

สรุปรายงานการอบรม  
หลักสูตร HA 502 : แนวคิด LEAN & Design Thinking  
และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์  
ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔  
รูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting)

.....

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ-สกุล นางสาวอรกานต์ สังข์คุ้ม  
อายุ ๓๘ ปี  
การศึกษา ทันตแพทยศาสตรบัณฑิต  
ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ปรีทันตวิทยา  
ตำแหน่ง ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ  
หน้าที่รับผิดชอบ ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ

แผนกทันตกรรม ทำหน้าที่ในการรักษาผู้ป่วยทางทันตกรรมทั่วไป ได้แก่ การอุดฟัน ขูดหินปูน ถอนฟัน ทำการรักษาผู้ป่วยเฉพาะทางด้านปริทันตวิทยา หรือการรักษาโรคปริทันต์อักเสบ การทำศัลยกรรมปริทันต์ ปฏิบัติงานทางด้านส่งเสริมสุขภาพช่องปากและทันตสุขศึกษาร่วมกับคลินิกอื่น ได้แก่ กลุ่มผู้ป่วยโรคเบาหวาน กลุ่มหญิงตั้งครรภ์ คลินิกแม่และเด็ก เป็นต้น ปฏิบัติงานทางด้านพัฒนาคุณภาพที่ได้รับมอบหมาย และดูแลงานทางด้านชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม

๑.๒ ชื่อ-สกุล นายชาคร ริมชลา  
อายุ ๔๐ ปี  
การศึกษา แพทยศาสตรบัณฑิต  
ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ออร์โธปิดิกส์  
ตำแหน่ง นายแพทย์ชำนาญการ  
หน้าที่ความรับผิดชอบ ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งนายแพทย์ชำนาญการ ประจำ

แผนกออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลตากสิน ปฏิบัติหน้าที่ให้การตรวจรักษาผู้ป่วยที่มีปัญหาเรื่องระบบการเคลื่อนไหว, ข้อ และกล้ามเนื้อให้การรักษาผู้ป่วยด้วยวิธีการรักษาชนิดอนุรักษ์ (Conservative Treatment) และการผ่าตัดรักษา (Surgical Treatment) และดูแลรักษา ตรวจติดตามผู้ป่วยในหอผู้ป่วยกระดูกชาย, หอผู้ป่วยกระดูกหญิง และหอผู้ป่วยพิเศษในผู้ป่วยที่จำเป็นต้องได้รับการรักษาด้วยวิธีการผ่าตัด

๑.๓ ชื่อ-สกุล นางสาววันเพ็ญ เทียววิไล  
อายุ ๕๑ ปี  
การศึกษา พยาบาลศาสตรบัณฑิต  
ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน  
ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ  
หน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้าหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

มีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ให้การพยาบาลผู้ป่วยภาวะวิกฤต ผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน เป็นผู้ดูแลตัวชีวิต Ac STEMI และเป็นผู้ควบคุมดูแลตัวชีวิตต่าง ๆ ของหน่วยงาน

ในภาพรวม ค้นหาสาเหตุ วิเคราะห์ปัญหา และนำมาแก้ไขเชิงระบบ พร้อมติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงพัฒนา วิถีปฏิบัติการพยาบาล ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มคุณภาพและความปลอดภัยแก่ผู้ป่วย และความพึงพอใจของผู้มารับบริการและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายด้านการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน

๑.๔ ชื่อ-สกุล นางสุจินดา ตั้งศักดิ์พร

อายุ ๕๓ ปี

การศึกษา พยาบาลศาสตรบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การพยาบาลปฏิบัติทางตา

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าห้องตรวจผู้ป่วยนอกจักษุ มีหน้าที่ดูแล

ควบคุมกำกับการทำงาน / การปฏิบัติของบุคลากร ห้องตรวจผู้ป่วยนอกจักษุ ให้การพยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉินทางตา โรคทางตาตั้งแต่แรกเกิด ให้การพยาบาลทั้งก่อน - หลังผ่าตัด และเป็นผู้ควบคุมดูแลตัวชี้วัดต่าง ๆ ของหน่วยงานบริหาร ติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพ และความปลอดภัยของผู้ป่วย เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ป่วยและญาติ

