

รายงานการศึกษา ฝึกรอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ
(ระยะสั้นไม่เกิน ๙๐ วัน และ ระยะยาวตั้งแต่ ๙๐ วันขึ้นไป)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

ชื่อเรื่อง/หลักสูตร HA๕๐๒: แนวคิด Lean & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริการ
สุขภาพอย่างสร้างสรรค์

เพื่อ ศึกษา ฝึกรอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย
งบประมาณ เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร เงินบำรุงโรงพยาบาล
 ทุนส่วนตัว ไม่มีค่าใช้จ่าย

จำนวนเงิน ๘,๐๐๐.- บาท *๒ (คน)

ระหว่างวันที่ วันที่ ๒๗ - ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๗

สถานที่ ณ โรงแรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

๑.๑ ชื่อ นางสาวณพัทธ์ สายสุด

อายุ ๕๗ ปี การศึกษา พยาบาลศาสตรบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญ การพยาบาลเวชปฏิบัติฉุกเฉิน

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

หน้าที่ ความรับผิดชอบ สื่อสารนโยบายความเสี่ยงและความปลอดภัยจาก
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลสู่หน่วยงานและปฏิบัติ
รวบรวม วิเคราะห์ ทบทวนอุบัติการณ์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและวางมาตรการป้องกัน
ความเสี่ยงในหน่วยงาน ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ เรื่องการบูรณาการ
ระบบบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติในแต่ละหน่วยงาน และให้ความรู้เรื่องการค้นหา
จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งระบบงาน อุบัติการณ์ที่
เหมาะสม เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดเป้าหมายในการวางมาตรการ
ความปลอดภัยของหน่วยงาน

๑.๒ ชื่อ นางสาวปัญชลิกา วีระเดช

อายุ ๓๘ ปี การศึกษา พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน -

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ (โดยย่อ) ร่วมจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ คิติวิเคราะห์วางแผน
พัฒนาคุณภาพ จัดกิจกรรมคุณภาพ ประสานงาน ให้คำแนะนำ สนับสนุนหน่วยงาน
ต่างๆ เกี่ยวกับงานคุณภาพของโรงพยาบาล สื่อสารมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการ
สุขภาพและมาตรฐานคุณภาพต่างๆ สู่หน่วยงานและการจัดการเอกสารคุณภาพ

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกรอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย

๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑. มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด Lean และ Design thinking แก่ผู้บริหารได้

๒.๑.๒. ผู้เข้าอบรมสามารถทำหน้าที่เป็น Facilitators ได้ (มีความรู้ ทักษะ และ
สามารถเผยแพร่แนวคิด Lean และ Design thinking ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้)

๒.๑.๓. สามารถดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงานจากการ
ประยุกต์ใช้แนวคิด Lean และ Design thinking ในหน่วยงาน

๒.๒ เนื้อหา

แนวคิด Lean และมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (HA) มีความสัมพันธ์กันในหลายด้าน โดยเฉพาะในแง่ของการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการในสถานพยาบาล:

๑. **การปรับปรุงกระบวนการ:** แนวคิด Lean เน้นการปรับปรุงกระบวนการโดยการลดความสูญเสีย (waste) และเพิ่มมูลค่า (value) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐาน HA ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงและมีประสิทธิภาพ โดยการลดข้อผิดพลาดและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
๒. **การมุ่งเน้นที่ผู้ป่วย:** Lean และมาตรฐาน HA ทั้งสองมุ่งเน้นที่การพัฒนาประสบการณ์ของผู้ป่วย โดย Lean ใช้หลักการในการทำให้กระบวนการทำงานดีขึ้นเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่ดีขึ้นและเร็วขึ้น ขณะที่มาตรฐาน HA มักมีข้อกำหนดในการให้บริการที่เน้นความปลอดภัยและคุณภาพสำหรับผู้ป่วย
๓. **การมีส่วนร่วมของทีมงาน:** แนวคิด Lean สนับสนุนการมีส่วนร่วมของทีมงานในกระบวนการปรับปรุง เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานในพื้นที่นั้น ๆ จะมีความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับปัญหาและโซลูชันที่เป็นไปได้ ซึ่งตรงกับแนวทางของมาตรฐาน HA ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมของทีมงานในการพัฒนาคุณภาพการบริการ
๔. **การวัดผลและการติดตาม:** Lean ใช้การวัดผลและข้อมูลเพื่อติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐาน HA ที่มักต้องการการวัดผลและการติดตามเพื่อประกันคุณภาพการบริการและการปฏิบัติตามข้อกำหนด
๕. **การลดเวลาและค่าใช้จ่าย:** แนวคิด Lean มุ่งลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้บริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่มาตรฐาน HA มักมุ่งเน้นในการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

