ถอดบทเรียนจากการประชุมวิชาการ (Quality Conference) ครั้งที่ 5/2558

เรื่อง "Together We Can Lean Thailand Award"

วันพฤหัสบดี ที่ 16 กรกฎาคม 2558 เวลา 13.45 – 15.00 น.

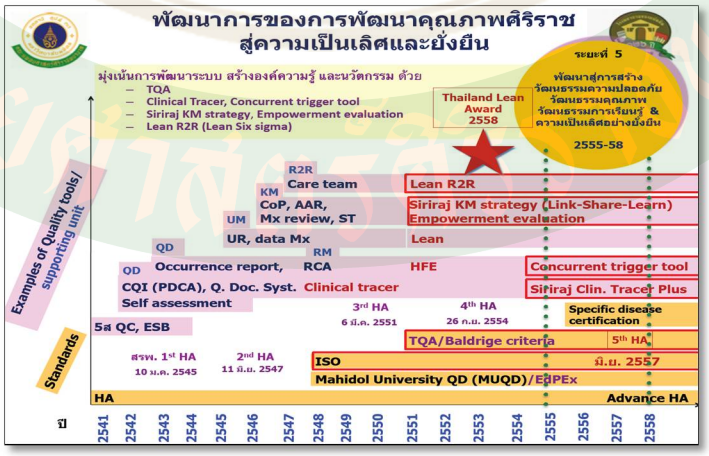
ณ ห้องประชุมราชปนัดดา อาคารศรีสวรินทร์ ชั้น 1

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผศ. นพ.วิศิษฏ์ วามวาณิชย์	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช
รศ. นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ	รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช และ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

การประชุมวิชาการ (Quality Conference) ครั้งที่ 5/2558 ได้รับเกียรติจาก รศ. พญ. ปิยะนุช แย้มวงษ์ รองคณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นประธานในพิธีเปิดการประชุม โดยกล่าวว่า การประชุมครั้งนี้เป็นเรื่อง "Together We Can Lean Thailand Award" ทั้งนี้หวังว่าผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่าน จะได้แนวคิดไปพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานต่อไป และในนามของคณะฯ ขอขอบคุณพิธีกร และผู้ร่วมจัดการประชุมในครั้งนี้ทุกท่าน

ผศ.นพ.วิศิษฏ์ วามวาณิชย์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช กล่าวถึง การนำแนวคิด Lean มาใช้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ที่จะเป็นสถาบันการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งตามวัฒนธรรม "Siriraj" โดยเน้นที่ Responsibility ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีประสิทธิภาพและ Altruism การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง โรงพยาบาลศิริราช มีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 15,317 คน และมีผู้รับบริการจำนวนมาก ในการพัฒนางานจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทีมงานสหสาขาต่างๆ มีการกำหนดระยะของการพัฒนาคุณภาพศิริราชสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน



รูปที่ 1 พัฒนาการของการพัฒนาคุณภาพศิริราช

ตั้งแต่ปี 2542 จนถึงปัจจุบัน ในแต่ละช่วงได้นำเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพมาใช้ ได้แก่ CQI (PDCA), Quality Document System, Clinical Tracer Plus, Concurrent trigger tool, Siriraj KM strategy (Link-Share-Learn), R2R และแนวคิด Lean โดยทีมผู้บริหารสนับสนุนให้นำแนวคิด Lean มาปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดโครงการ Lean จากทั้งหน่วยงานย่อยและทีมผู้บริหาร ส่งผลให้คุณภาพการรักษาและความปลอดภัยสูงขึ้น ลดต้นทุน และเพิ่มความพึงพอใจต่อผู้รับและผู้ให้บริการ ทำให้โรงพยาบาลศิริราชได้รับรางวัล Thailand Lean Award 2015 ระดับ Golden Award

