

(Original Article)

Applying LEAN Concepts to Improve Quality of Outpatient Care: Case Study from Bhumibol Adulyadej Hospital

Orapich Kayunkid MD.

Department of Surgery, Bhumibol Adulyadej Hospital, Directorate of Medical Services,

Royal Thai Air Force, Bangkok, Thailand

Correspondence to : Okayunkid@gmail.com

(Received : 6 May 23, Revised : 14 Jun 23, Accepted : 26 Jun 23)

Abstract

Background : Volume of outpatient services at Bhumibol Adulyadej Hospital have impact on limited health resources. This qualitative research, therefore, aims to 1) study the application of LEAN concepts for improving the quality of outpatient services at Bhumibol Adulyadej Hospital; 2) to analyze factors affecting the success of implementing LEAN concepts into practice.

Methods : We selected specific informants, collected data by in-depth interviews and study related documents. Data analysis was performed using content analysis method.

Results : The use of the LEAN concept for improving the quality of outpatient services can be divided into 3 phases: the first phase; starting the project, preparing policy guidelines and public relations throughout the organization and build a quality development team according to the LEAN concept. Second phase; implementation by training personnel and creating a pilot agency assessment. Third phase; the successful results include: improving quality of outpatient services, patients and service providers are satisfied, and creating new innovations from routine work.

Conclusion : Success factors include organizational leadership, teamwork of personnel at all levels, patient-centered management, the use of strategic policies to drive organization, having a directly responsible team and using culture management based on LEAN mindset to achieve sustainability.

Keywords : LEAN concept application, quality improvement, outpatient services

Royal Thai Air Force Medical Gazette, Vol. 69 No. 1 January - April 2023

(นิพนธ์ต้นฉบับ)

การนำแนวคิดสื่อนมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก: กรณีศึกษา โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช พอ.

น.อ.หญิง อรพิชญ์ ชัยนกิจ พบ.

กองศัลยกรรม โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ

บทคัดย่อ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา : สภาพปัญหาของการบริการผู้ป่วยนอก รพ.ภูมิพลอดุลยเดช ที่มีผู้ป่วยเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรทางด้านสุขภาพที่มีอยู่อย่างจำกัด การวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเฉพาะกรณี (Case study approach) ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการนำแนวคิดสื่อน (LEAN concept) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก รพ.ภูมิพลอดุลยเดช 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดสื่อนไปสู่การปฏิบัติ

วิธีดำเนินการวิจัย : ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง เก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย : ผลการวิจัยพบว่า การใช้แนวคิดสลินในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอกแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะแรก เริ่มต้นดำเนินโครงการ เตรียมแนวทางนโยบาย ประชาสัมพันธ์ทั่วองค์กร และสร้างทีมพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดสลิน ระยะที่ 2 ดำเนินการนำร่องสู่การปฏิบัติโดยอบรมบุคลากร สร้างหน่วยงานนำร่อง ประเมินผลติดตาม ระยะที่ 3 ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นได้แก่ คุณภาพการบริการดีขึ้น ผู้รับบริการและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจ กระตุ้นเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้จากงานประจำ

สรุป : บัณฑิตสำเร็จได้แก่ ผู้นำองค์กร การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกระดับ การยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง การใช้นโยบาย กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ การมีทีมงานรับผิดชอบโดยตรงและการใช้การจัดการวัฒนธรรม (Culture management) แบบแนวคิดสลินเพื่อทำให้เกิดความยั่งยืน

คำสำคัญ : การประยุกต์ใช้แนวคิดสลิน, การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล, การบริการผู้ป่วยนอก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพปัญหาของการบริการผู้ป่วยนอก รพ.ภูมิพลอดุลยเดช ที่มีผู้ป่วยเป็นจำนวนมากจากทั้งนโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้า การบริการข้าราชการและครอบครัวกองทัพอากาศ และการบริการผู้ประกันตนตามสิทธิประกันสังคม มีผลกระทบทางการแพทย์ด้านสุขภาพที่มีอยู่อย่างจำกัด และจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ที่ไม่สามารถเพิ่มอัตราได้อย่างอิสระ จึงทำให้ รพ.ภูมิพลอดุลยเดช จำเป็นต้องมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริการผู้ป่วยนอก โดยพยายามพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอกให้สามารถตอบสนองต่อจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น โดยมีแนวความคิดในการปรับเปลี่ยนพัฒนาคุณภาพกระบวนการให้บริการ โดยการนำแนวคิดสลินมาใช้ เนื่องจากมีโครงการของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ที่จะนำแนวคิดสลินกระจายสู่สถานพยาบาลทั่วประเทศ เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาคุณภาพจากงานประจำ ซึ่งผลของโครงการพบว่ามีความสำเร็จในการนำแนวคิดสลินมาพัฒนาองค์กรทำให้บุคลากรมีทักษะความรู้ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดสลินในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้และนวัตกรรมทางด้านสุขภาพที่สามารถแก้ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นในระบบการทำงานของสถานบริการทางการแพทย์ทั่วประเทศได้ ส่งผลทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น

โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช มีการนำนโยบายแนวคิดสลินมาใช้ในการบริการผู้ป่วยนอกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 โดยมีการนำแนวคิดสลินลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดโครงการตามแนวคิด

สลินมากกว่า 50 โครงการ โดยเริ่มที่การพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก เนื่องจากมีสภาพปัญหาที่เกิดความหนาแน่นจากการให้บริการผู้ป่วยนอก ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มารับบริการเป็นจำนวนมาก ซึ่งผลจากการดำเนินงานช่วยให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จโดยเริ่มตั้งแต่การลดระยะเวลาในการทำงานและการรอคอยของผู้รับบริการ รวมถึงสามารถเพิ่มความพึงพอใจแก่บุคลากรและผู้รับบริการได้มากกว่าร้อยละ 90 การประสบความสำเร็จในครั้งนี้ได้ส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดสลินอย่างต่อเนื่องและได้รับการรับรองจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ว่าเป็นโรงพยาบาลที่ได้รับประกาศนียบัตรการรับรองกระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลขั้นก้าวหน้า (Advanced HA) แห่งที่ 2 ของประเทศในปี 2558 และได้รับประกาศนียบัตรการรับรองกระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลขั้นก้าวหน้าซ้ำ (RE-accreditation Advanced HA) ในปี 2561⁽¹⁾

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการ และปัญหา อุปสรรคในการนำแนวคิดสลินเข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดสลินเพื่อการปรับปรุงกระบวนการบริการ และพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

ปัญหาวิจัย

ในการนำแนวคิดสลิน มาใช้ในการบริการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก ของโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

มีแนวทางอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค การแก้ปัญหาอย่างไรบ้าง และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอกประกอบด้วยอะไรบ้าง

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงแนวทางในการนำแนวคิดลงไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช และศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ โดยขอบเขตในการศึกษาครั้งนี้แบ่งได้เป็น

ขอบเขตเชิงพื้นที่ ผู้วิจัยได้เลือก โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช เป็นพื้นที่ในการศึกษา เพราะเป็นโรงพยาบาลที่มีการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดสิน โดยโรงพยาบาลได้รับการรับรองจาก สรพ. ว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีการพัฒนาคุณภาพระดับ Advanced HA แห่งที่ 2 ของประเทศไทย จึงเป็นตัวอย่างที่ดีในการศึกษาด้านการนำแนวคิดลงไปสู่การพัฒนาคุณภาพในการบริการผู้ป่วยนอก

ขอบเขตของเนื้อหาในการศึกษาจะเป็นการศึกษาถึงแนวทางการนำนโยบายตามแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ ศึกษาปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นระหว่างการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการนำแนวคิดลงไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก

การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) แบบวิธีกรณีศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) เป็นแนวทางในการตอบคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้เนื่องจากวิธีการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียดจากประสบการณ์ของข้อมูลได้ครอบคลุมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริการตามแนวคิดสิน โดยมีรายละเอียดของกระบวนการวิจัยดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful Sampling) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงโรงพยาบาลจำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับกลางและปฏิบัติงานหน่วยงานจำนวน 9 คน และผู้ประสานงานการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ 1 คน รวมทั้งหมด 12 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้างในลักษณะปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เครื่องบันทึกเสียง, กล้องถ่ายภาพและสมุดบันทึกเพื่อบันทึกภาพและข้อมูล การศึกษาเอกสารที่ได้รับอนุญาตที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารการอบรมตามแนวคิดสิน โครงการตามแนวคิดสินและเอกสารประเมินผลการดำเนินการ และความพึงพอใจ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์จากเนื้อหา (Content analysis) และทำการตีความเพื่อเป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจต่อการดำรงอยู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและหาข้อสรุปอันเป็นการหาคำตอบของการวิจัยในครั้งนี้

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยอธิบายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอผลของข้อมูล ดังนี้



ภาพที่ 1 ผลการศึกษาเรื่องการใช้นโยบายแนวคิดสินในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก

การศึกษาการนำแนวคิดสินเข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก กรณีศึกษาโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 กระบวนการในการนำแนวคิดสินเข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในส่วนนี้ด้านกระบวนการ

แบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ คือระยะที่ 1 การเริ่มต้นดำเนินโครงการ ระยะที่ 2 การนำนโยบายแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ ระยะที่ 3 ผลของการใช้แนวคิดลงสู่การปฏิบัติ ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก ซึ่งมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. กระบวนการในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอกและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

1.1 กระบวนการในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก

การใช้แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะแรก เป็นระยะเริ่มต้นดำเนินโครงการ การเริ่มนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก โดยมีการริเริ่มจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลหาแนวทางในการนำเครื่องมือตามแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก โดยนำวิทยากรจาก สรพ. และวิทยากรบริษัทเอกชนที่นำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในองค์กร มาบรรยายให้กับบุคลากรของโรงพยาบาลได้ฟัง ต่อมา มีการประชุมและวางแผนนโยบายเรื่องแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากการบริการผู้ป่วยนอกก่อน ซึ่งมีการประกาศนโยบายนี้ลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งในระยะนี้มีการสร้างทีมงานพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นทีมในการสนับสนุนในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ โดยคัดเลือกบุคลากรในโรงพยาบาลเพื่อไปอบรมเรื่อง Lean Management ของ สรพ. มีการดำเนินงานเพื่อให้เห็นภาพจริงของการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ ทำให้ทีมงานได้รับประสบการณ์ บุคลากรในทีมนี้สามารถที่จะนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้มาสร้างทีมเพื่อสนับสนุนและให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงพยาบาลต่อไปได้

ระยะสอง การนำนโยบายแนวคิดลงสู่การปฏิบัติไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก เริ่มต้นการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริการผู้ป่วยนอกทั้งหมดก่อน โดยแบ่งการจัดอบรมเป็น 3 ระดับ คือ

1) Basic Lean เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องความรู้พื้นฐานของแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ 2) Advanced Lean เป็นการอบรมสำหรับ Facilitator ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องเป็น Team leader ในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในระบบงานของตนเองและสามารถใช้การประเมิน การวัดผลการพัฒนาคุณภาพโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้ 3) Lean for Executive เป็นการอบรมสำหรับบุคลากรที่ขึ้นเป็นผู้บริหารในหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานต้นทางและในส่วนของการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานต้นทาง ให้ได้ทราบถึงบทบาทของตนในการสนับสนุนการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติที่ทีมพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ หน่วยงานที่สนใจเพราะอยากแก้ไขปัญหาและระบบเพื่อมาเป็นหน่วยงานนำร่องในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ โดยมีการสนับสนุนจากทีมกลาง เพื่อให้งานและกิจกรรมประสบความสำเร็จ แล้วนำเสนอผลงานในเวทีการประชุมสภาคุณภาพ เพื่อทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความภาคภูมิใจ หน่วยงานอื่นได้เห็นถึงความสำเร็จ หลังจากนั้นจึงมีการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอกทั้งหมดตามกระบวนการแก้ปัญหาของแนวคิดลงสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มจากการค้นหาปัญหาร่วมกัน พบว่าแต่ละห้องตรวจผู้ป่วยนอกประสบปัญหาการให้บริการที่แตกต่างกันไป เมื่อพบปัญหาทำให้มีการคิดหาทางออกร่วมกันโดยผ่านการพูดคุย และมองหาคุณค่าเพื่อวิเคราะห์ขั้นตอนในการให้บริการว่ากิจกรรมใดที่เกิดคุณค่าต่อการรับรู้ของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ซึ่งการนำกระบวนการมาคิดดูทั้งระบบว่ามีขั้นตอนอะไรบ้าง ขั้นตอนใดที่มีความซ้ำซ้อน ที่เป็นความสูญเปล่า ไม่เกิดคุณค่า เป็นการร่วมกันของทีมที่ปฏิบัติงาน จนกระทั่งเหลือสิ่งสุดท้ายที่เป็นคุณค่าแก่ผู้รับบริการต้องการจริง ๆ และทำให้เกิดการไหลของงานต่อเนื่องไม่ติดขัด คือการประสานงานภายในและภายนอกแผนก การจัดกระบวนการให้บริการตามขั้นตอนที่เกิดคุณค่าแก่ผู้รับบริการมากที่สุด โดยการลำดับหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้เหมาะสม และเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างกระบวนการที่ทำให้เกิดคุณค่า เมื่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความยินยอมและพร้อมที่จะนำกระบวนการนี้ไปใช้ในการปฏิบัติหน้างานอย่างแท้จริงเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับอย่างเหมาะสม เมื่อดำเนินการแล้วต้องมีการปรับปรุง เมื่อพบปัญหาหรือพบโอกาสพัฒนา ก็จะมีการปรับปรุงอีกเพื่อทำให้เกิดผลดีที่สุด และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการมากที่สุด ด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการ PDCA

