LIB-SOP-C02-2570.md



Add new file
jeerapol kumkeam authored just now

LIB-SOP-C02-2570.md 27.71 KiB

เอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) ฉบับเต็ม

รหัสเอกสาร: LIB-SOP-C02-2570
ชื่อเอกสาร: การจัดการการปรับปรุงต่อเนื่องขององค์กร (ONE Improvement Portfolio Management)
เวอร์ชัน: 1.0
วันที่บังคับใช้: 1 ตุลาคม 2569
วันที่ทบทวนถัดไป: 1 ตุลาคม 2570 (หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการติดตามการปรับปรุง)
Process Owner: หัวหน้าฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ (นางสาวอรนุช ใดงาม) ร่วมกับ Process Owners ของทุกกระบวนการ
เชื่อมโยงยุทธศาสตร์: Library 5.0 • ทุกยุทธศาสตร์ • TQA หมวด 4.2, 6.1, 6.2 • Green Office/Library เหรียญทอง • TQC 2570 • Enterprise Priority 6 (Learning, Sustainability & Organizational Excellence)

---

1. วัตถุประสงค์ (Outcome-Based Objective)

เพื่อสร้างกลไกการปรับปรุงงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยรวบรวมโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement: OFI) จากทุกแหล่ง (TQA, VOC, Risk, Audit, Incident, Strategy Review) เข้าสู่ **"ONE Improvement Portfolio"** แห่งเดียวขององค์กร มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วัดได้ ได้แก่ **อัตราความสำเร็จในการปิด OFI ≥80%, 100% ของ OFI ที่ปิดต้องมี "ผลลัพธ์ใหม่ (New Result)" ที่พิสูจน์ได้, และ ≥50% ของ OFI ที่ปิดต้องนำไปสู่ "การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization)"** สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ Library 5.0 ที่เน้นการเรียนรู้และความเป็นเลิศขององค์กร

2. ขอบเขต (Scope)

ครอบคลุมการบริหารจัดการ OFI ทั้งหมดของสำนักหอสมุดกลาง ทั้ง 4 วิทยาเขต โดยรับข้อมูลจากแหล่งต่อไปนี้:

1. **TQA Self-Assessment:** จุดอ่อนหรือโอกาสปรับปรุงจากการประเมินตนเอง
2. **Voice of Customer (VOC):** ข้อเสนอแนะหรือข้อร้องเรียนสำคัญจากผู้ใช้บริการ
3. **Risk Management:** ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงหรือมาตรการควบคุมที่ล้มเหลว
4. **Audit Findings:** ข้อค้นพบจากการตรวจประเมินภายใน/ภายนอก
5. **Incident Reports:** เหตุการณ์ผิดปกติหรือเกือบเกิดอุบัติเหตุ (Near Miss)
6. **Strategic Review:** ช่องว่างระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์กับผลการดำเนินงานจริง

3. คำจำกัดความ (Definitions)

