

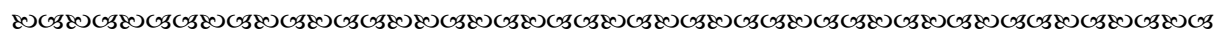


ถอดความรู้จากการบรรยายแนวคิด Lean และการประยุกต์ใช้ในบริการสุขภาพ

เรื่อง Routine to Research, R2R: A Tool for Quality and Human Resource Development

วันอังคารที่ 2 สิงหาคม 2559 เวลา 13.00 - 14.15 น.

ณ โรงแรมนารายณ์



วิทยากร อ.นพ. อัครินทร์ นิมมานนิตย์
ประธานคณะกรรมการดำเนินการหน่วยงานประจำสู่งานวิจัย
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

องค์กรใดองค์กรหนึ่ง เจริญก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการพัฒนา 3 กระแสหลัก โดยกระแสแรก คือ เรื่องของใจ (Heart) ทำอย่างไรให้บุคลากรตื่นเช้าแล้วอยากมาทำงาน ต้องมีใจอยากทำงานก่อน กระแสที่ 2 เรื่องของระบบ ต้องมีระบบที่ดี ซึ่ง Lean จะช่วยพัฒนาระบบให้ดีขึ้น ระบบที่ดีจะทำให้คนธรรมดาทำงานได้ดีมาก ระบบที่ไม่ดี จะทำให้คนที่เก่ง ทำงานได้แย่ เมื่อมีกระแสที่ 1 และ 2 แล้ว ต้องมีกระแสที่ 3 คือ Head ใช้ปัญญาในการทำงาน ทำงานให้ดีขึ้นทุกวัน ซึ่งเราต้องใช้เครื่องมือทั้ง Lean และ R2R ไปพร้อมกัน ใช้งานวิจัยเสริมการทำงานบริการ และงานบริการก่อให้เกิดเป็นงานวิจัย

โรงพยาบาลศิริราชมีพันธกิจที่แข็งแกร่งทั้งด้านการบริการ และการวิจัย แต่จะทำอย่างไรให้ความสามารถทั้งสองด้านเชื่อมโยงและเอื้อต่อกัน จะทำอย่างไรให้การบริการได้รับโอกาสจากงานวิจัย ใช้งานวิจัยเพื่อให้บริการดีขึ้น และในขณะเดียวกันงานวิจัยก็ได้รับโอกาสจากงานบริการ ให้สามารถผลิตงานวิจัยได้เพิ่มมากขึ้น จึงเป็นที่มาของการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย และการทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน หรือเรียกสั้นๆ ว่า “R2R”

ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจก่อนว่า R2R ก็คือวิจัย เพราะผ่านการรับรอง ขอบทุน และเผยแพร่ในระดับนานาชาติได้ บางท่านเข้าใจว่า R2R ไม่ใช่วิจัย เมื่อพูดถึงการทำ R2R จะกล่าวว่ายังไม่ทำ ขอทำวิจัยจริงๆ ก่อน แล้ววิจัยจริงๆ คืออะไร? จากที่วิทยากรได้เรียนรู้ ทุกคนคิดว่าวิจัยจริงๆ คือ วิจัยที่ทำเสร็จแล้วไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ มีประโยชน์อย่างเดียวคือการขอทุน ซึ่งสำหรับวิทยากรถือว่าเป็นวิจัยปลอมๆ ทุกท่านอาจเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า “*วิจัยดีๆ เหมือนผี คิดว่ามีแต่ไม่เคยเห็น*” เพราะงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการทำวิจัยเพื่อขอผลงาน แต่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง แต่สำหรับการทำ R2R ต้องเป็นการทำวิจัยที่มีเป้าหมาย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยลักษณะสำคัญของวิจัยที่เป็น R2R ได้แก่

1. **คำถามวิจัย** ต้องมาจากปัญหาในงานประจำ มีจุดประสงค์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น โดยใช้เครื่องมือของ Lean ในการค้นหาประเด็นปัญหา

2. **ผู้ทำงานวิจัย** ต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำที่เผชิญปัญหานั้น เพราะเมื่อทำวิจัยเสร็จสิ้นจะได้ใช้ผลประโยชน์จากการวิจัยในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้จริง และสามารถให้บุคคลภายนอกหน่วยงานมาเป็นผู้ร่วมวิจัยได้
3. **การวัดผลลัพธ์** ต้องวัดระดับผู้ป่วยหรือการบริการ ต้องมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจในการรักษาหรือการบริการ คือ วัดผลลัพธ์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ และผลของงาน ตอบได้จริงว่างานที่พัฒนาดีขึ้นหรือไม่ ไม่ใช่วัดแต่ความพึงพอใจ เช่น ผลิต่ออุปกรณ์ช่วยเรื่องอาการท้องอืดของผู้ป่วยหลังส่องกล้อง แต่วัดความพึงพอใจของแพทย์ ซึ่งไม่ตรงกับผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์การกระทำ
4. **การใช้ประโยชน์** ต้องสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานประจำได้ ซึ่งสามารถทราบได้ตั้งแต่การตั้งคำถามวิจัย โดยมองโอกาสการใช้งาน และความเป็นไปได้ตั้งแต่เริ่มทำการวิจัย การพัฒนางานวิจัยมีได้จากหลายทาง เช่น 1) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (workflow) โดยการเขียน flow และหา waste จาก flow เทียบได้กับการทำ value stream mapping 2) วัฏจักร เป็น quick and easy แต่อาจจะพลาดได้ง่าย ต้องมีการตั้งคำถาม why ประมาณ 5 รอบ ว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงหรือไม่ 3) ตัวชี้วัดของหน่วยงาน ต้องมีการปรับตามความเหมาะสม และหากปรับตัวชี้วัดแตกต่างจากเดิมประมาณ 50% กระบวนการทำงานจะต้องเปลี่ยนแปลง ต้องมีการวางระบบการทำงานใหม่ 4) สิ่งที่ต้องทำแต่ติดขัดไม่สามารถทำได้ และ 5) เป้าหมายขององค์กร