ในระยะนี้มีการการจัดเตรียมสำรวจภายในเพื่อกระตุ้นและมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแนวคิดสินให้คำปรึกษาและค้นหาโอกาสในการพัฒนา รวมถึงช่วยเรื่องการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมถึงมีการจัดเวทีแสดงผลงานในการประชุมภายในโรงพยาบาลให้หน่วยงานต่าง ๆ นำผลงานมานำเสนอ มีการให้รางวัลให้เกิดความภาคภูมิใจ เป็นการยกย่องและเสริมกำลังใจ รวมถึงเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานอื่น ๆ ได้รับความรู้ร่วมกันและกลับไปพัฒนาหน่วยงานของตนเองได้ เนื่องจากโรงพยาบาลมีความต้องการทำให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม จึงมีการประเมินติดตามผลและเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง มีการเขียนโครงการเพื่อรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด เพื่อรายงานผลงานให้ทีมพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดสิน และสภาคุณภาพ ทราบเพื่อเป็นข้อมูลในการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนางานต่อยอดเพื่อให้งานออกมาสมบูรณ์มากที่สุด รวมถึงจากการได้รับรู้ผลงานจากห้องตรวจผู้ป่วยนอกตัวอย่างในแผนกต่าง ๆ ทำให้เกิดการต่อยอดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากงานประจำที่ใกล้ตัว ให้กลายมาเป็นงานพัฒนาคุณภาพได้โดยไม่เพิ่มภาระงาน

ระยะสาม ผลจากการนำแนวคิดสินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก

รูปแบบในการนำแนวคิดสินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก ของโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ได้แก่ การปรับกระบวนการให้บริการ การปรับสภาพแวดล้อมของพื้นที่การให้บริการ การใช้ visual management เพื่อลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การทำมาตรฐานขั้นตอนการทำงาน (standard work flow) การใช้แนวคิดสินในการเก็บพัสดุหมุนเวียน ซึ่งผลจากการนำแนวคิดสินมาใช้ในแต่ละห้องตรวจผู้ป่วยนอกมีความแตกต่างไปตามบริบทของหน่วยงาน

ผลจากการนำแนวคิดสินไปใช้พบว่าคุณภาพการให้บริการผู้ป่วยดีขึ้น จากการลดความสูญเปล่าที่เกิดในกระบวนการจะเหลือแต่ที่ผู้รับบริการต้องการ ซึ่งแสดงผลออกมาในเรื่องความรวดเร็วในการเข้ารับบริการ ลดระยะเวลาในการทำหัตถการ ตัวชี้วัดด้านกระบวนการรักษาโรคสำคัญมีผลดีขึ้นจากการที่มองผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ทำให้มีการปรับการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ แต่อยู่บนพื้นฐานคุณภาพมาตรฐานและความปลอดภัย ทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ โดยคะแนนความพึงพอใจในการรับบริการ

ของผู้ป่วยนอกเพิ่มจาก ร้อยละ 80 ในช่วงก่อนนำแนวคิดสินมาใช้ เพิ่มขึ้นมากกว่า ร้อยละ 85-95 ในช่วงหลังนำแนวคิดสินมาใช้ นอกจากนั้นพบว่าผู้ปฏิบัติงานเต็มใจ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานที่ราบรื่น ไม่เพิ่มภาระงานแก่ปัญหาได้ ซึ่งการมีส่วนร่วมในการนำแนวคิดสินมาปรับระบบการให้บริการที่เป็นงานประจำของตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการยอมรับ และสามารถทำงานพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดนวัตกรรม และการวิจัยพัฒนาใหม่ ๆ โรงพยาบาลมีการสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอผลงานตามแนวคิดสิน รวมถึงมีการให้รางวัลแก่หน่วยงานที่มีผลงานเด่น ๆ ทำให้บุคลากรในโรงพยาบาลในหน่วยงานต่าง ๆ เห็นผลดีและเกิดการกระตุ้นให้อยากทำ เมื่อนำข้อมูลทางสถิติมาวิเคราะห์จะพบว่ามีการบวนการที่สามารถปรับปรุงในเรื่องงานประจำสูงงานวิจัยแบบ Routine to Research ซึ่งการพัฒนาคุณภาพด้วยแนวคิดสิน ทำได้จริงจากงานประจำเริ่มจากงานประจำที่ทำอยู่ ไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน เป็นการแก้ไขปัญหาระบบงานที่มีอยู่ ปัญหาที่มีอยู่เป็นการรับรู้ปัญหา ร่วมกัน แก้ไขปรับปรุงร่วมกัน เป็นการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ มีการทบทวนพัฒนาไปที่ละจุด จนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

การนำแนวคิดสินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอกมีปัญหา อุปสรรค ในเรื่องของปัญหาด้านการสื่อสาร เนื่องจากโรงพยาบาลเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมากหลายประเภท และมีความหลากหลายใน generation จึงทำให้การสื่อสารลงไปสู่บุคลากรทุกระดับมีความยากที่จะให้เกิดการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ในเรื่องของการนำนโยบายใหม่แนวคิดใหม่ เข้ามาปฏิบัติทั่วองค์กรย่อมมีการต่อต้านจากบุคลากรที่ทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน เพราะเคยชินและยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ๆ และด้วยภาระงานการบริการผู้ป่วยนอกที่มาก ส่งผลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ช้า แม้ว่าจะมีการอบรมแนวคิดสินแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานแล้วก็ตามแต่ปัญหาที่ตามมาก็คือความไม่เข้าใจในแนวคิดสิน มองว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน และนอกจากนั้นปัญหาที่พบคือทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น งบประมาณที่ต้องมีการจัดสรรตามวงรอบ และบุคลากรที่มีการโยกย้ายตามวงรอบ ทำให้เกิดการพัฒนามตามแนวคิดสินไม่ต่อเนื่อง แนวทางในการ

แก้ไขต้องสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง มีการประกาศนโยบายชัดเจน มีการสื่อสารเพื่อจะลงไปสู่ ผู้ปฏิบัติงานผ่านการตรวจเยี่ยมแบบ respect model ผู้บริหาร ระดับกลาง และ facilitator ประจำหน่วยงาน มีการจูงใจ ทำให้บุคลากรที่ต่อต้านเห็นถึงประโยชน์และผลดีที่เกิดขึ้น เน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญ ทำให้เกิดการต่อต้านลดลงเกิดการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น และมีการ สนับสนุนการนำแนวคิดสั้นไปสู่การปฏิบัติเริ่มจากปัญหาที่พบ จากงานประจำก่อน ทำให้เกิดความเข้าใจว่าการพัฒนาคุณภาพ เริ่มจากงานประจำไม่ใช่การเพิ่มภาระงาน ส่วนเรื่องของการพยาบาล ที่มีจำกัด ผู้บริหารระดับสูงมีการวางแผนงบประมาณรายปี เพื่อที่จะรองรับนโยบายนี้

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการนำแนวคิดสั้น เพื่อการปรับปรุงกระบวนการบริการ และพัฒนาคุณภาพบริการ ผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช

การนำแนวคิดสั้นไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการ บริการผู้ป่วยนอกให้สำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยส่งเสริม และสนับสนุนหลายอย่าง โดยผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้ ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามประเมินผล ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน, การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ, วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากความภาคภูมิใจที่ทำงานในโรงพยาบาล ที่มีชื่อเป็นพระนามของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทำให้ทุกคนมีคือการทำงานด้วยความเป็นมิตร เป็นพี่น้อง มีความมุ่งมั่นพัฒนา ทำให้เกิดการทำงานด้วยความร่วมมือ ร่วมใจกัน, การเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนางานคุณภาพอย่างต่อเนื่องทำให้มีการศึกษาหาความรู้ด้านการพัฒนาคุณภาพ อย่างสม่ำเสมอและปรับปรุงให้เข้ากับบริบทของโรงพยาบาลได้, การยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงพยาบาล สอดคล้องกับแนวคิดสั้นเป็น แนวคิดที่มองคุณค่าของผู้ป่วยหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดี, การมีทีมพัฒนาคุณภาพการ บริการโดยใช้แนวคิดสั้น ที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการ นำแนวคิดสั้นไปปฏิบัติ ทำให้มีการสอนอบรมแนวคิดสั้น การสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวคิดสั้น ติดตามหน่วยงาน ต่าง ๆ รวมทั้งมีการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่จะทำให้เกิด การพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้, การมีนโยบายและกลยุทธ์ในการ

ขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้มีเป้าหมายและทิศทาง เดียวกัน และการที่ผู้บริหารใช้ culture management ร่วมกับการทำ project management เพื่อทำให้เกิดความยั่งยืนและ เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง การทำ culture management เป็นการทำให้คนในองค์กรสามารถทำ project ได้อย่างต่อเนื่อง และเริ่มต้นทำได้ด้วยตนเอง โดยผ่าน Lean Mindset คือ เป็นการใส่แนวคิดสั้นเข้าไปในบุคลากรทุกระดับ ทำให้บุคลากร เกิดความคิดวิเคราะห์เป็นระบบได้

