

บทความวิจัย |

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการบริหารแบบลีน : กรณีศึกษาของ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ดร.จตุรงค์ นภากร

สาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่า “การบริหารแบบลีนในองค์การมีผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์การอย่างไร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรในการบริหารแบบลีน?” โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ทั้งนี้ ผลการศึกษาเบื้องต้นสรุปว่า การบริหารงานแบบลีนในองค์การมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตนเองไปจากเดิม และทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม ซึ่งก็หมายความว่า ทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานแบบลีนและการลดปัญหาการต่อต้านจากพนักงานในองค์การ ทั้งในด้านการเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การเกี่ยวกับอัตรากำลังของพนักงาน การทำหน้าที่กระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การอันเนื่องมาจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ การดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและพนักงานในบริบทของการบริหารแบบลีนในองค์การ และการดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน รวมถึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้บริบทของการบริหารแบบลีนได้ ซึ่งในกรณีนี้ก็หมายความว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าใจบทบาทของตนเองและรู้จักนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Human Resource Practices) มาปรับใช้ในองค์การย่อมทำให้องค์การสามารถนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ ข้อสรุปจากบทความชิ้นนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติและนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ รวมถึงผู้บริหารและพนักงานขององค์การที่มีแนวคิดที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์การในประเด็นที่ว่า ในการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การริเริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์การไปจนถึงการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปฏิบัติจริงในองค์การ

คำสำคัญ : การบริหารแบบลีน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

The Roles of Human Resource Management in Lean Management : A Case Study of Thammasat University Hospital

Chaturong Napathorn (Ph.D.)

Department of Organization, Entrepreneurship, and Human Resource Management
Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

Abstract

The objective of this paper is to examine the following research question, "How does lean management affect workers/employees in organizations? What are the roles of the human resources (HR) management in the implementation of lean management?" The qualitative research design, in particular the case study of a hospital in Thailand, i.e., Thammasat University Hospital, was applied in this paper. In this respect, the findings of this paper support the proposition that "Lean management fosters workers/employees to get out of their comfort zone, change their work procedures, and work faster. This means an increase in workload for employees that may lead to resistance among these employees. However, the HRM department of organizations plays an important role in the success of lean management and the reduction of employees' resistance in that the HRM department provides advice to the management or top managers of organizations regarding manpower, serves as the catalyst in organization change regarding the implementation of lean management, supervises the safety of patients and employees in the context of lean management, and continuously trains employees so that these employees have knowledge and skills that are in accordance with lean management and that they are able to work in the context of lean management." In this regard, this means that the HRM department must understand its roles and is able to apply the high performance HR practices for the success of lean management in organizations. The findings of this paper also have implications for practitioners and HR professionals, especially managers and employees who aim to apply the concept of lean management in their organizations. That said, the HRM department, including HR professionals should participate in every decision-making step from the introduction to the implementation of lean management in organizations.

Keywords : Lean Management; Human Resource Management; High-performance HR Practices

บทนำ

องค์การหรือบริษัททั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีน (Lean Management) มาใช้อย่างประสบความสำเร็จเป็นระยะเวลานานพอสมควรแล้ว ทั้งหน่วยงานในภาคการผลิต ภาคการบริการ เช่น ธนาคาร คอลเซ็นเตอร์ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา เป็นต้น รวมถึงหน่วยงานราชการ (Thailand Lean Award, 2017; Shadur, Rodwell, and Bamber, 1995; Linehart, Huxley, and Robertson, 1997; Womack and Jones, 2003; Ben-Tovim, Bassham, Bolch, Martin, Dougherty, and Szwarcbord, 2007; Kollberg, Dahlgaard and Brehmer, 2007) ซึ่งการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบลีนถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดในการรีออกแบบกระบวนการทำงาน (Process Re-engineering) อันหมายถึง การออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กรใหม่เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น รวมถึงลดเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานลง ทั้งนี้ แนวคิดในการรีออกแบบกระบวนการทำงานนี้ ยังรวมถึงแนวคิดในการลดข้อผิดพลาดหรือของเสียในกระบวนการต่างๆ ลงให้เหลือน้อยที่สุดตามหลักการ Six Sigma ด้วย กล่าวได้ว่า แม้ว่าแนวคิดการบริหารแบบลีนจะได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางไปทั่วโลกว่ามีประโยชน์กับตัวองค์กรหรือบริษัทก็ตาม ผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัทที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้มักต้องพบกับความท้าทายสำคัญในด้านของความยั่งยืนของการบริหารในรูปแบบดังกล่าว รวมถึงในด้านของผลกระทบจากการบริหารแบบลีนต่อตัวผู้บริหารและพนักงานขององค์กร (Stewart, Murphy, Danford, Richardson, Richardson, and Wass, 2009) ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการศึกษาชิ้นนี้

อันที่จริงแล้ว องค์กรหรือบริษัทในภาคผลิตได้เริ่มต้นนำแนวคิดการรีออกแบบกระบวนการทำงานไปใช้อย่างประสบความสำเร็จมาเป็นระยะเวลานานหลายปี ยกตัวอย่างเช่น โตโยต้าได้นำแนวคิดในการบริหารแบบลีนไปใช้ในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและปรับปรุงคุณภาพของรถยนต์ที่ผลิต

