



รายงานการประเมินตนเอง

(Self Assessment Report : SAR)

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประจำปีการศึกษา 2560

เพื่อรับการตรวจประเมินคุณภาพภายในตามแนวทาง CMU-EdPEX
วันที่ 22 พฤศจิกายน 2561

คำนำ

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ดำเนินตามนโยบายการพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยตามแนวทาง CMU – EdPEx เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ของสำนักหอสมุดสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน

การจัดทำรายงานการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ของสำนักหอสมุด เป็นการประเมินตนเอง โดยการจัดทำโครงสร้างองค์การและตอบคำถามข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ ตามระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ประจำปีการศึกษา 2560 โดยเน้นผลิตภัณธ์ตาม core process

สำนักหอสมุดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการประเมินตนเองตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักหอสมุดอย่างเป็นระบบ เพื่อการก้าวสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป



(นางสาววรารักษ์ พัฒนเกียรติพงศ์)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	๗
โครงสร้างองค์การ	OP - 1
หมวด 1 การนำองค์การ	หมวด 1 - 1
หมวด 2 กลยุทธ์	หมวด 2 - 1
หมวด 3 ลูกค้ำ	หมวด 3 - 1
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	หมวด 4 - 1
หมวด 5 บุคลากร	หมวด 5 - 1
หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ	หมวด 6 - 1
หมวด 7 ผลลัพธ์	หมวด 7 - 1
ผลลัพธ์	

โครงสร้างองค์กร สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

P.1 ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นส่วนงานอื่นตามมาตรา 9(4) และมาตรา 9(2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีหัวหน้าส่วนงานเรียกว่า ผู้อำนวยการสำนัก เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด สำนักหอสมุดทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย ประกอบด้วย ห้องสมุดกลาง และห้องสมุดคณะ/สถาบัน รวมจำนวน 19 แห่ง บริหารงานแบบรวมศูนย์ (Centralization) ในด้านการบริหารจัดการ การจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และการบริการ

(1) **บริการ** คือ บริการที่จัดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าได้เข้าถึงและใช้ทรัพยากรสารสนเทศตามความต้องการ เพื่อการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และบริการการเรียนรู้ตลอดชีวิต บริการต่างๆ ที่จัดขึ้น สามารถแบ่งได้ 5 ประเภท คือ บริการสารสนเทศ บริการสนับสนุนการวิจัย บริการการอ่าน บริการพิเศษ และบริการชุมชน โดยมีบริการสารสนเทศและบริการสนับสนุนการวิจัยเป็นบริการหลักของห้องสมุด และมีบริการการอ่านเป็นบริการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการใช้บริการสารสนเทศ มีบริการพิเศษและบริการวิชาการแก่ชุมชนเป็นบริการที่จัดขึ้นเพิ่มเติม โดยบริการพิเศษจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศมากขึ้น และจัดให้มีเป็น Collection พิเศษ นอกเหนือจากบริการสารสนเทศซึ่งเป็นบริการหลัก นอกจากนี้ จัดให้มีบริการวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งจัดขึ้นเพื่อตอบสนองภารกิจของมหาวิทยาลัยด้านบริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งบริการแต่ละประเภทอธิบายได้ดังนี้

(1.1) **บริการสารสนเทศ** เป็นบริการทรัพยากรสารสนเทศทั้งในรูปของสื่อสิ่งพิมพ์และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ บริการหนังสือ บริการวารสารและหนังสือพิมพ์ บริการข้อมูลภาคเหนือ บริการเอกสารหายาก และบริการโสตทัศนวัสดุ

(1.2) **บริการสารสนเทศสนับสนุนการวิจัย (Research Support)** เป็นบริการสารสนเทศที่สนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมทั้งการจัดทำผลงานวิชาการของอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตลอดจนบริการเครื่องมือสนับสนุนการวิจัย เช่น ฐานข้อมูล Scopus เครื่องมือตรวจสอบการคัดลอกผลงาน (Turnitin)

(1.3) **บริการการอ่าน** เป็นบริการพื้นฐานของห้องสมุด เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ ได้แก่ บริการยืม-คืน บริการยืมต่อด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุด บริการยืมระหว่างห้องสมุด บริการนำส่งเอกสาร (Document Delivery Services : D.D.) บริการจองหนังสือ บริการจัดหาเอกสารจากห้องสมุดในเครือข่ายความร่วมมือ (บริการ WorldShare ILL) บริการช่วยการค้นคว้าและวิจัย บริการ Extra Document Delivery: EDD บริการคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ บริการส่งเสริมการใช้สารสนเทศ

(1.4) **บริการพิเศษ (Special Services)** เป็นบริการที่ห้องสมุดกลางและห้องสมุดคณะบางแห่งจัดบริการเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเฉพาะผู้รับบริการกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ได้แก่ บริการมูมนหนังสือคุณธรรม บริการมูมนหนังสือ Best Seller บริการดูหนังฟังเพลง บริการนักศึกษากลุ่มพิเศษ บริการมูมตลาดหลักทรัพย์

(1.5) บริการวิชาการแก่ชุมชน เป็นบริการ/กิจกรรมที่ห้องสมุดกลาง ห้องสมุดคณะ/สถาบัน/ศูนย์ ได้จัดขึ้นเพื่อให้บริการวิชาการ วิชาชีพ แก่หน่วยงานภายนอกและชุมชนในท้องถิ่น รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ชุมชน โดยการเปิดโอกาสให้คนภายนอกเข้ามาร่วมกิจกรรมนั้น ๆ เช่น บริการเข้าใช้ห้องสมุดสำหรับบุคคลภายนอก บริการฝึกอบรมการใช้ห้องสมุดแก่หน่วยงานภายนอก กิจกรรมสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ CMU Book Fair เป็นต้น

(2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และสมรรถนะหลัก

วิสัยทัศน์ เป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการ

พันธกิจ (1) จัดหา จัดระบบ อนุรักษ์บำรุงรักษา และบริการทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัยของมหาวิทยาลัย (2) พัฒนาค้นคว้าความรู้และเผยแพร่ข้อมูลท้องถิ่นภาคเหนือ (3) บริการวิชาการแก่สังคม (4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ค่านิยมหลัก (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ CMUL C – Collaboration (ร่วมแรงร่วมใจ) M – Morality (ยึดในคุณธรรม) U – User Focus (มุ่งมั่นบริการ) L – Learning (เรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง) เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เป็นหลักยึดปฏิบัติในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามที่สำนักหอสมุดกำหนด ได้มาโดยคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด และผ่านการวิพากษ์โดยหัวหน้างานและบุคลากรสำนักหอสมุด

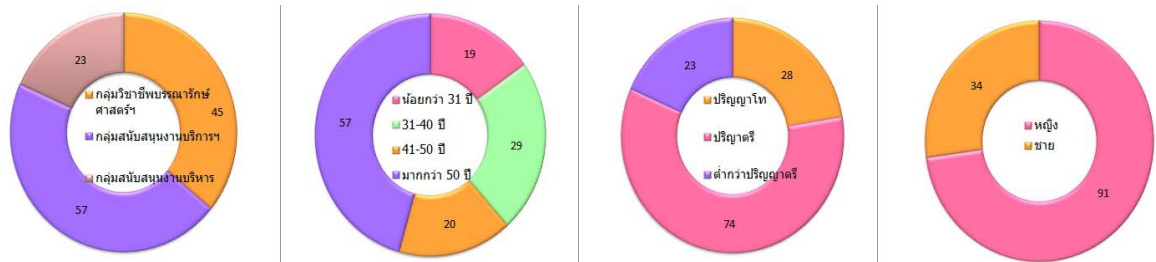
สมรรถนะหลัก (Core Competency) ให้สำนักหอสมุดไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ คือ (CC1) ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ ทั้งเนื้อหาในรูปสิ่งพิมพ์ สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-Resources) และการพัฒนาสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นเอง (In-house databases) รวมถึงการจัดการเข้าถึงและใช้สารสนเทศให้แก่ลูกค้า และ (CC2) ความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการสารสนเทศ เพื่อส่งผ่านทรัพยากรสารสนเทศดังกล่าวถึงมือลูกค้าอย่างสะดวก รวดเร็ว และตรงตามความต้องการ

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ตาม CMUL Excellence Model (รูป OP-1) เป็นทิศทางและเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร 4 ด้าน ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและการให้บริการสารสนเทศ) ซึ่งนำมาใช้เป็นทิศทางและเป้าหมายในการกำหนดกลยุทธ์/แผนการสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการตามการพัฒนา CMUL Excellence Model ผู้นำระดับสูงได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กร CMUL เป็นตัวขับเคลื่อนและใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือการดำเนินการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง



รูป OP-1 CMUL Excellence Model

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร



รูป OP-2 ลักษณะของบุคลากรของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตาราง OP-1 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

จำนวนบุคลากรรวม 125 คน ณ 31 กรกฎาคม 2561	
1. จำแนกตามเพศ	1.1 ชาย 34 คน (27.20%) 1.2 หญิง 91 คน (72.80%)
2. จำแนกตามกลุ่ม	2.1 กลุ่มวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ 45 คน (36.00%) 2.2 กลุ่มสนับสนุนงานบริการและงานเทคนิค 57 คน (45.60%) 2.3 กลุ่มสนับสนุนงานบริหาร 23 คน (18.40%) 2.4 บรรณารักษ์/นักเอกสารสนเทศ 1 คน ต่อ บุคลากรสนับสนุนงานบริการและงานเทคนิค 1.4 คน
3. จำแนกตามวุฒิการศึกษา	3.1 ปริญญาโท 28 คน (22.40%) 3.2 ปริญญาตรี 74 คน (59.20%) 3.3 ต่ำกว่าปริญญาตรี 23 คน (18.40%)
4. จำแนกตามอายุ	4.1 น้อยกว่า 31 ปี 19 คน (15.20%) 4.2 31 - 40 ปี 29 คน (23.20%) 4.3 41 - 50 ปี 20 คน (16.00%) 4.4 มากกว่า 50 ปี 57 คน (45.60%)

(4) สินทรัพย์

ประกอบด้วย อาคาร 2 หลัง พื้นที่รวม 15,768 ตารางเมตร หนังสือในระบบ CMUL OPAC จำนวน 1,130,467 เล่ม ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์รวม 36 ฐาน ฐานข้อมูลสารสนเทศล้านนาดิจิทัล ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริการ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการตัดสินใจ

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ตาราง OP-2 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

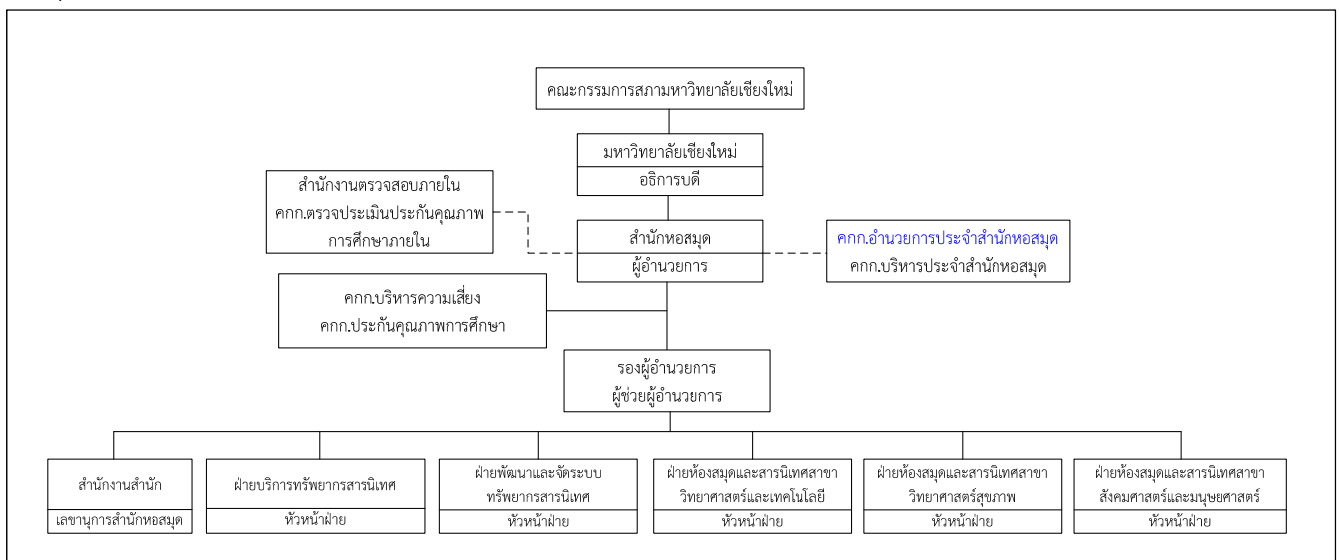
ด้าน	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
ด้านบริหารจัดการ	- พรบ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551 และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2553 - พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 และ พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 - หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ (ก.พ.ร.) ได้รับการเห็นชอบจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555

ด้าน	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
ด้านการเงิน	- พรบ.ว่าด้วยวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502 และข้อบังคับที่ออกตามพระราชบัญญัติ - พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารการเงิน พ.ศ.2551
ด้านทรัพยากรสารสนเทศและบริการ	- พรบ.กฎหมายลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537 - มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544 - มาตรฐานห้องสมุดเฉพาะ พ.ศ.2544 - จรรยาบรรณบรรณารักษ์และนักเอกสารสนเทศ พ.ศ.2550 - มาตรฐานการจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ (Metadata, AACR II, MARC)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร

บริหารงานตามโครงสร้างดังรูป โดยยึดหลักการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ



รูป OP-2 โครงสร้างการบริหารงานองค์กร

(2) ผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตาราง OP-3 ลูกค้าย่อยของสำนักหอสมุด

ลูกค้า	ผลิตภัณฑ์/บริการที่ส่งมอบ	ความต้องการและความคาดหวัง
C1 นักศึกษาระดับปริญญาตรี	1. บริการการอ่าน 2. บริการสารสนเทศ 3. บริการพิเศษ	1. ขยายเวลาเปิดบริการ 2. บริการพื้นที่สำหรับค้นคว้ากลุ่มและเพิ่มพื้นที่นั่งอ่านมากขึ้น 3. พื้นที่บริการที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี มีโต๊ะเก้าอี้ใหม่ให้บริการ เพิ่มจุดให้บริการปลั๊กไฟ 4. ห้องน้ำสะอาด และใช้สะดวกสบาย
C2 นักศึกษาบัณฑิตศึกษา	1. บริการการอ่าน 2. บริการสารสนเทศ 3. บริการสนับสนุนการวิจัย	1. ขยายเวลาเปิดบริการห้องสมุดในช่วงเสาร์อาทิตย์ให้นานกว่าเดิม 2. บริการพื้นที่สำหรับค้นคว้ากลุ่มและเพิ่มพื้นที่

ลูกค้า	ผลิตภัณฑ์/บริการที่ส่งมอบ	ความต้องการและความคาดหวัง
	4. บริการพิเศษ	นั่งอ่านมากขึ้น
C3 อาจารย์/นักวิจัย	1. บริการการอ่าน 2. บริการสารสนเทศ 3. บริการสนับสนุนการวิจัย 4. บริการพิเศษ	3. เพิ่มข้อมูลบริการที่ดี มีคุณภาพผ่าน SMS 4. พื้นที่บริการที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี มีโต๊ะเก้าอี้ใหม่ให้บริการ เพิ่มจุดให้บริการ ปลั๊กไฟ
C4 บุคลากรสายปฏิบัติการ	1. บริการการอ่าน 2. บริการสารสนเทศ 3. บริการพิเศษ	5. ห้องน้ำสะอาด และใช้สะดวกสบาย 6. บริการห้องค้นคว้าส่วนบุคคล 7. ระบบยืมหนังสือด้วยตนเองที่มีประสิทธิภาพ
C5 บุคคลทั่วไป	1. บริการการอ่าน 2. บริการสารสนเทศ 3. บริการพิเศษ 4. บริการชุมชน	
C6 นักศึกษาเก่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1. บริการการอ่าน 2. บริการสารสนเทศ 3. บริการพิเศษ 4. บริการชุมชน	ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเข้าถึงได้จากภายนอกเครือข่ายมหาวิทยาลัย

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ตาราง OP-4 ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ	บทบาทในระบบงานและข้อกำหนดที่สำคัญ	ช่องทางการสื่อสาร
ผู้ส่งมอบ 1. บริษัท/ห้างร้าน	ส่งมอบทรัพยากรสารสนเทศและวัสดุ ครุภัณฑ์ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน และบริการที่ได้มาตรฐานและตรงตามเวลาที่กำหนด/บริการที่ดีหลังการขาย	1) หนังสือราชการ 2) โทรศัพท์ 3) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 4) การประชุม 5) การเข้าพบผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) ประกาศของสำนักหอสมุด 7) เว็บไซต์ของสำนักหอสมุด 8) สื่อสังคมออนไลน์

ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ	บทบาทในระบบงานและข้อกำหนดที่สำคัญ	ช่องทางการสื่อสาร
คู่ความร่วมมือ 1. ข่ายงาน/เครือข่ายห้องสมุด/สมาคมห้องสมุด 1.1 ข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค 1.2 ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนกลาง 1.3 ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา 1.4 เครือข่ายความร่วมมือพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา(ThaiLIS) 1.5 เครือข่ายห้องสมุดโลก (Online Computer Library Center-OCLC) 1.6 เครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUNILo: Libraries of ASEAN University Network)	1. เป็นสมาชิกข่ายงาน/เครือข่ายโดยการต่ออายุสมาชิกทุกปี 2. การเป็นภาคีในการจัดซื้อฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 3. การใช้ทรัพยากรร่วมกันผ่านการยืมระหว่างห้องสมุด 4. การพัฒนาบุคลากร 5. บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ 6. การแลกเปลี่ยนและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานร่วมกัน	1) การประชุม 2) หนังสือราชการ 3) จดหมายข่าว 4) พบปะโดยตรง 5) เว็บไซต์ 6) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 7) ประกาศของสำนักหอสมุด
2. หน่วยงานภายใน 2.1 สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน 2. ฐานข้อมูล IT Account ของบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย สำหรับการพิสูจน์ตัวตนที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย 3. ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีความเสถียร	1) โทรศัพท์ 2) หนังสือราชการ 3) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 4) การประชุม
2.2 สำนักทะเบียนและประมวลผล	1. ระเบียนสมาชิกนักศึกษาใหม่ที่สมบูรณ์และครบถ้วน 2. ข้อมูลนักศึกษาที่คาดว่าจะสำเร็จการศึกษาคืบคลานและทันต่อเวลา 3. ฐานข้อมูลทะเบียนการศึกษาที่เป็นปัจจุบันและสามารถตรวจสอบหนังสือของนักศึกษาได้ทันเวลาก่อนการลงทะเบียนและการลงทะเบียนใช้บัตรกรณีที่นักศึกษาแจ้งบัตระหาย	1) โทรศัพท์ 2) หนังสือราชการ 3) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 4) การประชุม
2.3 กองบริหารงานบุคคล	การส่งรายชื่อบุคลากรที่ขอลาออกและเกษียณอายุราชการอย่างทันเวลา	1) โทรศัพท์ 2) หนังสือราชการ 3) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
3. หน่วยงานภาครัฐและเอกชน	บริจาคทรัพยากรสารสนเทศ/อุปกรณ์ที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศของสำนักหอสมุด	1) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 2) หนังสือราชการ 3) โทรศัพท์ 4) สื่อสังคมออนไลน์

P.2 สภาวะการณ์ขององค์กร : สภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน

ไม่มีการจัดอันดับห้องสมุดมหาวิทยาลัยในระดับโลกและประเทศไทย และด้วยรูปแบบงานบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทย ไม่ได้บริหารงานแบบศูนย์รวม (Centralization) ดังเช่นมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม สามารถกำหนดประเด็นการแข่งขันตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดโดยวิธีเทียบเคียง (Benchmarking) ในด้านการให้บริการ และการประเมินการให้บริการ

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาเนื้อหาสารสนเทศในยุคดิจิทัลในรูปแบบของการเข้าถึงแบบเปิด (Open access) และการพัฒนาคุณภาพบริการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ในปีงบประมาณ 2561 ได้ใช้วิธีเทียบเคียง (Benchmarking) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการประเมินความพึงพอใจในการใช้บริการ กับศูนย์บรรณสารสนเทศและสื่อสารศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งจะสามารถนำผลมาใช้ในการปีการศึกษาหน้า

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ตาราง OP-5 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Key Area	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)
1. ด้านทรัพยากรสารสนเทศและบริการ	SC1 การสนับสนุนให้บัณฑิตมีทักษะภาษาอังกฤษที่สามารถใช้งานได้จริง SC2 การพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการสืบค้นสารสนเทศและสามารถใช้ในการเรียนรู้อย่างยั่งยืน SC3 การใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า SC4 การจัดบริการสารสนเทศสนับสนุนการวิจัย (Research support) ให้แก่อาจารย์/นักวิจัย/นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา SC5 การขยายแหล่งทรัพยากรสารสนเทศให้แก่นักศึกษา/อาจารย์/นักวิจัย	SA1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย SA2 จำนวนการใช้บริการห้องสมุดดิจิทัลผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุดมีจำนวนมากกว่าผู้ใช้ที่อาคารสำนักหอสมุด SA3 องค์ความรู้ด้านล้านนาที่สำนักหอสมุดสั่งสมมาตั้งแต่ พ.ศ.2524 ประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์ โสตทัศนวัสดุ เอกสารมรดก (heritage manuscripts) เอกสารหายาก และการพัฒนาฐานข้อมูลดิจิทัลล้านนาตามมาตรฐานสากลและจัดทำเป็น 2 ภาษา มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ. 2550 SA4 การพัฒนาฐานข้อมูลทุกประเภทอย่างมีมาตรฐานสากล	SO1 ประเทศไทยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล (พ.ศ. 2559-2563) และพัฒนาให้มี High speed internet ทั่วประเทศ ภายใน 3 ปี SO2 สำนักพิมพ์มีการพัฒนาฐานข้อมูลดิจิทัลหรือฐานข้อมูลเอกสารฉบับเต็มที่มีคุณภาพ มีเนื้อหาที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน การวิจัยในทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย SO3: มีส่วนงานภายใน เช่น สถาบันวิจัยสังคม สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ดำเนินการเกี่ยวกับเนื้อหาองค์ความรู้ล้านนาจากเอกสารมรดกที่สำนักหอสมุดควรทำความเข้าใจในด้านการพัฒนาฐานข้อมูลดิจิทัลล้านนา

Key Area	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)
2. ด้านการ ปฏิบัติการ	SC6 การขับเคลื่อนด้านล้านนาสร้างสรรค์ ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	SA5 สำนักหอสมุดมีแหล่งข้อมูลด้าน ล้านนาทั้งสิ่งพิมพ์จำนวนมาก และ ฐานข้อมูลที่พัฒนาขึ้นเอง	SO4 มหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์ สำคัญด้านการพัฒนาคลัง สารสนเทศด้านล้านนา อาหาร และพลังงาน เป็น Single Database
3. ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคม	SC7: การสร้างจิตสำนึกให้นักศึกษาและ บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคม SC8: การเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อ ชุมชน	SA6 สำนักหอสมุดเป็นศูนย์กลาง อาคารสำนักหอสมุด และเว็บไซต์ ส่งผลให้สามารถจัดกิจกรรมเพื่อ สังคมได้ SA7 สำนักหอสมุดเป็นห้องสมุดที่ใหญ่ ที่สุดในภาคเหนือ มีทรัพยากร สารสนเทศสิ่งพิมพ์ สารสนเทศ ดิจิทัล และบริการ e-Services ผ่านเว็บไซต์	
4. ด้านบุคลากร	SC9: การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่เหมาะสม		

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

สำนักหอสมุดปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการ โดยการใช้ (1) วงจรเดมมิง (PDCA) (2) การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและตัดสินใจ (MIS) มาเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของงานได้ตามเวลาที่ต้องการ (Real time) (3) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีจากฝ่ายต่างๆ ประจำเดือนในที่ประชุมกรรมการบริหาร และการรายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมกรรมการอำนวยการ ประจำปีสำนักหอสมุด รอบ 6 เดือน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และได้ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูงของสำนักหอสมุด ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด ทำหน้าที่พัฒนาสำนักหอสมุดให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของสำนักหอสมุด ผู้นำระดับสูงได้ดำเนินการนำองค์กร โดยผ่านระบบการนำองค์กรของสำนักหอสมุด ดังรูป 1.1-1