๑.๕ ชื่อ-สกุล นางสาวปริศนา เจริญทอง

อายุ ๓๙ ปี

การศึกษา เกสัชศาสตรมหาบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การบริหารเภสัชกรรม

ตำแหน่ง เกสัชกรปฏิบัติการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งเภสัชกรปฏิบัติการประจำ

ห้องจ่ายยาผู้ป่วยนอก ชั้น ๓, ปฏิบัติงานคลินิกเฉพาะทางด้านโรคติดเชื้อ (คลินิกตะวันออก), คลินิกโรคระบบทางเดินหายใจ (Asthma-COPD Clinic) ในวันและเวลาราชการ รวมถึงการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ, ออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่, งานด้านการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๑.๖ ชื่อเรื่อง หลักสูตร HA ๕๐๒ : แนวคิด LEAN & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์

เพื่อ  ศึกษา  ผูกอบรม  ประชุม  ดูงาน  สัมมนา  ปฏิบัติงานวิจัย  
งบประมาณ  เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร  เงินบำรุงโรงพยาบาล  
 ทุนส่วนตัว

จำนวนเงิน เป็นเงินคนละ ๖,๐๐๐.- บาท (หกพันบาทถ้วน)  
รวมเป็นเงิน ๓๐,๐๐๐.- บาท (สามหมื่นบาทถ้วน)

วัน เดือน ปี ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

สถานที่ รูปแบบการประชุมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting)

คุณวุฒิ/วุฒิบัตรที่ได้รับ -

## ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการอบรม

### ๒.๑ วัตถุประสงค์

(๑) สามารถเข้าใจแนวคิด และทักษะการโค้ช และใช้แนวคิดการตามรอยเพื่อกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพ

(๒) วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินตนเอง จับประเด็นสำคัญ และวางแผนการโค้ชได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๓) ใช้ทักษะการโค้ชร่วมกับการตามรอย ทั้งหน่วยงานทางคลินิก และหน่วยงานสนับสนุนบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ภายในโรงพยาบาล เพื่อสื่อสารข้อมูลและกระตุ้นให้หน่วยงานและทีมพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

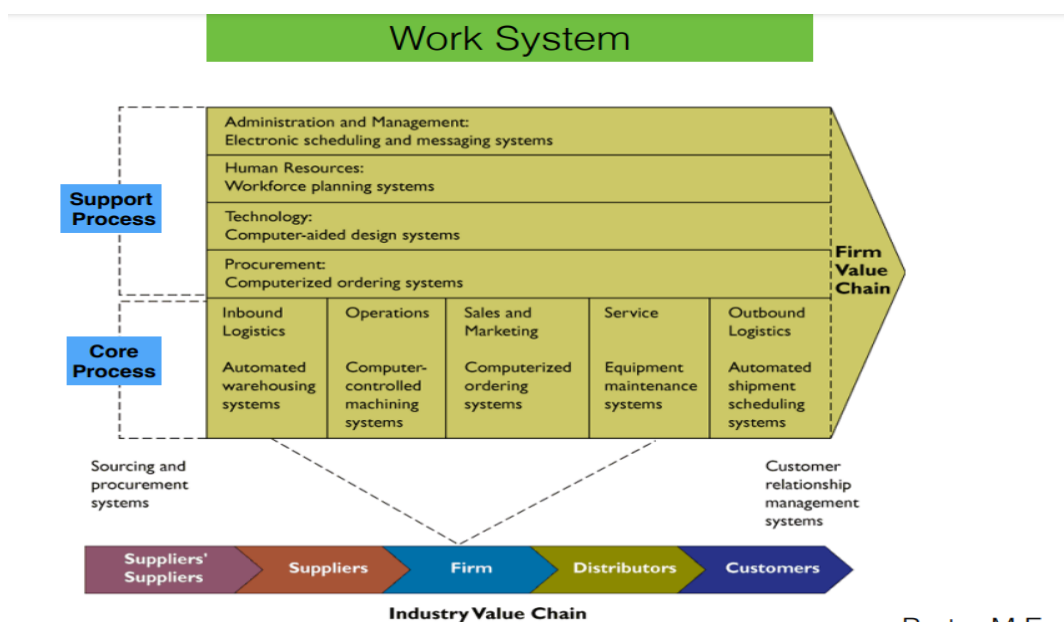
(๕) สรุปประเด็นสำคัญจากการโค้ช การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ พร้อมทั้งใช้ทักษะการโค้ชเพื่อช่วยให้หน่วยงาน และทีมพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