ขึ้นมาได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารแบบลีน ในที่นี้ คือ ความพยายามในการค้นหาและลดขั้นตอนในการทำงานที่มีได้เพิ่มคุณค่าให้กับตัวองค์กรหรือบริษัท (Shadur, Rodwell, and Bamber, 1995; Womack and Jones, 2003) สำหรับแนวคิด Six Sigma นั้น หมายถึง ระบบการควบคุมคุณภาพที่เน้นการลดจำนวนของเสียหรือข้อผิดพลาดในการผลิตสินค้าลงให้เหลือไม่เกิน 3.4 ชิ้นต่อจำนวนของที่ผลิตได้ 1,000,000 ชิ้น ซึ่งแนวคิด Six Sigma นี้มักนำไปใช้เสริมแนวคิดการบริหารแบบลีนเพื่อช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานหรือขั้นตอนการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อตัวองค์กรหรือบริษัทลงให้ได้มากที่สุด (Arnheiter and Maleyeff, 2005) และพยายามทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีมาตรฐานเดียวกันให้มากที่สุด หลังจากที้องค์การหรือบริษัทในภาคการผลิตนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรหรือบริษัทในภาคการบริการ เช่น โรงพยาบาล ก็ได้เริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้เช่นกัน (Bamber, Gittell, Kochan, and von Nordenflytch, 2009; Ben-Tovim Bassham, Bolch, Martin, Dougherty, and Szwarcbord, 2007; Kollberg, Dahlgaard, and Brehmer, 2007)

อย่างไรก็ดี ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรหรือบริษัทนั้น ความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัทต้องเผชิญ ก็คือ การบริหารผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับตัวพนักงานในองค์กรและการทำให้นักบริหารแบบลีนสามารถนำไปใช้ได้อย่างยั่งยืนในองค์กรนั้นๆ ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารแบบลีนต่อตัวพนักงานในองค์กร และบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อการบริหารแบบลีนยังมีไม่มากนัก (โดยเฉพาะในภาคการบริการ เช่น โรงพยาบาล และโดยเฉพาะในประเด็นของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปริเริ่มใช้ในองค์กร) อีกทั้งผลงานวิจัยที่ผ่านมาก็ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน (Bamber, Stanton, Bartram, and Ballardie, 2014) อีกด้วยว่าการนำแนวคิดการบริหารแบบลีน

ไปปรับใช้ ส่งผลต่อพนักงานในองค์กรอย่างไร กล่าวคือ ในจำนวนงานวิจัยที่ผ่านมาเหล่านั้น Turner (2012) ตั้งข้อสังเกตว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรมีผลดีต่อตัวพนักงานในองค์กรในแง่ของทักษะในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นและการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร ในทางตรงกันข้าม นักวิชาการหลายท่านระบุว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรส่งผลกระทบต่อตัวผู้บริหารและพนักงานในองค์กรในด้านของงานที่เพิ่มมากขึ้นและการลดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลง (Anderson-Connelly, Grunberg, Greenberg, and Moore, 2002; Carter, Danford, Howcroft, Richardson, Smith, and Taylor, 2013; Grugulis and Lloyd, 2010; Jones, Latham, and Betta, 2013; Stewart, Murphy, Danford, Richardson, Richardson, and Wass, 2009; Torella, Falzon, and Morais, 2012; Vidal, 2007)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากประเด็นที่ผลงานวิจัยที่ผ่านมาไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน จากผลงานวิจัยที่ผ่านมาดังกล่าว ประกอบกับการที่ผลงานวิจัยที่ผ่านมาในด้านการบริหารแบบลีนเน้นไปที่การศึกษาเทคนิคต่างๆ ในการบริหารแบบลีนจากมุมมองเชิงวิศวกรรม มุมมองเชิงคุณภาพ หรือมุมมองด้านการบริหารเชิงปฏิบัติการ เป็นส่วนใหญ่ (Deming, 1986; Plsek, 2013; Bamber, Stanton, Bartram, and Ballardie, 2014) โดยที่มิมีการศึกษาจากมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยมาก ว่าการบริหารแบบลีนส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานทั้งทางร่างกายและจิตใจอย่างไร ในขณะที่องค์กรต่างๆ ในภาคบริการ เช่น โรงพยาบาลหลายแห่งในประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยที่ยังไม่ได้มีการศึกษาว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทอย่างไรที่จะทำให้การบริหารแบบลีนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ งานวิจัยชิ้นนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อหาข้อสรุปเบื้องต้น

จากคำถามงานวิจัยที่ว่า “การบริหารแบบลีนในองค์กรมีผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์กรนั้นอย่างไร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารแบบลีนประสบความสำเร็จ?” ซึ่งการศึกษาชิ้นนี้จะเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง คือ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งมีพนักงานหลากหลายกลุ่มทั้งแพทย์ พยาบาล เภสัชกร และเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ทั้งนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษามีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ โดยเฉพาะคำถามที่เริ่มต้นด้วยคำว่า “เพราะเหตุใด” หรือลงท้ายด้วยคำว่า “อย่างไร” (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้น่าจะเป็นประโยชน์กับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรอย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพนี้จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการที่องค์กรจะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังจะถือได้ว่า งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาแนวคิดการบริหารแบบลีนจากมุมมองของบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งยังไม่ค่อยมีการศึกษากันมากนัก ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นอีกด้วย

ผู้วิจัยจะเริ่มจากการทบทวนกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนของการบริหารแบบลีน และการบริหารแบบลีนกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งกล่าวถึงบริบทและวิธีดำเนินการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงผลการศึกษาวิจัย และการอภิปรายและสรุปผลการวิจัยพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อไป

