

Lean R๒R (Routine to Research)

วิทยาการโดย รศ.นพ.เชิดชัย นพมนิจจำรัสเลิศ

รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

● ที่มาและแนวคิดของ“ลีน” (Lean)

“ลีน”ถูกพัฒนาขึ้นโดยบริษัท Toyota ผู้ผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น หลักการ“ลีน”ได้รับการเผยแพร่และนำมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตในญี่ปุ่นอเมริกา และยุโรป และได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ซึ่งแนวคิดของLean แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มผลผลิตกับคุณภาพและความปลอดภัย ในด้านเทคนิคการพัฒนา เป็นการเชื่อมประสานแนวคิดและเครื่องมือต่างๆ อาทิ HA TQA JCIA Lean UM R๒R KM QD เป็นต้น เข้าด้วยกัน

● ความหมายของ Lean

Lean มีความหมายว่า “Production without waste” การจัดบริการโดยไม่มีความสูญเสียหรือสูญเปล่า แนวคิดของ Lean คือ การเปลี่ยนความสูญเสีย(Waste) ให้เป็นคุณค่า(Value) ในมุมมองของผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอกอย่างไม่มีที่สิ้นสุด (CQI)

“Lean ไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้หนักขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เป็นการค้นหา waste และเปลี่ยนให้เป็น value ที่ผู้รับผลงานของเราต้องการ”

อะไรคือคุณค่า (Value)?

... คุณค่า (Value) ประเมินในมุมมองของผู้รับบริการ

“การหา Waste ของหน่วยงานนั้น บุคลากรควรยอมรับร่วมกัน และควรรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการภายนอก/ลูกค้า ว่าสิ่งใดคือ Waste ในการทำงาน”

จะประเมินคุณค่า (Value) อย่างไร?

๑. ผู้รับบริการยินดีที่จะจ่าย, ให้ความสนใจ, ให้ความร่วมมือหรือผลิตภัณฑ์นั้นๆ
๒. ต้องเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า
๓. เป็นกิจกรรมที่ทำอย่างถูกต้องในครั้งแรก

- เป้าหมายของ Lean คือ

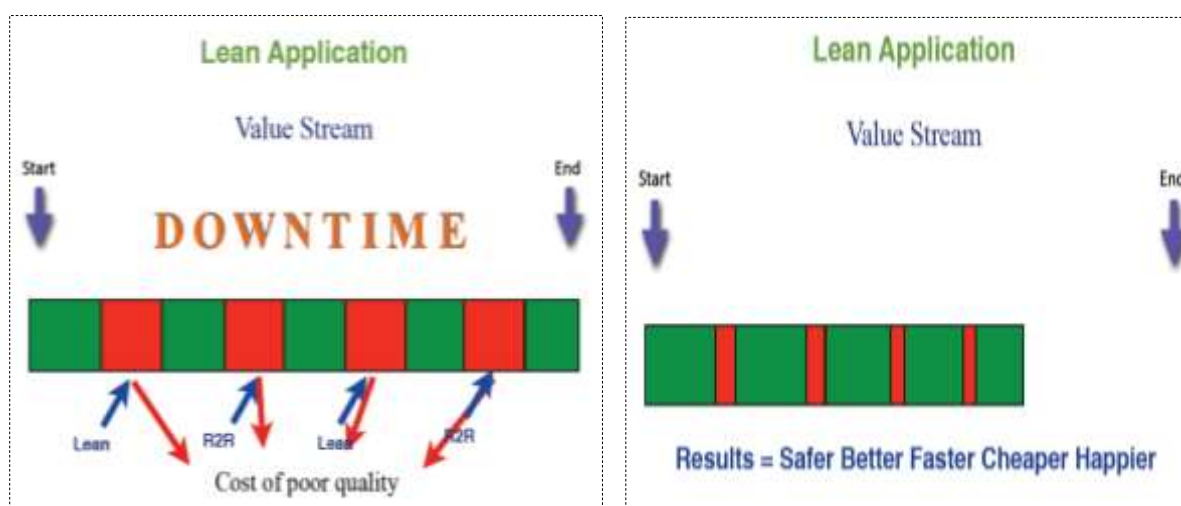
การออกแบบระบบการผลิต ที่มุ่งให้เกิดความปลอดภัย (Safety) คุณภาพการบริการที่ดี (Quality) ระบบการส่งมอบงานที่ดี (Delivery) ต้นทุนที่จะลดลง (Cost) และที่สำคัญบุคลากรที่ทำงานด้วย (ต้องมีความสุขในการทำงาน Morale)

ระบบงาน คือระบบที่ประกอบด้วย กระบวนการกิจกรรม คน เทคโนโลยี มีการใช้สารสนเทศ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการสร้างผลผลิตที่มีประโยชน์ และตอบสนองความต้องการขององค์กรและลูกค้าภายนอก

กระบวนการ (Work Process) กิจกรรมที่ร้อยเรียงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อการทำงานที่มีคุณค่า (Value-added) เพื่อประโยชน์แห่งการแปลงทรัพยากรในการทำงานให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าของกระบวนการ