การรวมแนวคิด Lean เข้ากับมาตรฐาน HA จึงช่วยให้โรงพยาบาลและบริการสุขภาพสามารถพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้แนวทางที่เป็นระบบในการระบุและแก้ไขปัญหา, การปรับปรุงกระบวนการ, และการให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้ป่วย

ปรัชญาแนวคิดของลีน

Lean คือการแปรเปลี่ยนความสูญเปล่า (Waste) ให้เป็นคุณค่า (Value) ในมุมมองของผู้รับบริการ (VOC) อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (CQI) Lean ไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้หนักขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เป็นการค้นหา waste แปลงเปลี่ยนให้เป็น value ที่ผู้รับบริการต้องการ

Lean เป็นเครื่องมือพัฒนาระบบงาน HA เป็นกลไกรับรองระบบการดำเนินงาน

HA รับรองคุณภาพ LEAN สร้างคุณค่า

ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในระบบบริการ (DOWNTIME)

- Defects rework - การทำงานซ้ำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง แก้ด้วย Training, Standardize work, Visual control, ๕S, error proof, Andon
- Overproduction - การผลิต/บริการมากเกินไป แก้ด้วย Pull system
- Waiting - การรอคอย แก้ด้วย Workload leveling, optimal batching, take time, Quick setup, Cell concept
- Not using staff talents - ไม่ใช่ภูมิรู้ของเจ้าหน้าที่/ภูมิรู้ที่สูญเปล่า แก้ด้วย ๕ Why's, Innovation, automation, team
- Transportation - เส้นทางขนส่งที่มากเกินไป แก้ด้วย Cell concept

- Inventory ...

- Inventory – วัสดุคงคลังที่มากเกินไปจนความจำเป็น แก่ด้วย Pull system
- Motion – การเคลื่อนที่เคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น แก่ด้วย Cell concept
- Excessive processing – มีขั้นตอนที่ไม่จำเป็น แก่ด้วย New VSM

ในแนวคิด Lean การจัดการกับ "Downtime" (เวลาที่สูญเสียไปหรือไม่เพิ่มค่า) เป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน การแก้ไข Downtime จะต้องมุ่งเน้นการระบุและลดประเภทของความสูญเสียต่างๆ ที่ส่งผลต่อกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ ใน Lean มี ๘ ประเภทของความสูญเสีย (หรือ "Muda") ที่ต้องการการจัดการ ซึ่ง ได้แก่:

การผลิตมากเกินไป (Overproduction): การผลิตหรือให้บริการมากกว่าที่จำเป็น ซึ่งทำให้เกิดสต็อกสินค้าหรือปริมาณงานที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์

การแก้ไข: ใช้ระบบ Pull เช่น Kanban เพื่อผลิตตามความต้องการของลูกค้า ลดปริมาณงานในกระบวนการและสร้างการวางแผนการผลิตที่ดีขึ้น

เวลารอ (Waiting): เวลาที่พนักงานหรือเครื่องจักรรอให้มีสิ่งที่ต้องทำหรือมีการดำเนินการที่ล่าช้า

การแก้ไข: ปรับปรุงกระบวนการทำงานและกำหนดเวลาการทำงานที่ชัดเจน ใช้เทคนิคเช่น Value Stream Mapping เพื่อระบุและลดเวลาที่สูญเสียไป

การขนส่ง (Transport): การเคลื่อนย้ายวัสดุหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่จำเป็น ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าและเพิ่มต้นทุน

การแก้ไข: ลดการเคลื่อนย้ายวัสดุโดยการออกแบบพื้นที่ทำงานและกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เทคนิคการจัดเรียงแบบ ๕S เพื่อจัดระเบียบ

การทำงานที่เกินความจำเป็น (Over-processing): การทำงานหรือการให้บริการที่ซับซ้อนเกินไปหรือลงรายละเอียดที่ไม่จำเป็น

การแก้ไข: ระบุขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและลดการทำงานที่เกินความจำเป็น ปรับกระบวนการให้เหมาะสมและใช้มาตรฐานการทำงาน

ข้อบกพร่อง (Defects): การผลิตหรือให้บริการที่มีข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขหรือลดความผิดพลาด

การแก้ไข: ใช้แนวทางการควบคุมคุณภาพ เช่น Poka-Yoke (การป้องกันข้อผิดพลาด) และการตรวจสอบคุณภาพระหว่างกระบวนการ

