



สารพัฒนาคุณภาพ

โรงพยาบาลกลาง *Quality Journal*

Bangkok Metropolitan Administration *General Hospital*

ฉบับที่ 10 ปีที่ 4 วันที่ 15 - 31 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2553

บทที่สองของการพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน

Flexible & Sustainable Development

ความยืดหยุ่น กับ Lean

วัตถุประสงค์ :

ปลอดภัย คุณภาพ ส่งมอบ ต้นทุนขวัญกำลังใจ

Safety Quality Delivery Cost Morale (SQDCM)

ทำให้เลื่อนไหลต่อเนื่อง

เครื่องมือที่เป็นไปได้ :

- ทีมที่มีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง
- การจัดเตรียม (setup) ที่รวดเร็ว
- การจัดความสูงเปล้า, ทำให้รอบเวลาใกล้เคียงกับ takt time
- การปรับอุปาทานให้สอดคล้องกับอุปสงค์
- ระบบการดึง (Pull systems)

คุณภาพที่ฝังในระบบ

เครื่องมือที่เป็นไปได้ :

- ระบบที่ป้องกันความผิดพลาด
- การควบคุมที่เห็นได้ชัดเพื่อบ่งชี้ความผิดพลาด
- แผงสัญญาณเตือน (andon)

พื้นฐานของการปฏิบัติงานที่เสถียร (Operational Stability)

การฝึกอบรม, งานที่เป็นมาตรฐาน, เข้าไปดูในสถานที่จริงแผนที่สายธารแห่งคุณค่า (VSM), การจัดการโดยใช้หลักการมองเห็น (5ส) การดูแลทรัพยากรเชิงรุก



ภาพ House of Lean

บทกวีของการพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน Flexible & Sustainable Development

ความยืดหยุ่น กับ Lean

แนวคิด Lean เป็นการตอบโจทย์ค่านิยมเรื่องความคล่องตัวในส่วนของ การตอบสนองอย่างรวดเร็วได้เป็นอย่างดี การนำแนวคิด Lean มาปฏิบัติจะ แปรเปลี่ยนความสูญเปล่าไปสู่คุณค่าในมุมมองของผู้รับผลงานทำให้ผู้รับผลงาน ได้รับสิ่งที่มีคุณภาพดีขึ้น มีความปลอดภัยขึ้น รวดเร็วขึ้น ค่าใช้จ่ายลดลง

Lean จะวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่เราทำอยู่ว่าเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิด คุณค่าหรือมีความจำเป็นหรือไม่ และพยายามขจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นเหล่านั้น ออกไปจากกระบวนการทำงาน ทำให้ทรัพยากรเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ ถูกใช้ เฉพาะในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าหรือมีความจำเป็นเท่านั้น นอกจากนั้นยัง พยายามจัดระบบให้เกิดการไหลต่อเนื่องอย่างต่อเนื่อง (continuous flow) ไม่มีการ สะดุดหรือคั่งค้างอยู่ในขั้นตอนต่าง ๆ

นอกจากการตอบสนองที่ฉับไวแล้ว Lean ยังให้ความสำคัญกับพื้นฐานของ การดำเนินงานที่เสถียรซึ่งประกอบด้วยกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน, การ ฝึกอบรม, การจัดการโดยใช้หลักการมองเห็น, การดูแลทรัพยากรเชิงรุก

ในกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน (standardized work) นั้น Lean ชี้ให้เห็นแนวทางที่ยืดหยุ่นในการสร้างมาตรฐานการทำงาน ซึ่งไม่กลายเป็นกรอบที่ แข็งตัวจนไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ กล่าวคือทุกคน พยายามค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง เมื่อค้นพบวิธีที่ดีที่สุดในวันนี้ ก็จัดทำแนวทางปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร แนวทางดังกล่าวจะเป็นมาตรฐาน สำหรับวันนี้ ในวันพรุ่งนี้เราจะค้นหาวิธีที่ดีกว่า แล้วก็เริ่มกระบวนการจัดทำเอกสาร มาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง

การปรับปรุงมาตรฐานการทำงานควรเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวัน ไม่ ควรเป็นเรื่องยุ่งยาก

ในการจัดทำมาตรฐานการทำงาน ควรนำแนวคิดเรื่องความซับซ้อนมา พิจารณาร่วมด้วย ในระบบที่เรียบง่าย มีแบบแผนที่ชัดเจนการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสผิดพลาดน้อย แต่ในเรื่องที่มีความ ซับซ้อนสูง มีความไม่แน่นอนสูง มาตรฐานที่กำหนดอาจเป็นเพียงแนวทางในการ ตัดสินใจซึ่งต้องคำนึงถึงทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ ☺