ในส่วนของโครงการ Lean คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เริ่มต้นเมื่อปี 2551 ศ.พญ. ดวงมณี เลาหประสิทธิพร รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ได้เชิญ ผศ.นพ.วิศิษฎ์ วามวาณิชย์ เข้าร่วมประชุมเรื่อง Lean ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จากการประชุมได้วิเคราะห์แล้วว่า น่าจะเป็นประโยชน์ต่อคณะฯ จึงมอบหมายให้ รศ. นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช และผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ รับผิดชอบดำเนินการโครงการ Lean และมอบหมายให้งานบริหารทรัพยากรสุขภาพ ทำหน้าที่ให้ความรู้ ส่งเสริม บริหารจัดการ และตั้งแต่นั้นมาศิริราชจึงมีการนำแนวคิด Lean มาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย จนกระทั่งปี 2556 คณะฯได้ตั้งเป้าหมายที่จะเสนอขอรับรางวัล Thailand Lean Award ในปี 2558 นอกจากนี้คณะฯ มีระบบการติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนางาน กระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ หลากหลายรูปแบบ เช่น โครงการติดดาว การเยี่ยมสำรวจภายใน รางวัล R2R Award เป็นต้น ในการพิจารณาขอรับประเมินรางวัลครั้งนี้ ได้ส่งโครงการทั้งหมด 13 โครงการ ดำเนินการโดยหลายวิชาชีพ ถือได้ว่าเป็นการนำแนวคิด Lean มาพัฒนาทุกกระบวนการทำงาน

รูปที่ 2 โครงสร้างงานบริหารทรัพยากรสุขภาพ (UM) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

รศ. นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ กล่าวถึงภาพรวมของโครงการ Lean เริ่มต้นจากผลงานของ โครงการนำร่องได้แก่ โครงการคัดกรองและเคลื่อนย้ายผู้ป่วย OPD อายุรศาสตร์ ทำให้ลดระยะเวลาการเคลื่อนย้ายผู้ป่วยจากเดิม 27 – 36 นาที เหลือ 10 นาที โครงการ Orthopedics Follow-up Clinic ระบบการให้บริการของคลินิก สามารถลดระยะเวลาได้ถึง 52 % และโครงการ Medicine Oncology Ward มีการปรับกระบวนการ และสามารถลดค่าใช้จ่ายของผู้ป่วย รวมถึงสามารถลดระยะเวลาในการทำงานของบุคลากรจาก 2,535 นาที เหลือ 195 นาที/วัน จากผลสำเร็จของโครงการเหล่านี้ ทำให้เกิดความมั่นใจว่าแนวคิด Lean สามารถนำมาปรับใช้กับการบริการทางการแพทย์ได้จริง จึงเริ่มศึกษาดูงาน ซึ่งต้นแบบในการนำแนวคิด Lean ไปใช้เพื่อพัฒนากระบวนการได้อย่างดีเยี่ยมคือโตโยต้า ซึ่งเป็นบริษัทที่สามารถผลิตรถยนต์ได้มากกว่าและใช้คนน้อยกว่าบริษัท General Motor จึงเกิดการเรียนรู้ และนำมาปรับให้เหมาะสมกับบริบทของการให้บริการทางการแพทย์ มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อจัดระบบแนะนำ มีการทำ Flow โดยเลือกกระบวนการทำงานคร่อมสายงานใหญ่ๆ ที่มีจำนวนผู้เกี่ยวข้องมาก โดยเชิญทุกฝ่ายมาประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำ Flow การดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดความชัดเจน มีการจัดทีมเฝ้าสังเกตที่หน้างาน เพื่อการเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง นำมาวิเคราะห์ผลและนำเสนอแผนพัฒนาเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติดำเนินการ โดยสามารถเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาคุณภาพตามความเหมาะสม ได้แก่ HA, TQA, R2R, KM และ Lean เป็นต้น และได้กล่าวถึงความหมายของ Lean คือ การแปรเปลี่ยนความสูญเปล่า (Waste) ให้เป็นคุณค่า (Value) โดยการวิเคราะห์การสูญเปล่าโดยใช้ DOWNTIME และการเขียน Flow งาน จะทำให้เห็นกระบวนการทำงานและสามารถระบุได้ว่ากระบวนการใดเป็นสิ่งจำเป็นหรือความสูญเปล่า แล้วกำจัดความสูญเปล่า พร้อมทั้งคิดและหาวิธีการใหม่ เลือกทำเฉพาะสิ่งที่จำเป็น จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น โดยกระบวนการทำงานใหม่นี้ จะต้องทำให้เกิดการไหลอย่างต่อเนื่อง มีการดักจับปัญหาได้อย่างทันเวลา มีระบบ มีคุณภาพและยั่งยืน

