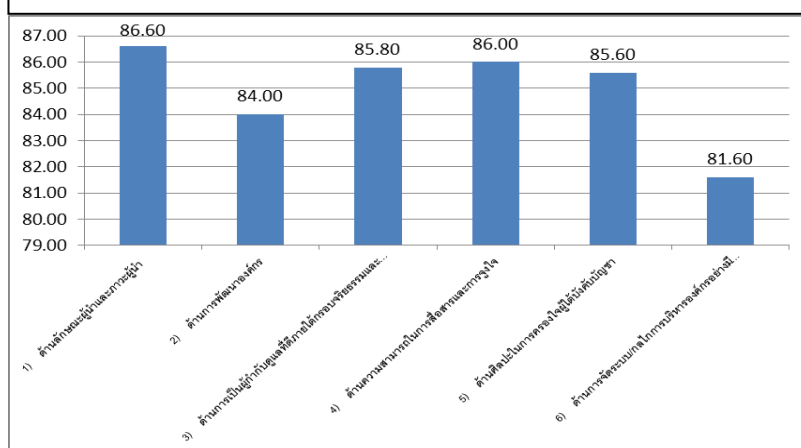
ในการประชุมบุคลากรทุกครั้ง ผู้นำระดับสูงได้เน้นย้ำให้บุคลากรมีความตระหนักถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกิจกรรม และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรได้

ภาพ 7.4-1 ผลการสำรวจประเมินการรับรู้ เข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร



ในการติดตามผลการดำเนินการ สำนักฯ ได้ให้ผู้รับผิดชอบรายงานในที่ประชุมกรรมการบริหารสำนักฯ ผู้นำระดับสูงได้กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยพัสดุ การเงิน โดยมีการซักซ้อมแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ มีการรายงานผลการใช้เงินทุกหมวดในที่ประชุมกรรมการบริหารสำนักฯ และที่ประชุมบุคลากร นอกจากนั้น ยังมีการตรวจสอบความถูกต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบด้านการเงินและพัสดุตามแนวทางที่กำหนดโดยหน่วยตรวจสอบภายใน และไม่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและพัสดุ

ภาพ 7.4-2 ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง



7.4ก(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

ในปีการศึกษาที่ผ่านมา ไม่พบว่า มีการละเมิดข้อตกลงของผู้ใช้บริการ

สำนักฯ กำหนดให้ใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกต้องกฎหมาย และส่งเสริมให้ใช้ Open Source และ Freeware แทนซอฟต์แวร์ที่มีราคาแพง ในปีที่ผ่านมา สำนักฯ ได้ร่วมมือกับชมรมโอเพ่นซอร์สของมหาวิทยาลัยในการจัดอบรมการใช้ซอฟต์แวร์ Open Source และ Freeware เป็นระยะ ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร และนักศึกษา มีความคุ้นเคยกับการใช้ Open Source และ Freeware มากขึ้น

ตาราง 7.4-1 จำนวนการละเมิดลิขสิทธิ์ ซอฟต์แวร์

การละเมิด	ปีการศึกษา 2557	ปีการศึกษา 2558	ปีการศึกษา 2559
การละเมิดข้อตกลงของผู้ใช้บริการ โดยมีการ download วารสารผิดเงื่อนไข	0 ครั้ง	0 ครั้ง	0 ครั้ง
ได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการละเมิดลิขสิทธิ์ เช่น การใช้ ซอฟต์แวร์เถื่อน การสำเนาเอกสารและทำซ้ำสื่อทัศน์เพื่อประโยชน์อื่นที่ไม่ใช่เพื่อการศึกษา	0	0	0

7.4ก(4) จริยธรรม

สำนักฯ ได้กำหนดให้การเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบด้านการดูแลและส่งเสริมการมีจรรยาบรรณ ของบุคลากรในองค์กรและเป็นสมาชิกของเครือข่ายคณะกรรมการจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย

ตาราง 7.4-2 รายงานผลความผิดพลาดด้านจริยธรรม

ประเด็น	ปีการศึกษา 2556	ปีการศึกษา 2557	ปีการศึกษา 2558	ปีการศึกษา 2559
1. ผู้รับผิดชอบด้านการดูแลและส่งเสริมการมีจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร	มี	มี	มี	มี
2. ข้อร้องเรียนในการเลือกปฏิบัติ เช่น การลดหย่อนค่าปรับ	ไม่พบข้อร้องเรียน	ไม่พบข้อร้องเรียน	ไม่พบข้อร้องเรียน	ไม่พบข้อร้องเรียน
3. การประพฤติผิดวินัยของบุคลากรและนักศึกษา	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
4. ข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข (%)	100	100	100	100
5. ส่งเสริมให้มีการยกย่องบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และทำความดี โดยมีคณะกรรมการคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นประจำปีสำนักฯ	มี	มี	มี	มี

7.4ก(5) สังคม

สำนักฯ ตระหนักถึงความสำคัญของชุมชน โดยพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ด้าน การส่งเสริมการอ่าน การเรียนรู้ตลอดชีวิตและแหล่งบริการองค์ความรู้ใหม่แก่สังคมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนตามพันธกิจของสำนักฯ ดังตาราง 7.4-3

ตาราง 7.4-3 การให้บริการชุมชน

กิจกรรม	ปีการศึกษา 2556	ปีการศึกษา 2557	ปีการศึกษา 2558	ปีการศึกษา 2559
จัด/มีส่วนร่วมห้องสมุดโรงเรียนให้เป็นห้องสมุดต้นแบบ	1 โรงเรียน	1 โรงเรียน	1 โรงเรียน	1 โรงเรียน
กิจกรรมส่งเสริมการอ่านของประชาชน (PSU Book Fair)	1	1	1	1
การจัดอบรมและให้บริการการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศขององค์กรที่เป็นประโยชน์กับสังคมภายนอก (Thailand Digital Collection :TDC)	0	1	0	0
การจัดอบรมความรู้ใหม่ๆ แก่บรรณารักษ์ ผู้ปฏิบัติงานของห้องสมุดชุมชนและยุวบรรณารักษ์ (ครึ่ง)	1	2	1	0
รับนักศึกษาจากสถาบันต่าง ๆ เข้าฝึกงานในลักษณะของสหกิจศึกษา (คน)	3	6	9	12

สำนักฯ เป็นหน่วยงานที่ดูแลหอสมุดของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ตระหนักถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในชุมชน จึงส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ด้านบรรณารักษะไปพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน โดยจัดทำเป็นโครงการห้องสมุดโรงเรียนต้นแบบตามมาตรฐานห้องสมุด 3D ของ สพฐ. เพื่อให้ความรู้พื้นฐานด้านบรรณารักษะแก่ครูที่รับผิดชอบห้องสมุดโรงเรียน ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาระบบงานห้องสมุดกับเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นพื้นฐานสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานระบบห้องสมุดที่เข้มแข็ง มีการทำโครงการอย่างต่อเนื่องมาแล้วเป็นปีที่ 4 และมีการสำรวจความพึงพอใจกิจกรรม ดังตาราง 7.4-4

ตาราง 7.4-4 กิจกรรมห้องสมุดโรงเรียนต้นแบบ

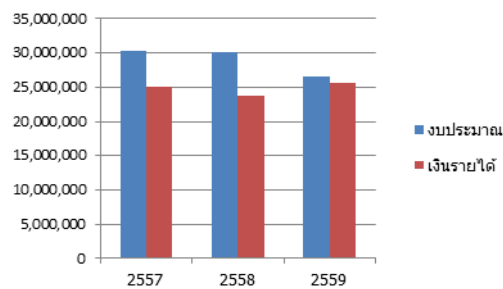
กระบวนการย่อย	แผน ผล	ผลการดำเนินงาน			
		2556	2557	2558	2559
1.1 บริการวิชาการสู่ชุมชน					
1.1.1 ความพึงพอใจการอบรมการใช้ โปรแกรม ULibM	แผน	≥90%	≥90%	≥90%	≥90%
	ผล	86	93	94.2	95.8
1.1.2 ความพึงพอใจการอบรมความรู้ ด้านบรรณารักษศาสตร์และบริการห้องสมุด	แผน	≥90%	≥90%	≥90%	≥90%
	ผล	95.2	95.2	-	
1.2 ความพึงพอใจกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน Open Library@ Your School	แผน	≥90%	≥90%	≥90%	≥90%
	ผล	94.6	95.4	95.6	96.4