การใช้ทรัพยากรอย่างไม่เต็มที่ (Unused Talent): การไม่ใช้ทักษะและความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่

การแก้ไข: ส่งเสริมการพัฒนาทักษะพนักงานและให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ ใช้การฝึกอบรมและการให้ข้อเสนอแนะแบบต่อเนื่อง

การรอคอยจากการซ่อมบำรุง (Maintenance): เวลาที่เครื่องจักรหยุดทำงานเนื่องจากปัญหาซ่อมบำรุง

การแก้ไข: ใช้การบำรุงรักษาที่มีการวางแผนและคาดการณ์ (Predictive Maintenance) เพื่อลดเวลาหยุดทำงานและเพิ่มความเชื่อถือได้ของเครื่องจักร

การจัดการวัสดุไม่ดี (Poor Material Management): การจัดการวัสดุที่ไม่ดี ซึ่งทำให้เกิดการจัดเก็บที่ไม่เหมาะสมหรือความสูญเสียวัสดุ

การแก้ไข: ใช้การจัดการสินค้าคงคลังที่ดีและเทคนิค Just-In-Time เพื่อลดปริมาณการเก็บรักษาและลดการสูญเสีย

การจัดการกับ Downtime โดยการลดความสูญเสียทั้ง ๘ ประเภทนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและลดต้นทุนโดยรวม การประยุกต์ใช้เทคนิค Lean ต่างๆ ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการจะทำให้สามารถแก้ไข Downtime ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Lean Thinking หรือ “แนวคิด Lean” คือแนวทางในการจัดการที่มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและลดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีแนวทางหลักหลายแบบที่ใช้ใน Lean Thinking ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. Value Stream Mapping (VSM)

ความหมาย: เป็นเครื่องมือวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการที่ใช้ในการระบุขั้นตอนที่เพิ่มมูลค่าและขั้นตอนที่เป็นความสูญเสียในกระบวนการทำงาน วิธีการทำ:

๑. ระบุและวาดแผนผังกระบวนการจากต้นทางถึงปลายทางวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมเพื่อหา "มูลค่า" และ "ความสูญเสีย" ระบุและจัดการกับปัญหาที่ทำให้เกิดความสูญเสียพัฒนาแผนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มมูลค่า

๒. ๕S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) ความหมาย: เป็นชุดของขั้นตอนในการจัดระเบียบและปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีความสะอาดและเป็นระเบียบ วิธีการทำ:

๒.๑. Sort (Seiri): แยกแยะและลบสิ่งที่ไม่จำเป็นออกจากพื้นที่ทำงาน

๒.๒. Set in order (Seiton): จัดเรียงสิ่งของและเครื่องมือในที่ที่ใช้งานสะดวก

๒.๓. Shine (Seiso): ทำความสะอาดพื้นที่ทำงานและอุปกรณ์

๒.๔. Standardize (Seiketsu): กำหนดมาตรฐานและขั้นตอนในการรักษาความสะอาดและการจัดระเบียบ

๒.๕. Sustain (Shitsuke): รักษามาตรฐานและฝึกอบรมให้ทีมงานปฏิบัติตามขั้นตอน

๓. Kaizen ความหมาย: การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการทำการปรับปรุงเล็กน้อยแต่สม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ วิธีการทำ:

๓.๑. ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางปรับปรุง

๓.๒. วิเคราะห์ปัญหาและระบุโอกาสในการปรับปรุง

๓.๓. ทดลองแนวทางการปรับปรุงและวัดผลลัพธ์

๓.๔. ปรับปรุงกระบวนการตามผลลัพธ์และทำให้เป็นมาตรฐาน

๔. Kanban ความหมาย: ระบบการจัดการการผลิตที่ใช้การ์ด Kanban ในการควบคุมปริมาณงานและการเคลื่อนย้ายวัสดุ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดการเก็บสต็อก วิธีการทำ:

๔.๑. สร้างการ์ด Kanban เพื่อบ่งบอกสถานะของแต่ละงาน

๔.๒. กำหนดขีดจำกัดของการทำงานในแต่ละขั้นตอน

๔.๓. ใช้การ์ด Kanban เพื่อติดตามและจัดการการเคลื่อนย้ายวัสดุและงาน

๔.๔. ปรับกระบวนการเพื่อให้มีการเคลื่อนย้ายงานและวัสดุที่ราบรื่น

๕. Just-In-Time (JIT) ความหมาย: ระบบที่มุ่งเน้นการผลิตและจัดหาวัสดุในเวลาที่ต้องการและในปริมาณที่ต้องการ เพื่อหลีกเลี่ยงการเก็บสต็อกที่มากเกินไป วิธีการทำ:

๕.๑. คาดการณ์ความต้องการอย่างแม่นยำเพื่อวางแผนการผลิตและการจัดหาวัสดุ

๕.๒. ใช้ระบบการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดเวลาการจัดส่ง

๕.๓. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถถูกจัดส่งได้ตรงเวลา

๖. Poka-Yoke (Error Proofing) ความหมาย: การออกแบบกระบวนการหรือเครื่องมือเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น วิธีการทำ:

๖.๑. วิเคราะห์กระบวนการเพื่อระบุจุดที่อาจเกิดข้อผิดพลาด

๖.๒. ออกแบบและติดตั้งอุปกรณ์หรือวิธีการที่ช่วยป้องกันข้อผิดพลาด

๖.๓. ทดสอบและตรวจสอบการทำงานของอุปกรณ์ป้องกันข้อผิดพลาด

๗. Total Productive Maintenance (TPM) ความหมาย: แนวทางในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดการหยุดทำงาน วิธีการทำ:

๗.๑. ดำเนินการบำรุงรักษาที่มีการวางแผนและคาดการณ์

๗.๒. ฝึกอบรมพนักงานในการบำรุงรักษาและการใช้งานเครื่องจักรอย่างถูกต้อง

๗.๓. ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลการบำรุงรักษาเพื่อลดความเสี่ยงในการหยุดทำงาน

๘. Root Cause Analysis (RCA) ความหมาย: การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อหาแนวทางการแก้ไขที่ยั่งยืน วิธีการทำ:

๘.๑. ระบุปัญหาและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

๘.๒. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เช่น ๕ Whys หรือ Fishbone Diagram (Ishikawa Diagram) เพื่อตรวจสอบสาเหตุ

๘.๓. พัฒนามาตรการแก้ไขและติดตามผลการดำเนินงาน

๘.๔. แนวคิดและวิธีการเหล่านี้ช่วยให้กระบวนการทำงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการลดความสูญเสียและเพิ่มมูลค่าให้กับกิจกรรมที่ทำ

ใน Lean Thinking, แต่ละแนวคิดมีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน โดยการมุ่งเน้นไปที่การสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องต่อไปนี้เป็นความหมายและวิธีการของแต่ละแนวคิด:

๑. Value (มูลค่า) ความหมาย: มูลค่าคือสิ่งที่ลูกค้ายินดีจ่ายเงินเพื่อให้ได้จากผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ลูกค้ารับรู้ว่าเป็นประโยชน์และคุ้มค่า วิธีการ:

- เข้าใจความต้องการของลูกค้า: สำรวจและทำความเข้าใจความต้องการและ ความคาดหวังของลูกค้า
- กำหนดสิ่งที่ไม่เพิ่มมูลค่า: ระบุและมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมและกระบวนการที่เพิ่มมูลค่า ให้กับลูกค้า
- ตัดสิ่งที่ไม่เพิ่มมูลค่า: ลดหรือกำจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าและเป็นความสูญเสียเปล่า

๒. Value Stream (กระบวนการสร้างมูลค่า) ความหมาย: กระบวนการสร้างมูลค่าคือสร้างสายธารแห่งคุณค่าในทุกๆ ขั้นตอนการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การวางแผน เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเสียเปล่า วิธีการ:

- สร้างแผนผังกระบวนการ (Value Stream Mapping): วาดแผนผังกระบวนการเพื่อระบุทุกขั้นตอนในกระบวนการสร้างมูลค่า

- วิเคราะห์กระบวนการ: ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาขั้นตอนที่เป็นความสูญเสีย (เช่น เวลารอ, การขนส่งที่ไม่จำเป็น)

- ปรับปรุงกระบวนการ: ปรับปรุงและออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อให้กระบวนการสร้างมูลค่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. Continuous Flow (การไหลอย่างต่อเนื่อง) ความหมาย: การไหลอย่างต่อเนื่องหมายถึงการจัดการกระบวนการทำงานให้ง่ายและราบรื่น โดยการลดการหยุดชะงักและความล่าช้า ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่าเพิ่มดำเนินไปอย่างต่อเนื่องโดยปราศจากการติดขัด การอ้อม การย้อนกลับ การคอย หรือการเกิดของเสีย วิธีการ:

- ออกแบบกระบวนการให้ราบรื่น: ลดการหยุดชะงักในกระบวนการ โดยการจัดเรียงเครื่องมือและขั้นตอนให้เหมาะสม

- ใช้เทคนิคการผลิตแบบ Cell Manufacturing: รวมกลุ่มเครื่องมือและขั้นตอนในพื้นที่เดียวเพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่องลดเวลาที่ไม่มีการทำงาน: ลดเวลาที่เครื่องจักรและพนักงานไม่ทำงาน โดยการใช้ระบบที่มีการวางแผนและควบคุมที่ดี

๔. Pull System (ระบบการดึง) ความหมาย: ระบบการดึงหมายถึงการผลิตและจัดหาสินค้าตามความต้องการจริงของลูกค้า โดยการใช้สัญญาณจากลูกค้าในการกระตุ้นการผลิต วิธีการ:

- ใช้ Kanban: ใช้การ์ด Kanban หรือสัญญาณการดึงเพื่อติดตามและควบคุมการผลิตและการจัดทาสต็อก

- กำหนดขีดจำกัดการทำงาน (Work In Progress, WIP): จำกัดจำนวนงานที่ทำในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่อง

- ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า: ปรับปรุงกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า

๕. Perfection (ความสมบูรณ์แบบ) ความหมาย: ความสมบูรณ์แบบหมายถึงการมุ่งหวังให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างดีที่สุด โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด วิธีการ:

- ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen): สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร

- ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน: กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อให้ทีมงานมุ่งไปสู่ความสมบูรณ์แบบ

- วัดผลและตรวจสอบ: ใช้การวัดผลและการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงกระบวนการ

การใช้แนวคิดเหล่านี้ร่วมกันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดความสูญเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมุ่งเน้นที่การสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ จากการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ออกมาเป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ บริการใหม่ๆ หรือประสบการณ์ใหม่ๆ

เป้าหมายของการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) คือการหาสิ่งที่คนไม่รู้ว่ามีตัวเองต้องการ แต่จริงๆแล้วเขาต้องการ หัวใจของกระบวนการนี้คือ การถอยออกมาจากปัญหาที่ก่อนอย่าเพิ่งรีบคิดว่าต้องทำอะไรยังไง แต่ถอยกลับมาทำความเข้าใจว่าคนที่เราจะแก้ปัญหาให้

การพัฒนากระบวนการทำงานหรือสายธารแห่งคุณค่า (Develop value stream Mapping) ประกอบด้วย

๑. SIPOC การกำหนดกรอบการทำงานอย่างชัดเจน
๒. VSM กระบวนการทำงาน (แผนที่สายธารแห่งคุณค่า)
๓. Define WASTE (DOWNTIME) ความสูญเปล่า
๔. Future VSM กระบวนการทำงานใหม่ (แผนที่สายธารแห่งคุณค่าใหม่)
๕. A๓ Report การรายงานข้อมูลทั้งหมดอยู่บนกระดานขนาด A๓

SIPOC Framework ประกอบด้วย

S: Suppliers/Providers หมายถึง บุคคลภายในและภายนอกที่ส่งมอบ และป้อนปัจจัยนำเข้าหรือทำงานให้กับกระบวนการ

I: Input หมายถึง ปัจจัยที่จำเป็น เพื่อให้กระบวนการเสร็จสมบูรณ์ (ทรัพยากรกายภาพและข้อมูลข่าวสารต่างๆ)

P: Processes หมายถึง จุดเริ่มต้น จุดสิ้นสุด Project manager ผู้สนับสนุน

O: Output หมายถึงผลลัพธ์ 5 ด้าน ได้แก่

๑. ด้านความปลอดภัยของผู้รับบริการ (Safety)
๒. ด้านมิติคุณภาพการบริการ (Quality)
๓. ด้านการลดระยะเวลาการให้บริการ (Delivery)
๔. ด้านการลดการใช้ทรัพยากร (Cost)
 - ลดค่าใช้จ่าย/ต้นทุน ด้านต่างๆ ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ที่ลดลง
 - ลดต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการลดระยะเวลาการทำงานที่สูญเปล่าของบุคลากรผู้ให้บริการและลดระยะเวลาในกระบวนการของผู้รับบริการ
 - เพิ่มรายได้ เพิ่มรอบการให้บริการ ปริมาณวัสดุอุปกรณ์ เพิ่มจำนวนผู้ป่วย
๕. ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)

C: Customers หมายถึง ลูกค้าภายนอก ลูกค้าภายใน บุคคลภายนอกและภายในที่ได้รับผลลัพธ์จากการเลื่อนไหล