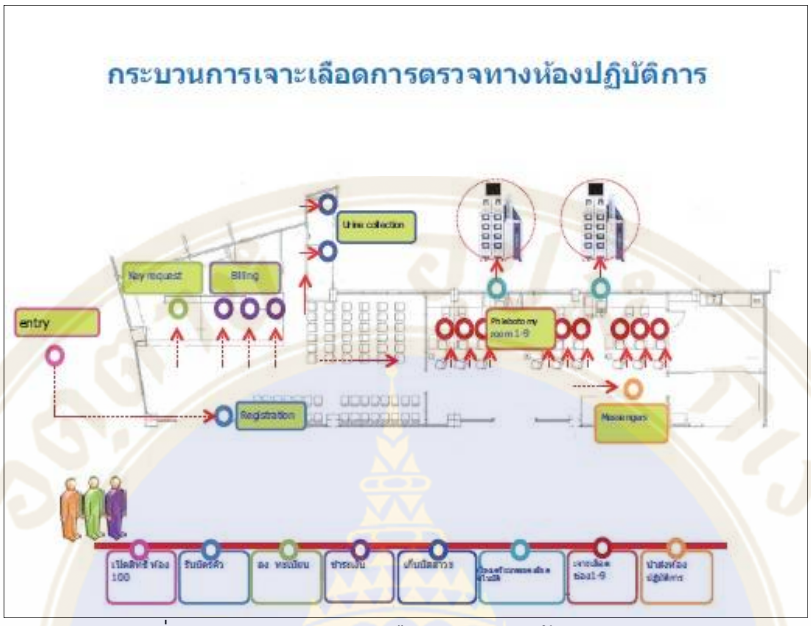
รูปที่ 3 Lean Hospital คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ตัวอย่างการทำให้กระบวนงานเลื่อนไหลอย่างต่อเนื่อง

หน่วยตรวจโรค มีการปรับกระบวนการหลายขั้นตอน เช่น การนัดหมายผู้ป่วย มีการปรับเวลาการนัดหมายผู้ป่วย เนื่องจากอัตราการไหลเข้าไม่สมดุลกับการไหลออก จึงได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และมีการปรับกระบวนการนัดหมายของผู้ป่วย มีการลดระยะเวลาที่ไม่จำเป็นของแพทย์ มีการปรับภาระงานของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง โดยต้องคำนึงถึงการให้บริการผู้ป่วยเป็นหลัก รวมถึงต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน และมีการนำระบบ Kanban card มาใช้ในการจัดระบบบริการผู้ป่วย ทำให้ผู้ป่วยไม่แออัด รอตรวจใช้เวลาไม่นาน เกิดความพึงพอใจ ข้อร้องเรียนลดลง เจ้าหน้าที่ รวมถึงแพทย์มีความสุขในการทำงาน