อภิปรายผลการวิจัย

1. การนำแนวคิดสั้นไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การบริการผู้ป่วยนอก มีการดำเนินงานเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 เริ่มต้นดำเนินโครงการโดยมีการนำ วิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายกระตุ้นให้เกิดความสนใจ และมีการประกาศวางแผนนโยบาย รวมถึงมีการวางแผน ในการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการประกาศ นโยบายประชาสัมพันธ์ทั่วองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติไปใน ทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ วัชานภา ชาติมนตรี⁽¹²⁾ ว่าการ กำหนดโครงสร้างการพัฒนาคุณภาพที่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดมาตรฐาน มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ ทำให้ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งมีการเตรียมพร้อมบุคลากร ที่จะเป็ทีมกลางในการสนับสนุน ได้แก่ ทีมพัฒนาคุณภาพ ตามแนวคิดสั้น โดยการส่งไปอบรม เป็นแนวคิดเดียวกับ Chaturong Napathron⁽³⁾ ว่าการรู้จักนำการให้บริการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็น High performance organization มาปรับใช้ในองค์กรจะสามารถนำแนวคิดการบริหารแบบสั้นไป ปรับใช้ได้ประสบความสำเร็จ

ระยะที่ 2 การดำเนินการใช้แนวคิดสั้นมาพัฒนา คุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก โดยมีการอบรมแนวคิดสั้น แบ่งเป็น 3 ระดับตามความเหมาะสมของบุคลากร เพื่อทำ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการ และนำแนวคิดสั้นไปใช้ในการ พัฒนาคุณภาพการบริการโดยบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม เพื่อทำให้มีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ พัทธนา เสงี่ยมบริบูรณ์พงศ์ไจดี⁽⁴⁾ ว่าควรมีการอบรม เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในหลักการตามแนวคิดสั้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันทำให้เกิดความ เชื่อมั่นต่อแนวคิดสั้นเพื่อนำมาใช้ และ กมลชนก รักชิตธรรม⁽⁵⁾ ว่าแพทย์และพยาบาลมีความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

คุณภาพมากที่สุดในการทำงาน แต่ปัจจัยสำคัญในการมีส่วนร่วมคือการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเห็นปัญหา ประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับบรรณานิติการนิตยสาร Idol and Model⁽⁶⁾ ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ในการทำให้เกิดปฏิบัติการ Lean ของ จักรจุฬาฯ ที่อาศัยการให้การอบรมบุคลากรทุกระดับ และเปิดให้มีการออกความเห็นและมีส่วนร่วมจากทุกคน โดยไม่ต้องการเน้นว่าใครเป็นเจ้าของโครงการ การกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จและอยากทำต่อในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่าการสร้างหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานนำร่อง ส่งผลทำให้ประสบผลสำเร็จในโครงการและกิจกรรม เพราะหน่วยงานนำร่องเป็นแผนกที่ต้องการและสนใจในการแก้ไขปัญหาตามแนวคิดสิน และเมื่อเกิดความสำเร็จมีการจัดเวทีให้แสดงผลงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ไปยังหน่วยงานอื่น ๆ เกิดความสนใจในการนำแนวคิดสินไปใช้ต่อไป สอดคล้องกับ วัชานา ชาติมนตรี⁽²⁾ ว่าการสร้างหน่วยงานนำร่องโดยเลือกจากสมัครใจและสนใจ จะช่วยทำให้กิจกรรมเกิดความสำเร็จ และเป็นผลทำให้เกิดความภาคภูมิใจของคนในหน่วยงานนั้น ๆ และหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป การจัดเยี่ยมสำรวจภายในเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ประเมินติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ ทำให้แก้ปัญหา อุปสรรคได้อย่างทันท่วงที การทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องแบบ PDCA สอดคล้องกับ อนุวัฒน์ ศุภชุตกุล⁽⁷⁾ ที่กล่าวว่าผู้ที่รู้ดีที่สุดว่าคุณภาพโรงพยาบาลเป็นอย่างไร คือผู้ที่อยู่ในโรงพยาบาลเอง เป็นการตรวจสอบตนเอง เพื่อดูจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ทำให้มีการพิจารณา ปรับปรุงป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก และสอดคล้องกับสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล⁽⁸⁾ ว่าการกำกับติดตามการเปลี่ยนแปลงและกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จะทำให้เกิดความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

ระยะที่ 3 รูปแบบในการนำแนวคิดสินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก มีหลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามบริบทของหน่วยงาน ส่วนใหญ่เป็นการปรับปรุงกระบวนการให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง การใช้ visual management ในการช่วยลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การจัดทำ standard work flow เป็นการทำให้งานไหลไปตามระบบได้อย่างไม่ขัดข้อง ลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด

สอดคล้องกับ อนุวัฒน์ ศุภชุตกุล⁽⁷⁾ ว่าการทำงานอย่างเป็นระบบจะช่วยลดโอกาสความผิดพลาดจากการทำงาน

การนำแนวคิดสินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก พบว่าเมื่อลดความสูญเปล่าของระบบงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องรวมถึงสามารถคิดนวัตกรรมและงานวิจัยใหม่ ๆ ได้ การปรับปรุงกระบวนการสามารถทำได้โดยเริ่มจากงานประจำก่อนซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จและยั่งยืน สอดคล้องกับ อนุวัฒน์ ศุภชุตกุล⁽⁷⁾ กล่าวว่า ในการพัฒนาระบบงานการพยาบาลจะต้องเริ่มจากปัญหาในการทำงานจากสิ่งใกล้ตัวทำให้รู้สึกง่ายสามารถทำได้

ปัญหาอุปสรรค ที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดสินมาใช้คือเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากองค์กรมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก โรงพยาบาลมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมถึงนำเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ตลอดเวลา คือ อินเทอร์เน็ตมาใช้เผยแพร่ความรู้บุคลากรอย่างทั่วถึง แม้ว่ามีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่เข้าใจแนวคิดสิน คิดว่าเพิ่มภาระงานจากบุคลากรบางส่วน สอดคล้องกับ อัจฉรา ไพธิตาสตร⁽⁹⁾ ว่าปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ องค์กรมีขนาดใหญ่ทำให้ปัญหาด้านการสื่อสาร และบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดสิน และ Chaturong Napathom⁽³⁾ ว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ทำให้เกิดการต่อต้านได้ แต่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการลดการต่อต้านโดยกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการจูงใจ ซึ่งผู้บริหารโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ทั้งระดับสูงและระดับกลางรวมถึง facilitator ในหน่วยงานก็มีแนวทางในการจูงใจ โดยชี้ให้เห็นประโยชน์และผลดี และเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการนำแนวคิดสินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก

เนื่องจากโรงพยาบาลเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการนำแนวคิดสินไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ คือ ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับ Chungpatanapreecha W.⁽¹⁰⁾ ว่าการสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยตรงต่อคุณภาพของการบริการ ปัจจัยความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญ มีการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้กันภายในหน่วยงานและการพัฒนาคุณภาพเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง การทำงานเป็นทีม

และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้น สอดคล้อง สิริอรรถวิชาวุธ⁽¹¹⁾ กล่าวว่า การให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึก และการโน้มน้าวใจที่มีผลต่อระดับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ และพบว่าการทำงานที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพทั่วองค์กร จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม

ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร ส่งเสริมทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจในการให้บริการเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเอาใจใส่ ยึดถือคุณภาพในการทำงาน ยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ได้ดี สอดคล้องกับ พิเศษฐ์ บุญญิต⁽¹²⁾ กล่าวถึงการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลดีต่อโรงพยาบาลว่าควรสร้างวัฒนธรรมที่ดีในด้านวิธีการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร

การเรียนรู้ด้านการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลมาเป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช มีองค์ความรู้ด้านการพัฒนาคุณภาพ จากการที่โรงพยาบาลมุ่งมั่นในการขอการรับรองคุณภาพจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ทำให้ได้รับองค์ความรู้มาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้รับการสนับสนุนมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพ การนำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดลีนไปใช้ในการปฏิบัติจึงเป็นเรื่องที่บุคลากรเรียนรู้ได้รวดเร็ว รวมถึงการมีทีมงานพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดลีนที่คอยสนับสนุน

นอกจากปัจจัยดังกล่าว ยังพบว่าโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ได้นำแนวคิดลีนลงสู่การปฏิบัติ โดยใช้หลักการของการจัดการวัฒนธรรม (culture management) ร่วมกับการบริหารโครงการ (project management) เพื่อทำให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพ โดยผ่านการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดแบบลีน (LEAN mindset) ในเรื่องของการทำงานให้ดีขึ้นเป็นงานประจำ การใช้คุณค่าของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง การทำงานเป็นทีม แนวร่วม การพัฒนางานให้เป็นระบบและวัดผลได้ ซึ่งถูกระบุเป็น core competency ของบุคลากรในโรงพยาบาลในเรื่อง systematic Thinking เมื่อบุคลากรในโรงพยาบาลสามารถคิดวิเคราะห์เป็นระบบตามแนวคิดลีนได้ จะเกิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องด้วย PDCA

