

สรุปรายงานผลการไปฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน

Lean คืออะไร

Lean เป็น holistic & sustainable approach ที่ใช้ทุกสิ่งทุกอย่างอย่างน้อยลง แต่ให้ได้ผลงานมากกว่า ผลงานที่ใกล้เคียงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

ความพิเศษของ Lean

ทำไม Lean จึงเป็นที่นิยมแพร่หลายในองค์กรต่างๆ

1. Lean is proven หลักการและเทคนิคของ Lean ได้รับการนำไปใช้และประสบความสำเร็จในองค์กรทุกภาคส่วน ทุกประเภท ทุกขนาด นับเป็นพันๆ แห่ง
2. Lean makes sense ในยุคสมัยแห่งความซับซ้อน Lean ใช้ความเรียบง่ายในการตอบสนองต่อความท้าทายต่างๆ ทุกประเภท ทุกสถานการณ์
3. Lean is accessible ทุกคนสามารถเข้าถึงได้หากมีความมุ่งมั่น ไม่ยาก ไม่แยกส่วน ไม่แพง
4. Lean is inclusive แนวคิด Lean เปิดรับการใช้เครื่องมือและเทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ โดยไม่จำกัด เป็นสิ่งที่เสริมกันกับ TQM, Six Sigma, BPM ซึ่งสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ Lean is for everyone ทุกคนสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้ไม่ยาก

Lean คืออะไร

Lean แปลว่า ผอม เปรี้ยว บาง

ถ้าเปรียบเทียบกับคนในความหมายเชิงบวก ก็หมายถึงคนที่มีร่างกายสมส่วน ปราศจากชั้นไขมัน แข็งแรง ว่องไว กระฉับกระเฉง

ถ้าเปรียบเทียบกับองค์กรก็หมายถึงองค์กรที่ดำเนินการโดยปราศจากความสูญเปล่าในทุกกระบวนการ มีความสามารถในการปรับตัวตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้รับผลงานได้ทันท่วงที มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

Lean เป็น holistic & sustainable approach ที่ใช้ทุกสิ่งทุกอย่างอย่างน้อยลง แต่ให้ได้ผลงานมากกว่า ผลงานที่ใกล้เคียงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

สิ่งที่ลดน้อยลง คือ ความสูญเปล่า, วงรอบเวลา, ผู้ส่งมอบ, ความคร่ำครึ, การใช้แรงคน เครื่องมือ เวลา และพื้นที่ปฏิบัติงาน

สิ่งที่เพิ่มมากขึ้น คือ ความรู้และพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน, ความยืดหยุ่นและขีดความสามารถขององค์กร, ผลผลิตภาพ, ความพึงพอใจของลูกค้า, ความสำเร็จในระยะยาว

แนวคิด Lean คือการเปลี่ยนจาก ความสูญเปล่า (waste) ไปสู่ คุณค่า (value) ในมุมมองของผู้รับผลงาน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่รู้จักจบ

Lean ไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้หนักขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เป็นการค้นหาความสูญเปล่า และเปลี่ยนให้เป็นคุณค่าที่ผู้รับผลงานของเราต้องการ

Lean ไม่ใช่ชุดเครื่องมือสำเร็จรูป แต่เป็นการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างแนวคิด กิจกรรม และวิธีการที่จะช่วยผลักดันให้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ผ่านการพัฒนาจิตสำนึกที่ดีและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงานแก่พนักงานทุกระดับ

ความพิเศษของ Lean

ทำไม Lean จึงเป็นที่นิยมแพร่หลายในองค์กรต่างๆ

1. Lean is proven หลักการและเทคนิคของ Lean ได้รับการนำไปใช้และประสบความสำเร็จในองค์กรทุกภาคส่วน ทุกประเภท ทุกขนาด นับเป็นพันๆแห่ง
2. Lean makes sense ในยุคสมัยแห่งความซับซ้อน Lean ใช้ความเรียบง่ายในการตอบสนองต่อความท้าทายต่างๆทุกประเภท ทุกสถานการณ์
3. Lean is accessible ทุกคนสามารถเข้าถึงได้หากมีความมุ่งมั่น ไม่ยาก ไม่แยกส่วน ไม่แพง
4. Lean is inclusive แนวคิด Lean เปิดรับการใช้เครื่องมือและเทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ โดยไม่จำกัด เป็นสิ่งที่เสริมกันกับ TQM, Six Sigma, BPM ซึ่งสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้
5. Lean is for everyone ทุกคนสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้ไม่ยาก

ความสูญเปล่า (Waste)

ความสูญเปล่า คือ กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้รับผลงาน อาจจะเป็นสิ่งที่ถูกออกแบบไว้ในระบบโดยผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ตัวว่าเป็นความสูญเปล่า หรืออาจจะเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำเพื่อแก้ไขความผิดพลาด ซึ่งบางครั้งทำเป็นประจำจนเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ปกติ