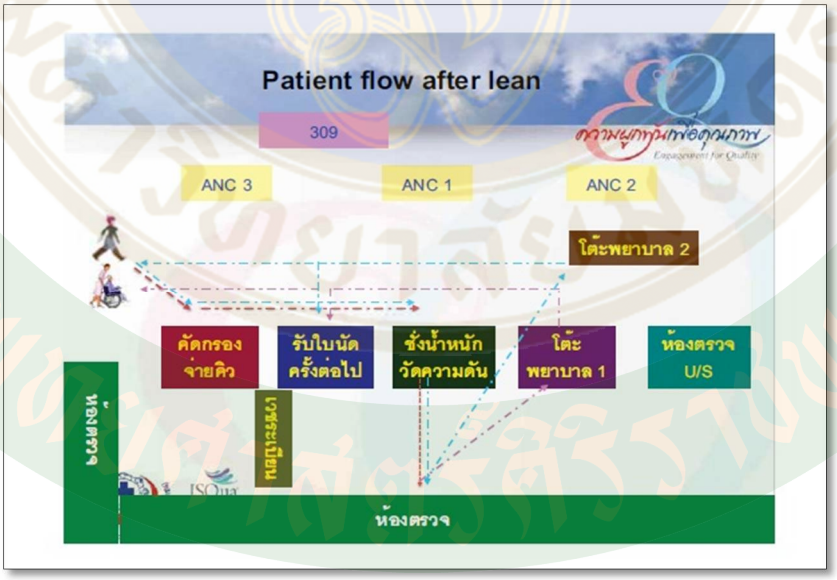
รูปที่ 4 ระบบการบริการผู้ป่วยนอก

หน่วยตรวจวินิจฉัยทางห้องปฏิบัติการของภาควิชาพยาธิวิทยาคลินิก มีการปรับกระบวนการให้บริการตรวจวินิจฉัยทางห้องปฏิบัติการ ในแต่ละวันอัตราผู้ป่วยมารับบริการที่หน่วยเจาะเลือด (ห้อง 108) ผู้มารับบริการ 1,411 คน/วัน จึงเริ่มวิเคราะห์กระบวนการเจาะเลือด ค้นหาความสูญเปล่า (Waste) ทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างชัดเจน และได้ขยายผลเป็นโครงการวิจัยเรื่อง โครงการเจาะเลือดฉับไว ทันใจผู้รับบริการ รายงานผลเร็ว



รูปที่ 5 กระบวนการเจาะเลือดตรวจทางห้องปฏิบัติการ

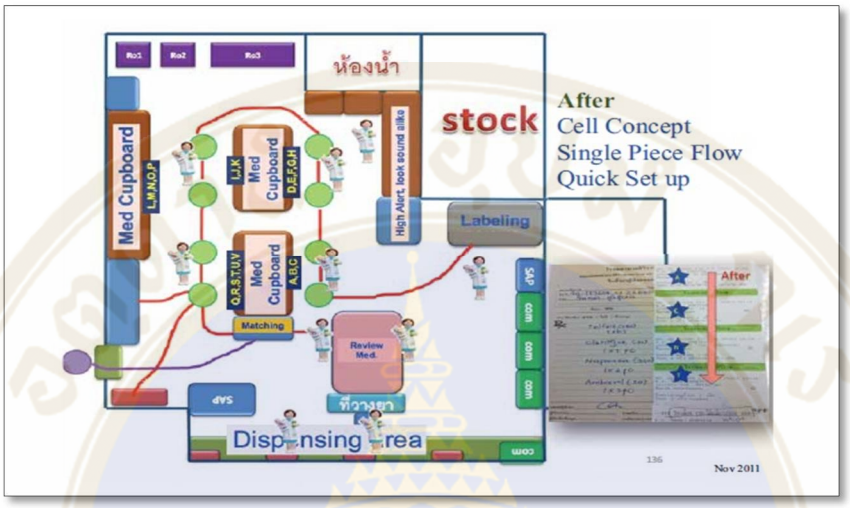
หน่วยตรวจทางนรีเวชวิทยา มีการปรับกระบวนการจากเดิม ให้บริการ 10 ขั้นตอน เมื่อใช้แนวคิด Lean มาปรับกระบวนการให้บริการผู้ป่วย ทำให้เหลือเพียง 5 ขั้นตอน และมีการนำ Visual sign มาช่วยวางแผนการดำเนินงานด้วย