ทำให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานประจำให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า การใช้แนวคิดลีนมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก แบ่งเป็น 3 ระยะ ผู้วิจัยจึงขอเสนอการนำผลวิจัยไปใช้แบ่งตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้นดำเนินโครงการ ผู้วิจัยพบว่า การกระตุ้นความสนใจด้วยการนำวิทยากรที่มีประสบการณ์มาบรรยาย รวมถึงการประกาศนโยบายและมีแนวทางนำนโยบายเกี่ยวกับแนวคิดลีนไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน และประกาศประชาสัมพันธ์ทั่วองค์กร จะทำให้เกิดความตื่นตัวและสนใจการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง และการเตรียมพร้อมทีมสนับสนุนที่จะเป็นทีมหลักในการพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดลีน เพื่อให้มีความรู้และมีประสบการณ์เพียงพอที่จะสนับสนุนมีความสำคัญมาก

ระยะที่ 2 ระยะการนำแนวคิดลีนลงสู่การปฏิบัติ ในระยะนี้การอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับมีความสำคัญ โดยควรแบ่งระดับการอบรมให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำทีม (team leader) และผู้บริหาร การเริ่มการดำเนินการควรเริ่มจากหน่วยงานที่มีความสมัครใจต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความสำเร็จ แล้วนำเสนอในเวทีคุณภาพเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป ระหว่างดำเนินการควรมีการติดตามประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 3 ผลของการใช้แนวคิดลีนในการพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยนอก ระยะนี้ทีมพัฒนาคุณภาพควรแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพจากงานประจำตามแนวคิดลีน ทำได้ง่าย จากงานประจำมีโอกาสในการพัฒนาได้ต่อเนื่อง กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดกระบวนการใหม่ ๆ ในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว และได้รับความพึงพอใจ เมื่อตอบสนองผู้รับบริการได้แล้ว ผลสุดท้ายจะสะท้อนกลับมาที่ผู้ปฏิบัติงานเองคือการงานที่ไม่ซับซ้อน มีความสุขในการทำงาน

ข้อเสนอแนะการทําวิจัยครั้งต่อไป

ควรทําศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องการนำแนวคิดลีนไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้ป่วยใน ซึ่งมีบริบทที่มีความแตกต่างจากผู้ป่วยนอก และควรทําศึกษาวิจัยเปรียบเทียบในเรื่อง unit cost ที่สามารถลดได้จากการใช้แนวคิดลีนในการพัฒนาคุณภาพการบริการของโรงพยาบาล

เอกสารอ้างอิง

1. โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช. ประวัติโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช 2562. สืบค้นเมื่อ 25 กันยายน 2563. จาก <http://www.bhumibolhospital.rtaf.mi.th/index.asp?pageid=910&pa>
2. วัชนภา ซาติมนตรี. การใช้แนวคิดลีนในการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล กรณีศึกษา โรงพยาบาลตติยภูมิ. (unpublished Master's Thesis). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2554
3. จตุรงค์ นาคธ. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแบบลีน: กรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. Journal of HRintelligence 2561;2:96-122.
4. พัชรา เอ่งบริบูรณ์พงศ์ใจดี (2560). ระบบการบริหารแบบลีน จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในงานสาธารณสุขที่สร้างความผูกพันกับชุมชน. วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา 12(2):133-43.
5. กมลชนก รักชิตธรรม (2544) การมีส่วนร่วมของแพทย์และพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ ในการพัฒนาคุณภาพหน่วยงานเพื่อมุ่งสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะพัฒนาลังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
6. กองบรรณาธิการนิตยสาร Idol and Model. ความเป็นเลิศในการปรับปรุงบริการด้วยแนวคิดลีนของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย 2554. สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2563 http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/QM152_p114-119.pdf
7. อนุวัฒน์ ศุภชุตikul. Lean and Seamless Healthcare. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประจำปี การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล; 2552.
8. สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). บทความเคล็ดลีนงานคุณภาพ 2561. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2563 จาก <https://www.qualitythestory.com/?s=เคล็ดลีนงานคุณภาพ+2561>.
9. อัจฉรา โพธิศาสตร์. การพัฒนากระบวนการจำหน่ายผู้ป่วยในกลุ่มงานศัลยกรรม โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดลีน โรงพยาบาลลำพูน. วารสารสาธารณสุขสุโขทัย 2562:15(2);20-33.
10. Chungpatanapreecha W. Central Medical Laboratory Department, BMA General Hospital, Bangkok, Thailand. J Med Tech Assoc Thailand 2014;402(3).
11. สิริอร วิชชาวุธ. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2544.
12. พิเชษฐ์ บัญญัติ. การจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพ. การจัดการความรู้: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศทางการพยาบาล, หน้า 1-46. นครปฐม :โรงพิมพ์สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล, 2548.