รูป 1.1-1 ระบบการนำองค์กร

โดยผู้นำระดับสูง (คณะกรรมการบริหารฯ) ได้ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ในไตรมาส 3 (เมษายน-มิถุนายน) และการมีส่วนร่วมในการทบทวนโดยการวิพากษ์จากหัวหน้างานและบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญ เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาสำนักหอสมุดร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้ความร่วมแรงร่วมใจตามค่านิยมหลัก (Core Value) ที่กำหนดไว้ และในเดือนกรกฎาคม มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งเปิดโอกาสให้หัวหน้างานและบุคลากรได้วิพากษ์แผน โดยคำนึงถึงแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่และนโยบายของมหาวิทยาลัย ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการสื่อสาร/ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักหอสมุด โดยใช้ตัวชี้วัดกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน มีการติดตาม/ทบทวนผลการดำเนินงานของสำนักหอสมุด โดยผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารฯทุกเดือน โดยหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รายงานผลการดำเนินงาน และติดตามผลการผลดำเนินงานผ่านระบบการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุด (e-Project) และระบบบริหารงานงบประมาณและการเงินของสำนักหอสมุด (e-Budget) ได้ทุกเวลา เมื่อมีตัวชี้วัดกลยุทธ์ใดไม่บรรลุเป้าหมาย คณะกรรมการบริหารฯ ซึ่งเป็นผู้นำระดับสูง จะดำเนินการพิจารณาผ่านที่ประชุม โดยให้หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้วิเคราะห์สาเหตุและปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น และนำรายงานในการประชุมครั้งต่อไป

มีการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้แก่บุคลากรผ่านวิธีการที่หลากหลายกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมและการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรและให้รางวัลประจำปี และส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ผ่านค่านิยมหลักและกระบวนการจัดการความรู้ ดังแสดงในตาราง 1.1-2

ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ สำนักหอสมุดให้ความสำคัญของทรัพยากรบุคคล จึงได้กำหนด **ค่านิยมหลัก (Core Values)** เพื่อให้บุคลากรมีหลักในการยึดถือและปฏิบัติตนเองให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้เป็นพลังผลักดันให้สำนักหอสมุดพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมจรรยาบรรณ และปฏิบัติงานเป็นวัฒนธรรมองค์กร CMUL ดังนี้ **C – Collaboration** (ร่วมแรงร่วมใจ) **M – Morality** (ยึดในคุณธรรม) **U – User Focus** (มุ่งมั่นบริการ) **L – Learning** (เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง)

การได้มาซึ่งค่านิยมหลัก ได้กำหนดโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด และนำเข้าสู่ที่ประชุมหัวหน้างาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับหัวหน้างานและบุคลากรหลัก (Key person) ของหน่วยงานภายในได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมหลักและการบริหารงานของสำนักหอสมุด และได้จัดทำแผนการถ่ายทอดและเสริมสร้างค่านิยมหลักประจำปี และจัดโครงการ/กิจกรรมรองรับ

ค่านิยมหลักของสำนักหอสมุดมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจและเป้าหมายสูงสุดของสำนักหอสมุดตามสมรรถนะหลัก คือ (CC1) ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และ (CC2) ความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการสารสนเทศ และมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และ EdPEX Core Values โดยคำนึงถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่บุคลากรได้ยึดถือและปฏิบัติมาด้วย และได้กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้ค่านิยมหลักในแต่ละข้อ เพื่อให้เป็นข้อยึดและปฏิบัติตามได้ตรงตามค่านิยมที่ต้องการ

ผู้นำระดับสูงได้ยึดค่านิยมหลักในการบริหารและดำเนินงานตามพันธกิจและแผนปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน (รูป OP-1) เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ทั้งด้านความร่วมแรงร่วมใจ การยึดในคุณธรรม ความมุ่งมั่นในด้านการให้บริการ และการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง ดังตาราง 1.1-1

ตาราง 1.1-1 วิธีปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงต่อค่านิยมหลัก

เป้าหมายการพัฒนา	การปฏิบัติตน/กิจกรรม	ค่านิยมหลัก			
		C	M	U	L
Collection Development Excellence	1. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศระยะ 5 ปี (2560-2564)		/	/	
	2. จัดงบประมาณในจัดซื้อหนังสือฉบับพิมพ์เพิ่มมากขึ้นประมาณ 60%			/	
	3. หาแหล่งทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเพื่อการบอกรับฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้เพิ่มขึ้นอย่างเพียงพอและครอบคลุมทุกสาขาวิชาและสอดคล้องกับความต้องการของคณะ/สถาบันวิจัย			/	
	4. ขยายแหล่งทรัพยากรสารสนเทศให้กับลูกค้า โดยผ่านระบบการสืบค้นระดับสากลจากห้องเดียว (WorldCat)			/	
	5. ให้ความสำคัญกับการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่ตรงกับความ ต้องการ และมีการใช้อย่างคุ้มค่า ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและตัวชี้วัดโครงการ			/	
	6. สนับสนุนการมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้แก่ นักศึกษา อาจารย์/นักวิจัย และบุคลากร โดยจัดหาหนังสือ โปรแกรมฝึกภาษาอังกฤษ และส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ				/

เป้าหมายการพัฒนา	การปฏิบัติตน/กิจกรรม	ค่านิยมหลัก			
		C	M	U	L
	7. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศโดยเสริมสร้าง พัฒนาทักษะการ แสดงสารสนเทศให้แก่กลุ่มเป้าหมายหลัก (นักศึกษา อาจารย์/ นักวิจัย) และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ				/
	8. สนับสนุนงบประมาณสำหรับจัดหาสิ่งพิมพ์และพัฒนาฐานข้อมูล ล้านนา (inhouse databases) อย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์เชิงรุกล้านนาสร้างสรรค์ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2561)			/	
	9. สร้างความร่วมมือกับห้องสมุดมหาวิทยาลัย ผ่านข่ายงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) และภาคี PULINET+4 (จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ เกษตรศาสตร์) เพื่อผลักดันเชิงนโยบายต่อสกอ. ในการยกเลิกรูปแบบการบอกรับฐานข้อมูล ScienceDirect ที่ไม่เป็น ธรรมและหารูปแบบการบอกรับใหม่ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการประหยัด งบประมาณของรัฐในภาพรวม	/	/	/	
	10. สร้างภาคีความร่วมมือในการบอกรับฐานข้อมูลและหนังสือ อิเล็กทรอนิกส์กับมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ	/	/	/	
Service Excellence	1. มุ่งให้บริการเป็นเลิศ โดยกำหนดให้มีการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ บริการใหม่ อย่างน้อยปีละ 5 นวัตกรรม/บริการใหม่ และจัดบริการ สารสนเทศสนับสนุนการวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการ	/		/	/
	2. ปรับปรุงอาคารห้องสมุดและพื้นที่ให้บริการให้เป็นห้องสมุดสมัยใหม่			/	
	3. เปลี่ยนระบบห้องสมุดอัตโนมัติจากระบบปัจจุบันเป็นระบบที่ใช้ Cloud technology และพัฒนาบนพื้นฐานการ Sharing resources	/		/	/
	4. เปิดให้บริการการอ่าน ณ อาคารห้องสมุด ให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย หลักและลูกค้าบุคคลภายนอก		/	/	
	5. จัดสัปดาห์หนังสือแห่งปีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ	/	/	/	
Staff Excellence	1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ				/
	2. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้นำผลงานที่พัฒนาไปนำเสนอผลงาน ทางวิชาการทั้งในการประชุมวิชาการระดับประเทศและระดับ นานาชาติ			/	/
	3. พัฒนาระบบการรับเข้าเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง			/	
	4. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรขอตำแหน่งชำนาญการและเชี่ยวชาญ		/		/
Management Excellence	1. ปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และจรรยาบรรณ		/		
	2. นำเกณฑ์ CMU-EdPEx มาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการ สำนักหอสมุด และลงนามรับรองตัวชี้วัดด้านการประกันคุณภาพ ตามนโยบายมหาวิทยาลัย	/		/	
	3. ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และจัดประเมินความพึงพอใจ ด้านการบริหารงาน โดยนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาเป็นประเด็นในการ ประเมินด้านการบริหาร		/		
	4. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	/			/
	5. เป็นผู้นำและแบบอย่างในการสร้างสภาพแวดล้อมความเป็นล้านนา โดยแต่งกายและจัดกิจกรรมสืบสานศิลปวัฒนธรรมล้านนา	/			

ผู้นำระดับสูงได้สื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์สู่บุคลากร/ลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือผ่านวิธีการสื่อสารที่หลากหลายทั้งการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง (ตาราง 1.1-2) โดยวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก กลยุทธ์ และตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ การสื่อสารสองทางโดยตรงจากผู้อำนวยการผ่านประชุมวิพากษ์แผน การประชุมเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี และการบรรยายและการสื่อสารผ่านการทำกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ และใช้โครงสร้างการบริหารงานของสำนักหอสมุด ถ่ายทอดให้บุคลากรรับทราบว่า ตนเองมีหน้าที่และความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากการสื่อสารสองทางทำให้ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดกลยุทธ์ได้ตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายทุกปี

นอกจากนี้ สำนักหอสมุดได้กำหนดประเด็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ให้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินความพึงพอใจด้านการบริหารงานเป็นประจำทุกปี

ตาราง 1.1-2 ช่องทางการสื่อสารที่สำคัญ

เรื่องที่สื่อสาร/รองผู้อำนวยการ	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	รูปแบบการสื่อสาร		ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
			2 ทาง	1 ทาง		
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน	คณะกรรมการ อำนวยการประจำ สำนักหอสมุด	ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ ประจำสำนักหอสมุด	/		3 ครั้ง/ปี	ผู้อำนวยการ
	คณะกรรมการบริหาร ประจำสำนักหอสมุด	ประชุมคณะกรรมการบริหาร ประจำสำนักหอสมุด	/		2 ครั้ง/เดือน	ผู้อำนวยการ
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ผลการดำเนินงาน ข่าวบริการ/กิจกรรม ข่าวประชาสัมพันธ์	บุคลากร	ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	/		ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ
		ประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ สู่แผนปฏิบัติการประจำปี	/		1 ครั้ง/ปี	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ
		ประชุมบุคลากรประจำปี	/		1 ครั้ง/ปี	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ
		อบรมเสริมสร้างค่านิยมหลักของ สำนักหอสมุด CMUL	/		1 ครั้ง/ปี	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ
		รายงานประจำปี		/	1 ครั้ง/ปี	ผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่าย
		เว็บไซต์		/	ต่อเนื่อง	รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่าย
		Facebook, Line, e-mail	/		ต่อเนื่อง	
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ผลการดำเนินงาน ข่าวบริการ/กิจกรรม ข่าวประชาสัมพันธ์	ลูกค้า C1: นักศึกษาปริญญาตรี C2: นักศึกษา บัณฑิตศึกษา C3: อาจารย์/นักวิจัย C4: บุคลากรสาย ปฏิบัติการ C5: นักศึกษาเก่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ C6: บุคคลทั่วไป ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือ	ปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่	/		ตามรอบการ บรรจุ	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่าย
		รายงานประจำปี		/	1 ครั้ง/ปี	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่าย
		Facebook, Line, e-mail	/		ต่อเนื่อง	รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่าย
		SMS		/	ต่อเนื่อง	
		เว็บไซต์		/	ต่อเนื่อง	
		โปสเตอร์/แผ่นปลิว		/	ต่อเนื่อง	

เรื่องที่สื่อสาร/รอง ผู้อำนวยการ	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	รูปแบบการสื่อสาร		ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
			2 ทาง	1 ทาง		
		พบปะและประชุมร่วมกับร้าน จำหน่ายหนังสือ/ตัวแทน จำหน่ายฐานข้อมูล	/		1 ครั้ง/ปี	ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่ายพัฒนา และจัดระบบ ทรัพยากรสารสนเทศ/ หัวหน้าฝ่ายห้องสมุด คณะ 3 กลุ่ม สาขาวิชา

ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรม ตามค่านิยมหลัก “ยึดในคุณธรรม” Morality และยึดตามนโยบายของมหาวิทยาลัยด้านการนำการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment) มาใช้ รับการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย และให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะของสำนักงานตรวจสอบประจำปี ในการพัฒนาระบบการเงิน การคลังและพัสดุ โดยมีการถ่ายทอดและเรียนรู้ร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ในส่วนของการให้บริการให้ความสำคัญต่อกฎหมายลิขสิทธิ์และจริยธรรมในการใช้ข้อมูล มีการจัดอบรมและคำแนะนำในด้านการใช้ข้อมูลและการอ้างอิงที่มาของข้อมูลอย่างเป็นสากลให้กับลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลัก นักศึกษา/อาจารย์/นักวิจัย หากพบว่าการกระทำที่ผิดกฎหมาย จริยธรรม ผู้นำระดับสูงจะลงโทษทางวินัยและมีการตักเตือนเป็นการส่วนตัว หากเกิดกรณีของลูกค้าที่ทำผิดกฎหมายและจริยธรรมในห้องสมุด ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการเก็บหลักฐานและส่งให้งานวินัยนักศึกษาหรือตำรวจเพื่อจัดการต่อไป นอกจากนี้ในด้านของการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย คุณธรรมและจริยธรรม สำนักหอสมุดได้จัดให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำความดี เช่น เก็บทรัพย์สินแล้วนำมาคืนเจ้าของ จัดให้รางวัลโดยท่านอธิการบดีเป็นผู้มอบรางวัลในพิธีเปิดงาน CMU Book Fair ทุกปี

ในการบริหารงานของผู้นำระดับสูง ตลอดจนการสนับสนุนการทำงานด้านบริหารของหน่วยงานในสำนักงานสำนักได้มีการจัดประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานเป็นประจำทุกปี โดยได้นำเอาหลักธรรมาภิบาลมากำหนดประเด็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทั้ง 10 หลัก และผู้อำนวยการรับการประเมินการบริหารงานในตำแหน่งตามรอบการประเมิน 2 ครั้ง (รับการประเมินครึ่งวาระและปลายวาระของการดำรงตำแหน่ง) ซึ่งกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย และได้ให้ความสำคัญต่อผลการประเมินโดยเฉพาะข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้นำมาพัฒนา/ปรับปรุงการบริหารงานและสร้างความเข้าใจในประเด็นที่สำคัญเพื่อการถ่ายทอดเป้าหมายการพัฒนาสำนักหอสมุด รวมถึงนำมาเป็นข้อมูลประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ/แผนปฏิบัติงานประจำปี สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบ TOR/JA ตามรอบการประเมินของมหาวิทยาลัย สำหรับหัวหน้าฝ่ายผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบ TOR/JA เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

ผู้นำระดับสูงได้มุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุผล และมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย และเป็นการสร้างความผูกพันกันบุคลากร โดยใช้ค่านิยมหลัก CMUL (C – COLLABORATION: ร่วมแรงร่วมใจ/ M – MORALITY: ยึดในคุณธรรม/ U – USER FOCUS: มุ่งมั่นบริการ/ L – LEARNING: เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง) เป็นหลักในการขับเคลื่อนการทำงานตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการสร้างสภาพแวดล้อมพร้อมในการทำงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างมีความสุข เรียนรู้งาน และมีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ตามตาราง 5.1-1 และจัดสวัสดิการตามตาราง 5.1-2 สนับสนุนให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากร โดยการมอบรางวัลบุคลากรดีประจำปีเพื่อตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับรางวัลระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอก (รูป

7.3-5) สนับสนุนงบประมาณไปนำเสนอผลงานทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติอย่างเพียงพอ และจัดระบบที่เลี้ยงช่วยตรวจผลงานก่อนไปนำเสนอ ให้ความสำคัญกับการประเมินโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Performance) และให้ความดีความชอบในอัตราการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ค่าตอบแทนสูงกว่าระดับดีมาก

ผู้นำระดับสูงดำเนินการให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมด้านบริการ/นวัตกรรมสนับสนุนงานเทคนิคและงานบริหาร โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักด้านบริการที่เป็นเลิศ “จำนวนนวัตกรรมบริการ/บริการใหม่” และมีการทำงานในรูปคณะกรรมการและมีตัวแทนจากทุกฝ่าย และใช้กระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (รูป 4.1-1) มีระบบติดตามการดำเนินงานโดยประธานคณะกรรมการฯ รายงานผลการดำเนินการทุกเดือน ในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในช่วงของการพัฒนานวัตกรรมบริการ อันจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำระดับสูงในการพัฒนานวัตกรรมให้ตอบเป้าหมายของตัวชี้วัดและการใช้ประโยชน์เพื่อผลลัพธ์การบริการอย่างมีคุณภาพ และมีการเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดภาระงานเชิงพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์/งานประจำไว้ใน TOR กำหนดให้บุคลากรที่เป็นระดับหัวหน้าและบุคลากรหลัก (Key person)

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำระดับสูง นำโดยผู้อำนวยการ มีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ ผ่านการถูกกำกับดูแลภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ประกาศและนโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ตาราง PO-2) ผู้นำระดับสูงบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักหอสมุด โดยได้มีการรายงานผลการดำเนินงานของสำนักหอสมุดตามตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ รายงานด้านการเงินและโครงการสำคัญ ในที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักหอสมุด 3 ครั้ง/ปี และในรูปรายงานประจำปีที่เคยแพร่สู่สาธารณชน การกำกับดูแลการบริหารงานภายในสำนักหอสมุด มีลำดับขั้นการกำกับดูแลดังรูป PO-3 และกำกับดูแลองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลดังตาราง 1.2-1 จาก “หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้รับการเห็นชอบจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มาใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการ

ตาราง 1.2-1 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	การดำเนินงาน
1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	1.1. ผู้นำระดับสูงมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุดทุกเดือน ตามแผนกลยุทธ์และการพัฒนาตามพันธกิจ 1.2. ผู้นำระดับสูงนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจมาใช้ เช่น ระบบฐานข้อมูลงานงบประมาณและการเงิน (CMUL e-Budget) มาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลทางการเงินที่มีความถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้ และได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ทำให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพ และนำระบบฐานข้อมูลการจัดทำโครงการตามยุทธศาสตร์ (e-Project) เพื่อจัดทำโครงการ ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ และระบบฐานข้อมูลแหล่งเงินงบประมาณ (e-Revenue) เพื่อใช้ในการจัดเก็บแหล่งเงินรายได้ให้สามารถติดตามและตรวจสอบรายรับจริงของสำนักหอสมุด
2. หลักประสิทธิผล (Effective)	2.1 ผู้นำระดับสูงได้จัดทำแผนกลยุทธ์สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) และแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) โดยกำหนดเป้าประสงค์และทิศทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน และมีกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2.2 มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมรองรับ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ในข้อที่ 2.1

หลักธรรมาภิบาล	การดำเนินงาน
	2.3 มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ (1) มีการติดตามและรายงานผลตามพันธกิจที่ผลักดันกลยุทธ์ในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุดเป็นประจำทุกเดือน (2) มีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการทุก 6 เดือน (3) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติงานของสำนักหอสมุด (4) ใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงาน (ข้อ 1.2) ได้แบบ Real-time
3. หลักตอบสนอง (Responsive)	3.1 ผู้นำระดับสูงสนองตอบความต้องการของนักศึกษา อาจารย์ และนักวิจัย 3.1.1 จัดบริการให้ตามข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผ่านระบบออนไลน์ เช่น ระบบ CMUL e-Book Recommendations เพื่อให้อาจารย์และนักวิจัยพิจารณาคัดเลือกหนังสือใหม่ที่ต้องการให้ห้องสมุดจัดซื้อ 3.1.2 เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อเป็นการตอบสนองการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรสารสนเทศ ผ่าน Smart Devices ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยพัฒนา Application เพื่อการเข้าถึงสารสนเทศ จำนวน 6 Apps ได้แก่ CMUL AirPAC, CMU e-Research, CMU e-Theses และ CMU e-Textbooks, CMUL Find Library และ Lanna Lacquerware app.
4. หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)	4.1 ผู้นำระดับสูงรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงาน ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 12 ตัวชี้วัด 4.2 ผู้นำระดับสูงรับผิดชอบในการนำข้อเสนอแนะของบุคลากรและผู้ลูกค้าไปดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีการนำหารือในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด และแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการต่อไป 4.3 มีระบบ e-Budget, e-Project สามารถตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินและการดำเนินงานตามโครงการได้โดยผู้นำระดับสูงและบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการได้แบบ real-time
5. หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)	5.1 ผู้นำระดับสูงจัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรประจำปี ตามประกาศของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด และเน้นการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินตามระเบียบของมหาวิทยาลัยและการให้โอกาสหัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายได้ประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการพิจารณาเสนอต่อคณะกรรมการฯ การดำเนินการเป็นไปอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้จากแบบกรอก JA และพฤติกรรมการทำงาน 5.2 มีการรายงานทางการเงินต่อมหาวิทยาลัยทุกเดือน และรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด และคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักหอสมุด 5.3 มีการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Bidding ได้แก่ การประมูลจ้างเหมาทำความสะอาดสำนักหอสมุด การจัดซื้อจัดจ้างโครงการเปลี่ยนระบบเครื่องปรับอากาศ
6. หลักนิติธรรม (Rule of Law)	สำนักหอสมุดบริหารงานภายใต้ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นอกจากนี้ สำนักหอสมุดมีการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ เกี่ยวกับการใช้ห้องสมุด เพื่อเป็นข้อปฏิบัติในการให้บริการโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้รับบริการ
7. หลักความเสมอภาค (Equity)	7.1 เปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนเข้ามาใช้บริการการอ่านของห้องสมุดและสมัครเป็นสมาชิกประเภทบุคคลภายนอกได้ 7.2 ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยการสนับสนุนให้เข้าร่วมอบรม/สัมมนา/ดูงาน ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง
8. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	ผู้อำนวยการมีการกระจายอำนาจโดยมีคำสั่งมอบหมายให้รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการสั่งการและปฏิบัติการแทนในด้านต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย และมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติราชการแทน เมื่อติดราชการ

หลักธรรมาภิบาล	การดำเนินงาน
9. หลักการมีส่วนร่วม/การ มุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented)	9.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อให้ผู้แทนจากฝ่าย/งาน มีส่วนร่วมในการบริหารและดำเนินงาน เช่น คณะกรรมการจัดซื้อฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คณะกรรมการจัดประชุมวิชาการ คณะกรรมการจัดกิจกรรมบริการวิชาการแก่ชุมชน 9.2 มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นกรรมการอำนวยการ จำนวน 3 ท่าน และกรรมการกองทุนพัฒนาสำนักหอสมุด จำนวน 1 ท่าน 9.3 มีการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นฉันทามติ ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมทางความคิดซึ่งกันและกัน เช่น มติของที่ประชุมในการกิจกรรมต่างๆที่สำคัญของสำนักหอสมุด เน้นมาจากฉันทามติจากคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด/คณะกรรมการ/คณะทำงานต่างๆ ที่รับผิดชอบ เป็นต้น
10. คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)	สำนักหอสมุดได้กำหนดค่านิยมหลัก CMUL โดยให้มิตาค่านิยมหลัก M (Morality) ยึดในคุณธรรม และกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 4 ประการ คือ (1) ซื่อสัตย์สุจริต (2) รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัย (3) เคารพผู้อาวุโส (4) มีน้ำใจต่อผู้อื่น โดยผู้นำระดับสูงปฏิบัติเป็นแบบอย่างตามค่านิยมหลักดังกล่าว เพื่อใช้เป็นหลักยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินชีวิต และยังยึดในจรรยาบรรณวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารบรรณศาสตร์ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของลูกค้า ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามค่านิยมหลักโดยจัดกิจกรรมส่งเสริม มีการให้รางวัลบุคลากรดีประจำปี และในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี มีการให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่บุคลากรต้องปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงาน และแจ้งแก่บุคลากรโดยเอกสาร และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานแจ้งและแนะนำ เพื่อให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนให้ดีขึ้น

ด้านการสนับสนุนชุมชนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ โดยนำสมรรถนะหลักขององค์กร (CC1) ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และ (CC2) ความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการสารสนเทศนำไปใช้ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ สำนักหอสมุดเลือกชุมชนภาคเหนือตอนบนเพื่อสร้างชุมชนให้เป็นสังคมการเรียนรู้ไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรม CMU Book Fair ให้ยิ่งใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ มีหนังสือและสื่อการศึกษาที่หลากหลายให้ชุมชนได้เลือกซื้อในราคาพิเศษ และจัดกิจกรรมนักเขียนพบผู้อ่าน มีการประเมินความพึงพอใจจากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ความคาดหวังและความต้องการ ผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนา/ปรับปรุงการจัดกิจกรรม ได้เลือกชุมชนที่เป็นสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการเผยแพร่ความรู้ ความเชี่ยวชาญการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ (การอนุรักษ์) ชุมชนที่มีเอกสารสำคัญที่ต้องอนุรักษ์ สงวนรักษาในภาคเหนือ เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาสังพิมพ์ เอกสารมรดก ให้มีอายุการใช้งานที่ยืนยาว และมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาการจัดกิจกรรม

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

สำนักหอสมุดได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์จากเดิม “ศูนย์การเรียนรู้ระดับแนวหน้าที่สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความเป็นเลิศ” มาเป็น “ศูนย์การเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการวิจัยและการเรียนรู้อย่างยั่งยืน” และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์เดิมมาเป็นแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่

ในปี 2561 เพื่อให้เป้าหมายมีความชัดเจนและตรงกับพันธกิจของสำนักหอสมุดในการเป็นศูนย์การเรียนรู้ สนับสนุนการจัดการศึกษาและการวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ “ศูนย์การเรียนรู้เพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการ” และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักเพิ่มเติมเพื่อให้ตอบเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสำนักหอสมุดได้มาจากกระบวนการบริหารอย่างมีส่วนร่วม ตั้งแต่คณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุดได้นำข้อมูลผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) เสียลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักหอสมุด แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากฝ่ายต่างๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร มากำหนดเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน (รูป OP-1) โดยได้มีการ



รูป 2.1-1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ

จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังรูป 2.1-1 สำนักหอสมุดได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ดังรูป 2.1-2 ในไตรมาสที่ 3 (เดือนมิถุนายน) ของแต่ละปี คณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด ได้นำผลการดำเนินงานในรอบครึ่งปีแรกมาทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมายตัวชี้วัด รวมถึงการปรับตัวชี้วัดเพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถตอบเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสำนักหอสมุด

ทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่สำคัญทุกด้าน วิพากษ์แผนโดยหัวหน้าฝ่าย/บุคลากรหลัก (Key Person) และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักหอสมุด เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และให้ความเห็นชอบ หลังจากนั้น ดำเนินการถอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อนำแผนฯ ลงสู่การปฏิบัติ โดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA ในการปรับปรุงกระบวนการและผลการดำเนินงาน และใช้ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนไปสู่เป้าหมาย



รูป 2.1-2 Roadmap แผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด

ตารางที่ 2.1-1 ข้อมูลนำเข้าประกอบการวางแผนกลยุทธ์

ข้อมูลจากบริบทภายนอก	ข้อมูลจากบริบทภายใน
1. แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) 2. เสี่ยงจากลูกค้าภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. ข้อคิดเห็นจากการรับฟังเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ข้อมูลจากแพลตฟอร์มการวัดปริมาณการใช้สารสนเทศผ่านเว็บไซต์และฐานข้อมูล	1. ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) 2. ผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สำนักหอสมุด 3. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงาน 4. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ อำนวยการประจำสำนักหอสมุด 5. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการวิพากษ์แผนฯ ของบุคลากรสำนักหอสมุด

สำนักหอสมุดได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน ดังรูป OP-1 โดยสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร ดังแสดงในตาราง ที่ 2.1-2

ตารางที่ 2.1-2 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์แผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด

แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ	เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	SA	SC	SO	CC
Collection Development Excellence	คลังความรู้สนับสนุนการผลิตบัณฑิตและการวิจัย 1. มีทรัพยากรสารสนเทศที่สอดคล้องกับความต้องการ มีการใช้อย่างคุ้มค่า เข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการเรียนรู้และการวิจัย 2. เป็นคลังความรู้ชั้นนำที่สนับสนุนยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัย	SA2 SA4	SC1 SC3 SC4 SC5 SC6 SC7	SO1 SO2 SO4	CC1
Service Excellence	บริการที่เป็นเลิศ บริการที่มีคุณภาพและเสริมสร้างการเรียนรู้และการวิจัย	SA1 SA2	SC2 SC3 SC4 SC7 SC8	SO1	CC2
Staff Excellence	บริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง		SC9		
Management Excellence					

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเริ่มจากการแปลงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี โดยได้กำหนดโครงการ/กิจกรรมรองรับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานสำคัญ ดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีโดยผ่านช่องทางการประชุมบุคลากรตั้งแต่หัวหน้าฝ่าย/งาน บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และบุคลากรสายหลักของสำนักงานสำนัก รวมถึงเจ้าหน้าที่สำนักงานที่เกี่ยวข้อง โดยได้จัดให้มีการถ่ายทอดแผนฯ ในช่วงเดือนกรกฎาคมของทุกปี เพื่อให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานสำคัญ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก อันจะส่งผลต่อการเขียนโครงการ/กิจกรรมรองรับได้ตรงกับแผนฯ ดังตาราง 2.2-1

ตาราง 2.2-1 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานสำคัญ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ของแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564)

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	แผนงานสำคัญ	ตัวชี้วัดหลัก	แผนพัฒนาบุคลากร
1. มีทรัพยากรสารสนเทศที่สอดคล้องกับความต้องการ มีการใช้อย่างคุ้มค่า เข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนการเรียนรู้และการวิจัย	1. ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศระยะ 5 ปี (2560-2564) 2. พัฒนา Collection (จัดหา/พัฒนาฐานข้อมูล Inhouse) ให้สอดคล้องกับความต้องการและหลักสูตรการเรียนการสอนการวิจัย และสนับสนุนยุทธศาสตร์เชิงรุก 3. เพื่อพัฒนา/จัดหาหนังสือโปรแกรมฝึกภาษาอังกฤษ และส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้แก่นักศึกษา อาจารย์/นักวิจัยและบุคลากร 4. ขยายแหล่งทรัพยากรสารสนเทศให้กับลูกค้า โดยใช้ระบบการสืบค้นระดับสากลจากห้องเดียว (WorldCat) 5. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศโดยเสริมสร้าง พัฒนาทักษะการแสวงหาสารสนเทศให้แก่กลุ่มเป้าหมายหลัก (นักศึกษา อาจารย์/นักวิจัย) และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้เกิดการใช้อย่างคุ้มค่า 6. พัฒนาเครื่องมือ/โปรแกรมสนับสนุนการจัดหาและจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 7. สร้างความร่วมมือกับห้องสมุดมหาวิทยาลัย ผ่านข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) และภาคี เพื่อผลักดันเชิงนโยบายต่อสกอ. เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณของรัฐในภาพรวม 8. สร้างภาคีความร่วมมือในการบอกรับฐานข้อมูลและหนังสืออิเล็กทรอนิกส์กับมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ 9. จัดหาทรัพยากรสารสนเทศเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัย 10. จัดหาทรัพยากรสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างทักษะภาษาอังกฤษให้แก่นักศึกษา 11. พัฒนาฐานข้อมูลเฉพาะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 12. พัฒนาฐานข้อมูลล้านนาตามมาตรฐานสากล 13. ศึกษาความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ 14. ควบคุมคุณภาพการจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 15. เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงสิ่งพิมพ์	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อทรัพยากรสารสนเทศของสำนักหอสมุด 2. ร้อยละของทรัพยากรสารสนเทศที่จัดซื้อสอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอน 3. ร้อยละของจำนวนทรัพยากรสารสนเทศที่มีการใช้หลังจากการจัดซื้อในปีงบประมาณที่ผ่านมา 4. ร้อยละการใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้น 5. ร้อยละความพึงพอใจในการใช้เครื่องมือสืบค้น	1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านการบริหารงาน 2. พัฒนาบุคลากรตามค่านิยมหลักของสำนักหอสมุด (CMUL Core values) 3. พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career path)

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	แผนงานสำคัญ	ตัวชี้วัดหลัก	แผนพัฒนาบุคลากร
2. เป็นคลังความรู้ล้านนาที่สนับสนุนยุทธศาสตร์เชิงรุกของมหาวิทยาลัย	16. จัดทำสิ่งพิมพ์และพัฒนารฐานข้อมูลล้านนา (inhouse databases) อย่างเพียงพอตามมาตรฐานฐานสากลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์เชิงรุกล้านนาสร้างสรรค์ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2561) 17. จัดหาทรัพยากรสารสนเทศล้านนา 18. เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงสารสนเทศล้านนา 19. ส่งเสริมการใช้สารสนเทศล้านนา	6. จำนวนฐานข้อมูลท้องถิ่นภาคเหนือ 7. ร้อยละความพึงพอใจด้านทรัพยากรและการเข้าถึงสารสนเทศล้านนา	
3. บริการที่มีคุณภาพและเสริมสร้างการเรียนรู้และการวิจัย	20. พัฒนานวัตกรรมบริการ/บริการใหม่ อย่างน้อยปีละ 5 นวัตกรรม/บริการใหม่ 21. จัดบริการสารสนเทศสนับสนุนการวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการ 22. ปรับปรุงอาคารห้องสมุดและพื้นที่ให้บริการให้เป็นห้องสมุดสมัยใหม่ 23. เปลี่ยนระบบห้องสมุดอัตโนมัติจากระบบปัจจุบันเป็นระบบที่ใช้ Cloud technology และพัฒนานวัตกรรมพื้นฐานการ Sharing resources 24. จัดสัปดาห์หนังสือแห่งปีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ 25. พัฒนานวัตกรรมบริการ/บริการใหม่ 26. พัฒนาบริการสนับสนุนการวิจัย 27. พัฒนาทักษะการแสวงหาสารสนเทศด้วย การจัดกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาลิส 28. พัฒนากิจกรรมการส่งเสริมการอ่านและการใช้ 29. เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์และบำรุงรักษาทรัพยากรสารสนเทศสู่ชุมชน	8. จำนวนบริการใหม่/นวัตกรรมบริการ 9. ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสนับสนุนการวิจัย 10. ร้อยละของจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข 11. ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อบริการของสำนักหอสมุด	
4. เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง	30. พัฒนาคู่มือให้มีค่านิยมหลัก (CMUL) ของสำนักหอสมุด ให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้มีความก้าวหน้าทางสายอาชีพและให้สามารถรองรับการบริหารงานในอนาคต 31. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้นำผลงานที่พัฒนาไปนำเสนอผลงานทางวิชาการทั้งในการประชุมวิชาการระดับประเทศและระดับนานาชาติ 32. พัฒนาระบบการรับเข้าเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง 33. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรขอตำแหน่งชำนาญการและเชี่ยวชาญ	12. ร้อยละของการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564)	

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	แผนงานสำคัญ	ตัวชี้วัดหลัก	แผนพัฒนาบุคลากร
	34. นำเกณฑ์ CMU-EdPEx มาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักหอสมุด และลงนามรับรองตัวชี้วัดด้านการประกันคุณภาพตามนโยบายมหาวิทยาลัย 35. ใช้การจัดการความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อรักษาองค์ความรู้ขององค์กรและพัฒนาคน/พัฒนางาน 36. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจ 37. พัฒนา/จัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการเป็นห้องสมุดสมัยใหม่ 38. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 39. พัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษแก่บุคลากรให้เพียงพอต่อการใช้งาน		

หมวด 3 ลูกค้า

3.1 เสียงของลูกค้า

สำนักหอสมุดให้ความสำคัญการรับฟังเสียงของลูกค้า (ผู้ใช้บริการ) เพื่อให้ได้สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาบริการให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ดังรูป 3.1-1 โดยใช้สารสนเทศดังกล่าวเป็นข้อมูลในการนำเข้ากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (รูป 2.1-1) รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบบริการกระบวนการทำงาน (รูป 6.1-1) และพัฒนานวัตกรรมบริการ/บริการใหม่ (รูป 7.1-6)



รูป 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า

ในด้านช่องทางในการรับฟังเสียงลูกค้า มีวิธีการรับฟังที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บไซต์ ดังตาราง 3.1-1 ซึ่งผู้รับผิดชอบจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงการให้บริการ ออกแบบบริการและใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (รูปที่ 6.1-1)

ตาราง 3.1-1 วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้า และการนำไปใช้ประโยชน์

วิธีการ/ ช่องทางการรับฟัง เสียงของลูกค้า	ลูกค้า	ความถี่	สารสนเทศที่ต้องการ	การนำสารสนเทศไปใช้ ประโยชน์	ผู้รับผิดชอบ
Suggestions & Reponses Box (การประเมินออนไลน์)	C1-C6	ทุกวัน	ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความต้องการ/ความคาดหวัง ข้อร้องเรียน	ปรับปรุงกระบวนการ ให้บริการ/ออกแบบบริการ	ฝ่ายบริการฯ + ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 กลุ่มสาขาวิชา
การประเมินความพึงพอใจ	C1-C6	ปีละ 2 ครั้ง			
การประเมินความพึงพอใจการเข้าร่วมกิจกรรม สนับสนุนการวิจัย/ การส่งเสริมการใช้ทรัพยากร สารสนเทศ/การส่งเสริมการอ่าน	C1-C6	รายกิจกรรม			

วิธีการ/ ช่องทางการรับฟัง เสียงของลูกค้า	ลูกค้า	ความถี่	สารสนเทศที่ต้องการ	การนำสารสนเทศไปใช้ ประโยชน์	ผู้รับผิดชอบ
Post it on Board	C1-C6	ทุกวัน	ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความต้องการ/ความคาดหวัง ข้อร้องเรียน	ปรับปรุงกระบวนการ ให้บริการ/ออกแบบบริการ	ฝ่ายบริการฯ + ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 กลุ่มสาขาวิชา
e-mail	C1-C6	ทุกวัน			
กล่องรับความ คิดเห็น	C1-C6	ทุกวัน			
Facebook/Line	C1-C6	ทุกวัน			
กิจกรรมสัญจร - Road Show - พบปะผ่าน กิจกรรม	C1-C4	รายกิจกรรม			
โทรศัพท์	C1-C6	ทุกวัน			
การพูดคุยอย่างไม่ เป็นทางการผ่าน บริการตอบคำถาม	C1-C6	ทุกวัน			

C1: นักศึกษาปริญญาตรี C2: นักศึกษามหาบัณฑิตศึกษา C3: อาจารย์/นักวิจัย C4: บุคลากรสายปฏิบัติการ

C5: นักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ C6: บุคคลทั่วไป

สำนักหอสมุดมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พอใจของลูกค้า ดังรูป 3.1-2 เริ่มจากการแบ่งกลุ่มลูกค้า โดยดำเนินการในระบบออนไลน์ปีละ 2 ครั้ง มีฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศเป็นฐานและกำหนดแนวทางการประเมิน โดยผ่านการให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด และมอบหมายให้ฝ่ายบริการฯ เป็นผู้ประเมินความพึงพอใจของห้องสมุดกลาง และฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา ประเมินความพึงพอใจของตนเองโดยแยกเป็นรายคณะ ตามช่วงเวลาที่กำหนดในตาราง 3.1-1 โดยได้ประเมิน 4 มิติ (รูปหมวด 7.2-3) และแต่ละห้องสมุดจะวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้วิเคราะห์กระบวนการทำงานและพัฒนากระบวนการบริการ



รูป 3.1-2 กระบวนการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

สำนักหอสมุดได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านการจัดบริการ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลัก เพื่อให้บริการสารสนเทศ จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงและใช้ทรัพยากรสารสนเทศตามความต้องการ เพื่อการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และบริการการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า ดังแสดงในตาราง 3.2-1

ตาราง 3.2-1 บริการ/ช่องทางเข้าถึง ใช้สารสนเทศ และการขอใช้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้า

บริการ/ช่องทางเข้าถึง ใช้สารสนเทศ และการขอใช้บริการ	ข้อมูลสิ่งสนับสนุน	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. บริการสารสนเทศ	1.1 สารสนเทศสิ่งพิมพ์ (หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์) 1.2 สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-Journals, e-Books, e-Newspapers, e-Magazines) 1.3 คลังปัญญามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU Intellectual Repository- CMU IR) 1.4 สารสนเทศท้องถิ่นล้านนาและภาคเหนือ 1.5 โสตทัศนวัสดุ (ไมโครฟิล์มหนังสือพิมพ์ ซีดี ดีวีดี)	1. ฝ่ายพัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 3. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6
2. บริการสนับสนุนการวิจัย	2.1 บริการบรรณารักษ์พบนักวิจัย 2.2 บริการสนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการ 2.3 เครื่องมือสนับสนุนการวิจัย ได้แก่ ฐานข้อมูล Scopus, Turnitin, SciFinder 2.4 เครื่องมือสนับสนุนการวิจัยที่พัฒนาขึ้น คลังผลงานวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Scholarly Research Report Database) 2.5 ห้องค้นคว้ากลุ่ม/เดี่ยว	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C3
3. บริการการอ่าน	3.1 บริการนำส่งเอกสาร (Document Delivery Services : D.D.)	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ	C1-C3
	3.2 บริการยืม-คืนหนังสือ/โสตทัศนวัสดุ ณ เคาน์เตอร์ยืม-คืน และยืม-คืนด้วยตนเองด้วย Self-check 3.3 บริการช่วยการค้นคว้าและวิจัย 3.4 บริการยืมระหว่างห้องสมุด 3.5 บริการจองหนังสือ 3.6 บริการคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ 3.7 บริการส่งเสริมการใช้สารสนเทศ - ทำให้ลูกค้ามีทักษะการแสวงหาและการใช้สารสนเทศเพื่อการค้นคว้าวิจัยและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	2. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6
4. บริการพิเศษ	4.1 มุมหนังสือคุณธรรม 4.2 มุมหนังสือ Best Seller 4.3 ดูหนังฟังเพลง-จัดโปรแกรมฉายหนังและฟังเพลง 4.4 บริการนักศึกษากลุ่มพิเศษ – นักศึกษาพิการได้สิทธิในการยืมหนังสือ/โสตทัศนวัสดุมากกว่านักศึกษาปกติ และจัดส่งหนังสือโสตทัศนวัสดุ ณ ห้องสมุดคณะ และห้องพักในมช.	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6

บริการ/ช่องทางเข้าถึง ใช้ สารสนเทศ และการขอใช้บริการ	ข้อมูลสิ่งสนับสนุน	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. บริการชุมชน	5.1 บุคคลภายนอกสามารถเข้าใช้บริการการอ่าน การสืบค้นฐานข้อมูลออนไลน์จากเครื่องคอมพิวเตอร์ของสำนักหอสมุดและมีสิทธิยืมหนังสือโดยการสมัครเป็นสมาชิกห้องสมุด 5.2 ทักหาการแสวงหาและใช้สารสนเทศจากการให้การฝึกอบรม 5.3 การได้เลือกซื้อหนังสือที่สนใจ/การพบปะนักเขียนที่ชื่นชอบผ่านการจัดสัปดาห์หนังสือแห่งปี CMU Book Fair 5.4 การได้รับความสะดวกในการบริจาคโลหิตให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม ณ ห้องโถงสำนักหอสมุด เดือนละ 2 ครั้ง มีจำนวนเลือดที่ได้รับบริจาคเกินกว่า 1,000 หน่วย ซึ่งได้รับพระราชทานประกาศเกียรติคุณชั้นสามัญ จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และโล่ขอบคุณจากคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายพัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 3. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6
6. เครื่องมือการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศ	6.1 ระดับสากล (ชื่อ “WorldCat Discovery Services”) 6.1.1 แหล่งสารสนเทศจากห้องสมุดทั่วโลกมากกว่า 78,000 แห่ง ทำให้สามารถค้นหาสารสนเทศจากห้องเดียว (Discovery services) ประกอบด้วย บทความมากกว่า 1,500,000,000 บทความ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 16,000,000 ชื่อ วารสาร 13,000,000 ชื่อ 6.1.2 การสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากห้องเดียวและใช้บริการยืมระหว่างห้องสมุด (WorldShare Interlibrary Loan) จากทั่วโลก 6.2 ระดับมหาวิทยาลัย 6.2.1 OPAC (Online Public access catalog) 6.2.2 Thai Digital Collection	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายพัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 3. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6
7. บริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Services)	7.1 การขอใช้บริการนำส่งเอกสาร (Document Delivery Services : D.D.) ผ่านแบบฟอร์มออนไลน์	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C3
	7.2 บริการยืมต่อด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์ (Renew Online) 7.3 บริการจองหนังสือบนระบบห้องสมุดอัตโนมัติผ่านเว็บไซต์ 7.4 การขอใช้บริการส่งเสริมการใช้สารสนเทศ การลงทะเบียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ผ่านแบบฟอร์มออนไลน์ 7.5 บริการ Extra Document Delivery: EDD ผ่านแบบฟอร์มออนไลน์ และสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน e-mail		C1-C6

บริการ/ช่องทางเข้าถึง ใช้ สารสนเทศ และการขอใช้บริการ	ข้อมูลสิ่งสนับสนุน	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. แอปพลิเคชันและโปรแกรมสนับสนุนการบริการ	8.1 สืบค้นและอ่านวิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ผ่าน CMU e-Theses 8.2 สืบค้นและอ่านงานวิชาการผ่าน CMU e-Research 8.3 สืบค้นและอ่านข้อมูลเครื่องเขียนล้านนาผ่าน CMU Lanna Lacquerware 8.4 สืบค้นทรัพยากรสารสนเทศและบริการของห้องสมุดได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่ผ่าน Smart devices ผ่าน CMU AirPAC 8.5 สืบค้นทรัพยากรจากห้องสมุดทั่วประเทศได้เพียงสแกนบาร์โค้ดของหนังสือนั้นๆ ผ่าน CMU Find Library 8.6 บริการตอบคำถามช่วยการค้นคว้าผ่าน CMUL RefBot 8.7 Quiz Station : ระบบทดสอบการรู้สารสนเทศออนไลน์ 8.8 Library Course Online : เรียนรู้การแสวงหาสารสนเทศและใช้เครื่องมือสนับสนุนการวิจัย/การอ้างอิงได้ทุกที่ทุกเวลา 8.9 บริการข่าวสาร/กิจกรรมผ่าน Interactive Screen	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายพัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 3. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6
9. Social Media/SMS/ e-mail/Line/ QR Code	9.1 ข่าวสารด้านบริการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและวิจัย 9.2 การแจ้งเตือนการคืนหนังสือผ่าน SMS 9.3 บริการการตอบคำถามผ่าน Line/ Facebook 9.4 การเข้าถึงสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-Books, e-Journals) ผ่าน QR Code	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายพัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 3. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6
10. เว็บไซต์	10.1 ข้อมูลทรัพยากรสารสนเทศ/บริการ/ กิจกรรม/ ห้องสมุด 10.2 ประกาศจัดซื้อ-จัดจ้าง 10.3 ข่าวการรับสมัครงาน	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายพัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 3. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา 4. งานระบบคอมพิวเตอร์	C1-C6
11. เครื่องมือสนับสนุนการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยใช้ ระบบการจัดเก็บข้อมูลผู้เข้าร่วมกิจกรรม (Activity database: ACTDB)	มีช่องทางอำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมกิจกรรม	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. งานบริการสารสนเทศ	C1-C6
12. กิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุด เช่น Library WOW กิจกรรมตอบคำถามการสืบค้นสารสนเทศ และการให้รางวัล	12.1 ให้ความรู้และแนะนำบริการต่างๆ ที่สำคัญที่นักศึกษาต้องทราบ เช่น บริการนำส่งเอกสาร บริการ บรรณารักษ์พบนักวิจัย อบรมการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตีพิมพ์ผลงาน บริการสัญจรไปตามห้องสมุดต่างๆ	1. ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6 ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ

บริการ/ช่องทางเข้าถึง ใช้ สารสนเทศ และการขอใช้บริการ	ข้อมูลสิ่งสนับสนุน	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	12.2 ให้การรับรู้และส่งเสริมให้มีการใช้สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์/สิ่งพิมพ์ โดยจัดกิจกรรมส่งเสริม เช่น บริการคำถาม-คำตอบ เป็นต้น		
13. การส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม	13.1 ให้รางวัลคนที่ทำความดีในหอสมุด เช่น เก็บทรัพย์สินมีค่าคืนเจ้าของ เป็นต้น	ฝ่ายบริการ ทรัพยากรสารสนเทศ	C1-C6
14. ความปลอดภัยของนักศึกษาและทรัพย์สิน	14.1 มีกล้องวงจรปิดเพื่อป้องกันการโจรกรรม และป้องกันเหตุร้ายที่จะอาจเกิดขึ้น 14.2 มีระบบการควบคุมการเข้า-ออก โดยใช้การทาบบัตรในทางเข้าออกทั้งหมด เพื่อตรวจสอบการเข้าออกอาคารทั้งในเวลาและนอกเวลา 14.3 จัดฝึกอบรมการป้องกันอัคคีภัยและแผ่นดินไหวในสำนักหอสมุด เป็นประจำทุกปี 14.4 มีแผนผังแสดงเส้นทางหนีไฟและสัญญาณเตือนภัย 14.5 การดูแลด้านความปลอดภัยของชีวิตด้านสุขภาพ มีเจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมปฐมพยาบาลเบื้องต้นที่ฝ่ายบริการฯ และมีอาสาสมัครประจำบ้านให้บริการ	1. งานบริหารทั่วไป 2. งานระบบคอมพิวเตอร์	C1-C6
15. สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	15.1 จัดทำโครงการปรับปรุงอาคารสำนักหอสมุดพร้อมครุภัณฑ์ และบริเวณโดยรอบ เพื่อให้เป็นห้องสมุดสมัยใหม่ รองรับการใช้งานการเป็นห้องสมุดดิจิทัลและสนับสนุนพื้นที่การเรียนรู้ 15.2 พัฒนาพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับปฏิบัติการใช้ห้องสมุดยุคใหม่ trueLab @ CMU	1. ฝ่ายบริการ ทรัพยากรสารสนเทศ 2. ฝ่ายห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา	C1-C6

C1: นักศึกษาปริญญาตรี C2: นักศึกษามหาบัณฑิตศึกษา C3: อาจารย์/นักวิจัย C4: บุคลากรสายปฏิบัติการ

C5: นักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ C6: บุคคลทั่วไป

สำนักหอสมุดให้ความสำคัญกับการจัดการข้อร้องเรียน โดยได้ใช้กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า ดังรูป 3.1-1 มีผู้รับผิดชอบและรับฟังข้อร้องเรียนหลายช่องทาง ได้แก่ Suggestions & Responses Box (การประเมินออนไลน์) Post it on Board e-mail กล่องรับความคิดเห็น Facebook/Line กิจกรรมสัญจร โทรศัพท์ และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ดังตาราง 3.1-1 ผู้ร้องเรียน และผู้ดูแลระบบสามารถเข้าถึงได้สะดวกและใช้งานได้ง่าย มีระบบการแจ้งกลับ (Feedback) ไปยังผู้ร้องเรียน และผู้ร้องเรียนสามารถตอบกลับว่าพอใจ/ไม่พอใจ มีการตอบสนองในเวลาที่เหมาะสมโดยข้อร้องเรียนใดไม่ซับซ้อนสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ หากไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีเนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ เกี่ยวข้อง จะแจ้งกลับให้ผู้ร้องเรียนทราบ ทั้งนี้ข้อร้องเรียนยังมีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) เพื่อการปรับปรุงด้วย และตั้งแต่ปี 2561 จะมีการวัดผลการดำเนินงานตัวชี้วัด “ร้อยละของจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข”

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

สำนักหอสมุดมีกระบวนการวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตามรูป 4.1-1 โดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผล และใช้วงจรคุณภาพ เพื่อให้บรรลุตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์



รูป 4.1-1 ระบบการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ

มีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล รอบระยะเวลาการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยมีเครื่องมือในการติดตาม เช่น ระบบ e-Budget, e-Project มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการและให้มีผลการดำเนินการที่ดี ความถี่ 1 เดือนต่อครั้งเป็นอย่างน้อย (สำหรับการติดตามด้วยระบบ e-Budget, e-Project สามารถติดตามได้ตลอดเวลา) โดยให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด ตามตาราง 4.1-1

ตาราง 4.1-1 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ

ตัวชี้วัดสำคัญ	เครื่องมือ/ช่องทางติดตาม	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	ผลการติดตาม	ผลลัพธ์
1. ร้อยละการใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้น	รายงานสถิติการใช้จากสำนักพิมพ์/ที่ประชุม	รายเดือน	งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ	สถิติการใช้เพื่อการพัฒนา กิจกรรมทักษะการแสวงหาสารสนเทศ โดยเฉพาะการใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ว่าฐานไหนมีการใช้น้อยหรือมาก	7.1-1
2. ร้อยละของทรัพยากรสารสนเทศที่จัดซื้อสอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอน	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	3 เดือน	งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ	ข้อมูลการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของหลักสูตร (ผลลัพธ์ ปี 61)	-
3. ร้อยละของจำนวนทรัพยากรสารสนเทศที่มีการใช้หลังจากการจัดซื้อในปีงบประมาณที่ผ่านมา	1. รายงานสถิติการใช้/การยืมทรัพยากรสารสนเทศ 2. การประชุมคณะกรรมการ	รายเดือน	งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ+งานบริการสารสนเทศ	ข้อมูลสถิติการใช้/ยืมทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อนำมาส่งเสริมการใช้ให้มีการใช้เพิ่มมากขึ้น (ผลลัพธ์ ปี 61)	-

ตัวชี้วัดสำคัญ	เครื่องมือ/ช่องทางติดตาม	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	ผลการติดตาม	ผลลัพธ์
	บริหารประจำสำนักหอสมุด				
4. ร้อยละความพึงพอใจด้านทรัพยากรและการเข้าถึงสารสนเทศล้านนา	การประชุมระดับฝ่าย/งาน	รายปี	งานศูนย์สนเทศภาคเหนือ	ผลการประเมินเพื่อพัฒนา Collection ล้านนาและการเข้าถึง (ผลลัพธ์ปี 61)	-
5. ร้อยละของจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	รายเดือน	งานบริการสารนิเทศ	ข้อมูลพัฒนาบริการและลดข้อร้องเรียน (ผลลัพธ์ปี 61)	-
6. จำนวนการนำเสนอผลงานและรางวัลที่ได้รับ	-	-	ทุกฝ่าย/งาน คณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	-	7.1-2
7. จำนวนคำขอใช้และให้บริการ CMU WorldShare ILL	ระบบ WorldShare ILL	รายเดือน	งานบริการสารนิเทศ	1. ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนา Collection สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ 2. ทราบผลการใช้เพื่อปรับปรุงบริการ	7.1-3
8. จำนวนการใช้งาน WorldCat Discovery Services	WorldCat Discovery Services	รายเดือน	งานพัฒนาทรัพยากรสารนิเทศ	สถิติการใช้เพื่อพัฒนาการจัดอบรมให้มีการใช้เพิ่มมากขึ้นอย่างคุ้มค่า	7.1-4
9. จำนวนบริการสารสนเทศสนับสนุนการวิจัย	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	รายเดือน	งานบริการสารนิเทศ	ข้อมูลจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำระดับสูง เพื่อพัฒนาบริการสารสนเทศสนับสนุนการวิจัย	7.1-5
10. จำนวนนวัตกรรมบริการ/บริการใหม่ que เพิ่มขึ้น	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	รายเดือน	ประธาน คณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมบริการ	ข้อมูลจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำระดับสูง เพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการ/บริการใหม่เพื่อให้สอดคล้องและตอบเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	7.1-6
11. จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว (ส่วนงาน) ที่ลดลง	-	รายปี	หน่วยการเจ้าหน้าที่	-	7.1-7
12. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อการให้บริการของสำนักหอสมุด	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	ราย 6 เดือน	ฝ่ายบริการทรัพยากรสารนิเทศ + ฝ่ายงานห้องสมุด 3 กลุ่มสาขาวิชา	ผลการประเมินมาปรับปรุงบริการทรัพยากรสารสนเทศและเครื่องมือสืบค้น บริการ ผู้ให้บริการ และสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	7.2-1 7.2-2 7.2-3
13. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานในภาพรวม	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	รายปี	หน่วยการเจ้าหน้าที่	ข้อมูลสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เพื่อปรับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	7.3-1
14. ความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักหอสมุด	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	ราย 3 เดือน	รองผู้อำนวยการ หน่วยการเจ้าหน้าที่	ข้อมูลการพัฒนากระบวนการสร้างความผูกพันและจัดกิจกรรมเสริมสร้างฯ เพื่อการประเมินในรอบปีงบประมาณ	7.3-2 7.3-3

ตัวชี้วัดสำคัญ	เครื่องมือ/ช่องทางติดตาม	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	ผลการติดตาม	ผลลัพธ์
15. จำนวนบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละปี	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	-	รองผู้อำนวยการ หน่วยการเจ้าหน้าที่	ข้อมูลเพื่อการพัฒนากระบวนการสนับสนุนการของตำแหน่งทางวิชาการ	7.3-4
16. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกผลงานนำเสนอในระดับชาติ และระดับนานาชาติ	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	-	รองผู้อำนวยการ	ข้อมูลเพื่อพัฒนาบุคลากร	7.3-5
17. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	รายปี	รองผู้อำนวยการ หน่วยการเจ้าหน้าที่	ข้อมูลเพื่อพัฒนาการบริการจัดการและการจัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการทำงาน	7.4-1
18. ร้อยละของตัวชี้วัดและโครงการที่สำเร็จตามเป้าหมาย	1. การประชุมงาน/ 2. การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	รายเดือน	ฝ่าย/งาน + งานนโยบายและแผน	ข้อมูลผลการดำเนินงาน ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	7.4-2
19. สัดส่วนรายได้ที่ได้รับจริงของสำนักหอสมุด	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	รายปี	งานการเงิน การคลัง และพัสดุ	ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามโครงการและตัวชี้วัด	7.5-1
20. จำนวนเงินที่สมทบเข้ากองทุนพัฒนาสำนักหอสมุด	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	ราย 6 เดือน	งานการเงิน การคลัง และพัสดุ	ข้อมูลในการพิจารณาหารายได้เพื่อเข้ากองทุน	7.5-2
21. จำนวนงบประมาณเงินรายได้ต่อเงินคงเหลือ	1. e-Budget 2 การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	รายปี	งานการเงิน การคลัง และพัสดุ	ข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อการดำเนินการตามมาตรการประหยัดงบประมาณรายจ่าย	7.5-3
22. จำนวนผู้เข้าใช้บริการเว็บไซต์ และอาคารสำนักหอสมุด	1. ระบบ Access control 2 การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด	ราย 3 เดือน	งานระบบคอมพิวเตอร์	ข้อมูลสถิติการใช้ของผู้ใช้เพื่อการออกแบบบริการให้เหมาะสม	7.5-4

คณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุดติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของหัวหน้าฝ่ายในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุดทุกเดือน โดยมีการทบทวนผลการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ตัววัด หากมีตัววัดที่ผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายจะแจ้งให้ผู้กำกับดูแลตัววัดไปทบทวนและปรับตัววัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ตาราง 4.1-2 ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการพัฒนาลำานักหอสมุด

สารสนเทศ	ช่องทาง/เครื่องมือ(ระบบสารสนเทศ)	ประโยชน์ของสารสนเทศ
สารสนเทศภายใน 1. รายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่ผลักดันกลยุทธ์ (งานที่ได้ดำเนินการตามโครงการและการพัฒนา/ปรับปรุงงานของฝ่าย/งาน/หน่วย)	การประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด โดยหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รายงาน	1. สำนักหอสมุดมีการติดตามการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี รายเดือน 2. ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและการพัฒนาและปรับปรุงงานของฝ่ายและหน่วยงานต่างๆ ในฝ่าย 3. การเรียนรู้ในการบริหารงานและการพัฒนางานระหว่างคณะกรรมการบริหารฯ
2. รายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่ผลักดันกลยุทธ์	การประชุมคณะกรรมการอำนวยการประจำสำนักหอสมุด	1. สำนักหอสมุดมีการติดตามการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี ราย 6 เดือน 2. ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและการพัฒนาและปรับปรุงงานของฝ่ายและหน่วยงานต่างๆ ในฝ่าย
3. รายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ระบบ e-Project	สามารถติดตามการดำเนินงานตามโครงการตามแผนปฏิบัติการแต่ละโครงการ มีการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ได้ตลอดเวลา โดยตรวจสอบได้จากระบบตามสีที่แสดงไว้ <u>สีเหลือง</u> มีการขอใช้งบประมาณ เบิกจ่ายงบประมาณ <u>สีเขียว</u> มีการเบิกจ่ายเงินทุกกระบวนการ และรายงานผลการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว โดยงานนโยบายและแผนเป็นผู้ตรวจสอบ <u>สีแดง</u> แสดงให้เห็นว่า ไม่มีการดำเนินการใดๆ ตั้งแต่ไม่มีการขอใช้เงิน ไม่มีการเบิกจ่าย และไม่มีการรายงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ
4. รายงานการใช้งบประมาณและการเบิกจ่ายเงินตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ระบบ e-Budget	1. ทำให้ทราบการเคลื่อนไหวของการขอใช้งบประมาณจากฝ่าย/งาน/หน่วย 2. การปฏิบัติงานด้านการขอใช้งบประมาณและการเบิกจ่ายของงานนโยบายและแผน และงานการเงินการคลังและพัสดุ แล้วแต่จะดูรายงานเป็นประจำวันหรือตามที่กำหนด 3. ทำให้สามารถบริหารจัดการงานงบประมาณและการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
5. รายงานการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ระบบ e-Project	1. ฝ่าย/งาน/หน่วย/ผู้รับผิดชอบโครงการ สามารถใช้ระบบในการรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2. สำนักหอสมุดได้ทราบและนำผลการดำเนินงานตามโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี มาใช้ในการพัฒนางานและปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป
6. รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดกลยุทธ์	หนังสือราชการ/email	ทำให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและปรับปรุงผลการดำเนินงานในเวลาอันเหมาะสม

สารสนเทศ	ช่องทาง/เครื่องมือ(ระบบสารสนเทศ)	ประโยชน์ของสารสนเทศ
7. รายงานผลการดำเนินงานตามกิจกรรมประจำ (สถิติการใช้บริการต่างๆ)	e-Current Statistics	เป็นข้อมูลในการจัดทำรายงานประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานของสำนักหอสมุด
8. ข้อมูลสถิติการยืม-คืน ข้อมูลการใช้ฐานข้อมูล CMUL OPAC	ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ	ข้อมูลการใช้สารสนเทศเพื่อดำเนินการส่งเสริมการใช้และเป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ รวมถึงเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนา Collection
9. ข้อมูลการเข้าใช้บริการ ณ อาคารสำนักหอสมุด	ระบบ Access Control	ข้อมูลสถิติการใช้ของผู้ใช้เพื่อการออกแบบบริการให้เหมาะสม
สารสนเทศภายนอก 1. ข้อมูลจากแพลตฟอร์มการวัดปริมาณการใช้สารสนเทศผ่านเว็บไซต์และฐานข้อมูล	Google Analytics, Google PageSpeed Tools, Google Search Console	ข้อมูลการใช้หลากหลายรูปแบบ และประสิทธิภาพการเข้าถึงสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักหอสมุด เพื่อใช้ในการพัฒนา Digital Collection
2. ข้อมูลด้านบริหารจัดการ	CMU MIS	ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการบริหารและการตัดสินใจ

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักหอสมุดให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสำนักหอสมุดไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการความรู้ และกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน โดยใช้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานสำคัญ เป็นหลักในการกำหนดประเด็นความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สำนักหอสมุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) และใช้กระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ซึ่งประยุกต์มาจากการจัดการความรู้ ของกพร. ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ครบถ้วนมากขึ้น และใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการปรับปรุง/พัฒนาให้ได้ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ทั้งนี้ มีการรวบรวม ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมในรูปแบบชุมชนแนวปฏิบัติ และพุทธสนทริยเสวนา มีการสกัดและรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมไว้ในเว็บไซต์ KM Corner นอกจากการจัดการความรู้เพื่อรักษาองค์ความรู้ภายในของสำนักหอสมุดแล้ว ในบทบาทของการเป็นศูนย์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และชุมชนภาคเหนือ สำนักหอสมุดยังคำนึงถึงการจัดการความรู้เพื่อรักษาองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นไว้ให้แก่คนรุ่นหลัง เช่น ความรู้เกี่ยวกับอาหารพื้นบ้านล้านนา เพลงล้านนา ภาพล้านนาในอดีต เป็นต้น ผู้สนใจสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์สำนักหอสมุด รวมถึงเปิดโอกาสให้หน่วยงานและชุมชนได้ใช้ความรู้ที่จัดเก็บไปต่อยอด เพื่อสร้างนวัตกรรมในเรื่องที่สนใจต่อไป ดังรูป 4.2-1 และตาราง 4.2-1



รูป 4.2-1 กระบวนการจัดการความรู้

ตาราง 4.2-1 การจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด

วิธีการ	ข้อกำหนดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดประเด็นความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้และกำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้ประจำปีการศึกษา	สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สำนักหอสมุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) และกลยุทธ์ที่ทบทวนในปีงบประมาณนั้นๆ และแจ้งให้ชุมชนนักปฏิบัติทราบ	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้
2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด	วางแผนกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรม ดังต่อไปนี้ 2.1 กิจกรรมชุมชนแนวปฏิบัติ (เพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่ชุมชนแนวปฏิบัติจะ ดำเนินการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับประเด็นความรู้ ตามที่คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้กำหนด รวมทั้งกำหนดกิจกรรม เป้าหมายการดำเนินงาน และผลที่คาดว่าจะได้รับ) 2.2 กิจกรรมพหุสุนทรียเสวนา (เพื่อเป็นเวทีในการเติมเต็มความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน พัฒนาคณะที่สอดคล้องกับประเด็นความรู้ ตามที่คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้กำหนด โดยจัดกิจกรรมทุก 2 เดือน ในช่วงบ่ายของวันพุธ)	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้
3. จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของชุมชนแนวปฏิบัติ	สอดคล้องกับประเด็นความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด ประจำปีงบประมาณ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด 5 กระบวนการ ในการวางแผนกิจกรรมของชุมชนแนวปฏิบัติ ดังนี้ 3.1 การบ่งชี้ความรู้ (กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นความรู้ที่กำหนดโดยคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้) 3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า) 3.3 การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ (กระบวนการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้) 3.4 การจัดเก็บความรู้ (การรวบรวมความรู้และจัดเก็บ อย่างเป็นระบบ โดยเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร - Explicit Knowledge) 3.5 การเรียนรู้ (การนำความรู้ที่ได้จากการถอดความรู้ไปประยุกต์หรือบูรณาการใช้ในการปฏิบัติงานจริง)	ชุมชนแนวปฏิบัติ
4. จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ตามแผนที่กำหนด	มีการจัดกิจกรรม 2 รูปแบบ ดังนี้ 4.1 กิจกรรมชุมชนแนวปฏิบัติ	ชุมชนแนวปฏิบัติ
	4.2 กิจกรรมพหุสุนทรียเสวนา	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้

วิธีการ	ข้อกำหนดกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
5. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด	มีการรายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ทุก 2 เดือน	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้
6. สกัดและรวบรวมองค์ความรู้	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ และคุณอำนวย (Facilitator) ของแต่ละชุมชนตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อสกัดองค์ความรู้จากการกิจกรรมการจัดการความรู้ของชุมชนแนวปฏิบัติ	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้
7. เผยแพร่องค์ความรู้	ตรวจสอบการนำองค์ความรู้เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุด http://kmc corner.lib.cmu.ac.th	คุณลิขิตของคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้และของชุมชนแนวปฏิบัติ
8. ประเมินผลการจัดการความรู้ประจำปี	ประเมินผลในภาพรวมของกิจกรรมการจัดการความรู้ประจำปีในด้านต่างๆ โดยใช้แบบสอบถาม 8.1 ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินงาน การจัดการความรู้ของสำนักหอสมุด 8.2 การจัดกิจกรรมพหุสนทริยเสวนา 8.3 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ 8.4 การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่าน KM Corner	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้
9. การพัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้ในปีต่อไป	นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะการจัดการความรู้มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ต่อไป	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้

ปี 2560 และ 2561 สำนักหอสมุดได้รับรางวัลจากการนำเสนอผลงานจากกระบวนการจัดการความรู้จากงานมหกรรมการจัดการความรู้ CMU-KM Day พัฒนางานประจำสัปดาห์วิทยาลัยแห่งความสุข ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2560 จำนวน 2 รางวัล คือ รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 และรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 จากการนำเสนอผลงานแบบโปสเตอร์ (Poster presentation) ประเภทแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ของส่วนงาน และในปี 2561 CMU-KM Day พัฒนางานประจำสัปดาห์วิทยาลัยแห่งความสุข" ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 รางวัล รางวัลรองชนะเลิศ จากการนำเสนอผลงานแบบบรรยาย ประเภทแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ของส่วนงาน

สำนักหอสมุดบริหารจัดการแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ในด้านคุณภาพ โดยมีขั้นตอนในการควบคุมคุณภาพในส่วนของคุณภาพ ประกอบด้วย (1) กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้งฝ่ายเนื้อหาและด้านเทคนิค (2) กำหนดให้มีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน (3) ฝึกอบรมผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลและผู้ใช้ระบบ (4) กำหนดผู้ตรวจสอบข้อมูลและสารสนเทศและแก้ไขข้อมูลประจำวัน และ (5) บริหารจัดการข้อมูลโดยบรรณารักษ์ในส่วนของคุณภาพสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย (1) กำหนดให้งานระบบคอมพิวเตอร์เป็นผู้ดูแลสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (2) กำหนดให้มีการใช้มาตรฐานการจัดทำสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ในการจัดทำฐานข้อมูลสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (3) กำหนดสิทธิการใช้สารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (4) บริหารจัดการข้อมูลโดยบรรณารักษ์ (5) เครื่องมือสืบค้นทันสมัย และ (6) มีความรวดเร็วในการสืบค้น

สำนักหอสมุดบริหารจัดการแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ในด้านความปลอดภัยของข้อมูลและข้อมูลที่อ่อนไหว โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) มีระบบรักษาความปลอดภัย และการสำรองข้อมูลสารสนเทศ โดยการสำรองข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนดและการนำข้อมูลที่สำรองแล้วฝากไว้ในที่ปลอดภัยอย่างน้อย 2 แห่ง (2) กำหนดมาตรฐานความปลอดภัยของข้อมูล โดยให้ปฏิบัติตาม พรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ด้วยการนำอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย จัดเก็บบันทึก และวิเคราะห์ข้อมูลจราจรคอมพิวเตอร์ (2) กำหนดชั้นความลับของ

ข้อมูลและสารสนเทศ โดยการกำหนดลำดับขั้นในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญและรหัสผ่านในการเข้าถึงของผู้ใช้ในแต่ละกลุ่มและการกำหนดสิทธิ์การเข้าดูข้อมูล

สำนักหอสมุดบริหารจัดการแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ให้พร้อมใช้งานและง่ายต่อการใช้งาน ดังขั้นตอนดังนี้ (1) สร้างช่องทางเพื่อให้ผู้ใช้บริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าใช้งานและเข้าถึงสารสนเทศที่สะดวกรวดเร็ว ออกแบบระบบให้ฝ่าย/งานที่รับผิดชอบสามารถนำข้อมูลขึ้นระบบ (upload) ด้วยตนเองและรองรับการใช้งานจากภายนอกได้ (2) มีซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่ทันสมัยสนับสนุนการใช้งาน (3) มีระบบเครือข่ายหลัก (Backbone) และมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเครือข่ายภายในรองรับ (4) มีเว็บไซต์ที่ออกแบบให้ใช้ได้สะดวกและเหมาะสมกับทุกอุปกรณ์ (responsive web) และมีมาตรฐานสากลในการจัดทำสำหรับเป็นช่องทางในการใช้สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์และบริการ (5) มีการพัฒนา application เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการและทรัพยากรสารสนเทศและการใช้งานที่สะดวกรวดเร็ว (6) มีเครื่องมือในการสืบค้นในรูปแบบแพลตฟอร์มฟรีเมียม Single search and Discovery Services ที่ช่วยให้สามารถสืบค้นฐานข้อมูลจากห้องสมุดเครือข่ายทั่วโลกได้จากกล่องเดียว และใช้ประโยชน์จากการยืมระหว่างห้องสมุดจากห้องสมุดในเครือข่ายทั่วโลก (Worldshare ILL)