รูปที่ 6 การปรับกระบวนการของหน่วยตรวจทางนรีเวชวิทยา

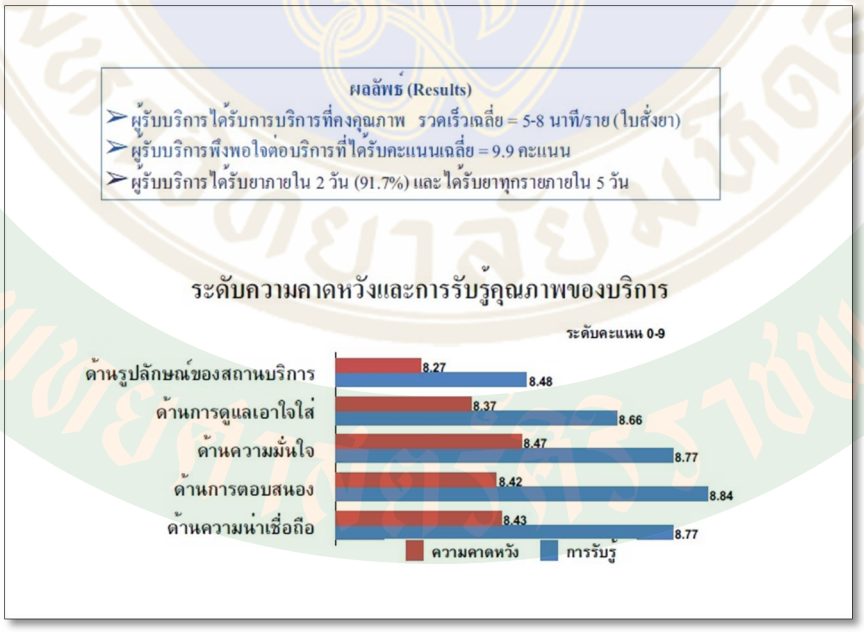
การปรับกระบวนการของห้องยา มีการวิเคราะห์กระบวนการจัดยา พบว่า ผู้ช่วยเภสัชกรรม ใช้เวลาในการจัดยา 1 ใน 4 ของช่วงเวลาการจัดยาเท่านั้น นอกจากนั้นเสียเวลาเพื่อเดินหายา ทำให้เกิดความสูญเปล่า (Waste) จึงได้มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ให้อยู่ประจำโซน โดยเรียงยาตามตัวอักษร และพิมพ์ใบสั่งยาเรียงตามตัวอักษร จากนั้นผู้ช่วยเภสัชกรรมจะรับผิดชอบจัดยาเฉพาะโซนของตน แล้วส่งให้คนต่อไป มีการใช้ Visual sign โดยใช้ตะกร้าและใช้

สติกเกอร์สีต่างๆ เพื่อสื่อสารใบยาที่ต้องการความเร่งด่วน ผลลัพธ์ทำให้การหายาง่ายขึ้น ระยะเวลาในการจัดยาลดน้อยลง ลดความผิดพลาด บุคลากรและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ



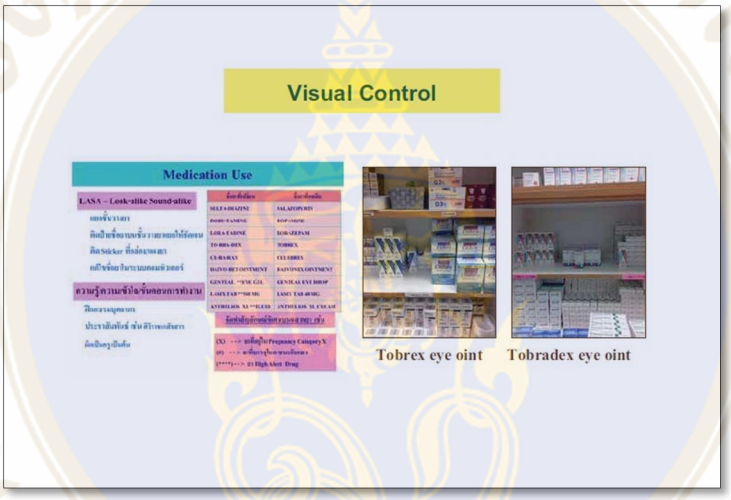
รูปที่ 7 การปรับกระบวนการของห้องยา

โครงการบริการจัดส่งยาทางไปรษณีย์ เริ่มต้นกระบวนการโดยผู้ป่วยติดต่อขอใช้บริการที่จุด one –stop service ทีมเภสัชแนะนำการใช้ยา รับใบนัดแพทย์ ชำระค่ายาและค่าบริการ โดยผู้รับบริการจะได้รับยาภายใน 2-5 วัน จากการศึกษาผลลัพธ์ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น



