

1. **Value** คือ การระบุคุณค่าในมุมมองที่ผู้รับบริการต้องการ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอก สามารถประเมินคุณค่าได้จาก 1) ผู้รับบริการยินดีที่จะจ่าย ให้ความสนใจ ให้ความสำคัญกับบริการหรือผลิตภัณฑ์นั้นๆ 2) ต้องเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า และ 3) เป็นกิจกรรมที่ใช้อย่างถูกต้องในครั้งแรก บุคคลต่างก็ย่อมมีมุมมองคุณค่าที่แตกต่างกัน เช่น ผู้รับบริการของแผนกนิติเวช บุคลากรในแผนกมองว่าผู้รับบริการของตนเอง คือ “ศพ” จึงมีการสอบถามบุคคลว่า หากตนเองเสียชีวิตต้องการให้จัดการกับศพท่านอย่างไร คำตอบที่ได้คือ ต้องการให้ตกแต่งศพให้สวยที่สุด และมีกลิ่นหอม แต่ไม่ได้สอบถามความต้องการของญาติและตำรวจซึ่งเป็นผู้รับบริการเช่นกัน ดังนั้นคุณค่าของการแต่งศพให้สวยและมีกลิ่นหอมอาจไม่ใช่คุณค่าที่ญาติและตำรวจต้องการ สิ่งที่ญาติและตำรวจมองเป็นคุณค่าอาจเป็นเวลาในการแต่งศพให้รวดเร็ว เพราะฉะนั้นต้องทำในสิ่งที่ผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องทุกคนเห็นว่าเป็นคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการจริง เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ ให้มารดาเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ได้เป็นระยะเวลา 6 เดือน กิจกรรมทุกอย่างตั้งแต่การฝากครรภ์จนถึงคลินิกเด็กสุขภาพดี ต้องส่งผลถึงความสำเร็จในการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ หากกิจกรรมใดไม่มีผลต่อเป้าหมายดังกล่าว แสดงว่ากิจกรรมนั้นไม่มีคุณค่าและไม่มีความจำเป็น กิจกรรมนั้นจะเป็น waste อย่างหนึ่ง ควรพิจารณาในการปรับหรือยกเลิกกิจกรรม

2. Value stream คือ สายธารแห่งคุณค่า เป็นการมองคุณค่าตลอดทั้งสายงาน ในทุกๆขั้นตอนการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การวางแผน เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเปล่า โดยปกติการให้บริการจะให้ความสำคัญเพียงจุดของตนเอง โดยไม่มองความเชื่อมโยงของการบริการต่างๆ ทำให้เกิด waste ระหว่างการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการทำงานควรมีการติดต่อประสานงาน ประชุมระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เห็นการดำเนินงานทั้งหมด มองเป็นภาพรวม เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหา และลด waste เพราะฉะนั้นต้องมีการเรียนรู้ 2 คำ ได้แก่ Output และ Outcome

Output คือ ผลผลิตของกระบวนการว่าได้อะไร ส่วน **Outcome** คือ ความสำเร็จของกระบวนการ ซึ่งผู้รับบริการจะเป็นผู้ตอบ เช่น การทำข้อสอบ นักศึกษาอ่านโจทย์ ฝนคำตอบ ผลผลิต คือ คะแนนการสอบ นักศึกษาส่งมอบคะแนนให้ครู ผลลัพธ์ของการสอบ คือ ผ่านหรือไม่ผ่าน ครูเป็นผู้รับบริการของกระบวนการนี้ กิจกรรมอะไรที่ทำให้คะแนนดี ถือว่าเป็นคุณค่า กิจกรรมที่ทำให้คะแนนสอบไม่ผ่าน ถือเป็น waste เช่นเดียวกับเป้าหมายการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ คือ เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ได้นาน 6 เดือน Output ที่ต้องการ คือ ลักษณะหัวนมที่ไม่ผิดปกติ มารดามีแรงงูใจ มีความรู้ทักษะ ตัวชี้วัดของเป้าหมาย คือ Nipple length มากกว่า 7 mm. Evaluate breast feeding success หรือ Latch score > 7 เป็นต้น ผู้ให้บริการสามารถออกแบบกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวได้ สิ่งสำคัญคือแต่ละหน่วยงานต้องให้ความร่วมมือในการประชุมปรึกษาเพื่อหาแนวทางร่วมกัน และปฏิบัติตามแนวทางนั้น

ตัวอย่างโรงพยาบาลในต่างประเทศ ให้ความมั่นใจกับผู้รับบริการว่าหากเกิดภาวะแทรกซ้อนหลังทำ PCI โรงพยาบาลจะดำเนินการรักษาให้ฟรี แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในกระบวนการว่า หากผู้รับบริการมารักษาที่โรงพยาบาลไม่ว่าจะเป็นเวลาใด ได้รับการจากแพทย์ท่านไหน ผลการรักษาจะดีเหมือนกัน เนื่องจากโรงพยาบาลได้ศึกษาขั้นตอน และจัดทำระบบการเตือนขั้นตอนที่สำคัญ มั่นใจว่าการทำงานของบุคลากรทุกคน จะปฏิบัติตามขั้นตอนที่มีมาตรฐานเหมือนกัน ไม่ว่าบุคลากรคนใดก็ตามปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวจะสามารถรักษาผู้ป่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเหมือนกัน

ผลลัพธ์ของ Value ประกอบด้วย Safer Better Faster Cheaper และ Happier ซึ่งงานแต่ละงานมีความต้องการผลลัพธ์ของคุณค่าในด้านต่างๆที่แตกต่างกัน ต้องเลือกให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน แต่ต้องมองคุณค่าให้ครบทั้งสายธาร เพราะคุณค่าขององค์กรขึ้นอยู่กับจุดที่อ่อนที่สุดของสายธารนั้นๆนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายพัสดุโรงพยาบาลแห่งหนึ่งได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่นกับท่านนายกรัฐมนตรีเนื่องจากการบริหารจัดการที่ดีเยี่ยม โดยมีการบริหารให้มีการเบิกพัสดุอย่างเป็นระบบเดือนละ 1 ครั้งเท่านั้น เพราะฉะนั้นแต่ละหน่วยงานต้องมีการสำรองพัสดุต่างๆ เพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า เพื่อให้พอกับการใช้งานในแต่ละเดือน และเผื่อระยะเวลาในการเบิกจ่ายของ โดยที่ฝ่ายพัสดุไม่ทราบปัญหาของหน่วยงานต่างๆ ที่ทำการเบิกจ่าย ทราบแต่เพียงระบบงานของตนเองเป็นระบบและได้รับรางวัล ทำให้เกิด waste ตามมาอีกมากมาย เพียงแค่ทุกหน่วยงานมาประชุมปรึกษาหารือ และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข จะเกิดผลดีต่อทุกหน่วยงาน

ดังนั้นการเขียนสายธารแห่งคุณค่าตั้งแต่ต้นจนจบจึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาระบบ

การประชุมไม่ได้ทำให้การแก้ปัญหาทั้งสายธารสำเร็จจุลวง เนื่องจากพบว่าการประชุมแต่ละครั้ง ผู้เข้าร่วมประชุมมีการเปลี่ยนแปลงตลอด และไม่เห็นปัญหาที่แท้จริงจากผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องใช้วิธี **Rapid improvement event** โดยการประชุมช่วงเช้าเป็นการเขียนแนวทางการแก้ปัญหา และช่วงบ่ายเป็นการลงหน้างาน เพื่อค้นหาขั้นตอนและการปฏิบัติที่แท้จริง อาจใช้การสังเกตหรือการถ่ายวิดีโอเพื่อให้เห็นการปฏิบัติงานที่แท้จริง การเขียนสายธารแห่งคุณค่าจะทำให้เห็น layout ของการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาแก้ไขเพื่อลด waste ได้

3. Continuous flow คือ ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่าเพิ่มดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องโดยปราศจากการติดขัด การอ้อม การย้อนกลับ การคอย หรือการเกิดของเสีย เพราะหากมีการไหลที่ไม่ต่อเนื่องเกิดการรอคอย จะเกิด waste ขึ้นทันที และมักจะแก้ปัญหา waste ได้ไม่ถูกจุด เช่น การตรวจของผู้ป่วย เมื่อผู้ป่วยมารอตรวจจำนวนมาก บุคลากรจัดสถานที่รอตรวจเพิ่มมากขึ้น อำนวยความสะดวกในการรอตรวจโดยการทำห้องรอตรวจและติดเครื่องปรับอากาศ เพื่อให้ผู้ป่วยรอได้อย่างสะดวกสบาย แต่ความเป็นจริงควรหาสาเหตุที่ทำให้ผู้ป่วยรอตรวจนาน อาจเกิดจากแพทย์ตรวจช้า หน่วยคัดกรองคัดกรองได้เร็ว ทำให้ Takt Time Cycle Time ไม่สมดุลกัน การที่ผู้ป่วยมาพร้อมกันและทำการจำหน่ายไม่ทัน เกิดได้จาก 3 สาเหตุ ได้แก่

1) Batching ทำงานเป็นก้อน ทำให้ผู้ป่วยรอนานขึ้น และบุคลากรทำงานได้ช้าลง ควรปรับการทำงานเป็น single peak flow โดยทำการสรุปและจำหน่ายผู้ป่วยทันทีเป็นรายๆ

2) Peak workload การลด Peak workload ทำได้โดยการทำ work load leveling ปรับบุคลากรให้เหมาะสมกับความชุกของงาน ปรับการทำงานให้เหมาะสมกับช่วงเวลา

3) Takt Time vs. Cycle Time ไม่สมดุลกัน ต้องมีการจัดระบบการตรวจ โดยใช้การตรวจเป็น 2 ห้อง แพทย์ใช้เวลา waste จากเดิมที่ต้องรอเรียกชื่อผู้ป่วย รอผู้ป่วยเดินเข้าห้อง รอผลตรวจต่างๆ เป็นการเตรียมผู้ป่วยให้พร้อมก่อนเข้าตรวจ และสลับห้องในการตรวจ ทำให้แพทย์สามารถตรวจผู้ป่วยได้จำนวนที่เพิ่มขึ้น โดยใช้เวลาที่เป็น waste มาตรวจ ถ้าสามารถจัดการสาเหตุทั้ง 3 นี้ได้ การรอจะลดน้อยลง

4. Pull system คือ ระบบดึง (Just in Time: JIT) เป็นการผลิตของตามความต้องการของลูกค้า ในเวลาที่ถูกต้องการ ในปริมาณที่ต้องการ และภายในเวลาที่กำหนดเท่านั้น เครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ระบบเดินได้อย่างราบรื่น คือ Kanban เป็นเครื่องมือในการจัดการ เช่น หากต้องการซื้อรถยนต์ต้องมี การจองก่อน บริษัทไม่มีการผลิตรถยนต์ล่วงหน้า เนื่องจากไม่สามารถคำนวณความต้องการของลูกค้าได้ โรงพยาบาลสามารถปรับใช้ระบบนี้กับการทำงานได้ โดยการนัดหมายผู้ป่วยเป็นช่วงเวลา และมีบัตรในการสื่อสารระหว่างทีม โดยหมายเลขบัตร 4/1 หมายถึงห้องตรวจที่ 4 ผู้ป่วยคนที่ 1 พยาบาลจะทำการเรียกผู้ป่วยครั้งแรก 3 คน