ตาราง 4.2-2 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	ฮาร์ดแวร์	ซอฟต์แวร์
1. ความน่าเชื่อถือ	1.1 กำหนดคุณลักษณะให้ตรงกับความต้องการใช้งาน 1.2 เป็นครุภัณฑ์ที่ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) 1.3 เป็นฮาร์ดแวร์ที่จำหน่ายในท้องตลาดปัจจุบัน 1.4 สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 1.5 เลือกซื้อจากบริษัทที่มีชื่อเสียง เชื่อถือได้ และมีบริการหลังการขายที่ดีเยี่ยม	1.1 เลือกซอฟต์แวร์ที่ได้มาตรฐาน ถูกกฎหมายลิขสิทธิ์ 1.2 เป็นที่นิยมใช้ของห้องสมุดต่างๆ 1.3 ปรับเปลี่ยนโปรแกรมให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. ความมั่นคงปลอดภัย	2.1 มีระบบแสดงตัวตนก่อนการใช้งาน 2.2 มีการจ้างเหมาบำรุงรักษาโดยผู้เชี่ยวชาญ 2.3 มีระบบป้องกันการโจรกรรมข้อมูลโดยมีการติดตั้ง Firewall 2.4 มีบุคลากรที่มีความชำนาญงานดูแลระบบ 2.5 มีระบบสำรองข้อมูลไว้ตรวจสอบ 2.6 มีระบบรักษาความปลอดภัยห้องเครือข่ายหลัก 2.7 ห้องเครือข่ายหลักติดตั้งเครื่องปรับอากาศแบบควบคุมความชื้นอัตโนมัติและมีเครื่องดับเพลิงประจำห้อง	2.1 มีระบบตรวจสอบการเข้าใช้งานแบบ Real time 2.2 มีระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูลตามพรบ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 2.3 มีโปรแกรมป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ และสปายแวร์
3 ใช้งานง่าย	3.1 ใช้อีเมลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการแสดงตัวตนเพื่อเข้าใช้งาน 3.2 มีการฝึกอบรมการใช้งานฮาร์ดแวร์ที่จัดหาใหม่	3.1 สามารถเข้าใช้งานผ่านเว็บไซต์ของสำนักหอสมุดและระบบอินเทอร์เน็ตของสำนักหอสมุด 3.2 มีการฝึกอบรมการใช้งานอย่างต่อเนื่อง 3.3 มีคู่มือการใช้งานซอฟต์แวร์

สำนักหอสมุดมีการตรวจสอบฮาร์ดแวร์ตามแผนการดำเนินการรายเดือน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องสามารถทำงานได้ตามที่คาดหวัง โดยจะมีการดำเนินการตรวจสอบ Windows Update การตรวจสอบมัลแวร์ เป็นกิจกรรมหลัก และการตรวจสอบรายการอื่นเสริมเพิ่มเติม เพื่อให้แน่ใจถึงความปลอดภัยของตัว

ซอฟต์แวร์ได้ ในด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศได้กำหนดคุณภาพสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ให้มีความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงปลอดภัย และใช้งานง่าย ตามตาราง 4.2-2

สำนักหอสมุดมีการเตรียมความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน วิธีการแก้ไข และการป้องกันของระบบฮาร์ดแวร์ ระบบซอฟต์แวร์ และข้อมูลสารสนเทศ โดยมีงานระบบคอมพิวเตอร์เป็นผู้รับผิดชอบหลักและกำหนดให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการระบบเครือข่าย และบริหารจัดการข้อมูลในระบบห้องสมุดอัตโนมัติให้อยู่ในภาวะพร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลา โดยมีรายละเอียดตามตาราง 4.2-3

ตาราง 4.2-3 ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

เกิดภาวะฉุกเฉิน	วิธีการป้องกันและแก้ไข	การวัดผล
1. ระบบฮาร์ดแวร์		
1.1 เครื่องข่ายชำรุดไม่สามารถใช้งานได้	จัดหาอุปกรณ์เครือข่ายหลัก (Core Switch) สำรองและสามารถนำมาทดแทนได้ทันที	สัดส่วนของจำนวนเหตุการณ์ที่แก้ไขทันที่ตามเวลาที่กำหนด ต่อ จำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด
1.2 ไฟฟ้าดับ	1.2.1 ติดตั้งระบบไฟฟ้าสำรอง สำหรับเครื่องแม่ข่าย ระบบเครือข่ายและการให้บริการหลักในชั้น 1 ตลอดจนประตูเข้า-ออก สำนักหอสมุด 1.2.2 กรณีไฟดับเกิน 30 นาที ให้เดินเครื่องปั่นไฟฟ้าเพื่อจ่ายไฟให้ระบบไฟฟ้าสำรอง 1.2.3 ตรวจสอบเครื่องปั่นไฟให้มีความพร้อมใช้งานได้ทันทีที่เกิดไฟฟ้าดับ 1.2.4 ติดตั้งเครื่องปั่นไฟฟ้าอัตโนมัติให้ระบบไฟฟ้าสำรอง พร้อมน้ำมันสำรอง (ในกรณีนอกทำการ)	
1.3 การเกิดอัคคีภัยในห้องเครื่องข่ายหลัก	1.3.1 มีการติดตั้งระบบดับเพลิงเฉพาะห้องเครื่องข่ายหลัก และมีการฝึกซ้อมการป้องกันอัคคีภัยเป็นประจำทุกปี 1.3.2 ติดตั้งระบบดับเพลิงอัตโนมัติ (FM 200) สำหรับการใช้งานกับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ 1.3.3 บำรุงรักษาเครื่องดับเพลิงให้ใช้งานได้ตลอดเวลา	
1.4 การชำรุดของฮาร์ดแวร์	1.4.1 มีการจ้างเหมาบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์ให้ใช้งานได้ตลอดเวลา 1.4.2 มีตรวจสอบการใช้งานประจำวัน	
1.5 ระบบจัดการข้อมูลสำนักหอสมุด	1.5.1 แก้ไขเชิงเทคนิคให้ข้อมูลกลับคืนภายใน 1 นาที 1.5.2 กำหนดให้มีบุคลากร ดูแลระบบมากกว่า 1 คน และสามารถทำงานแทนได้เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน	
2. ระบบซอฟต์แวร์		
2.1 ซอฟต์แวร์ไม่สามารถทำงานได้	2.1.1 ติดตั้งซอฟต์แวร์ Antivirus ใช้งานร่วมกับมหาวิทยาลัย 2.1.1 ติดตั้งกับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการและใช้ปฏิบัติงาน	
3. ข้อมูล		
3.1 ระบบข้อมูลลุ่ม	3.1.1 มีโปรแกรมสำรองระบบห้องสมุดอัตโนมัติไว้ที่บริษัท Innovative ประเทศสหรัฐอเมริกา 3.1.2 ติดตั้งระบบ SAN สำหรับการเก็บข้อมูลสำรอง 3.1.3 มีบุคลากรดูแลระบบเครือข่ายและเฝ้าสังเกตความเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆ ตลอด 24 ชั่วโมง 3.1.4 จัดเก็บข้อมูลสำรองไว้ที่ธนาคาร 3.1.5 จัดเก็บข้อมูลสำรองไว้บนระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลระบบมากกว่า 1 คน และสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนได้	
3.2 การดาวน์โหลดข้อมูลมากผิดปกติ	จัดหาซอฟต์แวร์ป้องกันการดาวน์โหลดข้อมูลทีละมากๆ	

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

สำนักหอสมุดได้กำหนดให้การพัฒนาบุคลากรไว้ในเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาสำนักหอสมุดอย่างยั่งยืน (CMUL Excellence Model) (รูป OP-1) เพื่อให้การพัฒนาสำนักหอสมุดสำเร็จตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ จึงได้ดำเนินการวางแผนบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนยุทธศาสตร์ (รูป 2.1-1) โดยในการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับระบบงานตาม Core Process, Support Process และ Management Process (รูป 6.1-2) รวมถึงการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุด ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุดเป็นกลไกสำคัญในการทบทวนและวิเคราะห์อัตรากำลัง เพื่อให้มีอัตรากำลังเพียงพอที่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (การขาดแคลนงบประมาณและกำลังคนที่จะได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัย) โดยใช้ข้อมูลอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน อัตราเกษียณ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาเป็นตัวช่วยในการวางแผนอัตรากำลังในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ มีการใช้วิธีจ้างเหมาโดยใช้ระบบพัสดุฯ (เจ้าหน้าที่เชคเกอร์) เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถและประหยังบประมาณ และใช้วิธีจ้างเหมาใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก (การทำความสะดวก) เพื่อทดแทนกำลังคน (ลูกจ้างประจำที่เกษียณอายุและไม่ได้ตำแหน่งกลับคืน) ภายใต้กรอบอัตรากำลังสายวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ต่อสายสนับสนุนงานบริการและงานเทคนิค ไม่เกิน 1 : 1 ตามกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง (รูป 5.1-1)



รูป 5.1-1 กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง

ในด้านขีดความสามารถ สำนักหอสมุดใช้ (1) ระบบ Competency Based Management ในการประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถของบุคลากร โดยพิจารณาจากระดับค่าความคาดหวังสมรรถนะตามสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด และตามสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน (Functional competency) โดยใช้เป็นเครื่องมือประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร (2) แผนพัฒนาบุคลากร สำนักหอสมุดพัฒนาบุคลากรตาม 3 แผนย่อย คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านการบริหารงาน การพัฒนาบุคลากรตามค่านิยมหลักของสำนักหอสมุด (CMUL Core values) และการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career path)

เมื่อมีอัตรากำลังใหม่ที่ได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัย สำนักหอสมุดได้ดำเนินการสรรหา ว่าจ้างบรรจุบุคลากรใหม่ ตามขั้นตอน และระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรใหม่ที่มีคุณสมบัติและมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ตามกระบวนการ ดังนี้ (1) คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาความต้องการอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความต้องการของสำนักหอสมุด และนำข้อมูลมากำหนดรายละเอียดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเพิ่มเติม รวมทั้งกำหนดให้มีการ

แสดงหลักฐานผลการทดสอบความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษที่ผ่านการทดสอบจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งผลการทดสอบต้องมีอายุนับจากการสอบไม่เกิน 2 ปี และกำหนดคะแนนตามตำแหน่ง แบ่งเป็น (ก) ตำแหน่งที่รับตั้งแต่วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ได้แก่ บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักการเงิน และบัญชี และพนักงานปฏิบัติงาน (ข) ตำแหน่งที่รับตั้งแต่วุฒิ ปวช.ปวส. ปวท. ขึ้นไป ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังกำหนดคะแนนการสอบข้อเขียน โดยผู้ผ่านการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนแต่ละวิชาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และได้คะแนนรวมทุกวิชาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ถึงจะผ่านเกณฑ์เข้ามาสอบสัมภาษณ์ (2) กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนการสัมภาษณ์ โดยนำ Core competency และ Functional competency มาใช้เป็นหลักในการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนให้เหมาะสมกับตำแหน่งและภาระงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ (3) จัดทำประกาศรับสมัคร โดยแจ้งอัตราค่าจ้าง รายละเอียดคุณสมบัติทั่วไปตามระเบียบข้อบังคับ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนด คะแนนภาษาอังกฤษขั้นต่ำ คะแนนข้อเขียนขั้นต่ำ วิธีการคัดเลือก (4) ดำเนินการคัดเลือกตามความเหมาะสมและสอบสัมภาษณ์ และเมื่อคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว จึงเริ่มทดลองงาน โดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานเจ้าหน้าที่จะมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นรายบุคคลหรือเป็นรายกลุ่มตามจำนวนการคัดเลือกแต่ละครั้ง ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และบรรจุเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ

การจัดระบบและบริหารงานบุคคลให้ปฏิบัติงานบรรลุผล สำนักหอสมุดให้ความสำคัญกับการปฏิบัติให้บรรลุผล โดย (1) มีการมอบหมายงานและจัดทำข้อตกลงก่อนการปฏิบัติงาน (TOR) ให้แก่หัวหน้าและบุคลากรทุกคน โดยกำหนด TOR ของแต่ละตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง งานพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปี เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ผ่านการตรวจสอบและรับรองจากผู้บังคับบัญชาตามรอบการประเมินในระบบ CMU MIS ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด (2) มีระบบในการส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานพัฒนาตามแผนปฏิบัติการประจำปี ไปนำเสนอผลงานในเวทีประชุมวิชาการทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ เพื่อให้ผลงานที่ได้พัฒนาตามแผนปฏิบัติการประจำปี เชื่อมโยงไปยังแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางสายอาชีพและการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ โดยให้เสนอหัวข้อพร้อมเรื่องย่อผ่านฝ่ายฯ และฝ่ายนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด เพื่อพิจารณา และผลงานที่ผ่านการพิจารณา หัวหน้างาน/ฝ่าย รองผู้อำนวยการที่เกี่ยวข้อง และผู้อำนวยการ เป็นผู้ตรวจสอบและให้ความเห็น เพื่อให้ผลงานออกไปเผยแพร่อย่างมีคุณภาพ โดยในปี 2561 เป็นปีแรกที่มีบุคลากรได้รับการคัดเลือกให้นำเสนอผลงานทางวิชาการในระดับนานาชาติ และมีจำนวนผลงานที่ได้รับการคัดเลือกให้นำเสนอจำนวน 4 ผลงาน (7.1-2) (3) ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยฝ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่บุคลากรแต่ละคนในงานที่สังกัดฝ่ายที่รับผิดชอบ โดยให้รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันที่เป็นประโยชน์ในระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการ ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับวิธีการ/กระบวนการในการปฏิบัติงานให้ได้เป้าหมายของโครงการ (4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (JA : Job achievement) และพฤติกรรมการทำงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตาม TOR ที่กำหนด สำหรับการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน ค่าจ้าง และให้ค่าตอบแทน มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทุกคนรับทราบ เพื่อปรับปรุง พัฒนา สำหรับบุคลากรที่มีผลการประเมินตามสมรรถนะต่ำกว่าเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด จะได้รับการพัฒนาโดยเข้ารับการฝึกอบรมจากมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าฝ่าย/งานที่เกี่ยวข้องจะทำหน้าที่พี่เลี้ยงในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากรนั้นๆ และมีการติดตามพัฒนาการของแต่ละบุคคล หากบุคคลใดได้รับผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานติดต่อกัน 6 รอบการประเมิน อาจถูกพิจารณาเลิกจ้าง (5) ทบทวนการมอบหมายงานและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบและหน่วยการเจ้าหน้าที่ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุดเพื่อจากการดำเนินงานอย่างเป็นระบบดังกล่าว และส่งผลให้สำนักหอสมุดบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด และบุคลากรได้รับความรู้และประสบการณ์มาต่อยอดการพัฒนาจากการได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่เป็นนักวิชาชีพเดียวกัน จากการนำเสนอผลงานบุคลากรสำนักหอสมุดได้รับรางวัลในระดับชาติอย่างต่อเนื่องทุกปี และทำให้มีห้องสมุดมหาวิทยาลัย/หน่วยงานอื่น ขอความอนุเคราะห์ผลงานไปใช้จำนวนมากขึ้นถึงปัจจุบันมีจำนวน 16 ผลงาน ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัย/หน่วยงานอื่นขอไปใช้ จำนวน 10 ห้องสมุดมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ทำให้ผลงานเป็นประโยชน์ในวงกว้างและส่งผลกระทบต่อบุคลากรมีผลงานที่สามารถนำมาใช้ในการกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพที่สูงขึ้นต่อไป



รูป 5.1-2 ระบบการบริหารงานบุคคล

สำนักหอสมุดมีวิธีการดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ดังนี้ (1) ผู้นำระดับสูงและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ภาระงานในงานที่มีผู้เกษียณอายุงานและงานที่ต้องการอัตรากำลังเพิ่มเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อขออัตรากำลังล่วงหน้า 3 ปี ตามรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด (2) ผู้นำระดับสูงวิเคราะห์กำลังคนและสถานะการณ์ปัจจุบันทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถรองรับปัญหาการขาดแคลนกำลังคนจากการไม่ได้รับคืนอัตรากำลังจากตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างประจำ รวมถึงพนักงานมหาวิทยาลัย รวมถึงรองรับปัญหาการขาดแคลนงบประมาณในอนาคต โดยปรับรูปแบบการให้บริการ ณ ห้องสมุดสถาบันวิจัย เป็นการเชิงรุกไปยังสถาบันวิจัย และปรับปรุงการทำงานใหม่ในหน่วยงานในฝ่ายเดียวกัน โดยมีการมอบหมายภาระงานข้ามหน่วยงานในฝ่ายเดียวกัน ใช้วิธีจ้างเหมาโดยใช้ระเบียบพัสดุแทนการจ้างพนักงานส่วนงานเพิ่ม เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถเกลี้ยอัตรากำลังไปทำงานในงานที่ขาดแคลน และการประหยัดงบประมาณ (3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน/แนวทางการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ โดยมีคะแนนงานเชิงพัฒนาในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้บุคลากรอื่นสามารถเข้าใจงานผ่านคู่มือและทำงานทดแทนกันได้ และทำให้ผู้เขียนคู่มือได้มีความเข้าใจในงานของตนเองมากขึ้น (4) สนับสนุนให้ไปฝึกอบรม/ดูงาน/สัมมนา รวมถึงนำเสนอผลงานวิชาการ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดสรรงบประมาณให้กับแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน (5) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเติมเต็มความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ดังรูป 4.2-1 เพื่อพัฒนาสำนักหอสมุดไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักหอสมุดได้จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากร โดยผู้นำระดับสูง งานบริหารทั่วไป งานระบบคอมพิวเตอร์ เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานให้มีสุขภาวะ มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร ในทุกปี มีการรับฟังเสียงจากบุคลากรผ่านการประเมินความพึงพอใจด้านการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานในรอบปีที่ผ่านมา รวมถึงประเมินความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการรับบริการจากหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานสำนักและงานระบบคอมพิวเตอร์และงานโสตทัศนวัสดุ เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาด้านการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ผลลัพธ์ 7.3-1) และนำผลการประเมินในส่วนข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะแจ้งงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานที่รับผิดชอบได้เรียนรู้และแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาาร่วมกัน และนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักหอสมุด เพื่อทราบและให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ ได้ดำเนินการตอบกลับในส่วนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปยังบุคลากรผ่าน CMU e-Document และในด้านการจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน ได้นำข้อมูลความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและภาระงานของบุคลากรมาพิจารณาจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงที่ทันสมัยและจำเป็นต่อการทำงานและการให้บริการ และมีการใช้ระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร ดังแสดงในตาราง 5.1-1

ตาราง 5.1-1 การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผู้รับผิดชอบ
1. สถานที่ทำงานมีสุขภาวะและการมีสุขภาพที่ดี	
1.1 จัดห้องออกกำลังกาย และเครื่องออกกำลังกาย	งานบริหารทั่วไป
1.2 ตรวจสุขภาพประจำปีสำหรับบุคลากร	
1.3 จัดการทำความสะอาด และบำรุงรักษาอุปกรณ์เป็นประจำ	
1.4 ติดตั้งเครื่องฟอกอากาศ/เครื่องปรับอากาศให้เหมาะสม	
1.5 จัดห้องพยาบาล อุปกรณ์ และยาสามัญ ให้บริการ	
1.6 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ดี เช่น CMU Walk together เป็นต้น	
2. ความปลอดภัยของบุคลากรและทรัพย์สิน	
2.1 มีกล้องวงจรปิดเพื่อป้องกันการโจรกรรม และป้องกันเหตุร้ายที่จะอาจเกิดขึ้น	- งานบริหารทั่วไป - คณะกรรมการรักษาความปลอดภัย สำนักหอสมุด - เจ้าหน้าที่ป้องกันอัคคีภัยภายใน สำนักหอสมุด - หน่วยการเจ้าหน้าที่ - งานระบบคอมพิวเตอร์ - หน่วยอาคารสถานที่
2.2 มีระบบการควบคุมการเข้า-ออกโดยใช้การทาบบัตรในทางเข้าออกทั้งหมด เพื่อตรวจสอบการเข้าออกอาคารทั้งในเวลาและนอกเวลา	
2.3 จัดฝึกอบรมการป้องกันอัคคีภัยและแผ่นดินไหวในสำนักหอสมุด เป็นประจำทุกปี	
2.4 มีระบบสำรองกระแสไฟฟ้า และระบบสำรองน้ำประปา	
2.5 มีอุปกรณ์ดับเพลิง ทั้งในรูปแบบของสปริงเกิลดับเพลิง และถังดับเพลิงที่มองเห็นง่ายทั่วทุกจุดในอาคาร	
2.6 มีแผนผังแสดงเส้นทางหนีไฟและสัญญาณเตือนภัย	
2.7 แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติเวรรักษาการณ์เป็นประจำทุกเดือน และหมายเลขโทรศัพท์ของหน่วยงานรักษาความปลอดภัย และแจ้งรปภ.มาดูแลความปลอดภัยในช่วงกลางคืนและช่วงกลางวันในวันหยุด	
3. สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน/การพัฒนาตนเองของบุคลากร	
3.1 พื้นที่จอดรถสำหรับบุคลากร 2 จุด บริเวณใต้ถุนอาคารและบริเวณตรงข้ามอาคารสำนักหอสมุด	- งานการเงิน การคลังและพัสดุ - งานบริหารทั่วไป - งานระบบคอมพิวเตอร์
3.2 เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงที่ทันสมัย จัดให้มีอุปกรณ์อื่นๆ ที่ทันสมัยสำหรับการทำงาน ประกอบด้วย เครื่องพิมพ์และเครื่องถ่ายเอกสาร โทรศัพท์	

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผู้รับผิดชอบ
โทรสาร และอุปกรณ์เครื่องเขียน	
3.3 จัดหาและติดตั้งโปรแกรมฝึกทักษะภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรทุกงาน	
3.4 ระบบการทำงานที่สะดวก เช่น ระบบสารสนเทศด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน (e-Budget) ระบบการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ (e-Project), e-Meeting, ระบบสารสนเทศด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การจองรถ การจองห้องประชุม เป็นต้น ผู้รับผิดชอบสามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านระบบ VPN	

บุคลากรทุกกลุ่มของสำนักหอสมุดได้รับสิทธิและสวัสดิการตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด นอกจากนี้ ได้มีการเพิ่มสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ โดยมีคณะกรรมการสวัสดิการสำนักหอสมุดเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการในด้านการเงิน ด้านกีฬา ด้านนันทนาการ และด้านฌาปนกิจสงเคราะห์ ตามตาราง 5.1-2

ตาราง 5.1-2 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

สิทธิประโยชน์	ข้อมูลการให้สิทธิประโยชน์	การวัดผลดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1. ตรวจสอบสุขภาพประจำปี	ปีละ 1 ครั้ง	การสำรวจความพึงพอใจ	หน่วยการเจ้าหน้าที่
2. เลือทีมสำหรับกิจกรรมส่วนรวมของสำนักหอสมุด	ตามความเหมาะสมของกิจกรรม		หน่วยพัสดุฯ + คณะกรรมการจัดกิจกรรม
3. มอบกระเช้าของขวัญ แจกกันดอกไม้	กรณีมีบุคลากรหรือญาติสายตรงเข้ารับการรักษา หรือคลอดบุตร		คณะกรรมการสวัสดิการสำนักหอสมุด
4. เงินช่วยเหลือฌาปนกิจสงเคราะห์	กรณีมีบุคลากรหรือญาติสายตรงเสียชีวิต		
5. เงินกู้สวัสดิการ	- เงินกู้สามัญ - เงินกู้ฉุกเฉิน		
6. ประกันอุบัติเหตุเป็นหมู่คณะเพื่อไปปฏิบัติงานนอกสถานที่	กรณีเกิดเหตุเสียชีวิตและ ทุพพลภาพ		คณะกรรมการจัดกิจกรรม

บุคลากรทุกกลุ่มของสำนักหอสมุดได้รับสิทธิและสวัสดิการตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด นอกจากนี้ ได้มีการเพิ่มสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ โดยมีคณะกรรมการสวัสดิการสำนักหอสมุดเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการในด้านการเงิน ด้านกีฬา ด้านนันทนาการ และด้านฌาปนกิจสงเคราะห์ ตามตาราง 5.1-2

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

สำนักหอสมุดโดยผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นในการบริหารบุคคลเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยมีวิธีการสร้างความผูกพันอย่างหลากหลาย ตามตาราง 1.1-1 โดยใช้ค่านิยมหลัก CMUL (C – COLLABORATION: ร่วมแรงร่วมใจ/M – MORALITY: ยึดในคุณธรรม/ U – USER FOCUS: มุ่งมั่นบริการ/L - LEARNING: เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง) เป็นหลักในการขับเคลื่อนการทำงานตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ค่านิยมหลักในแต่ละข้อ และจัดกิจกรรมตามแผนพัฒนาบุคลากรตามค่านิยมหลักรองรับเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลัก เช่น กิจกรรมสืบสานศิลปวัฒนธรรมล้านนา และทำนุบำรุงศาสนา กิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากรในช่วงสิ้นปี เพื่อสร้างความร่วมแรงร่วมใจ และยึดในคุณธรรม การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม การอบรมเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรประพฤติตนตามค่านิยมหลัก เป็นต้น มีการจัดระบบและบริหารงานบุคคลให้ปฏิบัติงาน