ความยืดหยุ่น กับ ความซับซ้อน (Complexity)

องค์กรเช่นโรงพยาบาล อาจเรียกว่าเป็น “ระบบที่ซับซ้อน” เนื่องจากมีองค์ประกอบย่อย ๆ จำนวนมากที่มีความเชื่อมโยงกันหรือพึ่งพิงกันขณะเดียวกันองค์ประกอบย่อยเหล่านี้ก็ล้วนเป็นอิสระในตัวเอง พฤติกรรมขององค์ประกอบย่อยนั้น ไม่ได้ขึ้นกับการควบคุมจากส่วนกลางทั้งหมด แต่เป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัว พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก

ระบบที่ซับซ้อนจะยั่งยืนได้ต้องมีความหลากหลาย ซึ่งจะก่อให้เกิดศักยภาพในการปรับตัว

การทำงานในระบบที่ซับซ้อน

การศึกษารวมชาติของระบบที่ซับซ้อนทำให้เกิดความเข้าใจความเป็นไปของสรรพสิ่งในโลกแห่งความเป็นจริง และนำมาสู่ข้อเสนอเกี่ยวกับวิธีคิดและบทบาทของผู้นำองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

1. มองระบบขององค์กรผ่านแว่นของความซับซ้อน (Lean of Complexity) เปรียบเทียบองค์กรเหมือนสิ่งมีชีวิตหรือระบบนิเวศ จะช่วยให้เราเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ทำให้เราหันมาทบทวนกิจกรรมบริหารที่ใช้อยู่ (เช่น การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์) ทำให้เกิดความเข้าใจหากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังทำให้เรียนรู้ที่จะยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อความอยู่รอด
2. สร้างวิสัยทัศน์ที่ดีพอ (Good-enough Vision) ศาสตร์แห่งความซับซ้อนแนะนำให้เราเริ่มเดินทางด้วยข้อกำหนดที่น้อยที่สุด แต่ทิศทางคร่าว ๆ ว่าจะไปทางไหน และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีอิสระในการจัดการกับตัวเองและปรับตัวเมื่อเวลาผ่านไป ข้อกำหนดเพียงน้อยนิดสามารถนำไปสู่พฤติกรรมที่ซับซ้อนได้ ในชีวิตจริง เรามักจะกำหนดสิ่งต่าง ๆ มากเกินจำเป็นเมื่อจะออกหรือวางแผนสำหรับกิจกรรมใหม่ ๆ เนื่องจากคิดว่าองค์กรเหมือนเครื่องจักร เราควรทดแทนการวางแผนยุทธศาสตร์โดยละเอียด ด้วยเอกสารง่าย ๆ ที่ระบุว่าองค์กรจะไปทิศทางใด (วิสัยทัศน์) และหลักการพื้นฐานไม่กี่ข้อว่าจะไปอย่างไร ปล่อยให้ส่วนที่เหลือให้แก่ระบบที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และมีความคิดสร้างสรรค์
3. ปรับวิธีการนำ จากการบริหารแบบขู่คำตอ (วางแผน กำหนดมาตรฐาน ควบคุม ตระเวน) ไปสู่การบริหารแบบหาคำตอ (ค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ด้วยการทดลอง ให้อิสระ และทำงานกับสิ่งที่ไม่รู้ ไม่แน่นอน ไม่มีประสบการณ์)
4. ปรับองค์กรไปสู่ชายขอบ (The Edge) ซึ่งเป็นรอยต่อระหว่างความแน่นอน ความราบรื่น กับความโกลาหล ในบริเวณชายขอบนั้นจะสามารถเกิดพลังสร้างสรรค์ขึ้นมหาศาล พลังสร้างสรรค์ในองค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร มีความหลากหลาย มีการเชื่อมต่อ มีอำนาจแตกต่าง และมีความกังวลของสมาชิกในระดับที่เหมาะสม เปิดกว้างต่อการทดลอง ทบทวนได้ตรง และสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา ➡

5. ทำงานภายใต้ความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ดี ใช้คำถามที่ท้าทายหรือใช้ข้อความที่ขัดแย้งกันเองเพื่อกระตุ้นความคิดในการทำงาน เช่น