### ๒.๒ เนื้อหาโดยย่อ

#### แนวคิด Lean & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพ (HA ๕๐๒)

ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล เป้าหมายสำคัญของกระบวนการพัฒนาอยู่ที่การทำให้งานมีประสิทธิภาพ (ได้ผลลัพธ์อย่างที่เราต้องการ) มีประสิทธิภาพ (งานสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็น) และมีความปลอดภัย (ไม่เกิดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์จากงานของเรา)

ระบบงาน (Work System) คือ ระบบที่ประกอบด้วย กระบวนการกิจกรรม คน เทคโนโลยี มีการใช้สารสนเทศ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการสร้างผลผลิตที่มีประโยชน์ และตอบสนองความต้องการขององค์กรและผู้รับบริการ



### รูปที่ ๑. แสดงองค์ประกอบของระบบงาน (work system)

กระบวนการ (Work Process) เป็นกิจกรรมที่ร้อยเรียงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อการทำงานที่มีคุณค่า (Value-Added) เพื่อประโยชน์แห่งการแปลงทรัพยากรในการทำงานให้เป็นผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการ เป็นคุณค่า (Value) ในมุมมองของผู้รับบริการ



$$\text{Patient value} = \frac{\text{patient-relevant outcomes}}{\text{costs per patient to achieve these outcomes}}$$

#### Value-Based Health Care Benefits

PATIENTS	PROVIDERS	PAYERS	SUPPLIERS	SOCIETY
Lower Costs & better outcomes	Higher Patient Satisfaction Rates & Better Care Efficiencies	Stronger Cost Controls & Reduced Risks	Alignment of Prices with Patient Outcomes	Reduced Healthcare Spending & Better Overall Health

การที่จะดำเนินงานในระบบสุขภาพให้เกิดคุณค่าดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะต้องมีการค้นหาปัญหา พร้อมทั้งแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่น ไม่ก่อให้เกิดภาวะ หรือ สิ่งสูญเปล่า (Waste) จำเป็นต้องมีแนวทางรวมถึงเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในงานดังกล่าวซึ่งก็คือ Lean

Lean เป็นแนวคิดสำคัญที่ช่วยสร้างงานให้มีประสิทธิภาพและความปลอดภัยมากขึ้น หลักการสำคัญของ Lean คือ การสร้างกระบวนการที่ลดความสูญเปล่า (waste) ในทุกขั้นตอน แปรเปลี่ยนความสูญเปล่า ให้เป็นคุณค่า (Value) ในมุมมองของผู้รับบริการ (VOC : Voice of Customer) อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (CQI : Continuous Quality Improvement) ดังนั้น ทุกขั้นตอนจะเปรียบเสมือนสายธารที่มีคุณค่า ส่งต่อเนื่องกัน (Value Stream) เพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับผู้มารับบริการ

#### ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบลีน (Lean Systems)

ปรัชญาแนวคิดของลีน (Lean) เป็น Holistic & Sustainable Approach ที่ใช้ทุกสิ่งทุกอย่างน้อยลง ไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้หนักขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เป็นการค้นหาความสูญเปล่า (Waste) และเปลี่ยนให้เป็นคุณค่า (Value) ที่ผู้รับบริการต้องการ

แนวคิดของลีน เป็นแนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้น ค้นหาความสูญเปล่า (Waste) เพื่อลดหรือทำให้หมดสิ้นไป หรือให้เหลือน้อยที่สุด โดยการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและเกิดการไหล (Flow) อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว เพื่อเพิ่มคุณค่า (Value) ให้กับผู้รับบริการให้มากที่สุด ผ่านการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (CQI) โดยที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

### หลักการแนวความคิดลีน (Lean Principle)

Lean เป็นความต่อเนื่องของระบบ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ให้บริการต้องคำนึงถึง ไม่ให้ความสำคัญแค่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบเท่านั้น เพราะหากระบบเกิดการติดขัดแค่เพียงจุดเดียว ก็ก่อให้เกิดความสูญเปล่า (Waste) ได้ หลักการแนวความคิดลีน ได้แก่