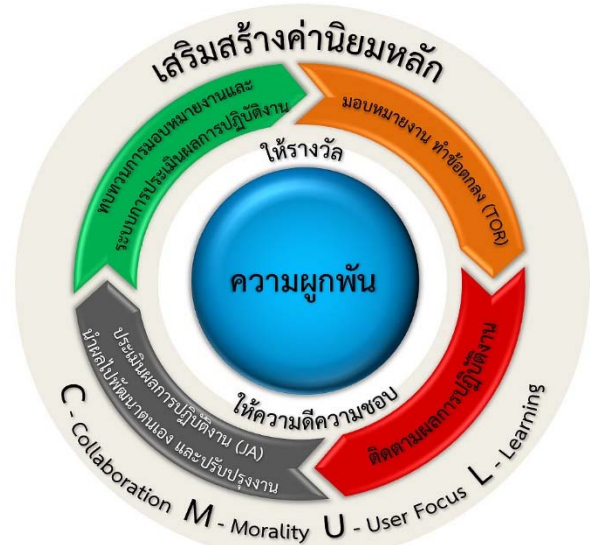
บรรลุผลอย่างเป็นระบบดังที่กล่าวไว้ใน 5.1 มีการสร้างสภาพแวดล้อมพร้อมในการทำงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างมีความสุข ตามตาราง 5.1-1 และสวัสดิการตามตาราง 5.1-2

สำนักหอสมุดมีวิธีการสนับสนุนให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาคนดีและคนเก่ง โดย (1) ให้รางวัล ได้แก่ (1.1) บุคลากรดีประจำปี 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิชาชีพบรรณารักษ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มสนับสนุนงานห้องสมุด และกลุ่มลูกจ้างประจำ การให้ความสำคัญของบุคลากรที่เป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร โดยได้จัดมอบรางวัลบุคลากรดีที่มีผลงานดีเด่นเฉพาะด้าน ได้แก่ รางวัลผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม รางวัลผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

รางวัลผู้มีความรับผิดชอบดีเยี่ยม และรางวัลผู้มีจิตบริการ การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก (1.2) รางวัลผู้ทำผลงานดีในการร่วมกิจกรรมสำคัญๆ เช่น กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ การทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น (2) สนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรไปนำเสนอผลงานทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติอย่างเพียงพอ (3) ให้ความสำคัญกับการประเมินโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Performance) และเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับการให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน จึงให้ความสำคัญกับผลงานที่โดดเด่นในรอบการประเมิน เช่น มีผลงานพัฒนาที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ/ระดับนานาชาติ จึงจัดให้ค่าความดีความชอบในอัตราการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทนสูงกว่าระดับดีมาก นอกจากนี้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเกษียณอายุงาน เช่น จัดพิธีมุทิตาจิตและมอบของระลึกให้ผู้เกษียณอายุงาน เพื่อแสดงความชื่นชมยินดีแก่บุคลากรที่เกษียณอายุ เชิญมาร่วมงานสำคัญของสำนักหอสมุด เป็นต้น วิธีการทั้งหมดเป็นการสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและทุ่มเท อันจะส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

สำนักหอสมุดดำเนินการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักหอสมุด โดยเริ่มจากการสำรวจหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและลำดับสำคัญของปัจจัยต่างๆ หลังจากนั้นจัดทำข้อคำถามตามปัจจัย เพื่อให้ทราบระดับความผูกพันของบุคลากร และนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรขององค์กรให้มากขึ้นและยั่งยืนต่อไป (รูป 7.3-2)

สำนักหอสมุดจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ตามเป้าหมายการพัฒนาสำนักหอสมุดสู่ความเป็นเลิศ (รูป 2.1-1) โดยอาศัยความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างค่านิยมหลักของสำนักหอสมุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ โดยมีแผนย่อยของแผนพัฒนาบุคลากร 3 แผนย่อย เพื่อพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ดังนี้ (1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านการบริหารงาน ในส่วนการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารงานในอนาคต ให้ความสำคัญกับการส่งหัวหน้างานทุกระดับและบุคลากรที่รับผิดชอบในทุกหมวด EdPEX ไปอบรมที่มหาวิทยาลัยจัดและหน่วยงานอื่นจัด (2) การพัฒนาบุคลากรตามค่านิยมหลักของสำนักหอสมุด (CMUL Core values) และ (3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career path) โดยใช้วิธีการจัดอบรม/บรรยายส่งบุคลากรไปอบรมตามที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด การศึกษาดูงานเชิงลึกเฉพาะด้าน ณ ห้องสมุด



รูป 5.2-1 กระบวนการสร้างความผูกพัน

มหาวิทยาลัยในประเทศที่ได้รับการยอมรับว่ามีผลงานโดดเด่นในด้านที่เลือกไปศึกษาดูงาน การส่งเสริมสนับสนุนการไปนำเสนอผลงานทางวิชาการจากผลงานที่พัฒนาในรอบปีที่ผ่านมา การเป็นวิทยากรทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษด้วยตนเองและมอบรางวัลเมื่อได้รับการทดสอบและได้ระดับคะแนนตามที่กำหนด และการจัดอบรมทักษะภาษาอังกฤษ Intensive Course ให้แก่บุคลากรระดับหัวหน้า และมีการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ดังรูป 4.2-1

ในส่วนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถรองรับการบริหารงานในอนาคต ได้ใช้ตำแหน่งงานที่มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและมีบทบาท/ภาระงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจหลักและสนับสนุนพันธกิจหลักที่สำคัญ (บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักการเงินและบัญชี พนักงานปฏิบัติงาน) และได้ใช้สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะตามกลุ่มงาน (Functional competency) และตำแหน่งงานด้านบริหารที่บุคลากรดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน เป็นตัวตั้งต้นและแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะด้านการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่กำลังจะก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร หรือบุคลากรสายบริหารที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ให้มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร โดยการส่งไปอบรม/ประชุมวิชาการ/สัมมนา/ ทั้งที่มหาวิทยาลัยจัดให้ โดยเฉพาะหลักสูตรการบริหารจัดการตามแนวทาง CMU EdPEx และการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ และที่หน่วยงานอื่นจัด และให้มีโอกาสไปศึกษาดูงานเชิงลึกในด้านบริหารจัดการและความรู้ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ

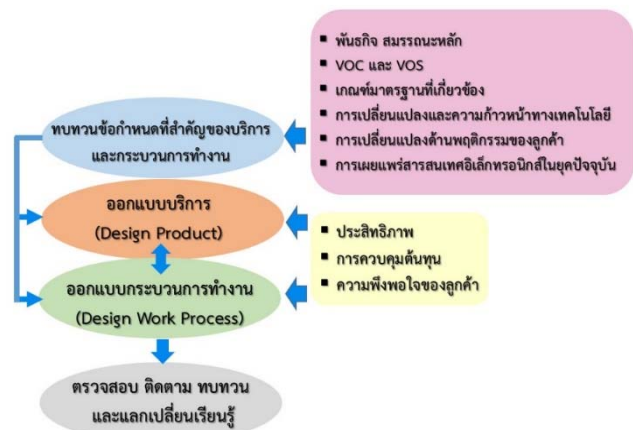
หมวด 6

ระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

สำนักหอสมุดออกแบบกระบวนการหลักในการทำงาน โดยใช้พันธกิจและสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นตัวตั้งต้นในการออกแบบกระบวนการหลัก (Core process) เพื่อให้มีความเชื่อมโยงกันและตอบสนองพันธกิจของสำนักหอสมุด

สำนักหอสมุดกำหนด**กระบวนการหลัก (Core process)** จำนวน 3 กระบวนการ ประกอบด้วย (1) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ (2) กระบวนการจัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ และ (3) กระบวนการบริการสารสนเทศ **กระบวนการสนับสนุน (Support process)** จำนวน 3 กระบวนการ ได้แก่ (1) กระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) กระบวนการด้านการเงิน การคลังและพัสดุ และ (3) กระบวนการด้านอาคารสถานที่ และ **กระบวนการจัดการ (Management process)** ได้แก่ (1) กระบวนการนำองค์กร (2) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (3) กระบวนการมุ่งเน้นลูกค้า (4) กระบวนการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) กระบวนการมุ่งเน้นบุคลากร โดยมีการออกแบบกระบวนการทำงานตามรูป 6.1-1 โดยผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ จะนำข้อมูลความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้าผ่านวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้า ตามตาราง 3.1-1 ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การเผยแพร่สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ในยุคปัจจุบัน มาพิจารณาจัดทำและทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานทุกปี จากนั้นจึงออกแบบการบริการ และกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ดังรูป 6.1-2 โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ตามแนวคิดของ SIPOC model ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการจะดำเนินการดังนี้ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน (2) กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานตามกระบวนการ (Process KPI) (3) นำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์/ข้อกำหนดที่สำคัญ (4) ติดตามตรวจสอบตัวชี้วัดกระบวนการทุกเดือน รายไตรมาส และราย 6 เดือน (5) ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA (6) เก็บรวบรวมแนวทาง/วิธีการที่ปรับปรุงแล้วและจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนางานต่อไป



รูป 6.1-1 การออกแบบการให้บริการ และกระบวนการทำงาน

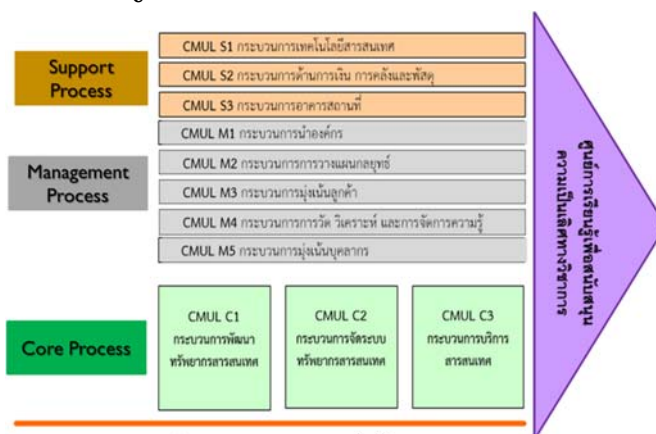
ในการออกแบบกระบวนการหลัก สำนักหอสมุดได้คำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการเพื่อพัฒนาบริการให้มีคุณภาพ ตามตาราง 6.1-1

ตาราง 6.1-1 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลัก

กระบวนการ/ผู้รับผิดชอบ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัด
CP1 กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรสารสนเทศ ผู้รับผิดชอบ 1) หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและ จัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 2) หัวหน้างานพัฒนา ทรัพยากรสารสนเทศ	1. ทรัพยากรสารสนเทศที่จัดหา มีความสอดคล้องกับ หลักสูตรการเรียนการสอน และการวิจัยตามเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งตรงกับความต้องการของ ผู้ใช้บริการ 2. ใช้เสียงของลูกค้า (VOC) มาออกแบบและปรับปรุง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ 3. ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากร สารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และการ ดำเนินงานในปัจจุบัน 4. การปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน ต้องได้ตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานตามกระบวนการหลัก ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จัดทำโดยคณะทำงานการ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานห้องสมุดข่ายงาน ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค 5. มีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนา สำนักหอสมุดตามยุทธศาสตร์ 6. มีการอนุรักษ์และบำรุงรักษาทรัพยากรสารสนเทศให้อยู่ ในสภาพดีพร้อมให้บริการ 7. มีการสำรวจและคัดแยกทรัพยากรสารสนเทศที่มีการใช้ น้อย เพื่อจัด Collection ให้เหมาะสม	1. ร้อยละของทรัพยากร สารสนเทศที่จัดซื้อสอดคล้อง กับหลักสูตรการเรียนการสอน 2. ร้อยละการใช้ฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้น 3. ร้อยละของจำนวนทรัพยากร สารสนเทศที่มีการใช้หลังจาก การจัดซื้อในปีงบประมาณที่ ผ่านมา 4. จำนวนฐานข้อมูลสารสนเทศ ล้าเนา
CP2 กระบวนการจัดระบบ ทรัพยากรสารสนเทศ ผู้รับผิดชอบ 1) หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและ จัดระบบทรัพยากรสารสนเทศ 2) หัวหน้างานวิเคราะห์ ทรัพยากรสารสนเทศ	1. จัดระบบทรัพยากรสารสนเทศโดยยึดมาตรฐานสากลใน การลงรายการและมาตรฐานสากลในการจัดเก็บและ สืบค้นสารสนเทศ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงด้าน มาตรฐานสากล เพื่อให้เข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และ สามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสถาบันอื่นได้ (Sharing) 2. ให้ความสำคัญกับการจัดระบบการสืบค้นทรัพยากร สารสนเทศแบบเข้าถึงอย่างเสรี (Open access)	1. ระยะเวลาในการจัดระบบ ทรัพยากรสารสนเทศ 2. จำนวนระเบียบบรรณานุกรม ในฐานข้อมูล CMUL OPAC ที่ได้รับการปรับปรุง
CP3 กระบวนการบริการ สารสนเทศ ผู้รับผิดชอบ 1) หัวหน้าฝ่ายบริการ ทรัพยากรสารสนเทศ 2) หัวหน้าฝ่ายห้องสมุด คณะ 3 สาขาวิชา 3) หัวหน้างานบริการ	1. จัดบริการให้ครบ 5 ประเภทตามที่กำหนดไว้ในโครงร่าง องค์กร เพื่อส่งผ่านทรัพยากรสารสนเทศให้แก่ผู้ใช้บริการ และมีการพัฒนาบริการหลักที่สำคัญ คือ บริการสารสนเทศ และบริการสนับสนุนการวิจัยให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักหอสมุด 2. ใช้เสียงของผู้ใช้บริการ (VOC) มาออกแบบและปรับปรุง กระบวนการบริการทุกประเภท 3. มีการกำหนดกฎและระเบียบการให้บริการให้สอดคล้องและ เหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน	1. ร้อยละของจำนวนข้อร้องเรียน ที่ได้รับการแก้ไข 2. จำนวนการนำเสนอผลงาน และรางวัลที่ได้รับ 3. จำนวนคำขอใช้และให้บริการ CMU WorldShare ILL 4. จำนวนการใช้งาน WorldCat Discovery Services 5. จำนวนบริการสารสนเทศ สนับสนุนการวิจัย 6. จำนวนนวัตกรรมบริการ/

กระบวนการ/ผู้รับผิดชอบ	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัด
สารนิเทศ 4) หัวหน้างานห้องสมุดคณะ 3 สาขาวิชา		บริการใหม่ที่เพิ่มขึ้น 7. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการใช้บริการของ สำนักหอสมุด

สำนักหอสมุดมีการจัดการด้านนวัตกรรม โดยใช้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุดเป็นตัวตั้งต้น และได้นำเสียงของลูกค้ำ และกำหนดให้พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนบริการหลัก (บริการสารสนเทศและบริการสารสนเทศสนับสนุนการวิจัย) รวมถึงเครื่องมือในการทดสอบและสื่อการสอนทักษะการแสวงหาสารสนเทศเป็นลำดับแรก และใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยตัวแทนจากทุกฝ่ายในรูปของคณะกรรมการ และความรู้ความสามารถของทีมทำงาน โดยทำงานภายใต้ค่านิยมหลัก Collaboration (ร่วมแรงร่วมใจ) มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาด้วยบุคลากรเองเปรียบเทียบกับค่าบริการการพัฒนาจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก (Outsourcing) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ใช้ต้นทุนน้อยกว่าการให้บริการจากภายนอก การดำเนินงานที่ผ่านมา ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดจำนวนนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ 2555-2559 และแผนยุทธศาสตร์ 2560-2564 สำนักหอสมุดได้พัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องทุกปี (รูป 7.1-6) ในด้านการลงทุนในการพัฒนานวัตกรรมส่วนใหญ่ไม่ใช้งบประมาณ



รูป 6.1-2 ระบบงานของสำนักหอสมุด

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

สำนักหอสมุดมีระบบการควบคุมต้นทุน เพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ดังนี้

1. วางแผน/ดำเนินการด้านเครื่องมือสนับสนุนด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน การนำระบบสารสนเทศการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการงานงบประมาณและการเงิน (e-Budget) เพื่อให้สามารถควบคุมต้นทุน ติดตามการดำเนินงานการใช้งบประมาณตามโครงการของฝ่าย/งาน แบบ real-time และการจัดทำโครงการตามยุทธศาสตร์และควบคุมโครงการให้ได้สำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัดโครงการ และการจัดการแหล่งรายได้ที่รับจริงตามปีงบประมาณและตรวจสอบงบประมาณที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย และระบบสารสนเทศดังกล่าวเป็นระบบที่เชื่อมโยงทั้ง 3 ด้าน เพื่อการใช้ข้อมูลจากระบบแต่ละระบบให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานตามแผนงานประจำและโครงการหลักต้นกลยุทธ์ได้สำเร็จ โดยแสวงหาความร่วมมือกับคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และได้นำระบบที่สามารถควบคุมต้นทุนทั้ง 3 ระบบดังกล่าวมาใช้ส่งผลให้สำนักหอสมุดสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. บอกรับ Single Search & Discovery Services (WorldCat) อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถขยายแหล่งสารสนเทศให้แก่ผู้ใช้ไปสู่การสืบค้นจากห้องสมุดทั่วโลกมากกว่า 78,000 แห่ง และการให้บริการ WorldShare ILL

3. วางแผน/ดำเนินการด้านการแสวงหาความร่วมมือกับห้องสมุดอื่นๆ เพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการร่วมเป็นภาคีในการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศ เช่น ภาศีความร่วมมือในการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศระหว่างห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) และมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคและมหาวิทยาลัยส่วนกลาง (PULINET+4) เครือข่ายความร่วมมือการยืมระหว่างห้องสมุด WorldShare ILL ห้องสมุดมหาวิทยาลัย 5 สถาบัน ทำให้ประหยัดงบประมาณการจัดซื้อ e-Resources

สำนักหอสมุดมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ ดังตาราง 6.2-1

ตาราง 6.2-1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ขั้นตอนการจัดการ ผู้ส่งมอบ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. การคัดเลือก	1. สำนักหอสมุด กำหนดวิธีการคัดเลือกอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2551 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ดังนี้ 1.1 วิธีคัดเลือก ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง โดยการเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดเข้ายื่นข้อเสนอ 1.2 วิธีพิเศษ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้างโดยการเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดให้เข้ายื่นข้อเสนอหรือเข้ามาเจรจาต่อรอง 1.3 วิธีประกวดราคา ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินครั้งหนึ่งเกินกว่า 2,000,000 บาท และให้ดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ 2. การคัดเลือกบริษัท/ห้าง/ร้าน สำนักหอสมุดจะพิจารณาบริษัท/ห้าง/ร้านที่ยื่นข้อเสนอตรงตามที่กำหนดและราคาต่ำสุด	หน่วยพัสดุและ ยานพาหนะ
2. การวัดและ ประเมินผลการ ดำเนินการ	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับ เพื่อทำการตรวจรับวัสดุ/ครุภัณฑ์/บริการ ให้ถูกต้อง ครบถ้วนตามใบสั่งซื้อสั่งจ้าง ก่อนการเบิกจ่ายเงินให้ผู้ส่งมอบ และประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ โดยพิจารณาจากคุณภาพของวัสดุ/ครุภัณฑ์/บริการ ความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา การบริการหลังการขาย การใส่ใจต่อลูกค้า และการติดต่อประสานงาน	หน่วยพัสดุและ ยานพาหนะ
3. การให้ข้อมูล ย้อนกลับ	แจ้งผู้ส่งมอบสินค้า/บริการ ให้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า/บริการ ความถูกต้อง ครบถ้วน ระยะเวลาการส่งมอบ การบริการหลังการขาย และการใส่ใจต่อลูกค้า เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเป็นคู่ค้าที่มีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสำนักหอสมุดและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	คณะกรรมการตรวจ รับพัสดุ หน่วยพัสดุและ ยานพาหนะ
4. การจัดการผู้ส่ง มอบที่มีผลการ ดำเนินงานไม่ดี	แจ้งผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี ให้รับทราบปัญหาที่พบเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า/บริการ ความถูกต้อง ครบถ้วน ระยะเวลาการส่งมอบ การบริการหลังการขาย และการใส่ใจต่อลูกค้า เพื่อให้ผู้ส่งมอบแก้ไขปรับปรุง หากผู้ส่งมอบยังเพิกเฉย สำนักหอสมุดจะไม่เชิญชวนให้ผู้ส่งมอบเข้ายื่นข้อเสนอหรือเข้ามาเจรจาต่อรองในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งต่อไป	คณะกรรมการตรวจ รับพัสดุ หน่วยพัสดุและ ยานพาหนะ

ในด้านการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเป็นปัจจัยสำคัญหลักอีกหนึ่งปัจจัยที่สำนักหอสมุดเล็งให้ความสำคัญต่อบุคลากร รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการด้านความปลอดภัยที่มีการติดตามและปรับปรุง ทั้งในเรื่องสถานที่และบริเวณโดยรอบ และการใช้งานจากอุปกรณ์ต่างๆ ในพื้นที่ นอกเหนือจากสถิติการเกิดอุบัติเหตุด้านความปลอดภัยที่ตํานั่น สำนักหอสมุดมีการ

บันทึกจำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละปี และทุกครั้งที่มีอุบัติการณ์เกิดขึ้น จะมีการสอบสวนเหตุการณ์นั้นอย่างถี่ถ้วนตามกระบวนการของ root-cause-analysis และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดจะถูกระบุและปรับแก้กระบวนการในอนาคตเพื่อป้องกันอีกต่อหนึ่ง รายการการจัดการความปลอดภัยแสดงดังตาราง 6.2-2

ตาราง 6.2-2 ความปลอดภัยและการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

การจัดการความปลอดภัย	การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ
1. บุคลากร และผู้ปฏิบัติงาน		
1.1 ติดตั้งเครื่องฟอกอากาศ เนื่องจากอาคารสำนักหอสมุดเป็นอาคารที่ติดตั้งเครื่องปรับอากาศทั้งอาคาร	1) มีระบบไฟฟ้าสำรอง (UPS) กรณีไฟฟ้าดับฉุกเฉิน เพื่อป้องกันข้อมูลที่ยังไม่ได้บันทึกสูญหาย	หน่วยอาคารสถานที่ และ งานระบบคอมพิวเตอร์
2. ห้องเครือข่ายหลักของสำนักหอสมุด		
2.1 ติดตั้งเครื่องปรับอากาศแบบควบคุมความชื้นอัตโนมัติ 2.2 มีระบบป้องกันอัคคีภัยเฉพาะห้องเครือข่าย	1) จ้างเหมาบำรุงรักษาอุปกรณ์หลัก 2) จ้างเหมาบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย 3) จ้างเหมาบำรุงรักษาระบบป้องกันไวรัสเครื่องแม่ข่าย	งานระบบคอมพิวเตอร์
3. ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ		
3.1 จ้างเหมาบำรุงรักษาระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และ Upgradeจากบริษัทผู้ผลิต 3.2 จ้างเหมาบำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบห้องสมุดอัตโนมัติอย่างสม่ำเสมอ	1) มีระบบสำรองข้อมูลและฝากเก็บไว้ในศูนย์รับภัยของธนาคาร 2) ติดตั้งโปรแกรมสำรองข้อมูล	งานระบบคอมพิวเตอร์
4. ระบบสาธารณูปโภค		
4.1 มีผู้รับผิดชอบและขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อให้แก้ไขสาธารณูปโภคที่ขัดข้องได้ตลอดเวลา 4.2 มีการตรวจสอบระบบสาธารณูปโภคตามแผนที่กำหนด 4.3 มีช่างประจำและสามารถติดตามได้ทั้งในและนอกเวลาราชการ 4.4 มีระบบไฟฟ้าสำรองที่จำเป็นทุกจุด 4.5 มีป้องกันควบคุมระบบไฟฟ้าและเครื่องปรับอากาศ 4.6 มีระบบปิดวาล์วน้ำอัตโนมัติเมื่อท่อประปาแตก เพื่อป้องกันน้ำท่วมภายในอาคาร 4.7 ระบบปิด-เปิดไฟฟ้าอัตโนมัติ	1) มีบุคลากรดูแลตลอดเวลา 2) แสดงหมายเลขโทรศัพท์ไว้ที่หน้าห้องอยู่เวรรักษาการณ์แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	หน่วยอาคารสถานที่
5. ลูกค้า		
5.1 มีระบบควบคุมความปลอดภัยการเข้าออกภายในอาคารตลอด 24 ชั่วโมง	1) มีระบบสำรองไฟฟ้ากรณีไฟดับ 2) จ้างเหมาบำรุงรักษาประตู Access Control 3) เจ้าหน้าที่ใช้เคอร์ประจำตลอดเวลา	หน่วยอาคารสถานที่ ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ
5.2 ติดตั้งกล้องวงจรปิดทั้งภายนอกและภายในอาคาร	1) จ้างเหมาบำรุงรักษากล้องวงจรปิดให้ใช้งานได้ตลอด 24 ชั่วโมง 2) มีระบบสำรองข้อมูลให้ดูข้อมูลย้อนหลังได้ไม่ต่ำกว่า 7 วัน	งานระบบคอมพิวเตอร์ ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ

การจัดการความปลอดภัย	การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	ผู้รับผิดชอบ
5.3 มีแผนป้องกันและระงับอัคคีภัย รวมทั้งกำหนดการซ้อมแผนป้องกันภัยและระงับอัคคีภัยทุกปี	1) มีการกำหนดจุดวางถังดับเพลิงตามมาตรฐานสากล 2) ตรวจสอบอุปกรณ์ดับเพลิงให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และสัญญาณแจ้งเหตุไฟไหม้ตามเวลาที่กำหนด	หน่วยอาคารสถานที่
5.4 จัดเจ้าหน้าที่ที่ได้รับอบรมด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น	มีอุปกรณ์ปฐมพยาบาลเบื้องต้นและยาสามัญประจำบ้าน	งานบริการสารสนเทศ
5.5 มีแนวปฏิบัติการรับแจ้งทรัพย์สินสูญหายในห้องสมุด	มีการแนวปฏิบัติ และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน	งานบริการสารสนเทศ

ในด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน สำนักหอสมุดได้มีการจัดเตรียมความพร้อม โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสนับสนุนและกระบวนการจัดการของสำนักมาตลอด โดยมีความมั่นใจได้ว่าระบบไฟฟ้าสามารถทำงานได้ตลอดเวลาด้วยระบบไฟฉุกเฉินที่สามารถดำเนินการได้ 4 ชั่วโมง หากไม่มีการจ่ายไฟฟ้า มีการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยประจำปี อาทิ การซ้อมรับมือกรณีเกิดภัยพิบัติในด้านอัคคีภัยและแผ่นดินไหว ที่ยังมีอยู่ในแผนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักอีกต่อหนึ่ง เช่นเดียวกับการเตรียมการด้านความปลอดภัย ที่มีอุบัติการณ์เกิดขึ้น จะมีการสอบสวนเหตุการณ์นั้นอย่างถี่ถ้วนตามกระบวนการของ root-cause-analysis และนำไปปรับปรุงแก้ไข โดยรายการด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินแสดงดังตาราง 6.2-2

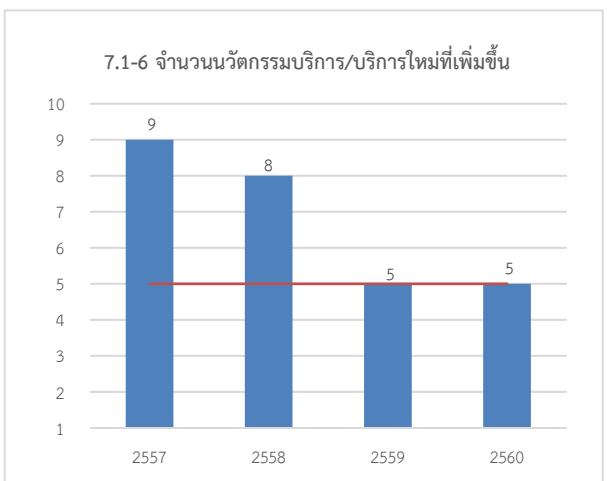
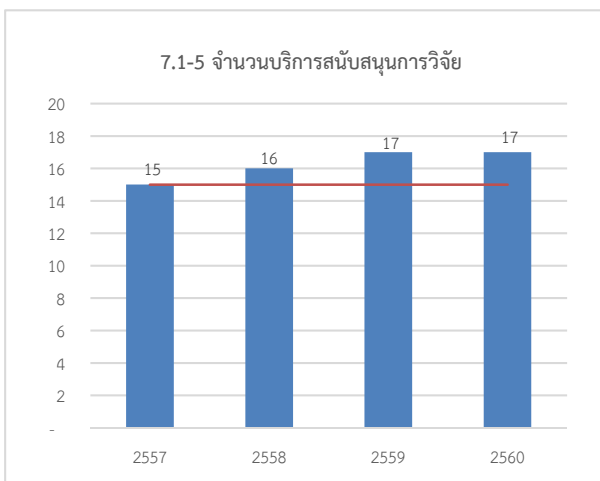
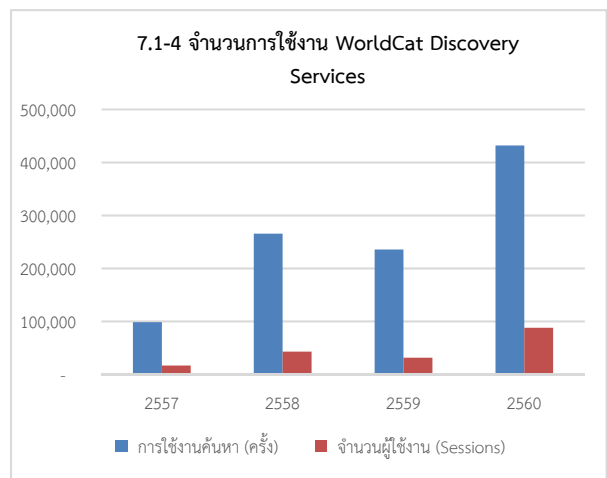
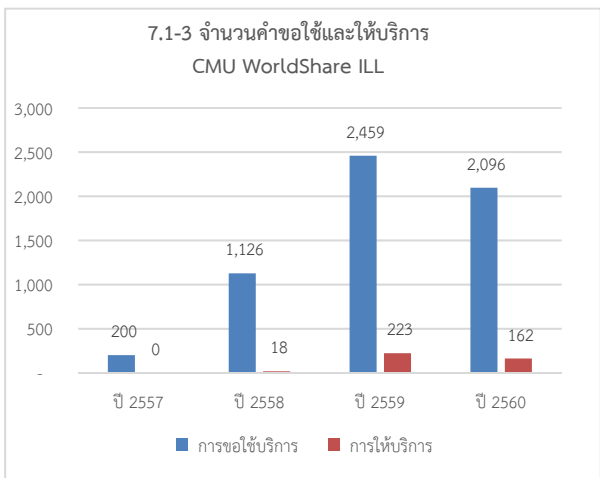
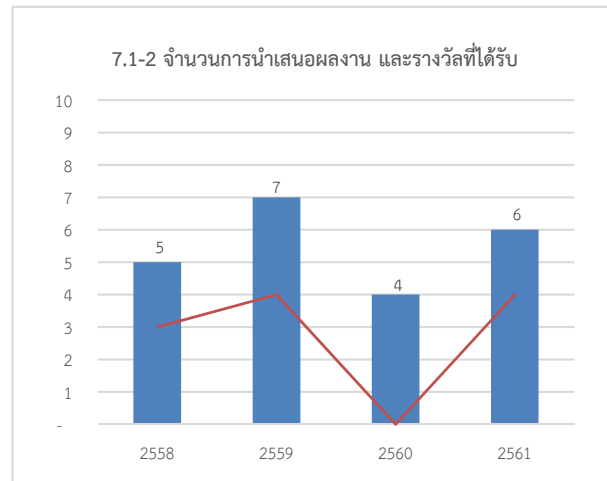
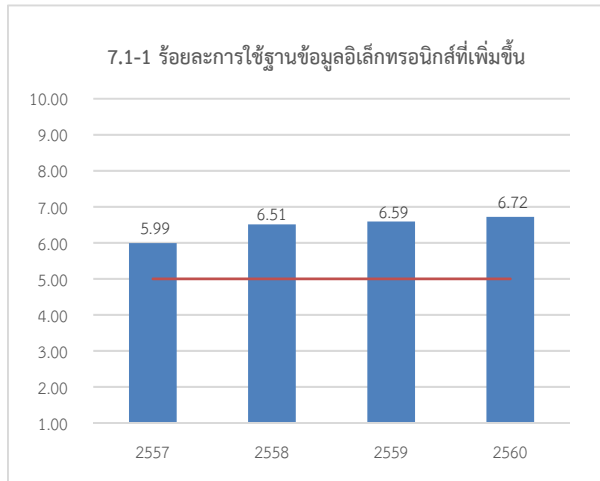
หมวด 7

ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ

7.1 ก ผลลัพธ์ด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

สำนักหอสมุดได้ตระหนักถึงความสำคัญในการควบคุมกระบวนการทำงานที่สำคัญด้วยตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ปรากฏผลลัพธ์ในด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า ดังแสดงใน 7.1-1 ถึง 7.1-6



7.1 ข ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

บริการสนับสนุนการวิจัยเป็นบริการหลักประเภทหนึ่ง ได้มีการจัดบริการ/กิจกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศและบริการสนับสนุนการวิจัย โดยมีการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการการใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการตั้งเป้าหมายไว้ที่การใช้ฐานข้อมูลเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี ที่มีตัวเลขเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในรูป 7.1-1

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการพัฒนางานตามแผนฯ แสดงในรูป 7.1-2 ถึงจำนวนผลงานที่นำเสนอที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผลงานนำเสนอได้รับรางวัลที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

สำนักหอสมุดได้นำผลงานจากที่ฝ่าย/งานได้พัฒนาตามแผนปฏิบัติการประจำปีทุกปี ไปนำเสนอผลงานในระดับประเทศและระดับมหาวิทยาลัยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับประเทศ ได้นำผลงานไปนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติ (PULINET) ซึ่งเป็นเวทีแห่งเดียวที่จัดให้มีการนำเสนอผลงานทางวิชาการของบุคลากรที่ทำงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาและห้องสมุดเฉพาะทั่วประเทศ รวมทั้งอาจารย์/นักวิจัยสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ ในการนำเสนอดังกล่าว สำนักหอสมุดได้รับรางวัลระดับดีเด่นทุกปี และในปี 2558 ได้รับรางวัลระดับชนะเลิศและดีเด่น

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการบริหาร ในส่วนของการบริหารงานและการบริการ จะเห็นได้จากการขอศึกษาดูงานเชิงลึกและการศึกษาดูงาน อีกด้านหนึ่ง คือ ผลงานที่พัฒนาขึ้นได้รับการขอความอนุเคราะห์นำไปใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนา เช่น ฐานข้อมูลอาหารล้านนา, CMU Scholarly Research Report Database ผลงานที่ได้รับการขอความอนุเคราะห์ จำนวน 3 ผลงาน ได้แก่ โปรแกรม CMUL Media-Store โปรแกรม CMUL Book Inventory โปรแกรม CMUL Document Delivery โปรแกรม ISBN2MARC โดย สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยพายัพ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และสำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามลำดับ

ตาราง 7.1-1 จำนวนหน่วยงาน/คนที่มาศึกษาดูงานสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

	2556		2557		2558		2559		2560	
	ครั้ง	คน	ครั้ง	คน	ครั้ง	คน	ครั้ง	คน	ครั้ง	คน
หน่วยงานภายในประเทศ	12	671	13	419	10	303	8	202	9	225
หน่วยงานต่างประเทศ	5	28	8	179	7	162	5	81	7	97
รวม	17	699	21	598	17	465	13	283	16	322

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านแผนงาน แผนเงิน แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการนำระบบ e-Project, e-Budget ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณและการเบิกจ่ายมาใช้ ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา ส่งผลด้านการดำเนินการตามแผนงาน คือ สามารถติดตามการดำเนินงานตามโครงการ บริหารงบประมาณ เบิกจ่ายงบประมาณ ติดตามการใช้งบประมาณได้ตลอดเวลา (Real-time) ส่งผลให้สามารถดำเนินการตามโครงการและติดตามการใช้งบประมาณได้อย่างครบถ้วน ดังแสดงในประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านแผนงาน

นอกจากนี้ ยังมีผลลัพธ์ด้านมาตรการประหยัดงบประมาณและการขาดแคลนกำลังคน สำนักหอสมุดจึงได้จำกัดการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว (ส่วนงาน) เพิ่ม และได้มีการปรับกระบวนการทำงานและการเกลี่ยอัตรากำลังไปในส่วนที่ขาดแคลนกำลังคน



7.1 ค ผลลัพธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

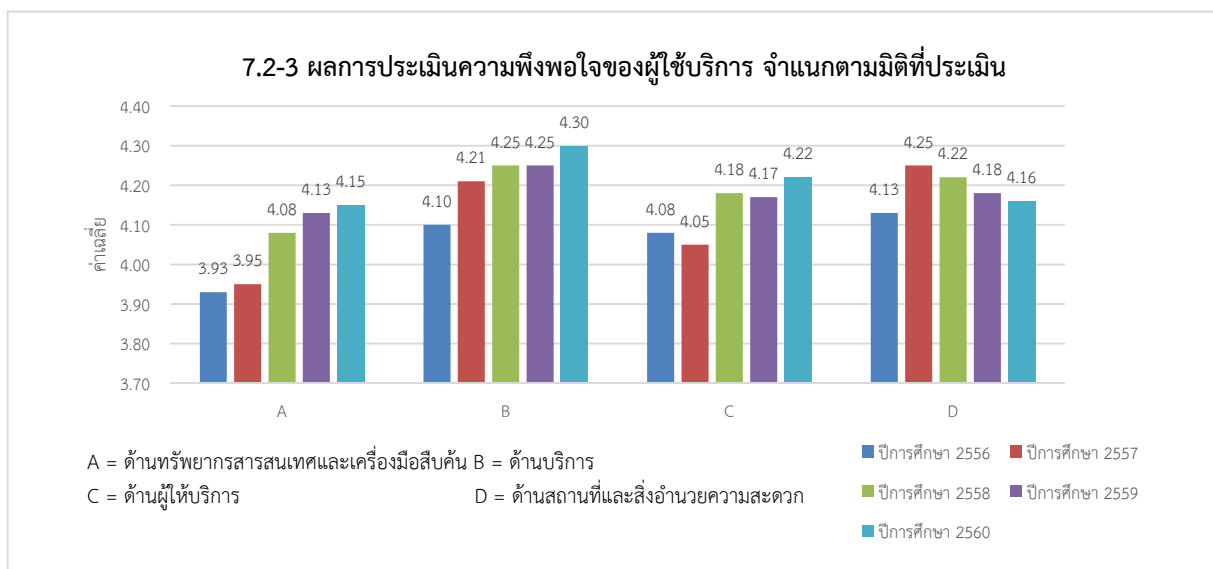
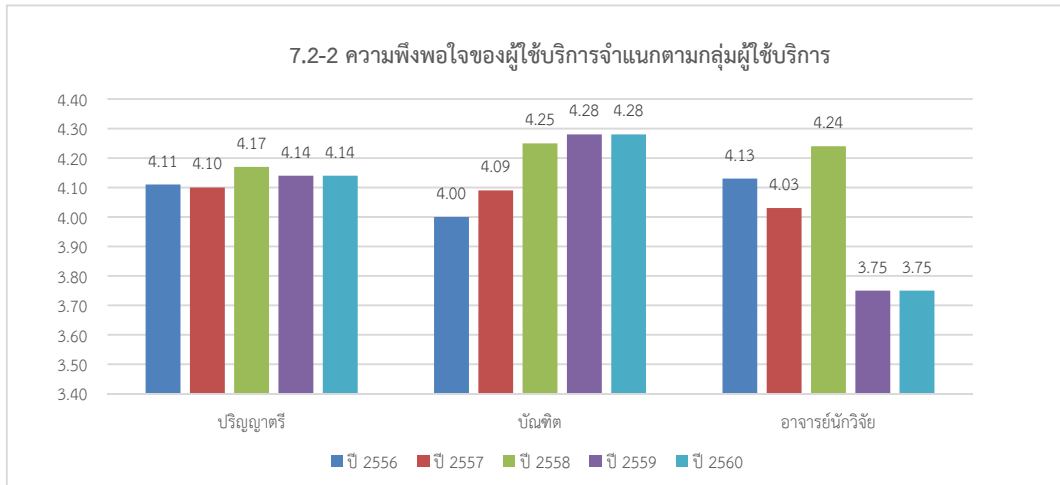
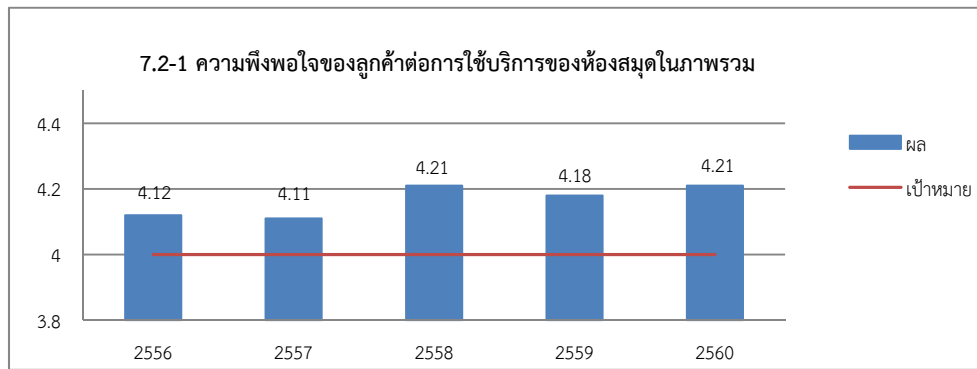
ด้านการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ สำนักหอสมุดได้มีแผนงานสำคัญหนึ่งรองรับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศ โดยได้ดำเนินการจัดตั้งภาคีในการบอกรับฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในปีงบประมาณ 2560 ได้ดำเนินการจัดตั้งภาคีความร่วมมือในการบอกรับฐานข้อมูล EndNote ดำเนินการในนามประธานข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) ได้สมาชิกภาคี จำนวน 15 สถาบัน ส่งผลให้สามารถประหยัดงบประมาณในภาพรวมของทุกสถาบัน จำนวนประมาณ 2,000,000 บาท และจัดตั้งภาคีจัดซื้อหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ร่วมกัน จำนวน 6 สถาบัน (มช. มวล. มสธ. ม.แม่โจ้ ม.อุบล ม.บูรพา) ทำให้สามารถใช้หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ที่สถาบันอื่นซื้อในลักษณะ Sharing ตลอดไป จำนวน 1,632 รายการ และวารสาร จำนวน 1,000 รายการ ฟรี 1 ปี นอกจากนี้ในปี 2557 เป็นต้นมา สำนักหอสมุดได้รับอนุมัติงบประมาณจากโครงการ CMU Digital University ทำให้สามารถจัดซื้อทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ และแพลตฟอร์มฟรีเมียม WorldCat Discovery Services และเป็นสมาชิกความร่วมมือ OCLC โดยอัตโนมัติ ส่งผลให้สามารถขยายแหล่งทรัพยากรสารสนเทศให้กับลูกค้าค้นสารสนเทศได้มากกว่า 78,000 แห่งทั่วโลก วารสารมากกว่า 13,000,000 ชื่อ บทความวารสารมากกว่า 1,500,000,000 บทความ

ด้านกระบวนการสนับสนุน (หน่วยพัสดุ) สำนักหอสมุดดำเนินการจัดซื้อครุภัณฑ์ โดยผลการดำเนินงานมีจำนวนครุภัณฑ์ที่ส่งมอบได้ตามกำหนดเวลา คิดเป็นร้อยละ 100 สารสารถแก้ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการระหว่างผู้ส่งมอบกับส่วนงาน ได้แก่ การส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการ การส่งสินค้าไม่ครบถ้วนตามใบสั่งซื้อ ซึ่งสำนักหอสมุดใช้วิธีติดตาม ทวงถาม และกำชับให้ผู้ส่งมอบสินค้าตรวจสอบคุณลักษณะเฉพาะและจำนวนสินค้าให้ครบถ้วนตามใบสั่งซื้อก่อนส่งมอบสินค้า จากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ไม่มีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการระหว่างผู้ส่งมอบสินค้า

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

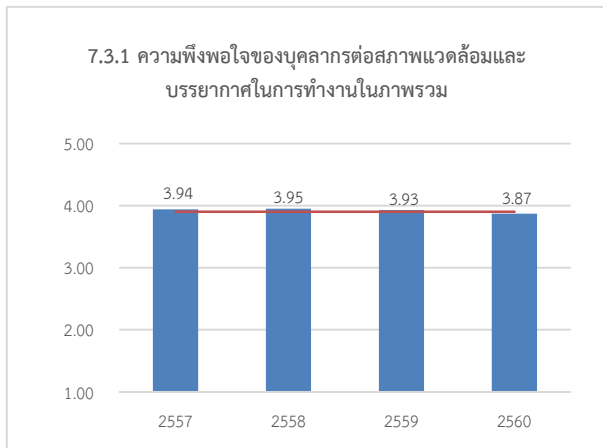
สำนักหอสมุดได้ประเมินความพึงพอใจ และรับฟังเสียงของลูกค้าตลอดปีการศึกษา 2560 จากการรับฟังเสียงลูกค้า พบว่าผู้ใช้ร้อยละ 84.20 มีความพึงพอใจในการใช้บริการสำนักหอสมุด และพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.21) มีลูกค้าบางส่วน มีความพึงพอใจในการใช้บริการโดยภาพรวม แต่มีข้อเสนอแนะ ความต้องการ และข้อร้องเรียน นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามีผู้ลูกค้าคนใด ไม่พึงพอใจในการใช้บริการสำนักหอสมุดโดยภาพรวม

เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาโดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเพิ่มขึ้นในทุกด้าน และทุกกลุ่ม มีความพึงพอใจต่อการใช้บริการเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในด้านสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก (รูป 7.2-3) แต่ในภาพรวม มีความพึงพอใจต่อการใช้บริการเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการทั้งด้านทรัพยากรสารสนเทศ การบริการ ผู้ให้บริการและสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังรูป



7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

สำนักหอสมุดได้จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้กับบุคลากร ทั้งด้านสถานที่ทำงาน ความปลอดภัย และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมทั้งเพิ่มสวัสดิการและสิทธิประโยชน์นอกเหนือจากที่บุคลากรได้รับสิทธิและสวัสดิการตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ในด้านการเงิน ด้านกีฬา ด้านนันทนาการ และด้านฌาปนกิจสงเคราะห์ ตามตาราง 5.1-1 เพื่อเป็นการวัดผลการดำเนินการ สำนักหอสมุดจึงจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดค่าเป้าหมายภาพรวมความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.90