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทความวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน 2 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การ

บริหารแบบลีน และ 2) การบริหารแบบลีนกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การบริหารแบบลีน

การบริหารแบบลีนเป็นแนวคิดที่เกิดจากความพยายามของบริษัทผลิตรถยนต์ชั้นนำอย่างโตโยต้าในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและการปรับปรุงคุณภาพของรถยนต์ที่ผลิตขึ้น โดยมีเป้าหมายหลักในการขจัดขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงานทั้งหลายที่มีได้สร้างคุณค่าใดๆ ในกระบวนการผลิตนั้น (Shadur, Rodwell, and Bamber, 1995; Womack and Jones, 2003) ทั้งนี้ คำจำกัดความของการบริหารแบบลีนมีอยู่ค่อนข้างหลากหลาย ดังเช่นในกรณีของ Womack, Jones, and Roos (1990) ที่ให้คำจำกัดความของการบริหารแบบลีนโดยอยู่บนพื้นฐานของระบบการผลิตแบบโตโยต้าว่า “สำหรับการบริหารแบบลีน (หรือการผลิตสินค้าแบบลีน) นั้น ที่เรียกว่า ‘ลีน’ ก็เพราะการบริหารในรูปแบบดังกล่าวใช้ทุกสิ่งทุกอย่างลดลงเมื่อเทียบกับการผลิตสินค้าจำนวนครั้งละมากๆ ที่เรียกว่า Mass Production คือ ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานลดลงครั้งหนึ่ง ใช้พื้นที่ในการผลิตสินค้าลดลงครั้งหนึ่ง ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ลดลงครั้งหนึ่ง ใช้เวลาในการพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ลดลงครั้งหนึ่งจากเดิม” (Womack, Jones, and Roos, (1990; หน้า 13) สำหรับ Waring and Bishop (2010; หน้า 1333) นั้น การบริหารแบบลีนเกี่ยวข้องกับหลักการ 5 ข้อด้วยกัน คือ (1) กำหนดคุณค่าของกระบวนการในการดำเนินงาน (2) ระบุว่าขั้นตอนใดจะเพิ่มคุณค่าให้กับกระบวนการในการดำเนินงานนั้น (3) สร้างผังการไหลของงานขึ้นมาโดยจัดอุปสรรคข้อจำกัด และขอบเขตในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น (4) ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าให้มากกว่าแรงผลักดันที่เกิดจากผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) และ (5) การปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่ง (De Menezes, Wood, and Gelade, 2010) นั้น การบริหารแบบลีนเป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจัดการองค์การ (Work Organization) การบริหารคุณภาพ

โลจิสติกส์ ห่วงโซ่อุปทาน ความพึงพอใจของลูกค้า การจัดส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และวิธีการในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการผลิตสินค้าจึงถือเป็นการบูรณาการแนวปฏิบัติในการบริหารเชิงปฏิบัติการ (Operations Management) และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกันเพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กร

ในส่วนของ Six Sigma ซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดในการรื้อปรับกระบวนการทำงานเช่นเดียวกับแนวคิดการบริหารแบบลีนนั้น ได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากบริษัทโมโตโรล่า (Motorola) ด้วยความพยายามที่จะลดจำนวนข้อผิดพลาดในการผลิตหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานลงให้เหลือไม่เกิน 3.4 ชิ้นต่อจำนวนของที่ผลิตได้ 1,000,000 ชิ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารแบบ Six Sigma นั้น มีปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารแบบ Six Sigma ดังนี้:- การมีส่วนร่วมและแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการนำ Six Sigma มาใช้ การใช้ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมพนักงานในองค์กร ทักษะในการบริหารโครงการของพนักงานในองค์กร และความเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติในการบริหารแบบ Six Sigma กับกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์รวมถึงแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Aboelmaged, 2010) โดยแนวคิดการบริหารแบบ Six Sigma จะเป็นตัวเสริมแนวคิดการบริหารแบบลีนในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของสินค้า (Arnheiter and Maleyeff, 2005) ทั้งนี้ เมื่อนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาบูรณาการเข้ากับแนวคิด Six Sigma เราจะเรียกว่า แนวคิดการบริหารแบบลีน Six Sigma (Lean Six Sigma) (Shah, Chandraskeran, and Inderman, 2008) ซึ่งในการนำแนวคิดทั้ง 2 ไปประยุกต์ใช้ร่วมกันนั้น ประเด็นที่สำคัญที่สุดก็คือ พนักงานในองค์กรต้อง

มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดทั้งสองอย่างกระจ่างแจ้งและต้องมีส่วนร่วมในการนำแนวคิดทั้งสองไปใช้ปฏิบัติจริงด้วย