แผนที่สายธารแห่งคุณค่า (กระบวนการทำงาน) ทำความเข้าใจกระบวนการ จุดที่เราอยู่ในปัจจุบัน จนถึงจุดที่เราจะไปในอนาคต

- เราต้องทำอะไรบ้าง
- เราส่งมอบงานให้ใคร
- อะไรคือขั้นตอนที่จำเป็น
- อะไรคือขั้นตอนที่ตัดทิ้งได้
- ใครทำอะไร ทำส่วนไหน
- ประเมินผลอย่างไร

การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน สามารถแบ่งเป็น ๓ ระดับ

๑. เขียนแผนภูมิที่มองในระดับที่กว้างที่สุด
๒. เขียนแผนภูมิที่มองในระดับกลางๆ
๓. เขียนแผนภูมิของกระบวนการในระดับละเอียดที่สุด ทบทวนขั้นตอนต่างๆโดยละเอียด เพื่อการปรับปรุง

ความสูญเปล่า WASTE

WASTE	ลักษณะ	การจัดการ
Defect rework	ทำงานผิดแล้วต้องทำซ้ำเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด	การฝึกอบรม การทำมาตรฐานงาน การใช้ ๕ ส การใช้ระบบป้องกันความผิดพลาด
Overproduction	การผลิตหรือให้บริการมากเกินไปเป็นส่วนหนึ่งเกิดจาก excessive processing ที่ทำงานเต็มซ้ำๆจนได้ชิ้นงานมากเกินไป	ระบบการดึง (pull system)
Waiting	การรอคอย	การปรับและการกระจายงาน การกำหนดอัตราการไหลของผู้รับบริการ การจัดเตรียมที่รวดเร็ว
Not using staff talent	ภูมิรู้ที่สูญเปล่า ใช้คนไม่เหมาะกับงาน	๕ คำถาม สร้างช่องทางร่วมค้นหาปัญหา การสร้างนวัตกรรมใหม่ สร้างทีมที่สามารถทำงานได้หลากหลายแทนกันได้
Transportation	การเดินทางของ ผู้ป่วย พัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น	การจัดการด้วยแนวคิดเซลล์ (cell concept)
Inventory	วัสดุคงคลังมีมากหรือน้อยเกินไป	ระบบการดึง (pull system)
Motion	การเคลื่อนไหวที่มากเกินไป ท่าทางไม่เหมาะสม เช่นมีการเอื้อมตัวบ่อยๆของเจ้าหน้าที่	การจัดการด้วยแนวคิดเซลล์ (cell concept)
Excessive processing	งานไม่ผิด แต่ต้องทำงานเต็มซ้ำๆ ขั้นตอนการทำงานมีมากเกินไป	ปรับกระบวนการใหม่

๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

๒.๓.๑ ต่อตนเอง

- สามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และสร้างผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น
- สามารถสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ และผลงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป
- มีทักษะในการสร้างกรอบความคิดและเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องของคุณภาพ (Quality Awareness Mindset) ได้ด้วย

๒.๓.๒ ต่อหน่วยงาน

- ถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการจัดทำ Lean & Design Thinking ให้กับบุคลากรในองค์กรทั้งคนเก่าและคนใหม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพบุคคล

- นำความรู้ และ ...

- นำความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการอบรมนำไปเชื่อมโยงแนวทางการบริหารในองค์กรกับการใช้แนวทางการบริหารงานแบบ Lean ในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานได้ทันที

๒.๓.๓ อื่น ๆ

- สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ของตนเองได้ทันที

ส่วนที่ ๓ ปัญหาและอุปสรรค

๓.๑ การปรับปรุง

- สถานที่จัดฝึกอบรม เนื่องจากการโยกย้ายสถานที่อบรม ทำให้บางครั้งไม่สะดวกในการเดินทางรถติด

๓.๒ การพัฒนา

- อยากให้จัดสถานที่ฝึกอบรมที่เดียวไป เช่น อบรมที่โรงแรมก็ต่อโรงแรมไปทั้ง ๔ วัน ไม่มีการย้ายสถานที่อบรม

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เป็นหลักสูตรที่เน้นการสอนเรื่องทักษะและการนำไปใช้ Lean & Design Thinking ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ได้ในทุกระบบงานในองค์กร

(ลงชื่อ).....นางสาว นพัสต์ สายสุต..... (ผู้รายงาน)

(นางสาวณพัสต์ สายสุต)
ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

(ลงชื่อ).....นางสาว ปัญชลิกา วีระเดช..... (ผู้รายงาน)