- การกำจัดความสูญเปล่า (Waste) สามารถแบ่งได้เป็น ๘ อย่าง (DOWNTIME) คือ

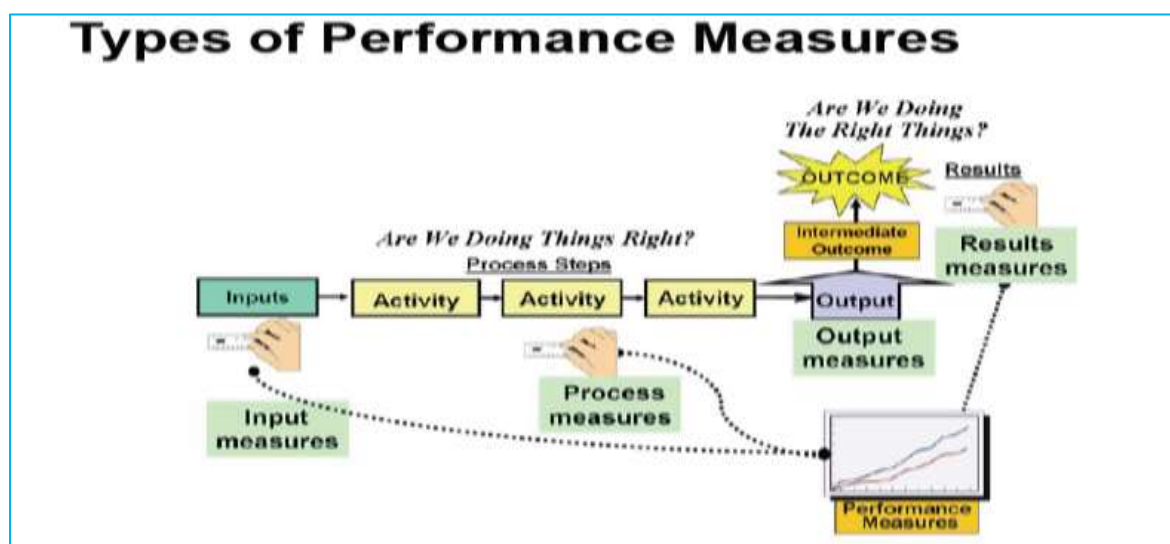
๑. การทำงานซ้ำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง (Defect Rework)
๒. การผลิต/บริการมากเกินไป (Over product)
๓. การรอคอย (Waiting)
๔. ไม่ใช้ภูมิรู้ของเจ้าหน้าที่ (Not using staff talent)
๕. การเดินทาง (Transportation)
๖. วัสดุคงคลัง (Inventory) การเก็บสำรองวัสดุคงคลังมากเกินไป
๗. การเคลื่อนไหว (Movement)
๘. กระบวนการมากเกินไป (Excessive processing)



- Lean ในระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลศิริราช

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เห็นความสำคัญในการนำแนวคิด Lean มาใช้เพื่อพัฒนางานประจำของหน่วยงานและคณะฯ โดยมุ่งเน้น ผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง และเพิ่มคุณค่าแก่ทุกฝ่าย โดยมอบหมายให้งานบริหารทรัพยากรสุขภาพ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินการของคณะฯ และทุกหน่วยงาน ให้มีการประยุกต์ใช้ Lean ในงานประจำอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งคณะฯ ซึ่งตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ โรงพยาบาลศิริราช จึงได้เข้าร่วมโครงการ Demonstration Project for the Application of Lean Thinking in Healthcare Industry กับทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยการสนับสนุนของ Asian Productivity Organization (APO)

๘๐% ของความผิดพลาดทางการรักษามีสาเหตุมาจากระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ และวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเกิดขึ้น คือ การแก้ไขปรับปรุงระบบ ไม่ใช่การกล่าวโทษบุคคลเพียงอย่างเดียว



• การประยุกต์ใช้แนวคิด Lean ในระบบบริการสุขภาพ

๑. **Specify Value** ระบุคุณค่าการบริการจากมุมมองของผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอกเช่น การเข้าตรวจอย่างรวดเร็ว การวินิจฉัยโรคและการรักษาอย่างถูกต้อง

๒. **Identify the Value Stream** วิเคราะห์สายธารแห่งคุณค่าในทุกๆขั้นตอนการดำเนินงานเริ่มตั้งแต่การออกแบบ การวางแผน เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเปล่า เช่น การลงทะเบียน การทำหัตถการ ส่งปรึกษา การนัดหมาย จนกระทั่งจ่ายค่าบริการ เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเปล่า รวมทั้งหาวิธีจัดออกไป

๓. **Continuous Flow** ทำให้กระบวนการ/กิจกรรมต่างๆที่มีคุณค่าเพิ่มดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่จุดเริ่มต้นสู่จุดสิ้นสุดโดยปราศจากการติดขัด การอ้อม การย้อนกลับ การคอย หรือการเกิดของเสีย เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความกระชับและเชื่อมโยงกัน

๔. Pull System ระบบดึง เป็นระบบที่จะผลิต/บริการเฉพาะที่ถูกกระบวนกรัดไปหรือลูกค้าดึงไปเท่านั้นโดยจะผลิต/บริการเฉพาะที่ลูกค้าต้องการ ในปริมาณที่ต้องการ และภายในเวลาที่กำหนดเท่านั้น

๕. Pursue Perfection ดำเนินการพัฒนายอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต กลายเป็นวิถีชีวิตวัฒนธรรมองค์กร



ที่มา : จากการประชุม "Lean R2R" เวทีสัมมนาวิชาการ กรมอนามัย ครั้งที่ ๔/๒๕๕๙ วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙ ณ ห้องประชุมกำธร สุวรรณกิจ

สรุปการประชุม : โดย นางศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลง
นางสาวฉันทวรรณ พิบูลย์พล สำนักสร้างและจัดการความรู้