จากการวิเคราะห์คำจำกัดความของการบริหารแบบลีนที่กล่าวถึงข้างต้น จะพบว่าการบริหารแบบลีนเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งในขั้นตอนการผลิตสินค้าและในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ลดลงจากเดิม (Bruun and Mefford, 2004; Thirkell and Ashman, 2014) หรือเป็นระบบที่ช่วยสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output) โดยใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ลดลงจากเดิม (Womack, Jones, and Roos, 1990) ทั้งนี้ ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรให้สำเร็จนั้น ต้องอาศัยทั้งการบริหารเชิงปฏิบัติการที่ดีผนวกกับการบริหารบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้นได้ รวมถึงสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย (Liker, 2004; Womack, Jones, and Roos, 1990; Womack and Jones, 2005) อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีด้านกระบวนการใช้แรงงาน อาทิเช่น Carter, Danford, Howcroft, Richardson, Smith, and Taylor, 2011, 2012, 2013 ตั้งข้อสังเกตว่า แนวคิดการบริหารแบบลีนเป็นแนวคิดที่จะนำไปสู่ปรากฏการณ์ที่พนักงานในองค์กรจะมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดิม (Deskilling) รวมถึงยังเพิ่มภาระงานของพนักงานในองค์กรอีกด้วย (Work Intensification) ในทางตรงกันข้าม นักวิชาการที่ให้การสนับสนุนแนวคิดการบริหารแบบลีน (Womack, Jones, and Roos, 1990) ระบุว่า แนวคิดการบริหารแบบลีนอาจจะทำให้องค์กรต้องใช้พนักงานในการปฏิบัติงานในจำนวนที่มากขึ้น แต่ก็ทำให้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงานที่ออกมามีความหลากหลายมากขึ้นในแง่ของควมรับผิดชอบและทักษะในการปฏิบัติงาน (Multi-skilling)

กล่าวได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารแบบลีนมักเกิดขึ้นในภาคการผลิตเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม Womack, Jones, and Roos (1990) ได้กล่าวอ้างไว้ตั้งแต่ยุคแรกๆ ของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรว่า การบริหารแบบลีนเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปใช้

ได้ทั่วไป ในทุกๆ สถานที่ และกับทุกๆ คน จากประเด็นดังกล่าว จึงมีการถ่ายโอนแนวคิดการบริหารแบบลีนจากภาคการผลิตไปสู่ภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Abdullah and Keenoy, 1995) อุตสาหกรรมการก่อสร้าง (Green, 2002; Jorgensen and Emmitt, 2008) และในอุตสาหกรรมการค้าปลีก (Bruce, Daly, and Towers, 2004) รวมถึงในอุตสาหกรรมคอลเซ็นเตอร์ (Laureani, Antony, and Douglas, 2010; Piercy and Rich, 2009) อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี จะเห็นได้ว่า แนวคิดการบริหารแบบลีนมีการนำไปประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรมที่มีความคล้ายคลึงกับภาคการผลิต (ในแง่ของกระบวนการในการให้บริการลูกค้าจำนวนมากๆ) เป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ยังไม่ค่อยมีหลักฐานว่ามีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมที่มีบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากภาคการผลิตเท่าใดนัก

ถึงกระนั้นก็ตาม วรรณกรรมในยุคปัจจุบันด้านการบริหารแบบลีนส่วนใหญ่สรุปว่า คุณลักษณะบางอย่างของการบริหารแบบลีนสามารถถ่ายโอนหรือนำไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ คือ แนวคิดการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) (Radnor, Walley, Stephens, and Bucci, 2006) และแนวคิดในการใช้เครื่องมือที่หลากหลายและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตัวเอง (Wright and McMahan, 1992) อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะดังกล่าว โดยเฉพาะในแง่ของการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดูเหมือนจะมีความเหมาะสมในการนำไปใช้กับองค์กรในภาครัฐมากกว่า เพราะองค์กรในภาครัฐมักดำเนินกิจการอยู่ในบริบททางกฎหมาย สังคม และการเมืองที่มีความซับซ้อนจนทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้มีความเหมาะสมมากกว่าที่นำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้ แต่ประเด็นที่สำคัญ ก็คือ ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรในภาครัฐ หรือองค์กรในภาคอุตสาหกรรมบริการ เช่น โรงพยาบาล สถาบันการศึกษานั้น ยังไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าจะประสบความสำเร็จเหมือนในภาคการผลิต

หรือไม่ อย่างไร (Radnor and Osborne, 2013) และบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในการบริหารแบบลีนสำหรับภาคอุตสาหกรรม ดังกล่าวควรเป็นอย่างไรอีกด้วย

2) การบริหารแบบลีนกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) คือ กลุ่มของกิจกรรม หน้าที่งาน และกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร (Lado and Wilson, 1994, pp.701) จากประเด็นดังกล่าว จะเห็นได้ชัดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรที่ต้องการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพราะระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ (Bowen and Ostroff, 2004)

อย่างไรก็ดี วรรณกรรมที่ผ่านมาไม่ค่อยได้กล่าวถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรมากนัก ทั้งนี้ วรรณกรรมในด้านการบริหารแบบลีนส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงผลกระทบของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ต่ออาชีพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรมักทำให้ภาระงานของพนักงานในองค์กรมากขึ้นกว่าเดิมและยังทำให้พนักงานต้องทำงานด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งนักวิชาการที่ได้เฝ้าระวังการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรสรุปว่า การบริหารแบบลีน คือ การบริหารความเครียดของพนักงาน เพราะการบริหารดังกล่าวทำให้พนักงานต้องปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ต้องทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงาน

รู้สึกว่าตนเองถูกควบคุมด้วยแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงานรอบๆ ข้างและนำไปสู่การลดจำนวนพนักงานในองค์กร เพราะพนักงานต้องทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิมในเวลาที่เท่าเดิม (Graham, 1995; MacDuffie, 1995; Parker and Slaughter, 1995)