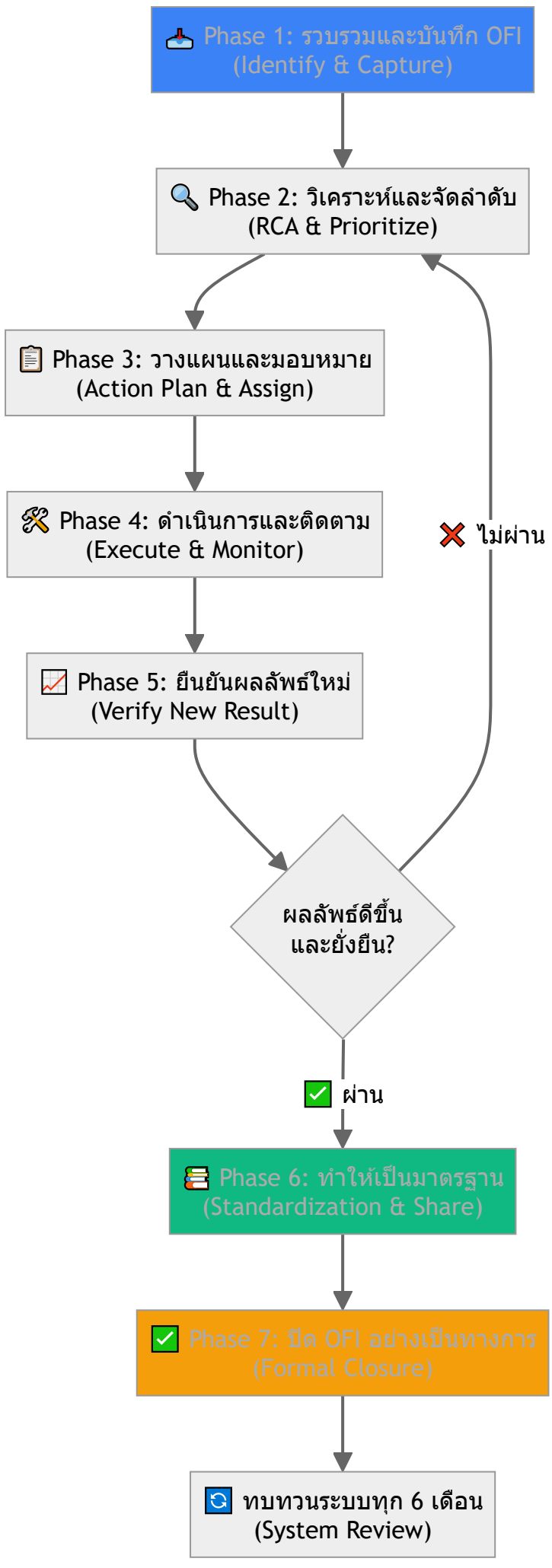
คำศัพท์	นิยาม
ONE Improvement Portfolio	ทะเบียนกลางสำหรับติดตามการปรับปรุงงานทั้งหมดขององค์กร ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและติดตามผลได้จนจบกระบวนการ
OFI (Opportunity for Improvement)	ช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบัน (Current State) กับสถานะที่พึงประสงค์ (Desired State) ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือพัฒนา
Root Cause Analysis (RCA)	การวิเคราะห์หาสาเหตุรากฐานของปัญหา (เช่น 5 Whys, Fishbone Diagram) เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ
New Result	ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินการปรับปรุง (วัดค่า Before vs. After)
Standardization	การนำบทเรียนที่ได้ (Lesson Learned) ไปปรับปรุงเอกสารมาตรฐาน (SOP), สร้าง OPL, หรือเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อป้องกันปัญหาเดิมและขยายผล
OFI Owner	ผู้รับผิดชอบหลัก (มักเป็น Process Owner ของกระบวนการนั้นๆ) ที่ต้องดำเนินการแก้ไขและพิสูจน์ผลลัพธ์

4. บทบาทและหน้าที่ (Roles & Responsibilities)

บทบาท	หน้าที่ความรับผิดชอบ
Process Owner (หน.ฝ่ายแผนงาน/QA)	ดูแลระบบ ONE Improvement Portfolio, ติดตามความคืบหน้า, รายงานต่อผู้บริหาร, และยืนยันการปิด OFI
OFI Owner (Process Owner ของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง)	วิเคราะห์ Root Cause, จัดทำแผนปฏิบัติการ, ดำเนินการปรับปรุง, และรวบรวมหลักฐาน New Result + Standardization

บทบาท	หน้าที่ความรับผิดชอบ
Cross-functional Team	ร่วมมือแก้ปัญหาในกรณีที่ OFI ข้ามสายงานหรือต้องการทรัพยากรพิเศษ
ผู้บริหารระดับสูง	ทบทวนความคืบหน้า OFI สำคัญในการประชุม Monthly/Quarterly Review และจัดสรรทรัพยากรหากจำเป็น
บุคลากรทุกคน	แจ้ง OFI ที่พบเห็นผ่านช่องทางที่กำหนด และมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางปรับปรุง

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedure)



Phase 1: รวบรวมและบันทึก OFI (Identify & Capture)