๑. Value Definition ระบุคุณค่าของบริการในมุมมองของผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก การจะประเมินคุณค่า (Value) สามารถประเมินได้จาก

๑.๑ ผู้รับบริการยินดีที่จะจ่าย, ให้ความสนใจ, ให้เวลากับบริการหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

๑.๒ ต้องเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า

๑.๓ เป็นกิจกรรมที่ทำอย่างถูกต้องในครั้งแรก

ดังนั้น กิจกรรมใดที่ไม่มีคุณค่า และไม่มีค่าจำเป็น กิจกรรมนั้นจะเป็นความสูญเปล่าอย่างหนึ่ง ควรพิจารณาในการปรับปรุงหรือยกเลิกกิจกรรมนั้น

๒. Value Stream Analysis เป็นการสร้างสายธารแห่งคุณค่า เป็นการมองคุณค่าในทุก ๆ ขั้นตอนการดำเนินงานเริ่มตั้งแต่การออกแบบ การวางแผน เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเปล่า

๓. Continuous Flow เป็นการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีคุณค่าเพิ่มดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยปราศจากการติดขัด การอ้อม การย้อนกลับ การคอย หรือการเกิดของเสีย เพราะหากมีการไหลที่ไม่ต่อเนื่อง เกิดการรอคอย จะเกิดความสูญเปล่าขึ้นทันที



๔. Pull System ระบบดึง (Just in Time : JIT) เป็นการผลิตตามความต้องการของลูกค้า (ผู้รับบริการ) ในเวลาที่ลูกค้าต้องการ ในปริมาณที่ต้องการ และภายในระยะเวลาที่กำหนดเท่านั้น

๕. Perfection ความสมบูรณ์แบบ คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการตรวจพบความสูญเปล่าในระบบ มีการปรับปรุงพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดการพัฒนา เพราะแต่ละระบบอาจมีความสูญเปล่าซ่อนอยู่ จึงต้องมีการค้นหาความสูญเปล่าที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

### ความสูญเปล่า (Waste)

ความสูญเปล่า (Waste) เป็นกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเวลา บุคคล สถานที่ เงิน งบประมาณ อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ แต่กลับไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ ความสูญเปล่า (Waste) หรือ DOWNTIME มี ๘ ประการ ได้แก่

D : Defect Rework	การทำงานซ้ำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง
O : Over production	การผลิตหรือให้บริการมากเกินไป
W : Waiting	การรอคอย
N : Not using staff talent	ความรู้ที่สูญเปล่า หรือการไม่ได้ใช้ศักยภาพของบุคลากร
T : Transportation	การเคลื่อนย้ายงานด้วยความไม่จำเป็น
I : Inventory	วัสดุคงคลัง หรือการเก็บงานไว้ทำ
M : Movement	การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน
E : Excessive processing	การมีขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไป

### **Defect Rework (การทำงานซ้ำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง)**

Defect Rework (การทำงานซ้ำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง) เป็นความสูญเปล่าจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด บกพร่อง ไม่ครบถ้วน ไม่มีคุณภาพ ไม่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการเกิดผลเสียต่องานที่ทำส่งผลให้มีการแก้ไข ต้องทำใหม่ วัดใหม่ ตรวจสอบใหม่ เช่น การสื่อสารผิดหรือไม่ชัดเจน Medication Error เป็นต้น สาเหตุหลักของความผิดพลาด เป็นไปได้ทั้งจากคนที่ไม่มีความชำนาญ ขาดการดูแล ไม่มีการควบคุมคุณภาพที่ดีพอ ไม่มีการตรวจสอบที่ถี่ถ้วน สาเหตุเหล่านี้ย่อมทำให้เกิดความสูญเปล่าในกระบวนการ ที่จะต้องนำกลับไปทำใหม่ (Rework)

### **Over Production (การผลิตหรือให้บริการมากเกินไป)**

Over Production (การผลิตหรือให้บริการมากเกินไป) เป็นความสูญเปล่าจากการให้บริการมากเกินไป โดยงานที่ทำมากนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การสำรองวัสดุหรือยาเกินความจำเป็น การส่งตรวจวินิจฉัยและการให้การรักษาที่ไม่สมเหตุสมผล การรักษาพยาบาลที่ไม่จำเป็น การส่งตรวจ เพื่อการวินิจฉัยที่ซ้ำซ้อนหรือมากเกินไป การทำงานโดยไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ

### **Waiting (การรอคอย)**

Waiting (การรอคอย) เป็นความสูญเปล่าในการรอคอย ความล่าช้า ทำให้สูญเสียเวลาลดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้ป่วยรอแพทย์ รอการตรวจจากแพทย์ รอการผ่าตัด รอรับยา ความล่าช้าในการส่งต่อผู้ป่วยที่ต้องได้รับการรักษาอย่างเร่งด่วน เครื่องมือไม่พร้อมทำให้ต้องรอ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นับได้ว่าเป็นเวลาที่สูญเปล่า ไม่สร้างคุณค่าต่อผู้ป่วย หรือผู้รับบริการ

### **Not Using Staff Talent (ความรู้ที่สูญเปล่า หรือการไม่ได้ใช้ศักยภาพของบุคลากร)**

Not Using Staff Talent (ความรู้ที่สูญเปล่า หรือการไม่ได้ใช้ศักยภาพของบุคลากร) เป็นความสูญเปล่าที่เกิดจากการใช้บุคคลไม่ถูกกับลักษณะงาน เช่น การรักษาโรคง่าย ๆ โดยแพทย์เฉพาะทาง การใช้พยาบาลมาทำหน้าที่ธุรการ เป็นต้น

### **Transportation (การเคลื่อนย้ายงานด้วยความไม่จำเป็น)**

Transportation (การเคลื่อนย้ายงานด้วยความไม่จำเป็น) เป็นความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้ายงานจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่งโดยไม่จำเป็น เช่น การจัดการบริการที่ทำให้ผู้ป่วยต้องเดินทางหลาย ๆ จุด ในโรงพยาบาล การส่งต่อผู้ป่วยไปยังจุดบริการต่าง ๆ สามารถจัดการได้โดยการจัดผังการทำงานใหม่ หรือการดูแลผู้ป่วยแบบ Cell Concept

### **Inventory (วัสดุคงคลัง หรือการเก็บงานไว้ทำ)**

Inventory (วัสดุคงคลัง หรือการเก็บงานไว้ทำ) เป็นความสูญเสียเปล่าจากวัสดุคงคลัง หรือการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งส่งผลเสียทำให้ไม่สามารถทำงานให้เสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว การเก็บเวชภัณฑ์ Stock ยามากเกินไปทำให้ของล้นคลัง หอผู้ป่วยหรือห้องผ่าตัดมีการสำรองเก็บอุปกรณ์ทางการแพทย์ต่าง ๆ มากเกินความต้องการหรือเกินความจำเป็น เป็นต้น

### **Movement (การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน)**

Movement (การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน) เป็นความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเคลื่อนไหว หรือเคลื่อนที่โดยเปล่าประโยชน์

### **Excessive processing (การมีขั้นตอนการทำงานที่มากเกินความจำเป็น)**

Excessive processing (การมีขั้นตอนการทำงานที่มากเกินความจำเป็น) เป็นความสูญเสียเปล่าจากการทำงานซ้ำซ้อน ทำแล้วทำอีก การทำงานหลายขั้นตอนเกินความจำเป็น และไม่เกิดประโยชน์ เช่น การกำหนดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การคัดลอก และถ่ายทอดคำสั่งใช้ยา การบันทึกข้อมูลที่ไม่มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

### **เครื่องมือ Lean (Lean Tools)**

เครื่องมือ Lean เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเพิ่มคุณค่าให้ผู้รับบริการด้วยการลดความสูญเสียเปล่า (Waste) ในกระบวนการการทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงาน ซึ่ง Green (๒๐๐๐) ได้พัฒนา Toolkit ของการผลิตแบบลีน ได้รวบรวมเครื่องมือไว้ทั้งหมด ๒๗ ชนิด และจำแนกเครื่องมือออกเป็น ๔ ประเภทตามผลลัพธ์ที่ได้จากเครื่องมือ นั้น ๆ คือ