นอกจากนี้ การบริหารแบบลีนมักจะถูกมองว่าเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยลดทอนบทบาทของสหภาพแรงงานด้วยการปรับแนวคิดของผู้แทนสหภาพแรงงานให้เป็นแนวคิดแบบฝ่ายบริหารมากขึ้น รวมถึงเป็นการลดแรงต่อต้านจากพนักงานในองค์กรลง เมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร (Stewart, Danford, Richardson, and Puligano, 2010) อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ การบริหารแบบลีนได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางว่าก่อให้เกิดการปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานใหม่ขึ้นในองค์กร อันเป็นต้นเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตัวพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานเหล่านั้นต้องปฏิบัติงานด้วยแนวปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม (Torella, Falzon, and Morais, 2012) นักวิชาการบางท่านยังวิจารณ์การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรได้ (Bhasin, 2012) รวมถึงยังมีผู้วิจารณ์การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรด้วยว่า ทำให้พนักงานในองค์กรต้องทำงานหนักมากขึ้น มีชั่วโมงทำงานแบบจลลามากขึ้นแต่อย่างไร (Gough and Fastenau, 2004)

วรรณกรรมที่ผ่านมายังมองว่าการบริหารแบบลีนเป็นเพียงภาพลวงตาเท่านั้น กล่าวคือ การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานในองค์กรมิได้เกิดขึ้นจริงในการบริหารแบบลีน ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารกลับเน้นการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอย่างใกล้ชิดมากขึ้นมากกว่า (Jones, Latham and Betta, 2013) อย่างไรก็ตาม Anderson-Connolly, Grunberg, Greenberg, and Moore (2002) กลับตั้งข้อสังเกตว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานที่เกิด

จากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในองค์กร อาจจะมีประโยชน์กับพนักงานบางส่วน แต่ก็อาจส่งผลเสียกับกลุ่มพนักงานที่เหลืออยู่ในองค์กร ซึ่งก็หมายความว่าพนักงานบางส่วนในองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการที่ตนเองมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น มีทักษะในการทำงานมากขึ้นกว่าเดิม และมีโอกาสนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น แต่พนักงานบางส่วนขององค์กรอาจพบว่าตนเองมีภาระงานมากกว่าเดิม กล่าวคือ การบริหารแบบลีนจะนำไปสู่ความคาดหวังในตัวพนักงานในระดับที่มากกว่าเดิม ความรับผิดชอบของพนักงานที่มากกว่าเดิม ซึ่งทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่หนักกว่าเดิม รวมถึงอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร อันจะสร้างความตึงเครียดในการทำงานให้กับพนักงานมากกว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Kashefi, 2009)

ทั้งนี้ De Menezes, Wood, and Gelade (2010) ตั้งข้อสังเกตว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการบริหารแบบลีนในองค์กร ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้รู้จักปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กร อย่างไรก็ตาม ประเด็นปัญหาในทางปฏิบัติสำหรับองค์กรที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ก็คือ การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้โดยขาดความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Tracey and Flinchbaugh, 2006) อันทำให้เกิดการต่อต้านจากตัวพนักงาน (Carter, Danford, Howcroft, Richardson, Smith and Taylor, 2011; de Souza and Pidd, 2011) มีการนำภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไปปรับใช้อย่างจำกัด (Achang, Shebab, Roy, and Nelder, 2006) และผู้บริหารและพนักงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็ยังไม่ทราบบทบาทของตนเองว่าควรเป็นอย่างไร (Ahrens, 2006) เมื่อองค์กรนำแนวคิดการ

บริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กร

หรือกล่าวง่ายๆ ก็คือ องค์กรหรือบริษัทส่วนใหญ่ที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรมักขาดแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Achang, Shebab, Roy and Nelder, 2005; Comm and Mathaisel, 2008; Rahbek, Pedersen, and Huniche, 2011) รวมถึงจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และไม่ได้คำนึงถึงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าจะสนับสนุนการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กร (Tracey and Flinchbaugh, 2006) เช่น การคัดเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือทีมงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างผิดพลาด การที่บุคลากรที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารแบบลีนที่ดีพอ (Ahrens, 2006; Carter, Danford, Howcroft, Richardson, Smith and Taylor, 2011) การเน้นการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Silo Thinking) มากกว่าการคำนึงถึงความเชื่อมโยงกันและการบูรณาการของกระบวนการทำงานต่างๆ (de Souza and Pidd, 2011) การที่พนักงานในองค์กรยังไม่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ (Achang, Shebab, Roy and Nelder, 2005) รวมถึงการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพและระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ยังมิได้เชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล (โดยเฉพาะการให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานตามแนวคิดการบริหารแบบลีนได้อย่างมีประสิทธิภาพ) (Comm and Mathaisel, 2008)

อีกประเด็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยด้านการบริหารแบบลีนและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คืองานวิจัยที่เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวมักเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตเป็นหลัก ในขณะที่งานวิจัยในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับบริการด้านสุขภาพ เช่น โรงพยาบาล มีจำนวนน้อยมาก (Koeijer, Paauwe, and Huijijmsn, 2014) ทั้งนี้ หนึ่งในงานวิจัยที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมบริการสุขภาพก็คือ งานวิจัยของ Gowen, McFadden, and Tallon (2006) ซึ่งเน้น

การศึกษาว่าความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลสามารถแก้ไขได้โดยใช้กระบวนการและแนวปฏิบัติในการบริหารคุณภาพที่เหมาะสมรวมถึงโดยการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีการศึกษาในรายละเอียดว่าบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ในด้านของกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ควรใช้) (Boselie, Dietz, and Boon, 2005; Paauwe, 2009; Paauwe, Wright, and Guest, 2013) และบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการสุขภาพควรเป็นอย่างไร เมื่อนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร อันเป็นหัวใจหลักของงานวิจัยชิ้นนี้