1. เมื่อพบ OFI จากแหล่งใดแหล่งหนึ่ง (TQA, VOC, Risk, etc.) ให้บันทึกเข้าสู่ **ONE Improvement Portfolio** ทันที
2. ระบุรายละเอียดเบื้องต้น: ปัญหาที่พบ, แหล่งที่มา, กระบวนการที่เกี่ยวข้อง, และวันที่พบ

Phase 2: วิเคราะห์และจัดลำดับ (RCA & Prioritize)

1. **OFI Owner** ทำการวิเคราะห์สาเหตุรากฐาน (Root Cause Analysis) โดยใช้เครื่องมือเช่น 5 Whys หรือ Fishbone Diagram
2. ประเมินระดับความสำคัญ (Priority Matrix) จาก **ผลกระทบ (Impact)** และ **ความเร่งด่วน (Urgency)**

- 🔴 **สูงมาก:** ต้องดำเนินการทันที รายงานผู้บริหาร
- 🟠 **สูง:** ต้องมีแผนชัดเจน ติดตามรายเดือน
- 🟡 **ปานกลาง:** ดำเนินการตามปกติ ติดตามรายไตรมาส
- 🟢 **ต่ำ:** เฝ้าระวังหรือปรับปรุงเมื่อมีทรัพยากร

Phase 3: วางแผนและมอบหมาย (Action Plan & Assign)

1. กำหนด **Action Plan** ที่ชัดเจน (ทำอะไร, ใครทำ, เมื่อไหร่, ใช้งบประมาณ/ทรัพยากรอะไร)
2. กำหนด **KPI สำหรับวัดความสำเร็จ** ของการปรับปรุงนี้ (เช่น ลดเวลาจาก 10 นาทีเหลือ 5 นาที)
3. บันทึก Owner และ Deadline ลงใน Portfolio

Phase 4: ดำเนินการและติดตาม (Execute & Monitor)

1. OFI Owner ดำเนินการตามแผน
2. รายงานความคืบหน้าใน **Monthly Review** (หากเลยกำหนดต้องระบุเหตุผลและแผนแก้ไข)
3. หากพบอุปสรรคที่แก้ไม่ได้ ให้ Escalate ไปยังผู้บริหารเพื่อขอการสนับสนุน

Phase 5: ยืนยันผลลัพธ์ใหม่ (Verify New Result)

1. เมื่อการดำเนินการเสร็จสิ้น ให้เก็บข้อมูล **After** เปรียบเทียบกับข้อมูล **Before**
2. Process Owner (ฝ่ายแผนงาน/QA) ตรวจสอบหลักฐานว่าผลลัพธ์ดีขึ้นจริงตาม KPI ที่ตั้งไว้
3. *หมายเหตุ: สถานะ "ดำเนินการเสร็จแล้ว (Completed)" ไม่ถือเป็นการปิด OFI หากยังไม่มี New Result*

Phase 6: ทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization & Share)

1. ถอดบทเรียน (Lesson Learned): อะไรที่ทำได้ดี? อะไรที่ควรระวัง?
2. **Standardization:** อัปเดต SOP ที่เกี่ยวข้อง, สร้าง OPL (One Point Lesson), หรือปรับปรุง Policy เพื่อป้องกันปัญหาเดิมและให้ฝ่ายอื่นนำไปใช้ซ้ำได้
3. เผยแพร่ความสำเร็จผ่าน Knowledge Sharing Day หรือ SmartKM

Phase 7: ปิด OFI อย่างเป็นทางการ (Formal Closure)

1. ตรวจสอบ Checklist การปิด OFI: มี RCA ✅, มี Action ✅, มี New Result ✅, มี Standardization ✅
2. Process Owner (ฝ่ายแผนงาน/QA) อนุมัติการปิด OFI ในระบบ
3. บันทึกเข้าคลังความรู้ขององค์กร

6. ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process KPIs) - LeTCI Framework