๑) เครื่องมือปรับปรุงอัตราการไหล (Flow) ได้แก่ Pull Production Scheduling หรือ Kanban, One Piece Flow, ๕s, Standard Work, Method Sheet, Visual Control, Total Preventive Maintenance, Reliability Maintenance, Preventive Maintenance, Predictive Maintenance

๒) เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการ (Flexibility) ได้แก่ Set up Reduction, Mixed Model Production, Smoothed Production, Cross Trained Workforce

๓) เครื่องมือที่ลดเวลาในการทำงาน (Throughput Rate) ได้แก่ Flow Cell, Point of Used Storage, Autorotation, Mistake Proofing, Self Check Inspection, Successive Check Inspection, Line Stop

๔) เครื่องมือที่ใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ได้แก่ Kaizen, Design of Experiment, Root Cause Analysis, Statistical Process Control, Team Based Problem Solving

## อุปสรรคและผลลัพธ์ของ LEAN

อุปสรรคทางความคิดของ Lean	ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้ Lean
<ul style="list-style-type: none"><li>• เราขู่เกินกว่าที่จะไปสนใจมัน !</li><li>• เป็นความคิดที่ดีแต่ยังไม่ถึงเวลาอันควร !</li><li>• เราไม่มีงบประมาณพอหรอก !</li><li>• ทฤษฎีมันต่างจากการปฏิบัติจริงๆ !</li><li>• ไม่มีอย่างอื่นทำหรือไง !</li><li>• ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร !</li><li>• ไม่ใช่หน้าที่ของเรา...ปล่อยให้คนอื่นเขาคิดดีกว่า !</li><li>• ไม่ใช่การปรับปรุง...แต่เป็นแค่สามัญสำนึกเท่านั้น !</li><li>• ผมน่าจะรู้ผลลัพธ์ของมันแล้วตั้งแต่ยังไม่ลงมือทำ !</li><li>• กลัวที่จะต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น !</li><li>• ไม่มีวิธีอื่นที่ดีกว่านี้เธอ !</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ของเสียหรืองานผิดพลาดมีจำนวนน้อยลง</li><li>• ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานสั้นลง</li><li>• รุ่งการผลิตมีขนาดเล็กลง มีความยืดหยุ่นมากขึ้น</li><li>• เหลือปริมาณพัสดุคงคลังเท่าที่จำเป็น</li><li>• ผู้รับช่วงการผลิตมีจำนวนน้อยราย แต่เชื่อถือได้มากกว่า</li><li>• มีสายการผลิตที่เฉพาะ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li><li>• ความถี่ในการเปลี่ยนแปลงการผลิตต่ำกว่า</li><li>• ลดจำนวนการเกิดสภาพคอขวด</li><li>• จำนวนพนักงานเหมาะสมกับงาน</li><li>• ไม่เน้นใช้แรงงาน แต่เน้นใช้ความชำนาญในงาน</li><li>• เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ มีความยืดหยุ่นมากกว่า</li></ul>

### ๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

#### ๒.๓.๑ ต่อตนเอง

สามารถทำให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปรับเปลี่ยนการทำงาน โดยใช้ Lean เพื่อลดความสูญเปล่า (Waste)

#### ๒.๓.๒ ต่อหน่วยงาน

นำความรู้เรื่อง Lean มาใช้ในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่น เพื่อทำงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

### ส่วนที่ ๓ ปัญหาและอุปสรรค

#### ๓.๑ การปรับปรุง

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด - 19) เพื่อความปลอดภัยต่อสุขภาพของผู้เข้ารับการอบรม ทางสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงกำหนดการอบรมหลายครั้ง พร้อมทั้งได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมจาก on - site เป็น on - line ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกำหนดการดังกล่าว ทำให้มองไม่เห็นเพราะใช้ Zoom เพราะการใช้ Lean จำเป็นต้องมองเห็นนวัตกรรม เห็นการปฏิบัติ และรูปแบบการอบรมแบบใหม่ ซึ่งยังไม่เป็นที่คุ้นเคยสำหรับผู้เข้าอบรม จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาด และขัดข้องในการใช้งานระหว่างอบรม ทำให้ขาดความต่อเนื่อง และขาดสมาธิได้

#### ๓.๒ การพัฒนา

หลักสูตร HA ๕๐๒ : แนวคิด LEAN & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์ เป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารหน่วยงาน มีความจำเป็นสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจ



กระบวนการต่าง ๆ ตามมาตรฐานงานระบบสำคัญ แต่การไม่เคยใช้ Lean เป็นปัญหาเพราะบางส่วนไม่สามารถนำมาใช้ในชีวิตจริง และการปฏิบัติงานได้

**ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ**

การอบรมหลักสูตร HA ๕๐๒ : แนวคิด LEAN & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์ เป็นหลักสูตรที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าทีมการพยาบาลผู้ป่วย โดยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมงานทั้งในด้านบริหารและบริการ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และสามารถนำมาบูรณาการ รวมถึงประยุกต์ใช้มาตรฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพกับมาตรฐานวิชาชีพ ที่เป็นหัวใจสำคัญของงานบริการพยาบาล จึงเห็นควรให้มีการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างานทุกคน ให้ได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

เนื่องจากสถานการณ์โควิด 19 จึงต้องมีการปรับรูปแบบการประชุมเป็นออนไลน์ ดังนั้นเพื่อให้ผู้เข้าอบรมฯ สามารถได้รับความรู้อย่างเต็มที่ จึงต้องเตรียมความพร้อมของตนเองในการศึกษาการเข้าใช้โปรแกรมให้เข้าใจ เตรียมสถานที่และอุปกรณ์สื่อสารให้มีประสิทธิภาพในการรับ – ส่งสัญญาณอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เข้าร่วมอบรมฯ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น ผู้อบรมมีสมาธิจดจ่อตลอดการอบรมฯ และควรมีการทบทวนบทเรียนอีกครั้งหลังการประชุมฯ เพื่อให้เข้าใจเนื้อหา และสามารถนำมาถ่ายทอดสู่บุคลากรในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และสามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการดูแลผู้ป่วยต่อไป

ลงชื่อ .....  
(นางสาวอรกานต์ สังข์คุ้ม)  
ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ

ลงชื่อ .....  
(นายชาคร ริมชลา)  
นายแพทย์ชำนาญการ

ลงชื่อ .....  
(นางสาววันเพ็ญ เตียววิไล)  
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

ลงชื่อ .....  
(นางสุจินดา ตั้งศักดิ์ดาพร)  
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

ลงชื่อ .....  
(นางสาวปริศนา เหมชัยทอง)  
เภสัชกรปฏิบัติการ

**ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา**

ขอให้นำความรู้ที่ได้มาพัฒนาหน่วยงาน และโรงพยาบาลตากสิน

ลงชื่อ.....

(นายขจร อินทรบุหรั่น)  
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตากสิน  
**แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด**

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท.๐๔๐๑/๘๘๔..... ลงวันที่ ..... ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๔.....  
ข้าพเจ้า (ชื่อ - สกุล)..... นางสาวอรกานต์..... นามสกุล ..... สัมภ์คุ้ม.....  
ตำแหน่ง ..... ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ..... สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน..... กลุ่มงานทันตกรรม.....  
กอง ..... โรงพยาบาลตากสิน..... สำนัก/สำนักงานเขต..... สำนักการแพทย์.....  
ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติการวิจัย) ในประเทศ หลักสูตร..... HA.๕๐๒ :.....  
แนวคิด LEAN & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริกการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์.....  
ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ ในรูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting).....  
เบิกค่าใช้จ่ายเป็นเงินทั้งสิ้น ๖,๐๐๐.- บาท (หกพันบาทถ้วน).....

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ
๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน/ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน
๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ดังกล่าว (เช่น เนื้อหา/ความคุ้มค่า/วิทยากร/  
การจัดหลักสูตร เป็นต้น)

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ ..... ผู้รายงาน  
(นางสาวอรกานต์ สัมภ์คุ้ม)  
ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ

**แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด**

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท.๐๔๐๑/๘๘๔..... ลงวันที่ ..... ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๔.....  
ข้าพเจ้า (ชื่อ - สกุล)..... นายชาคร..... นามสกุล ..... ริมชลา.....  
ตำแหน่ง ..... นายแพทย์ชำนาญการ..... สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน..... กลุ่มงานออร์โธปิดิกส์.....  
กอง ..... โรงพยาบาลตากสิน..... สำนัก/สำนักงานเขต..... สำนักการแพทย์.....  
ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติการวิจัย) ในประเทศ หลักสูตร..... HA.๕๐๒ :.....  
แนวคิด LEAN & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์.....  
ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ ในรูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting).....  
เบิกค่าใช้จ่ายเป็นเงินทั้งสิ้น ๖,๐๐๐.- บาท (หกพันบาทถ้วน).....