สมมุติฐานเบื้องต้นของการวิจัย

จากความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย คำถามการวิจัย รวมถึงการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบลีนกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปสมมุติฐานเบื้องต้นของการวิจัยดังต่อไปนี้

1) การบริหารแบบลีนส่งผลกระทบต่อพนักงานในองค์กรในหลายด้าน กล่าวคือ การบริหารแบบลีนมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตนเอง ทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิม และทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้น ในเวลาที่เท่าเดิม ซึ่งก็หมายความว่า ทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงานได้

2) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งกับความสำเร็จในการบริหารแบบลีน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแสดงบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ควรทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอันเนื่องมาจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร และควรดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการ

ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน

บริบทและวิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ และผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษา (Yin, 2014) เพื่อมุ่งเน้นในการค้นหาคำตอบว่า “การบริหารแบบลีนในองค์กรมีผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์กรอย่างไร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรในการบริหารแบบลีน?” โดยเน้นการศึกษาวิจัยในองค์กรในอุตสาหกรรมบริการสุขภาพ คือ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งถือเป็นโรงพยาบาลของรัฐ (ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) ที่เปิดดำเนินการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาานพอสมควร (ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2531) โดยมีศักยภาพในการให้บริการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยครบทุกสาขา และมีบริการผู้ป่วยนอกเฉลี่ยวันละประมาณ 2,000-3,000 คน และสามารถรองรับผู้ป่วยในได้ประมาณ 700 เตียง (Thammasat University Hospital, 2017; 30th Anniversary of Thammasat University Hospital, 2017) ทั้งนี้ การวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ โดยเฉพาะคำถามที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “เพราะเหตุใด” หรือลงท้ายด้วยคำว่า “อย่างไร” (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติจัดตั้งขึ้นเพื่อถวายเป็นพระราชกุศล เนื่องในมหามงคลสมัยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ทรงมีพระชนมพรรษาครบ 5 รอบ จึงได้รับพระราชทานนามว่า “โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ” โดยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 เสด็จพระราชดำเนินทรงประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2529 ซึ่งโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้เปิดให้บริการประชาชนทั่วไปครั้งแรกเมื่อ

วันที่ 5 ธันวาคม พุทธศักราช 2530 (Thammasat University Hospital, 2017)

ในปัจจุบันนี้ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ถือเป็นสถานพยาบาลหลักในเขตสุขภาพที่ 4 มีแพทย์เฉพาะทางที่มีความพร้อมในการให้บริการรักษาพยาบาลครบทุกสาขามีศูนย์ความเป็นเลิศ เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศด้านโรคหัวใจและหลอดเลือด ศูนย์ความเป็นเลิศด้านจอตา ศูนย์ความเป็นเลิศด้านโรคหลอดเลือดสมอง ศูนย์ความเป็นเลิศด้านโรคภูมิแพ้ โรคหืด และโรคระบบหายใจ และศูนย์ความเป็นเลิศด้านทำเบาหวาน รวมทั้งศูนย์เชี่ยวชาญทางด้านบริการ เช่น ศูนย์ส่องกล้องและผ่าตัดผ่านกล้องบิวหลวง ศูนย์ผิวหนัง ศูนย์ข้อเทียมธรรมศาสตร์ และศูนย์รักษาผู้มีบุตรยาก เป็นต้น (30th Anniversary of Thammasat University Hospital, 2017)

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ตั้งแต่ประมาณปี พุทธศักราช 2556 (จากบทสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อ 24 มีนาคม 2560) โดยเริ่มต้นจากโครงการพัฒนาคุณภาพงาน จากนั้นก็ได้ดำเนินการพัฒนาเรื่อยมาจนมีโครงการที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้อยู่มากมายหลายโครงการ เช่น โครงการ Lean ในกระบวนการเอกสารรับผู้ป่วยใหม่ โครงการ Lean กับ การพัฒนางานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โครงการลดระยะเวลาการจำหน่ายผู้ป่วย ผ่าตัดทางออร์โธปิดิกส์ เป็นต้น ทั้งนี้ เป้าหมายหลักของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาลก็คือ การลดระยะเวลาและขั้นตอนในการให้บริการผู้ป่วยในด้านต่างๆ การลดของเสียหรือความผิดพลาดทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการและกระบวนการทำงานต่างๆ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผลงานในภาพรวมต้องไม่ต่ำกว่ากว่าเดิม

กล่าวได้ว่า โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ถือเป็นโรงพยาบาลที่ได้นำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้าหรือผู้ป่วยจนประสบ

ความสำเร็จในระดับหนึ่ง จึงเป็นที่น่าสนใจว่าในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้จนประสบความสำเร็จนั้น โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีการให้ความสำคัญกับบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

ในบทความนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่านรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ (ตำแหน่งในขณะที่ยังสัมภาษณ์) พร้อมด้วยท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทั้ง 2 ท่านนี้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมาเป็นระยะเวลานานจนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล อีกทั้งทั้ง 2 ท่าน ยังมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติตั้งแต่เริ่มต้นอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้างานผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลอีก 2 ท่าน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมาเป็นระยะเวลานานกว่า 20 ปี และมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลหน่วยงานที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ โดยการสัมภาษณ์ทั้งหมดเกิดขึ้นในปีพุทธศักราช 2560 ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยเน้นการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับความเป็นมาของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ วัตถุประสงค์ของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในโรงพยาบาล อุปสรรคของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในโรงพยาบาล บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในโรงพยาบาล การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้กับกลุ่มแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล รวมถึงทิศทางในอนาคตของโรงพยาบาล ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 1.5 - 2 ชั่วโมง และผู้วิจัยใช้วิธีการอัดเสียงการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านไว้ โดยข้อมูลที่ได้รับการอัดเสียงดังกล่าวจะถูกนำมาถอดเทปออกมาเป็นข้อความ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการศึกษาดูงานและสังเกตการณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมถึงพฤติกรรมของคนไข้ที่มาใช้บริการที่คลินิก หู คอ จมูก (ENT) ซึ่งเป็นหน่วยงานของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติที่ได้นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้จนประสบความสำเร็จ) โดยใช้เวลาการศึกษาดูงานและสังเกตการณ์ประมาณ 2.5 ชั่วโมง ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการดูงานและสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อพิจารณาว่าเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการผู้ป่วยอย่างไรภายใต้กรอบของการบริหารแบบลีน อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติทั้งข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงพยาบาล ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวกับโครงการที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ซึ่งได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติในช่วงที่ผ่านมาเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเสริมในการวิเคราะห์ว่าโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติดำเนินการบริหารงานแบบลีนอย่างไร การบริหารแบบลีนส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์กรอย่างไร และบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเป็นอย่างไรอีกด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยจะตีความข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับมาว่าบ่งบอกถึงปรากฏการณ์ใด หมายถึงอะไร และบ่งชี้หรือสื่อถึงอะไรที่เกี่ยวกับคำถามวิจัย อันจะนำไปสู่ข้อสรุปในเชิงอุปนัย (Inductive) (Strauss and Corbin, 1990) เพื่อใช้อ้างอิงเป็นข้อสมมุติฐานก่อนที่จะดำเนินการทดสอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

ในส่วนขอบทความชิ้นนี้ที่นำเสนอผลการวิจัยที่มาจากกรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียว (A Single Case) คือกรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรตินั้น กล่าวได้ว่า วิธีการวิจัยโดยใช้กรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียวมีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวาง และมีการตีพิมพ์เผยแพร่

ผลงานวิจัยที่มาจากการศึกษาที่ใช้กรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียวในวารสารชั้นนำระดับโลกอยู่พอสมควร เช่นในวารสาร Academy of Management Journal (Besharov, 2014) เป็นต้น ทั้งนี้ Eisenhardt (1989) ตั้งข้อสังเกตว่าหากปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถเข้าใจและมองเห็นภาพได้ชัดเจนแจ่มแจ้งในองค์กรหรือบริษัทแห่งนั้นมากกว่าองค์กรหรือบริษัทแห่งอื่น การวิจัยผ่านกรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียวย่อมถือว่าเหมาะสม ดังนั้น การที่ผู้วิจัยเลือกศึกษากรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง เพื่อวิเคราะห์ว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลดังกล่าวมีบทบาทอย่างไรจึงทำให้การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ประสบความสำเร็จย่อมถือว่ามีความเหมาะสมแล้ว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การศึกษามีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยก็ได้เลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลากหลายแหล่งประกอบกัน ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคคลหลายฝ่าย การดูงานและสังเกตการณ์พฤติกรรมของพนักงานและผู้ป่วยจากสถานการณ์จริง รวมถึงการศึกษาจากเอกสารและสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น เพื่อเป็นการสอบยัน (Triangulate) ข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลมีความน่าเชื่อถือในระดับหนึ่ง

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยด้านล่างสนับสนุนข้อสมมุติฐานเบื้องต้นของผู้วิจัยที่ว่า “(1) การบริหารแบบลีนมีผลกระทบต่อพนักงาน โดยมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิม และทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม ซึ่งก็หมายความว่า ทำให้พนักงาน (ทั้งในส่วนของแพทย์ พยาบาล เภสัชกร และเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ในส่วนของการให้บริการผู้ป่วย) ต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน

(2) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีบทบาทสำคัญยิ่งในการเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การ คอยกระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การอันเนื่องมาจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์การ และดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน” ทั้งนี้ ข้อสมมุติฐานดังกล่าวเป็นเพียงข้อสมมุติฐานเบื้องต้นที่จะต้องนำไปใช้ในการทดสอบเชิงปริมาณก่อนนำไปใช้ในการอ้างอิงได้ทั่วไปต่อไป สำหรับในส่วนของผลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะขอสรุปรายละเอียดผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ในส่วนของการบริหารแบบลีนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกับผลกระทบต่อพนักงาน และในส่วนของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ดังนี้

1. การบริหารแบบลีนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกับผลกระทบต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนของการให้บริการผู้ป่วย

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเริ่มมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการลูกค้า (ผู้ป่วย) ของโรงพยาบาลตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2556 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดเวลาและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงลดขั้นตอนในการให้บริการ ทำให้กระบวนการในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และกระบวนการให้บริการง่ายขึ้น ลดของเสียหรือข้อผิดพลาดทั้งหลายในกระบวนการผลิตและการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย และส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยแก่ผู้ป่วย โดยประเด็นที่สำคัญที่สุดก็คือ ผลงานของหน่วยงานที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ต้องไม่ต่ำกว่ากว่าเดิม (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เมื่อ 24 เมษายน 2560 และสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อ 24 มีนาคม 2560)