KPI Name	นิยาม (Definition)	สูตรคำนวณ (Formula)	ค่าเป้าหมาย (Target)	แหล่งข้อมูล (Data Source)	ความถี่
OFI Closure Rate	ร้อยละของ OFI ที่ปิดได้สำเร็จตามกำหนด	(OFI ที่ปิดแล้ว / OFI ทั้งหมดที่ครบกำหนด) × 100	**≥ 80%**	ONE Improvement Portfolio	รายไตรมาส
RCA Completion Rate	ร้อยละของ OFI ระดับสูงที่มี Root Cause Analysis	(OFI สูงที่มี RCA / OFI สูงทั้งหมด) × 100	**100%**	ONE Improvement Portfolio	รายเดือน
New Result Achievement	ร้อยละของ OFI ที่ปิดแล้วมีหลักฐานผลลัพธ์ใหม่ (Before-After)	(OFI ที่มี New Result / OFI ที่ปิดแล้ว) × 100	**100%**	Improvement Report	รายไตรมาส
Standardization Rate	ร้อยละของ OFI ที่นำไปสู่การอัปเดต SOP/OPL/Policy	(OFI ที่เกิด Standardization / OFI ที่ปิดแล้ว) × 100	**≥ 50%**	SOP Revision Log / SmartKM	รายปี
Average Time to Close	ระยะเวลาเฉลี่ยในการปิด OFI ระดับสูง	ผลรวมเวลาปิด OFI ระดับสูง / จำนวน OFI ระดับสูง	**≤ 90 วัน**	Portfolio System Log	รายครึ่งปี

7. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk)	ผลกระทบ (Impact)	มาตรการควบคุม (Control Measure)
OFI สะสมมากแต่ไม่มีการดำเนินการ	ปัญหาเดิมเกิดซ้ำ, คะแนน TQA ตก, ผู้ใช้ไม่พึงพอใจ	**Monthly Review** บังคับรายงานความคืบหน้า + Escalate ไปยังผู้อำนวยการหากเกินกำหนด 30 วัน
แก้ปัญหาที่ปลายเหตุ (Band-aid Fix)	ปัญหาเดิมกลับมาเกิดอีกในอนาคต	**บังคับใช้ RCA** (เช่น 5 Whys) สำหรับ OFI ระดับสูงและปานกลางทุกกรณี
ปรับปรุงแล้วแต่ไม่บันทึกเป็นมาตรฐาน	ความรู้หายไปเมื่อบุคลากรย้ายงาน, ทำงานไม่สม่ำเสมอ	**กฎ "No Standardization = No Closure"** ห้ามปิด OFI หากไม่มีการอัปเดต SOP หรือสร้าง OPL
OFI ข้ามสายงาน ไม่มีเจ้าภาพชัดเจน	งานถูกผลักไปมา, ไม่มีความคืบหน้า	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้แต่งตั้ง **Cross-functional Owner** และกำหนด KPI ร่วมในการประชุม Quarterly Review

8. เอกสารและบันทึกที่เกี่ยวข้อง (Documents & Records)

รหัสเอกสาร	ชื่อเอกสาร	หน้าที่จัดเก็บ	ระยะเวลาจัดเก็บ
LIB-FM-IMP-001	แบบฟอร์ม ONE Improvement Portfolio (Digital/Excel)	ฝ่ายแผนงาน/QA	5 ปี
LIB-FM-IMP-002	แบบฟอร์ม Root Cause Analysis (RCA) Template	ฝ่ายแผนงาน/QA	5 ปี
LIB-FM-IMP-003	แบบฟอร์มยืนยัน New Result & Standardization	ฝ่ายแผนงาน/QA	5 ปี
LIB-RPT-IMP-001	รายงานความคืบหน้า ONE Improvement Portfolio รายเดือน/ไตรมาส	ฝ่ายแผนงาน/QA	5 ปี
LIB-POL-IMP-001	นโยบายการปรับปรุงต่อเนื่องและการจัดการความรู้	ฝ่ายแผนงาน/QA	ตลอดอายุ

9. ประวัติการแก้ไข (Revision History)

เวอร์ชัน	วันที่	รายละเอียดการแก้ไข	ผู้จัดทำ	ผู้อนุมัติ
1.0	01/10/2569	จัดทำฉบับแรก เพื่อรองรับ Library 5.0, TQC 2570 และระบบการปรับปรุงต่อเนื่อง	คณะทำงานยุทธศาสตร์	รศ.ดร.พยุง มีสัจ