(นางสาวปัญชลิกา วีระเดช)
ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม เกี่ยวกับแนวคิด Lean และ Design thinking มาถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน และประยุกต์ใช้ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ



(นายพรเทพ แซ่เฮ้ง)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์



นางสาวณพัลล์ สายสุด
 พว.วิชาชีพชำนาญการ
 สว.เจริญกรุงประชารักษ์

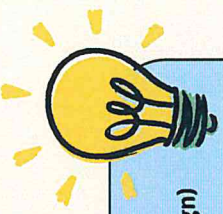
1. Value (มูลค่า) คือสิ่งที่ลูกค้ารับรู้ว่าเป็นประโยชน์และคุ้มค่า
 วิธีการ : มุ่งเน้นกิจกรรม และกระบวนการที่เพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า
2. Value Stream (กระบวนการสร้างมูลค่า) คือการสร้างสายธารแห่งคุณค่าในทุกๆขั้นตอนการดำเนินงาน
 วิธีการ : 1) สร้างแผนผังกระบวนการ 2) วิเคราะห์กระบวนการ หาขั้นตอนที่เป็นความสูญเสีย 3) ปรับปรุงกระบวนการ
3. Continuous Flow (การไหลอย่างต่อเนื่อง) ลดการหยุดชะงัก และความล่าช้า เป็นการผลิตการซ่อม, การย้อนกลับ, การคอย
4. Pull System (ระบบการดึง) คือการผลิต หรือจัดหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการให้มีความยืดหยุ่น
 ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า : ใช้ Kanban
5. Perfection (ความสมบูรณ์แบบ) โดยปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (kaizen) ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน, วัดผลและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
 เพื่อติดตามความก้าวหน้า และปรับปรุงกระบวนการ



LEAN

&

**DESIGN
 THINKING**



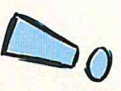
แนวคิดการเปลี่ยน "ความสูญเปล่า" Waste เป็น "คุณค่า" Value ในมุมมองของผู้รับบริการ VOC อย่างไม่ทันสมัย CQI

Waste = Defect Rework : ความผิดพลาด → แก้ไขด้วย 5s, Training, Standardize work
 Overproduction : ผลิตเพื่อมากเกินไป → แก้ไขด้วย Pull system, kanban
 Waiting : มัสนคอย → แก้ไขด้วย Quick setup, Cell concept
 Not Using Staff Talent : ภูมิรู้ที่สูญเปล่า → แก้ไขด้วย 5why's, วงกตสน, Team
 Transportation : เส้นทางส่งที่มากเกินไป → แก้ไขด้วย Cell concept, 5a
 Inventory : วัสดุคงคลังที่มากเกินไป → แก้ไขด้วย Pull system
 Movement : การเคลื่อนที่เคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น → แก้ไขด้วย Cell concept
 Excessive Process : มีขั้นตอนที่ไม่จำเป็น → แก้ไขด้วย New VSM



การนำไปใช้ในหน่วยงาน

- นำแนวคิดลีน (Lean) และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) มาเผยแพร่และฝึกให้กับเจ้าหน้าที่ risk coordinator ขององค์กร
- นำความรู้ที่ได้มาสั่งงานในระบบการบริหารความเสี่ยง



Lean & Safety.

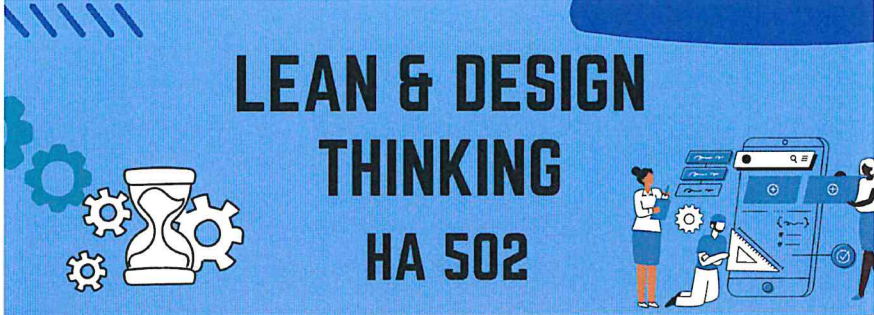
- ออกแบบเพื่อป้องกันความผิดพลาด (error proof design)
- งานที่เป็นมาตรฐาน (standardized work)
- Jidoka: detect, stop, fix, prevent
- การไม่เกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ คือการลด defect rework
- วิเคราะห์และป้องกันความเสี่ยง value stream
- เรียนรู้จากความผิดพลาดและเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์
- ใช้ Human Factor Engineering ออกแบบ เพื่อป้องกันการทำงาน