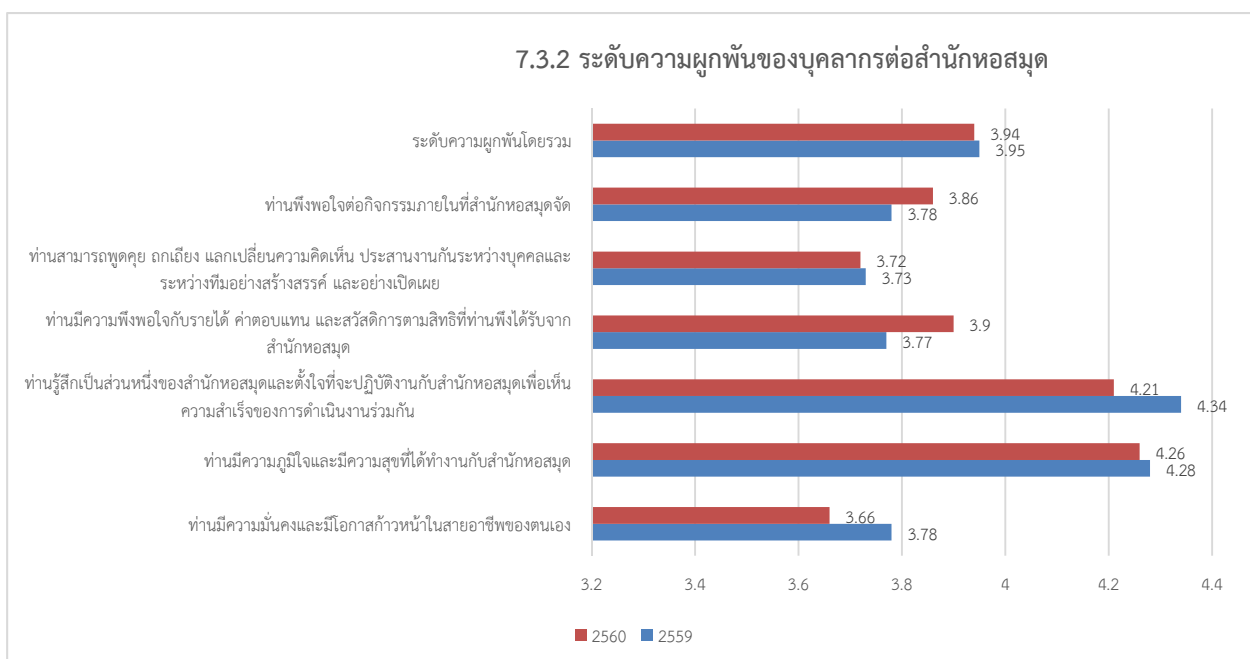


สำหรับผลการประเมิน ประจำปี 2560 พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.87 โดยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกข้อด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.91 อันเนื่องมาจากโครงการปรับปรุงเครื่องปรับอากาศให้มีระดับอุณหภูมิที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร (การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี ณาปณกิจสงเคราะห์ การกั้ยืมเงิน การเยี่ยมไข้ การสนับสนุนกีฬา) ค่าเฉลี่ย 3.87 พบว่า

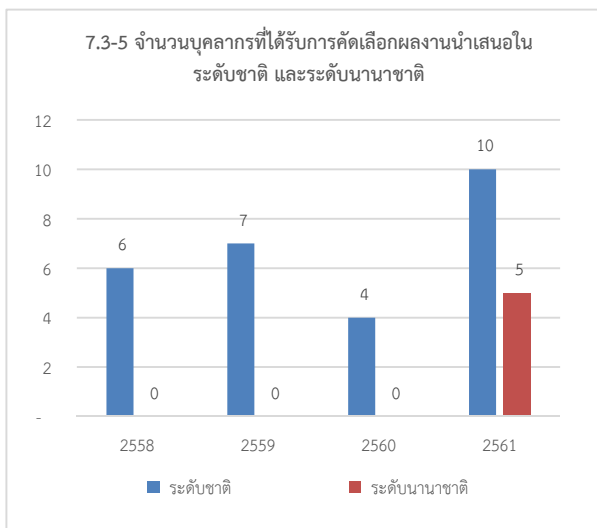
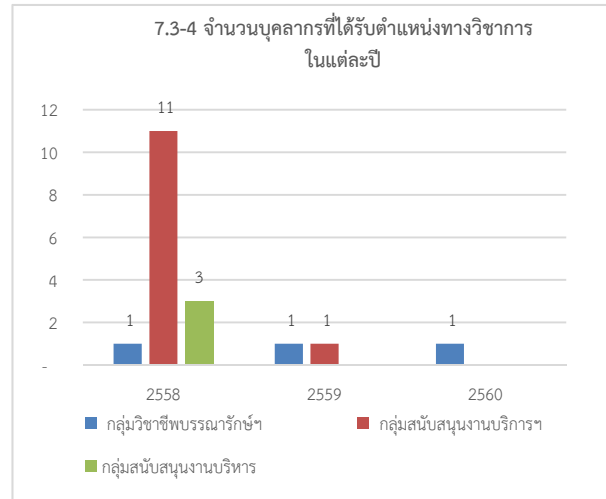
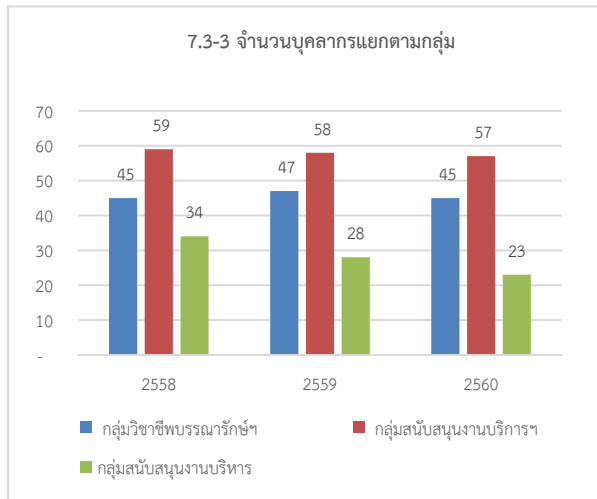
ระดับความพึงพอใจลดลงจากปี 2559 เนื่องจากผลกระทบเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบประกันสังคมเรื่องการตรวจสอบสุขภาพประจำปีสำหรับผู้ประกันตน

สำนักหอสมุดจัดทำแบบประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักหอสมุดปีละ 1 ครั้ง เพื่อวัดระดับความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่มบุคลากรตามพันธกิจ พร้อมทั้งกำหนดให้บุคลากรเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันบุคลากร ซึ่งเป็นวิธีการได้มาซึ่งปัจจัยที่ขับเคลื่อนความผูกพัน ได้ผลตามตาราง ดังนี้

ลำดับความสำคัญ	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักหอสมุด
อันดับ 1	เพื่อนร่วมงาน
อันดับ 2	ผู้บังคับบัญชา
อันดับ 3	ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
อันดับ 4	เงินเดือนและค่าตอบแทน
อันดับ 5	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
อันดับ 6	ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
อันดับ 7	การพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิชาการ/วิชาชีพ
อันดับ 8	สวัสดิการ

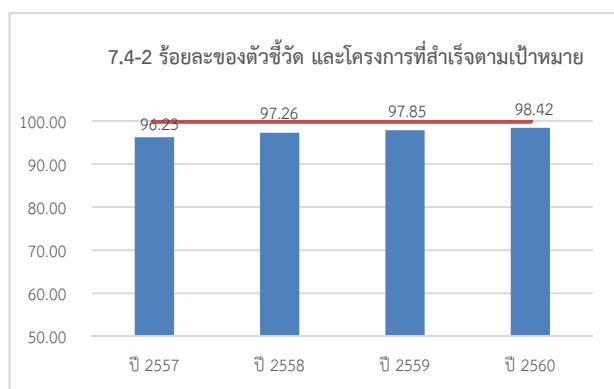
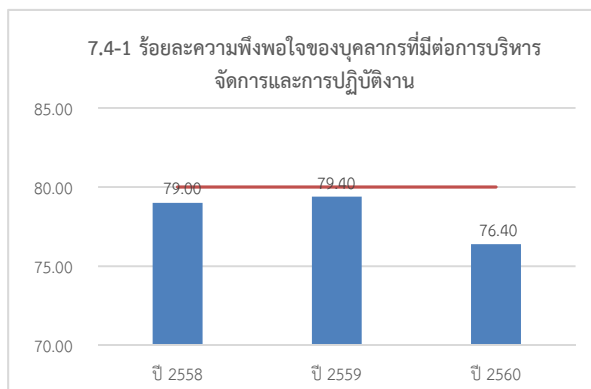


ในปี 2560 ระดับค่าเฉลี่ยคะแนนความผูกพันโดยรวม เท่ากับ 3.94 ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากค่าเฉลี่ยคะแนนความมั่นคงและมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองของบุคลากรมีค่าน้อยที่สุด เท่ากับ 3.66 เป็นผลกระทบจากการที่ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยประจำที่บรรจุในตำแหน่งต่ำกว่าวุฒิปริญญาตรี ได้แก่ เจ้าหน้าที่สำนักงาน พนักงานช่าง พนักงานบริการทั่วไป และพนักงานบริการฝีมือ ปัจจุบันยังไม่สามารถขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ เนื่องจากอยู่ในระหว่างการพิจารณาของมหาวิทยาลัย



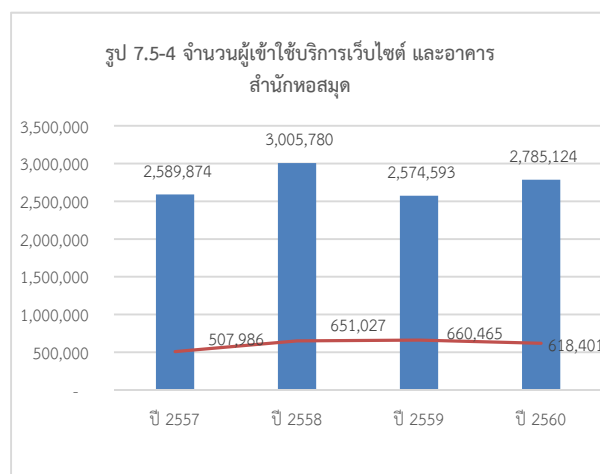
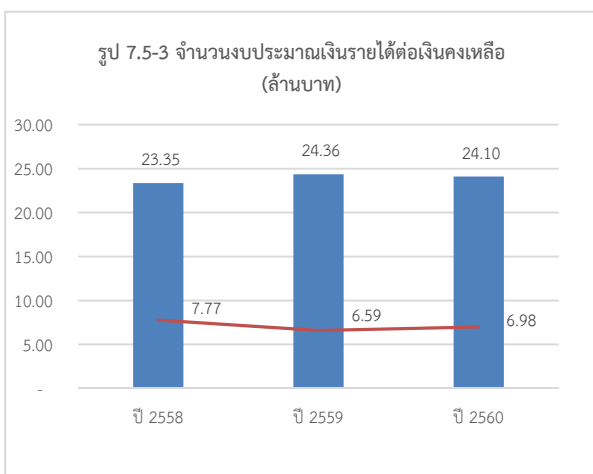
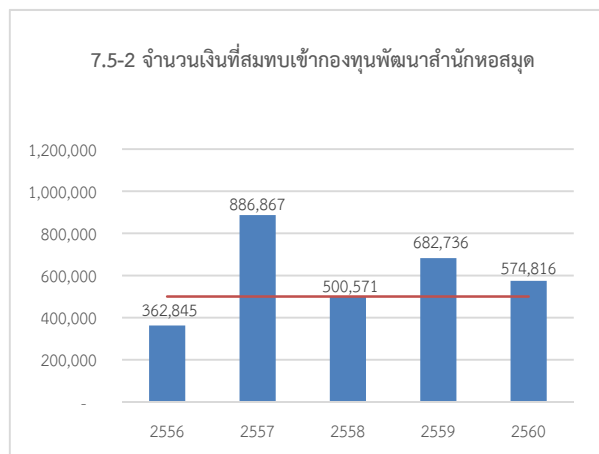
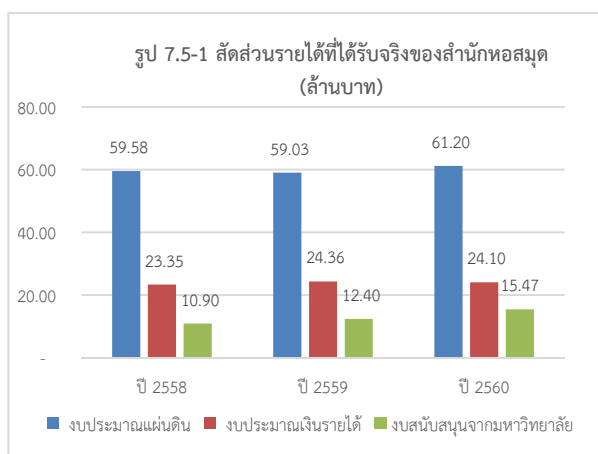
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล

ในด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานแสดงในรูป 7.4-1 ที่มีค่าอยู่ในช่วงร้อยละ 80 ในส่วนของตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ที่บรรลุเป้าหมาย และโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สำนักหอสมุดสามารถดำเนินการตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 100 และดำเนินการโครงการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95 ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา แสดงในรูป 7.4-2



7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

สำนักหอสมุดได้รับอนุมัติงบประมาณในการจัดซื้อทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ (e-Resources) ทั้งหมดจากมหาวิทยาลัยภายใต้นโยบาย Digital University ทำให้สำนักหอสมุดสามารถจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ได้จำนวนมากขึ้น รวมทั้งมีงบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อสิ่งพิมพ์ แสดงในรูป 7.5-1 ถึง 7.5-4 รวมทั้งจำนวนลูกค้าของสำนักหอสมุดผ่านทางเว็บไซต์ เพื่อเข้าใช้ห้องสมุดในรูปแบบดิจิทัล แสดงในรูป 7.5-5 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี และเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้งานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยอื่น ข้อมูลจากสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีจำนวนตัวเลขที่ค่อนข้างสูง ซึ่งตอบสนองกลยุทธ์หลักของสำนักหอสมุดที่ผลักดันสื่อสารสนเทศเข้าสู่ระบบดิจิทัล โดยเมื่อวิเคราะห์การใช้งานผ่านทางเว็บไซต์นั้น การใช้งานข้อมูลล้านนามาเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ การสนับสนุนงานวิจัย



แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใน ตามโอกาสในการพัฒนา (OFIs) ปีการศึกษา 2559

โอกาสในการพัฒนา (OFIs) ปีการศึกษา 2559	การปรับปรุง/พัฒนา
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	
1. ไม่พบวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสำนักฯ และมุ่งใจให้บุคลากรและลูกค้ามีส่วนส่งเสริมให้การทำงานของสำนักหอสมุดดีขึ้น	ได้กำหนดไว้ในหน้าหมวด 1 หน้า 2 และในตาราง 1.1-1 วิธีการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงต่อค่านิยมหลัก
2. ไม่พบการประเมินประสิทธิผลของช่องทางในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ที่องค์กรใช้เพื่อนำไปปฏิบัติ อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักฯ	ยังไม่ได้ดำเนินการ
3. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในเรื่องการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสำนักฯ การนำ BSC มาใช้ทำให้เกิดกรอบแนวคิดที่สมดุลในการสร้างกลยุทธ์ แต่ยังไม่พบการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติ การตรวจติดตามสมรรถนะ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน หากผู้บริหารสามารถต่อยอดการใช้ BSC ให้ครอบคลุมการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการติดตามกำกับความก้าวหน้าโดยอาศัยตัวชี้วัดหลักได้ ก็จะทำให้องค์กรบรรลุต่อพันธกิจได้ดียิ่งขึ้น	ปรับวิธีการดำเนินการในหมวด 1 หน้า 5-6 ในส่วนของการทำงานให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุผล
4. ไม่พบแนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการกำกับดูแลองค์กรให้เกิดธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและจริยธรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง	ปรับวิธีการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงตามเป้าหมาย การพัฒนา 5 ด้าน และในหมวด 1 หน้า 5 การส่งเสริมการพฤติกรรมปฏิบัติตามกฎหมายและหน้าที่
5. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการคัดเลือก ประเมิน และทบทวนชุมชนที่สำคัญที่สำนักฯ ต้องการสนับสนุนให้เกิดความเข้มแข็ง กระบวนการที่ยกมาเป็นกระบวนการตาม PDCA ทั่วไป แต่ไม่สามารถบอกได้ว่า ชุมชนใดเป็นชุมชนที่สำคัญ จะทำให้เกิดความผูกพันกับชุมชนได้อย่างไร และสำนักหอสมุดได้ใช้ความสามารถหลักของตนไปสนับสนุนชุมชนได้อย่างไร	ปรากฏในหมวด 1 หน้า 8 การสนับสนุนชุมชนและสร้างความเข้มแข็งชุมชนที่สำคัญ
หมวดที่ 2 กลยุทธ์	
1. มีกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ แต่กระบวนการดังกล่าวอาจไม่มีประสิทธิผลเพียงพอที่จะนำพาสถาบันให้พัฒนาสู่ความเป็นผู้นำ 1-3 ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย เนื่องจากไม่ได้แสดงว่ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้พิจารณาการสร้างนวัตกรรมอย่างไร ระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร ตัดสินใจอย่างไรว่าโอกาสเชิงกลยุทธ์จะเป็นความเสี่ยงที่สำคัญๆ พร้อมจะนำไปดำเนินการต่อ กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ไม่ได้กล่าวถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ และไม่พบหลักฐานของการใช้ BSC ในหมวดที่ 1 การนำองค์กรในการจัดทำกลยุทธ์	ได้กำหนดไว้ในเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านบริหารจัดการ ข้อที่ 4 ในตาราง 2.2-1 และเชื่อมโยงไปยังหมวด 5 ข้อ 5.1 การจัดระบบและบริหารงานบุคลากรให้บรรลุผล และเชื่อมโยงไปยังข้อ 5.2 วิธีการสนับสนุนให้บุคลากรมีผลงานที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันและมีแผนพัฒนาบุคลากรรองรับ
2. มีการระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แต่ไม่ได้ระบุตัวชี้วัดและตารางเวลาที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ ไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในสำนักฯ	ได้ดำเนินการไว้ในหมวด 2 ตารางที่ 2.2-1 และการเรียงลำดับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จัดเรียงตามยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุด
3. มีการยกตัวอย่างบางแผนปฏิบัติการในปี 60 แต่ไม่ได้นำเสนอแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญในปี 59 และไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจว่าการถ่ายทอดแผนนี้ไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และผลลัพธ์จะมีความก้าวหน้าและยั่งยืน สำนักฯ ไม่ได้แสดงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน ไม่ได้กล่าวถึงแผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การได้มาซึ่งตัวชี้วัด การคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ	ได้ดำเนินการไว้ในหมวด 2 ตารางที่ 2.2-1 ข้อ 4 ซึ่งข้อนี้จะเชื่อมโยงไปหมวด 5 ข้อ 5.1 และ 5.2

โอกาสในการพัฒนา (OFIs) ปีการศึกษา 2559	การปรับปรุง/พัฒนา
การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	
หมวดที่ 3 ลูกค้ำ	
1. ไม่พบการประเมินประสิทธิผลของวิธีรับฟังเสียง วิธีประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ ไม่พบการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญครอบคลุมทุกกลุ่ม และไม่พบวิธีการในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าของผู้เทียบ	ยังไม่ได้ดำเนินการ
2. ไม่พบแนวทางในการประเมินระบบจัดการข้อร้องเรียนที่เชื่อว่ามีประสิทธิภาพ และทันทั่วถึง ที่จะทำให้ความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา รวมทั้งเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน	มีระบบจัดการข้อร้องเรียน และมีระบบการตอบกลับไปยังผู้ร้องเรียนและผู้ร้องเรียนสามารถตอบกลับว่าพอใจ/ไม่พอใจ ปรากฏใน หมวด 3 หน้า 6
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	
1. ไม่พบระบบและกลไกที่สำคัญในการคัดเลือกและกำหนดตัวชี้วัด อันจะนำไปสู่กระบวนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจบริหารองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ แม้จะมีการวัดผลการดำเนินการตาม drivers (key areas) แต่ไม่ชัดเจนว่าได้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อย่างไร เพื่อนำไปสู่การตรวจสอบความก้าวหน้าการบรรลุวิสัยทัศน์	ปรากฏในตารางที่ 4.1-1 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ
2. ไม่พบวิธีการทบทวนผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ค่าเทียบเคียง และการสรุปผลการประเมินความสำเร็จ และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนงานต่าง ๆ และไม่ได้กล่าวถึงวิธีการในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ปรากฏในตารางที่ 4.1-1 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ ในตารางมีการทบทวนโดยใช้เครื่องมือและช่องทาง กำหนดผู้รับผิดชอบ และความถี่ของการทบทวนและประเมินความสำเร็จ และได้แจ้งผลการติดตาม ทำให้ทราบว่าการติดตามนั้นๆ คืออย่างไร
หมวดที่ 5 บุคลากร	
1. ไม่พบวิธีการที่เป็นระบบในการประเมินขีดความสามารถและความต้องการอัตรากำลัง และไม่พบการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไปเนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรกำลังเข้าสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และมีบุคลากรส่วนหนึ่งกำลังจะเกษียณอายุ หากจัดให้มีวิธีการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่มีประสิทธิผลแล้ว จะทำให้องค์กรสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้เร็วขึ้น	ปรากฏในหมวด 5 หน้า 1 ข้อ 5.1 ด้านขีดความสามารถ
2. ไม่พบวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้องค์กรเกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น อาทิ วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ไม่ชัดเจนว่ามีวิธีการได้มาซึ่งปัจจัยที่ขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร การวัดความผูกพันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจแก่บุคลากร	ปรากฏในหมวด 5 ข้อ 5.2
3. ยังไม่พบระบบในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและผู้นำสู่ความเป็นเลิศ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน รวมถึงไม่พบวิธีการที่เป็นระบบในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในทุกระดับ เพื่อเตรียมการรองรับการบริหารงานในอนาคต	ปรากฏในหมวด 5 ข้อ 5.2 และเชื่อมโยงไปยังหมวด 4 ข้อ 4.2
หมวดที่ 6 ระบบปฏิบัติการ	
1. การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติยังไม่ชัดเจน เพราะไม่ได้แสดงตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ไม่มีหลักฐานเพียงพอว่าได้นำเอากระบวนการที่ออกแบบแล้ว ไปใช้ได้จริงแล้วได้ผลอย่างไร บรรลุผลสัมฤทธิ์หรือไม่ ต้นทุนเป็นอย่างไร และไม่ได้แสดงวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่ม	ปรากฏในหมวด 6 ข้อ 6.1 โดยปรับการออกแบบบริการ และกระบวนการทำงาน

โอกาสในการพัฒนา (OFIs) ปีการศึกษา 2559	การปรับปรุง/พัฒนา
ประสิทธิผลของการดำเนินงาน	
2. แม้จะมีนวัตกรรมของสำนักหอสมุดออกมาอย่างต่อเนื่อง อาทิ applications แต่ก็ไม่ได้แสดงวิธีที่เป็นระบบในการจัดการนวัตกรรม เช่น การวิเคราะห์ การตัดสินใจว่าจะพัฒนานวัตกรรมใด จะใช้โอกาสเชิง กลยุทธ์ใด การพิจารณาว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่น่าลงทุน และการเตรียมทรัพยากร สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น	ปรากฏในหมวด 6 ข้อ 6.1 หน้า 6-3
3. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยยังไม่ครอบคลุมการป้องกันความเสี่ยงที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลักทรัพย์ ปัญหาจากผู้มีความบกพร่องทางจิต และปัญหาภัยพิบัติต่างๆ อาทิ อุทกภัย อัคคีภัย และยังไม่มีพบการเตรียมความพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉินที่สามารถฟื้นฟูได้ในเวลาที่เหมาะสม ทำให้ไม่อาจมั่นใจได้ว่าระบบบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง	ยังไม่ได้ดำเนินการให้ครอบคลุมตาม ข้อ 3
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์	
1. ผลลัพธ์ในบางเรื่องมีแนวโน้มที่ดีลดลง อาทิ การยืมคืนในระบบ CMUL OPAC ในขณะที่จำนวนหนังสือมีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่การยืมคืนกลับมีแนวโน้มลดลง (7.1-1) จำนวนผู้ใช้งาน WorldCat Discovery (7.1-5) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการของห้องสมุดโดยภาพรวม (7.2-1)	-
2. ผลลัพธ์ในบางเรื่องยังเป็นรองคู่เทียบ อาทิ จำนวนระเบียบในฐานข้อมูลห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้พัฒนาขึ้น (7.1-3)	-
3. การแสดงผลลัพธ์ในบางเรื่องยังขาดการจำแนกตามกลุ่มผู้ใช้บริการที่สำคัญ อาทิ ผลลัพธ์ด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (7.1 ก) ควรมีการจำแนกตามกลุ่มลูกค้า และการวิเคราะห์การใช้งานผ่านเว็บไซต์ ควรมีการแสดงผลว่าลูกค้ากลุ่มใดเป็นผู้ใช้บริการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ
4. ไม่พบค่าเป้าหมายของผลลัพธ์ในบางเรื่อง เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (7.1) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (7.3) และด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด (7.4) เป็นต้น	-
5. ไม่พบผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น 7.1 ก ผลลัพธ์ที่สำคัญที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตามที่ปรากฏในโครงสร้างองค์กร 7.2 ก ผลลัพธ์ด้านความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า 7.3 ก (1) ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร 7.3 ก (2) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน 7.4 ก (1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า 7.4 ก (3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและข้อบังคับ 7.4 ก (4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 7.4 ก (5) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 7.4 ข ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่เป็นตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสำนักฯ)	-
6. ไม่พบตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) ที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้	มีการปรับและเพิ่มตัวชี้วัดแล้ว