💡 คำแนะนำสำหรับ Process Owner (น.ส.อรนุช) ในการนำ SOP นี้ไปใช้จริง:

1. **เปลี่ยน Mindset จาก "ทำเสร็จ" เป็น "เกิดผล":** วัฒนธรรมองค์กรต้องเข้าใจว่า การเขียนในช่อง "Status: Completed" **ไม่ใช่** การปิดงาน การปิดงานจริงคือเมื่อมี **New Result** และ **Standardization** เกิดขึ้น
2. **เริ่มจาก OFI ระดับสูงก่อน:** อย่าพยายามแก้ทุกปัญหาพร้อมกัน ให้เลือก OFI ระดับ 🔴 สูง และ 🟠 สูง ที่ส่งผลกระทบต่อ User Value หรือ TQA Score มากที่สุดมาทำก่อน เพื่อสร้าง Quick Win
3. **ใช้ Dashboard พูดคุย:** ในที่ประชุม Monthly Review อย่าถามว่า "ทำหรือยัง?" แต่ให้เปิด ONE Improvement Portfolio Dashboard และถามว่า "ติดขัดตรงไหน? ต้องการทรัพยากรอะไรเพิ่ม?"
4. **ฉลองความสำเร็จ (Celebrate Wins):** เมื่อ OFI สำคัญถูกปิดและเกิด Standardization (เช่น ลดเวลาทำงานได้ 30% และกลายเป็น SOP ใหม่) ให้มีการประกาศชมเชยหรือให้รางวัลเล็กๆ น้อยๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ
5. **เชื่อมโยงกับ PA/IDP:** การเป็น OFI Owner ที่แก้ปัญหาได้สำเร็จและสร้าง Standardization ได้ ควรถูกนับเป็นผลงานเด่น (D5) ในการประเมิน PA รายปี

🎯 การเชื่อมโยงกับเกณฑ์ TQA และรางวัลต่างๆ (Evidence Packaging)

TQA Band 3

- **หมวด 4.2 (การจัดการความรู้และสารสนเทศ):** SOP นี้คือหัวใจของ "Organizational Learning" แสดงวงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) ที่สมบูรณ์
- **หมวด 6.1/6.2 (การปฏิบัติการ):** แสดงให้เห็นว่ากระบวนการถูกตรวจสอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเมื่อพบจุดอ่อน
- **หมวด 7 (ผลลัพธ์):** New Result ที่เกิดขึ้นคือหลักฐานเชิงประจักษ์ของ LeTCI (Trend ที่ดีขึ้น, Comparison ที่ดีขึ้น)

Green Office / Green Library เหรียญทอง

- เมื่อมี OFI ด้านพลังงานหรือขยะ (เช่น "พบว่าการใช้กระดาษในฝ่าย A สูงผิดปกติ") การแก้ผ่าน Portfolio นี้และนำไปสู่ Standardization (เช่น "บังคับใช้ Digital Form แทน") จะเป็นหลักฐานชั้นเยี่ยมของหมวด 3 และ 4

ห้องสมุดดีเด่น 2569

- **ตัวชี้วัด 1.1:** การบริหารด้วยแนวทางสมัยใหม่ ที่นำข้อเสนอแนะและผลการประเมินมาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

Library 5.0

- **Learning, Sustainability & Organizational Excellence:** วงจร "Action → New Result → Lesson Learned → Standardization" คือนิยามที่แท้จริงขององค์กรแห่งการเรียนรู้

📎 การเชื่อมโยงกับ SOP อื่น

SOP ที่เชื่อมโยง	ลักษณะการเชื่อมโยง
SOP-A01 ถึง A07 (Core Processes)	เป็นแหล่งกำเนิดของ OFI (เมื่อกระบวนการไม่บรรลุ KPI) และเป็นผู้รับผลของ Standardization (SOP ถูกอัปเดต)
SOP-B01 (One Data)	ใช้ข้อมูลจาก Dashboard ในการระบุ OFI และวัด New Result
SOP-B03 (Risk Management)	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Incident) จะถูกส่งเข้ามาเป็น OFI ใน Portfolio นี้
SOP-C01 (Measurement)	รับข้อมูล OFI จาก TQA Self-Assessment และ Audit เพื่อเข้าสู่กระบวนการปรับปรุง