ประโยชน์ที่ได้จากการอบรม

- สามารถนำหลักการ Lean มาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ และเหมาะสมกับบริษัทตัวเอง
- ได้พัฒนาความรู้เกี่ยวกับแนวคิดลีน (Lean) และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานด้านคุณภาพ และความปลอดภัยของผู้ป่วย

LEAN & DESIGN THINKING

HA 502



1. LEAN คือ

- Lean คือการแปรเปลี่ยนความสูญเปล่า (Waste) ให้เป็นคุณค่า (Value) ในมุมมองของผู้รับบริการ (VOÇ) อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (CQI)
- Lean เป็นเครื่องมือพัฒนาระบบงาน HA
- Lean เป็นกลไกรับรองระบบการดำเนินงาน HA รับรองคุณภาพ LEAN สร้างคุณค่า

2. WASTE



WASTE	ลักษณะ	การจัดการ
Defect rework	ทำงานผิดแล้วต้องทำซ้ำเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด	การฝึกอบรม การทำมาตรฐานงาน การวิธี 5 ส การใช้ระบบป้องกันความผิดพลาด
Overproduction	การผลิตหรือให้บริการมากเกินไปจนเป็น ส่วนหนึ่ง เกิดจาก excessive processing ที่ทำงานเดิมซ้ำๆจนได้ชิ้นงานมากเกินไป	ระบบการดึง (pull system)
Waiting	การรอคอย	การปรับปรุงและการกระจายงาน การกำหนดลำดับการไหลของข้อมูล การปรับระบบคิว การปรับเครื่องจักร
Not using staff talent	บุคลากรใช้ความสามารถไม่เต็มที่	5 คำถาม สร้างข้อตกลงร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ สร้างพื้นที่สำหรับการทำงาน ให้บุคลากรสามารถทำได้
Transportation	การเคลื่อนย้ายของ ผู้ป่วย พักศุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น	การจัดการด้วยแนวคิดเซลล์ (cell concept)
Inventory	วัสดุคงคลังมากเกินไปหรือมีไม่เพียงพอ	ระบบการดึง (pull system)
Motion	การเคลื่อนไหวที่มากเกินไป ทำการไม่เหมาะสม เช่น การเดินขึ้นบันไดของเจ้าหน้าที่	การจัดการด้วยแนวคิดเซลล์ (cell concept)
Excessive processing	งานไม่คิด แต่ต้องทำงานเดิมซ้ำๆ ขั้นตอนการทำงานมีมากเกินไปจนจำเป็น	ปรับกระบวนการใหม่

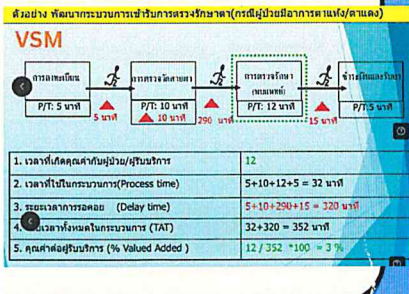
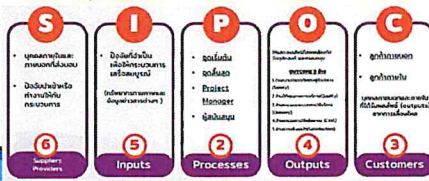
3. DESIGN THINKING

กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการหรือประสบการณ์ใหม่ๆ



4. DEVELOP VALUE STREAM MAPPING

- SIPOC การกำหนดกรอบการทำงานอย่างชัดเจน
- VSM แผนที่สายธารแห่งคุณค่า
- Define WASTE : RCA, 5 whys, fish bone
- Future VSM แผนที่สายธารแห่งคุณค่าใหม่
- A3 report



หากกิจกรรม/ขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าหรือความสูญเปล่า → Future VSM

5. ประโยชน์ที่ได้รับ การนำไปใช้

- เรียนรู้เข้าใจกระบวนการทำ LEAN และ Design thinking มากขึ้น
- เข้าใจวิธีการพัฒนาระบบการทำงาน (VSM) การคิดคุณค่าต่อผู้รับบริการ
- ได้เห็นตัวอย่างกระบวนการ LEAN และ Design thinking
- นำความรู้มาจัดทำ LEAN ในหน่วยงาน
- นำความรู้มาเผยแพร่ และกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ทำ LEAN