รูปที่ 8 ผลลัพธ์โครงการบริการจัดส่งยาทางไปรษณีย์

นอกจากนั้นหน่วยงานได้นำแนวคิด Lean มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างระบบป้องกันความผิดพลาด เช่น โครงการติดสติกเกอร์ชื่อผู้ป่วยอัตโนมัติทางห้องปฏิบัติการเพื่อลดความผิดพลาดจากการติดชื่อผู้ป่วยที่หลอดใส่เลือด โครงการระบุตัวบุคคลให้ถูกต้อง โดยการเชื่อมโยงกับสำนักทะเบียนราษฎร์ อ่านข้อมูลจากบัตรประชาชนเพื่อช่วยในการระบุตัวผู้ป่วยได้ถูกต้องและป้องกันการสวมสิทธิ โครงการ TPN Calculator: การให้สารอาหารทางเส้นเลือด เป็นการสร้างโปรแกรมการคำนวณการให้สารอาหารทางเส้นเลือด โครงการ ไม่ใส่ ไม่เปิด เป็นการป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นในการทำหัตถการต่างๆ โดยเฉพาะทีมพยาบาลมีการกำหนดให้ทีมแพทย์ต้องใส่เครื่องป้องกันให้ถูกต้องครบถ้วน จึงจะเปิดเครื่องมือในการทำหัตถการโครงการ Wall Card หน่วยผ่าตัดช่องท้องและหลอดเลือด ตรวจสอบการปฏิบัติงานกับ Wall Card โครงการระบบป้องกันแพ้ยาซ้ำ โดยระบุข้อมูลการแพ้ยา ADR ไว้ในใบสั่งยา

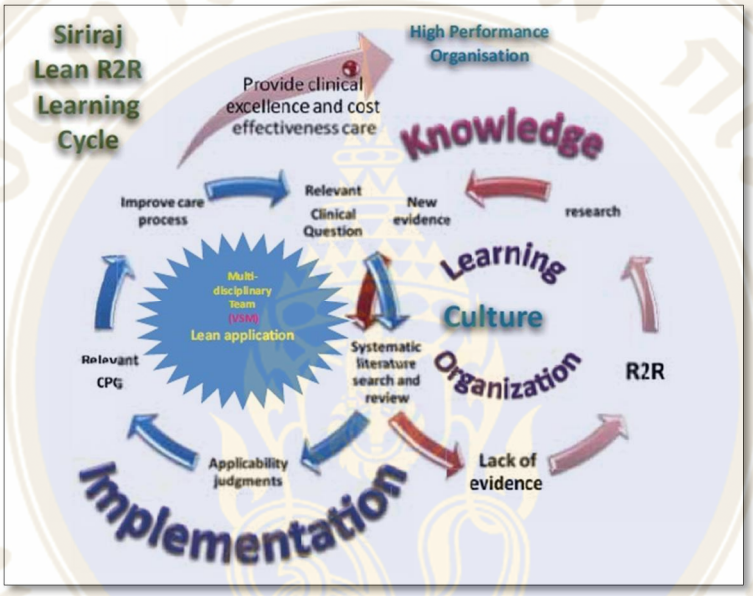


รูปที่ 9 Visual Control

มีการนำเทคนิค Visual Control มาประยุกต์ใช้ เช่น การจัดแยกชั้นวางยา โดยแยกยาที่มีชื่อสะกดหรือเรียกคล้ายกันให้อยู่ห่างกันอย่างชัดเจน การใช้สายน้ำเกลือสีต่างๆแทนสายใสที่เหมือนกันหมดแบบเดิม เป็นต้น (Color Safe IV Lines)

รูปที่ 10 Color Safe IV Lines

รศ. นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ ได้กล่าวสรุปการพัฒนางานด้วยเครื่องมือ Lean, R2R ในคณะฯ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน บุคลากร แพทย์ พยาบาล รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีการวางแผนการพัฒนาร่วมกัน เพื่อนำคณะฯ ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



รูปที่ 11 Siriraj Lean R2R Learning Cycle

ในช่วงท้าย ผศ. นพ.วิศิษฎ์ วามวาณิชย์ กล่าวสรุป โครงการ Lean เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่ง ในการลดความสูญเปล่าในการทำงาน ควรมีการขยายการดำเนินการไปยังทุกพันธกิจทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การวิจัย การศึกษา และการบริการ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ผู้บันทึก และถอดบทเรียน นางสาวกิตติมา พรหมจักร

ผู้ตรวจสอบบทเรียน นางสาวสมใจ เนียมหอม

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผศ. นพ.วิศิษฎ์ วามวาณิชย์

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

รศ. นพ.เชิดชัย นพมณีจำรัสเลิศ

รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช และผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