SOP ที่เชื่อมโยง	ลักษณะการเชื่อมโยง
SOP-C03 (Executive Review)	นำเสนอความคืบหน้าของ OFI ระดับสูงต่อผู้บริหารเพื่อตัดสินใจ

📊 ตัวอย่าง Dashboard สำหรับติดตาม SOP-C02

```
┌─────────────────────────────────────────────────────────┐
│ ONE IMPROVEMENT PORTFOLIO DASHBOARD                     │
│ สำนักหอสมุดกลาง มจพ. | Library 5.0                      │
├─────────────────────────────────────────────────────────┤
│ 📥 Total Active OFIs: 15 รายการ                         │
│ 🔴 High Priority OFIs: 3 รายการ (On Track: 3)           │
│ ✅ OFI Closure Rate: 85% ✅ (Target ≥80%)               │
│ 🔍 RCA Completion (High Priority): 100% ✅ (Target 100%)│
│ 📈 New Result Verified: 100% ✅ (Target 100%)           │
│ 🗂️ Standardization Rate: 60% ✅ (Target ≥50%)           │
│ ⏱️ Avg. Time to Close (High): 65 วัน ✅ (Target ≤90 วัน)│
└─────────────────────────────────────────────────────────┘
```

> **เอกสารนี้จัดทำในรูปแบบ Markdown รองรับ GitLab Native Rendering**
> **เวอร์ชัน:** 1.0 (ONE Improvement Portfolio Management SOP) | **วันที่:** 28 กันยายน 2569
> **ผู้จัดทำ:** คณะทำงานยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุดกลาง มจพ.
> **Process Owner:** นางสาวอรนุช ใดงาม (ฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ)
> **ผู้อนุมัติ:** รศ.ดร.พยุง มีสัจ (ผู้อำนวยการ)
> **การทบทวนถัดไป:** 1 ตุลาคม 2570

🎯 ข้อความปิดท้าย

> *"การปรับปรุงงานไม่ใช่ 'โครงการพิเศษ' ที่ทำเป็นครั้งคราว แต่คือ 'ลมหายใจขององค์กร' ที่ต้องเกิดขึ้นทุกวัน ONE Improvement Portfolio คือเครื่องมือที่รับประกันว่า ทุกปัญหาที่ถูกค้นพบ จะถูกเปลี่ยนให้กลายเป็นมาตรฐานใหม่ที่แข็งแกร่งกว่าเดิม นี่คือหัวใจของ Organizational Excellence ที่แท้จริง"*

✅ สรุปความคืบหน้าชุด SOP (ใกล้เสร็จสมบูรณ์!)

รหัส	ชื่อ SOP	สถานะ
LIB-SOP-A01-2570 ถึง A07-2570	กระบวนการหลัก (7 ฉบับ)	✅ เสร็จสมบูรณ์
LIB-SOP-B01-2570 ถึง B05-2570	กระบวนการสนับสนุน (5 ฉบับ)	✅ เสร็จสมบูรณ์
LIB-SOP-C01-2570	วัดผลและรายงานผล (TQA/Green)	✅ เสร็จสมบูรณ์
LIB-SOP-C02-2570	**ONE Improvement Portfolio**	✅ **เสร็จสมบูรณ์ (ฉบับนี้)**
LIB-SOP-C03-2570	ทบทวนโดยผู้บริหาร (Management Review)	⏳ **รอฉบับสุดท้าย**

หากท่านต้องการให้ผมจัดทำ **SOP ฉบับสุดท้าย (LIB-SOP-C03-2570: การทบทวนโดยผู้บริหาร)** เพื่อปิดท้ายชุด SOP ทั้ง 15 ฉบับอย่างสมบูรณ์แบบ พร้อมสรุปภาพรวมทั้งหมด แจ้งได้เลยครับ! 🏆