ความสูญเปล่าเป็นสิ่งที่เมื่อขจัดออกไปแล้ว จะไม่มีผลกระทบต่อคุณค่าที่ผู้รับผลงานได้รับ ดังนั้นจึงเป็นเป้าหมายของ Lean ที่จะต้องมองหาความสูญเปล่าและพยายามขจัดออกไป เพื่อที่จะได้มีเวลางานที่มีคุณค่าได้มากขึ้น

แนวคิด Lean ช่วยให้เราพิจารณาว่า “งานคือสิ่งที่เราควรทำ” มิใช่ “งานคือสิ่งที่เรากำลังทำอยู่”

เราอาจใช้แนวทางต่อไปนี้ ในการวิเคราะห์ความสูญเปล่าในชีวิตประจำวันของเรา

D	Defect	ข้อบกพร่องที่ต้องทำงานซ้ำเพื่อแก้ไข
O	Overproduction	การผลิตหรือให้บริการมากเกินไป
W	Waiting	การรอคอย
N	Not Using Staff Talent	ความรู้ความสามารถไม่ถูกใช้อย่างเต็มที่
T	Transportation	การเดินทางและการเคลื่อนย้าย
I	Inventory	วัสดุคงคลัง
M	Motion	การเคลื่อนที่หรือการเดินของเจ้าหน้าที่
E	Excessive Processing	ขั้นตอนที่มากเกินไป

การเริ่มต้นใช้ Lean ในองค์กร

แนวทางการเรียนรู้คุณค่าของ Lean ที่เป็นไปได้วิธีหนึ่ง คือการเรียนรู้ นำแนวคิดหรือบทเรียนที่ประสบความสำเร็จมาสู่การปฏิบัติโดยการนำของผู้นำ ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำในระดับองค์กรหรือในระดับหน่วยงานก็ได้ ส่งเสริมให้เกิดการทดลองขนาดเล็กๆ อย่างรวดเร็ว เพื่อพิสูจน์ความคิดและขยายผลสู่การปฏิบัติในวงกว้าง ดังต่อไปนี้

1. นำ 5ส. มาสร้างความเป็นระบบระเบียบในสถานที่ทำงานทุกจุดในองค์กรควบคู่กับการใช้ visual management เพื่อให้สามารถมองเห็นความสูญเปล่าหรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ง่ายขึ้น
2. รับรู้คุณค่าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองด้วยการพูดคุยกับผู้รับบริการที่มีสีหน้าท่าที่ไม่สบายอารมณ์กับบริการที่ได้รับ ณ จุดต่างๆ ในโรงพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจุดที่มีการรอคอยจำนวนมาก
3. ดูขั้นตอนการทำงานที่ละชั้น พิจารณางานตรงไหนที่มีคุณค่า ตรงไหนเป็นความสูญเปล่า พร้อมทั้งบันทึกเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน หาวิธีที่จะขจัดขั้นตอนที่เป็นความสูญเปล่าได้อย่างไร
4. สังเกตว่ามีคิวหรือแถวคอยเกิดขึ้นที่จุดใดบ้าง หาวิธีการที่จะขจัดแถวคอยเหล่านั้น
5. ศึกษาการใช้เวลาของแต่ละหน่วยงาน วิเคราะห์ว่าการใช้เวลาช่วงใดที่ก่อให้เกิดคุณค่า ช่วงใดที่เป็นความสูญเปล่า พิจารณาว่าจะปรับระบบงานอย่างไรเพื่อลดความสูญเปล่า
6. ทบทวนกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้อยู่ และยกเลิกกฎเกณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้รับผลงาน
7. ศึกษาภาระงานในแต่ละช่วงเวลา หาวิธีการที่จะปรับระดับภาระงานให้ใกล้เคียงกันตลอดเวลาทำการ
8. ศึกษาการใช้งานของสถานที่และเครื่องมือสำคัญ ว่ามีช่วงเวลาว่างที่ไม่ได้ใช้งานเพียงใด จากสาเหตุอะไร และปรับปรุงเพื่อให้มีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
9. ลดความซ้ำซ้อนของการใช้บุคลากรเพื่อเบิกจ่ายหรือรับของ
10. ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ด้วยการปรับแบบฟอร์มเดียว
11. ใช้ระบบ IT หรือโทรสารในการสื่อสารข้อมูลแทนคนนำส่ง
12. ศึกษากิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน วิเคราะห์ว่าผลลัพธ์ของกิจกรรมดังกล่าวได้รับการนำมาใช้ประโยชน์อย่างไร มีคุณค่าต่อผู้รับผลงานอย่างไร ขจัดสิ่งที่ไม่เกิดคุณค่าต่อผู้รับผลงานออกไป
13. ใช้ DOWNTIME สำรองความสูญเปล่าทุกหน่วยงาน ทุกระบบงาน ทั้งทั้งองค์กร และเลือกสิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญมาปรับปรุงเพื่อขจัดความสูญเปล่า โดยระวังมิให้เกิดผลกระทบทางลบต่อกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
14. จัดทำ process flowchart หรือ value stream map ที่รองรับการพิจารณาความสูญเปล่าในมิติต่างๆ เพื่อขจัดความสูญเปล่า ติดตามตัวชี้วัดที่สะท้อน performance dimension อย่างรอบด้าน