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ
๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน/ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน
๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ดังกล่าว (เช่น เนื้อหา/ความคุ้มค่า/วิทยากร/  
การจัดหลักสูตร เป็นต้น)

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ ..... ผู้รายงาน  
(นายชาคร ริมชลา)  
นายแพทย์ชำนาญการ

**แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด**

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท.๐๔๐๑/๘๘๔..... ลงวันที่ ..... ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๔.....  
ข้าพเจ้า (ชื่อ - สกุล)..... นางสาววันเพ็ญ..... นามสกุล ..... เตียววิไล.....  
ตำแหน่ง .....พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ.....สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน.....ฝ่ายการพยาบาล.....  
กอง .....โรงพยาบาลตากสิน.....สำนัก/สำนักงานเขต.....สำนักการแพทย์.....  
ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติภารกิจ) ในประเทศ หลักสูตร.....HA.๕๐๒ :.....  
แนวคิด LEAN & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์.....  
ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ ในรูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting).....  
เบิกค่าใช้จ่ายเป็นเงินทั้งสิ้น ๖,๐๐๐.- บาท (หกพันบาทถ้วน).....

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ
๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน/ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน
๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ดังกล่าว (เช่น เนื้อหา/ความคุ้มค่า/วิทยากร/  
การจัดหลักสูตร เป็นต้น)

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ ..... ผู้รายงาน  
(นางสาววันเพ็ญ เตียววิไล)  
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

**แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด**

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท.๐๔๐๑/๘๘๔..... ลงวันที่ ..... ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๔.....  
ข้าพเจ้า (ชื่อ - สกุล).....นางสุจินดา.....นามสกุล ..... ตั้งศักดิ์ดาพร.....  
ตำแหน่ง .....พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ.....สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน.....ฝ่ายการพยาบาล.....  
กอง .....โรงพยาบาลตากสิน.....สำนัก/สำนักงานเขต.....สำนักการแพทย์.....  
ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติภารกิจ) ในประเทศ หลักสูตร.....HA.๕๐๒ :.....  
แนวคิด LEAN & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์.....  
ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ ในรูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting).....  
เบิกค่าใช้จ่ายเป็นเงินทั้งสิ้น ๖,๐๐๐.- บาท (หกพันบาทถ้วน).....

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ
๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน/ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน
๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ดังกล่าว (เช่น เนื้อหา/ความคุ้มค่า/วิทยากร/  
การจัดหลักสูตร เป็นต้น)

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ ..... ผู้รายงาน  
(นางสุจินดา ตั้งศักดิ์ดาพร)  
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

**แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด**

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท.๐๔๐๑/๘๘๔..... ลงวันที่ ..... ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๔.....  
ข้าพเจ้า (ชื่อ - สกุล).....นางสาวปรีศณา.....นามสกุล ..... เจริญทอง.....  
ตำแหน่ง ..... เกษัชกรปฏิบัติการ.....สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน ..... กลุ่มเกษัชกรรม.....  
กอง ..... โรงพยาบาลตากสิน.....สำนัก/สำนักงานเขต.....สำนักการแพทย์.....  
ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติการวิจัย) ในประเทศ หลักสูตร.....HA.๕๐๒ :.....  
แนวคิด LEAN & Design Thinking และการประยุกต์ใช้ในบริกการสุขภาพอย่างสร้างสรรค์.....  
ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ ในรูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Zoom Meeting).....  
เบิกค่าใช้จ่ายเป็นเงินทั้งสิ้น ๖,๐๐๐.- บาท (หกพันบาทถ้วน).....

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ
๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน/ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน
๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ดังกล่าว (เช่น เนื้อหา/ความคุ้มค่า/วิทยากร/  
การจัดหลักสูตร เป็นต้น)

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ ..... ผู้รายงาน  
(นางสาวปรีศณา เจริญทอง)  
เกษัชกรปฏิบัติการ