ท่านอาจารย์ประเวศ ะสี เคยกล่าวเปิดงานประชุม R2R ไว้ว่า “พวกเราโชคดี ที่ทำงานประจำในการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์” และท่านสอนให้คิดว่า งานประจำที่ทำอยู่ มีความจำเป็นหรือไม่? ต้องทำหรือไม่? ทำให้ดีกว่านี้ได้หรือไม่? และให้คำนึงถึงผลกระทบ 3 เสา ของการทำ R2R ได้แก่

1. **ผลกระทบต่อบริการ** โดยเมื่อมารับการรักษาแล้วผลลัพธ์การรักษาดีขึ้น มีการวินิจฉัยที่ดีขึ้น และประหยัดค่าใช้จ่าย
2. **ผลต่อประชาชน** ได้รับการบริการที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์สูงสุดต่อคนทั้งมวล ยกตัวอย่างการทำ Lean ของห้องเจาะเลือดของโรงพยาบาลศิริราช ผู้รับบริการบอกว่าการบริการดีและรวดเร็วขึ้น เพราะขั้นตอนต่างๆไหลลื่นตลอด ไม่มีการรอคอย
3. **ผลต่อผู้ให้บริการ** เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทีม เกิดปัญญา และความสุขในการทำงาน R2R เป็นเครื่องมือทำให้คนกล้าตั้งคำถาม กล้าหาคำตอบ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า เช่น เมื่อก่อนหอบผู้ป่วยหัวใจ ต้องตรวจคลื่นไฟฟ้าหัวใจทุกเช้า แต่เกิดคำถามว่ามีความจำเป็นหรือไม่ เพราะปัจจุบันสามารถดูข้อมูลได้จาก monitor จึงได้มีการทำ R2R เพื่อศึกษาว่าดูว่าการตรวจคลื่นไฟฟ้าหัวใจกับการไม่ตรวจมีความแตกต่างกันหรือไม่ พบว่าการตรวจมีความจำเป็นเฉพาะบางโรคเท่านั้น จึงได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานและผลงานนี้ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ เห็นได้ว่าการทำ R2R ทำให้บุคคลกล้าคิด กล้าเปลี่ยนบนหลักของความเป็นจริง โดย**เป้าหมายสูงสุดของการทำ R2R ไม่ได้อยู่ที่ผลการวิจัย แต่อยากให้**

คนทำงานเป็น สนุก รู้จักตั้งคำถาม ผลที่ตามมาคือการบริการ และนวัตกรรมจะดีขึ้นเอง

การทำวิจัย R2R ของโรงพยาบาลศิริราช ถือว่าประสบผลสำเร็จ เพราะผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงประมาณ 80% ที่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เกิดจากผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐาน จึงไม่มีการนำไปปรับใช้ในการทำงาน

ยกตัวอย่างการทำ R2R โดยใช้เครื่องมือ Lean ในการมองภาพใหญ่ เช่น การจัดการห้วนมมารดา เมื่อมีการตรวจพบว่าห้วนมมารดาบอด ต้องทำการแก้ไข จากการทำ value stream พบว่าวิธีการใช้อุปกรณ์ดิงห้วนมแตกต่างกัน พยาบาลมีการให้ความรู้ คำแนะนำที่แตกต่างกันแล้วแต่ความถนัดของบุคลากร ทางทีมจึงสืบค้นหาวิจัยที่มีอยู่ ผลการวิจัยส่วนใหญ่บอกว่าประทุมแก้วไม่สามารถช่วยดิงห้วนมมารดาได้ แต่วิจัยดังกล่าวไม่ได้ระบุว่าเมื่อให้ประทุมแก้วกับมารดาไปแล้ว มารดาใช้จริงหรือไม่ จากประสบการณ์ของพยาบาลปฏิบัติงานพบว่าการใช้ประทุมแก้วสามารถช่วยแก้ไขปัญหห้วนมมารดาได้ ทีมจึงทำวิจัย R2R เพื่อพิสูจน์สมมติฐาน พบว่าในผู้หญิงไทยสามารถใช้ประทุมแก้วเพื่อแก้ปัญหห้วนมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จะเห็นได้ว่าหลักการสำคัญที่ Lean และ R2R สามารถเชื่อมโยงและเอื้อต่อกันได้ เกิดจากการใช้เครื่องมือ Lean ในการ Identify waste ในการทำงาน และใช้การทำวิจัย R2R ในการหาคำตอบสิ่งที่คิดว่าเพื่อเปลี่ยนแปลง waste ให้เป็น value การทำ Lean และ R2R จึงส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาระบบการบริการ เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ว่า การบริการได้รับโอกาสจากงานวิจัย ใช้งานวิจัยเพื่อให้บริการดีขึ้น และงานวิจัยก็ได้รับโอกาสจากงานบริการ ให้สามารถผลิตงานวิจัยได้เพิ่มมากขึ้น



ผู้บันทึกบทเรียน นางสาววิจิตรา นุชอยู่
 ผู้ตรวจทานบทเรียน นางสาวสมใจ เนียมหอม

Siriraj KM

Link - Share - Learn

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
 ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
 โทร. 0 2419 9009, 0 2419 9750
 Email : sidkm@mahidol.ac.th, sirirajkm@gmail.com
 Website : www.si.mahidol.ac.th/km
 Facebook : http://www.facebook.com/sirirajkm