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

7.5ก(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน

ผลการดำเนินการด้านการเงินที่แสดงการเติบโตอย่างต่อเนื่องของสำนักฯ ด้วยร้อยละของงบที่ได้รับจัดสรรเพิ่มขึ้น โดยเปรียบเทียบงบที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณปัจจุบันกับค่าเฉลี่ยของเงินที่ได้รับจัดสรร 3 ปีงบประมาณย้อนหลัง ดังนี้ สาเหตุที่ปีการศึกษา 2559 ได้รับงบประมาณน้อยลงสืบเนื่องจาก บุคลากรของสำนักฯ เกษียณอายุราชการจำนวน 7 อัตรา และไม่ได้รับอัตราทดแทนดังกล่าว

ภาพ 7.5-1 แสดงงบที่ได้รับจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินรายได้

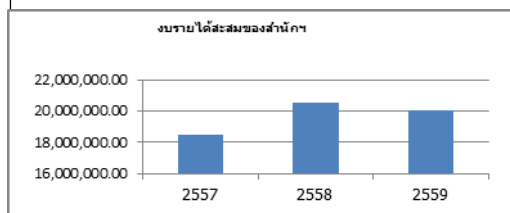


รายการ	ปีการศึกษา			ค่าเฉลี่ยรวมปี 2557-2559
	2557	2558	2559	
งบประมาณ	30,298,600	30,176,200	26,548,100	29,007,600
เงินรายได้	25,145,550	23,712,500	25,688,100	24,848,700

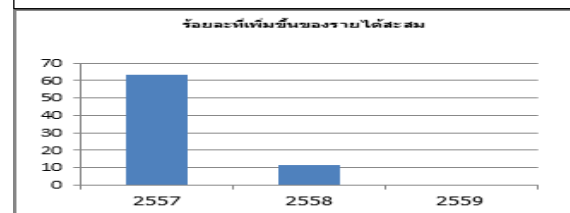
สำนักฯ มีกระบวนการจัดเก็บเงินรายได้สะสมจากเงินรายรับเหลือแต่ละปีซึ่งเป็นเงินสะสมของสำนักฯ ในการปฏิบัตินั้นมีไว้เพื่อใช้จ่ายเวลาที่จำเป็น เช่น เมื่อยังไม่ได้รับงบประมาณประจำปี หรือได้รับแต่ล่าช้า อันเนื่องมาจากเหตุผลทางการเมือง หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ประมาณการรายรับในส่วนที่คาดไว้ไม่ได้ตามที่ประมาณการ ปัจจุบันรายได้สะสมของสำนักฯ มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้น เงินรายได้สะสมที่สำนักฯ เก็บไว้จึงเป็นการรักษาความสมดุลการคลังให้มีเสถียรที่มั่นคง และมีความคล่องตัวในการใช้เงินตลอดเวลา ดังเช่น สัดส่วนของงบรายได้สะสมที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในปีการศึกษา 2559 เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญหนึ่งที่สำนักฯ ใช้วัดสมรรถนะขององค์กรที่มีสัดส่วนที่สูงขึ้น แต่เนื่องจากในปีงบประมาณ 2558 และ 2559 ดังแสดงในตารางลดลงเนื่องจากสำนักฯ มีนโยบายจัดซื้อครุภัณฑ์การศึกษาเพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ โดยจัดซื้อจากเงินรายได้ของสำนักฯ ซึ่งไม่ได้รับจัดสรรจากเงินงบประมาณจึงทำให้รายได้สะสมลดลงดังกล่าว

ปีงบประมาณ	รายได้สะสม (บาท)	เพิ่มขึ้น (บาท)	คิดเป็นร้อยละ
2557	18,467,082.12	7,176,317.93	63.56
2558	20,580,659.33	2,113,577.21	11.45
2559	20,052,137.96	-528,521.37	0.00