- ทำงานเป็นทีมโดยไม่ต้องประชุม
- ให้ทิศทางโดยไม่ต้องมีคำอธิบาย
- รักษาอำนาจโดยไม่ต้องควบคุม
- กำหนดทิศทางโดยที่ยังไม่รู้อนาคต
- ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการยอมรับยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยการต่อต้าน
- ทำให้องค์กรใหญ่ให้เล็ก ทำองค์กรเล็กให้ใหญ่
- ระบบที่เป็นหนึ่งเดียว พร้อมกับส่วนประกอบอิสระจำนวนมาก
- มอบความรับผิดชอบทั้งหมดให้กับผู้ปฏิบัติงาน



6. ทดลองด้วยวิธีการที่หลากหลาย ให้ผลการทดลองเป็นตัวกำหนดทิศทาง ส่งเสริมให้มีการทดลองขนาดเล็กจำนวนมาก ประเมินว่าเกิดอะไรขึ้น และค่อย ๆ ปรับความพยายามไปสู่สิ่งที่ดีที่สุด หลีกเลียง

7. ฟังเสียงในเงามืดหรือการพูดคุยที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นแหล่งของความหลากหลายในวิธีคิดและวิธีทำงาน เป็นแหล่งกำเนิดของความคิดสร้างสรรค์ เป็นระบบที่มีกฎเกณฑ์และข้อจำกัดน้อย มีความเชื่อมต่อระหว่างสมาชิกสูง เป็นสิ่งที่ผู้นำควรตระหนักและรับฟัง

8. สร้างระบบที่ซับซ้อนด้วยเชื่อมต่อส่วนเล็ก ๆ สนับสนุนให้เกิดกลุ่มเล็ก ๆ ขึ้นตามธรรมชาติ ทดลองจนได้วิธีการที่ได้ผล แล้วหาวิธีให้ทีมทำงานเชื่อมต่อกับผู้อื่น ทบทวนไตร่ตรองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

9. ผสมผสานความร่วมมือกับการแข่งขัน ธรรมชาติมีทั้งการแข่งขันและความร่วมมือ ซึ่งอาจจะเกิดร่วมกันได้ ผู้นำที่ใช้ยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือเพียงอย่างเดียว อาจจะพบว่าตนเองถูกคนอื่นเอาเปรียบไปเรื่อยเรื่อยแล้ว ผู้นำที่ใช้ยุทธศาสตร์การแข่งขันเพียงอย่างเดียว อาจจะพบว่าตัวเองกลายเป็นคนวงนอกขณะที่คนอื่นรวมตัวเป็นพันธมิตรกัน ●

สวัสดิ์คือะผู้อ่านที่รัก ฉบับนี้สารพัฒนาคุณภาพของเราออกเข้าไปหน่อย เนื่องจากการประกาศหยุดจากความไม่สงบทางการเมืองถึงหนึ่งสัปดาห์ อากาศก็ยังคงร้อนอย่างสม่ำเสมอไม่มีที่ท่าว่าจะลดลงเลย ใครที่ได้ทำงานในห้องที่มีเครื่องปรับอากาศก็คงเย็นสบายขึ้นใจนะคะ สำหรับคนที่ไม่ได้ทำงานในห้องที่มีเครื่องปรับอากาศก็หาพัดมาใบกะบัดเพื่อคลายความร้อนกันได้นะคะ หรือพัดลมตั้งโต๊ะก็คลายร้อนได้อย่างดี จะอย่างไรก็แล้วแต่อากาศภายนอกร้อนมากอยู่แล้ว หาวิธีผ่อนคลายเป็นใจให้สงบเยือกเย็น เพื่อควบคุมความร้อนในใจกันบ้างนะคะ จะได้มีความสุขกายสบายใจ

และวันที่ 24 พฤษภาคม นี้ก็เป็นวันคล้ายวันสถาปนาโรงพยาบาลกลาง ในปีนี้ก็มียุคครบ 112 ปีนะคะ ตลอดเวลาที่ผ่านมามีเกิดสิ่งดีหลายอย่างที่โรงพยาบาลกลางแห่งนี้ ดังนั้นเราทุกคนในฐานะข้าราชการและลูกจ้างของโรงพยาบาลกลาง มาร่วมสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดียิ่งเกิดขึ้น เพื่อให้ชื่อเสียงและเกียรติประวัติของโรงพยาบาลกลางยืนยาวต่อไป

คนรักคุณภาพ



KLANG

โรงพยาบาลคุณภาพ กั้นสมัย ใต้มาตรฐาน บริการประทับใจ

จัดทำโดย : ศูนย์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลกลาง

โทร. 0-2220-8000 ต่อ 11630-31 www.klanghospital.go.th