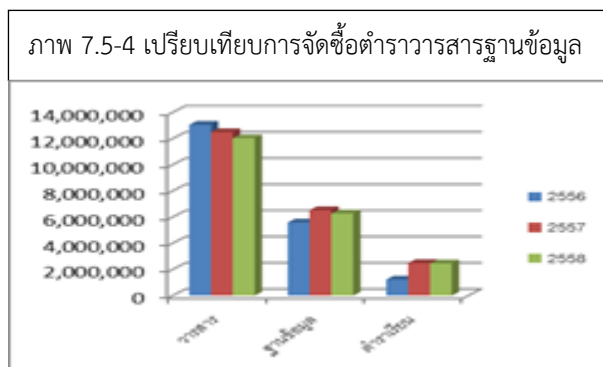
ภาพ 7.5-2 แสดงงบรายได้สะสมของสำนักฯ



ภาพ 7.5-3 แสดงร้อยละของงบรายได้สะสมที่เพิ่มขึ้น



สำนักฯ ได้จัดสรรในการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศประเภท ตำราวารสารและฐานข้อมูล เพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ เมื่อเปรียบเทียบมีแนวโน้มที่สูงขึ้น

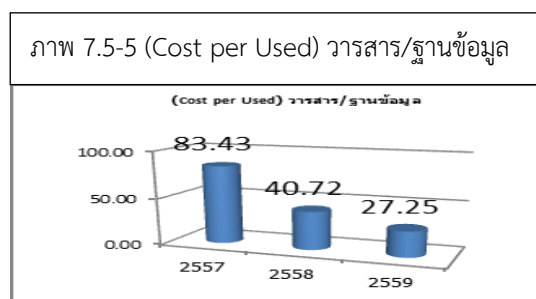


งบประมาณ	วารสาร	ฐานข้อมูล	ตำราเรียน
2557	12,486,291	6,528,318	2,487,503
2558	12,027,219	6,270,484	2,458,642
2559	12,305,053	7,463,909	2,259,192

7.5ก(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ผลการดำเนินการด้านการตลาด มีตัวชี้วัดด้านค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการใช้ วารสาร/ฐานข้อมูล (Cost per use) เพื่อการแข่งขันด้านการตลาดด้านการบริการ และการบริหารงบประมาณในการจัดหารวารสารฐานข้อมูลที่มีค่าใช้จ่ายสูง

สำนักฯ ได้ดำเนินการศึกษาค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการใช้วารสาร/ฐานข้อมูล โดยวิธีคำนวณหาค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการค้นและหรือดาวน์โหลดวารสาร/ฐานข้อมูลต่อครั้ง เพื่อเปรียบเทียบผลกับการดำเนินการย้อนหลัง 3 ปี และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจบอกรับวารสาร/ฐานข้อมูลในปีถัดไป พบว่าค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการค้นและการดาวน์โหลดวารสาร/ฐานข้อมูลต่อครั้ง ตั้งแต่ปี 2557 คิดเป็นเงินจำนวน 69.84 บาท/ครั้ง/บทความ ปี 2555 จำนวน 61.31 บาท/ครั้ง/บทความ และปี 2556 จำนวน 41.25 บาท/ครั้ง/บทความ ซึ่งผกผันตามจำนวนการเข้าใช้วารสารฐานข้อมูลเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการใช้ลดลง



ตารางสถิติการเข้าใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักฯ บอกรับ และค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการใช้ ปี 2559

No.	Database	Time access	Price	Cost per Used
1	BSC	77,853	868,070.70	11.15
2	CINAHL *	100,371	411,429	4.10
3	JSTOR	25,810	216,641	8.39
4	Matichon	3,437	12,840	3.74
5	Nature *	23,234	669,579.27	28.82
6	Proquest Agriculture J.	14,765	268,625.5	18.19
7	SciFinder **	27,035	891,833.65	32.99
8	SCOPUS**	70255	1,484,629.85	21.13
9	Wiley online Library	108,583	5,518,818.42	50.83
10	Westlaw	6,022	561,429	93.23
	Total	453,960	9,489,521.54	27.25