กล่าวได้ว่า เดิมกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการในการให้บริการของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีขั้นตอนมาก ทำให้การดำเนินการเป็นไปค่อนข้างล่าช้า ผู้ป่วยนอกหรือคนไข้ที่มาใช้บริการต้องรอนานมากเพื่อให้ได้พบแพทย์เพื่อตรวจวินิจฉัยโรค ทั้งนี้ ในช่วงก่อนปีพุทธศักราช 2558 การนัดคนไข้มาพบแพทย์จะนัดคนไข้ในแต่ละวันมาในเวลาเดียวกันหมด ซึ่งทำให้คนไข้จำนวนมากที่มายืนคิวตรวจซ้ำ ต้องรอนานมากถึง 3 - 4 ชั่วโมง จนทำให้มีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจะทำให้ตนเองได้ขึ้นบัตรคิวก่อนบุคคลอื่น เช่น เหากรองเท้ามาวางจองตั้งแต่ตี 5 เพื่อให้ได้ตรวจในตอนเช้าของวันนั้น หรือมีการจ้างคนมาขึ้นบัตรคิวให้ในช่วงเช้า ซึ่งทำให้คนที่มาขึ้นบัตรคิวด้วยตัวเองแต่เข้าได้ตรวจช่วงสาย และคนที่มารอคิวตอนสาย (แต่ได้จ้างคนอื่นมาขึ้นบัตรคิวแต่เช้า) กลับได้ตรวจก่อน นอกจากนี้สาเหตุของการให้บริการที่ค่อนข้างช้าก็คือ บริการทุกอย่างมิได้มารวมกันอยู่ที่จุดเดียว แต่กระจายไปหลายจุดในโรงพยาบาล เช่น หากคนไข้ต้องมีการเอกซเรย์ก็ต้องเดินทางจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่ง หรือในหลาย ๆ ครั้ง การสั่งยาของแพทย์ด้วยลายมือเขียน ทำให้เจ้าหน้าที่เภสัชกรอ่านลายมือของแพทย์ไม่ออก ก็ต้องมีการนำเรื่องกลับไปกลับมาระหว่างแพทย์กับเภสัชกร ซึ่งกว่าจะได้จ่ายยาให้ผู้ป่วยได้ ก็จะใช้เวลาค่อนข้างนาน ปัญหาหลักอีกประการหนึ่งก็คือ แต่เดิมการเบิกยาและเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ระหว่างคลังใหญ่กับคลังย่อยค่อนข้างใช้เวลานาน ซึ่งก็ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการคนไข้พอสมควร (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เมื่อ 24 เมษายน 2560)

จากประเด็นปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งกรณีตัวอย่างของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้อย่างประสบความสำเร็จนั้นมีมากมาย หนึ่งในนั้นก็คือ โรงพยาบาลได้มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการในการนัดตรวจผู้ป่วยตามคลินิกต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมจะนัดผู้ป่วยในแต่ละวัน

มาในเวลาเดียวกันหมด โดยผู้ป่วยต้องมารอตั้งแต่เช้า และต้องรอนานหลายชั่วโมงกว่าจะได้ตรวจ โดยมีการปรับเปลี่ยนเป็นการนัดตรวจผู้ป่วยเป็นช่วงเวลา (เช่น ช่วงเวลา 09.00 - 10.00 น. นัดผู้ป่วย 50 คน ช่วงเวลา 10.00-11.00 น. นัดผู้ป่วยอีก 50 คน และช่วงเวลา 11.00 - 12.00 น. นัดผู้ป่วยอีก 50 คน) ซึ่งเป็นการลดระยะเวลาการรอคอยของผู้ป่วย ทำให้ผู้ป่วยมีความรู้สึกพึงพอใจในการให้บริการมากขึ้น และยังช่วยกระจายงานของแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่มิให้บุคคลเหล่านั้นรู้สึกว่างานหนักเกินไปด้วย (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลในวันที่ 24 เมษายน 2560) ทั้งนี้รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า:-

“ระบบและกระบวนการในการให้บริการผู้ป่วยของโรงพยาบาลเราฝั่งรากลึกมากกว่า 20 - 30 ปี ดังนั้น การที่เราคิดจะเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการดังกล่าว เราต้องพูดคุยกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นระยะเวลายาวนานถึง 3 เดือน เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เราต้องคุยกับทั้งงานผู้ป่วยนอก งานรายได้ (ชำระเงิน) งานแล็บหรือเอกซเรย์ งานเวชระเบียน เพราะงานต่างๆ เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เราต้องดูทั้งระบบเลย เพราะหากจะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ที่ส่วนงานหนึ่งก็ย่อมไปกระทบส่วนงานอื่นๆ (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

ในส่วนของกระบวนการนัดตรวจผู้ป่วยตามคลินิกต่างๆ ดังที่กล่าวข้างต้นนั้น แม้ว่าการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้จะเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงและทำให้บริการผู้ป่วยได้เร็วขึ้นก็ตาม ประเด็นปัญหาสำคัญในการดำเนินการก็คือ โดยปกติแล้ว คลินิกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติรับคนไข้ทั้งที่เป็นคนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้า และคนไข้ที่ไม่ได้นัดไว้ล่วงหน้าหรือที่เรียกว่าคนไข้ Walk-in ดังเช่นในกรณีของคลินิก หู คอ จมูก ซึ่งต้องรับคนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้าประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนคนไข้ทั้งหมดในแต่ละวัน และต้องรับคนไข้ Walk-in

อีกประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนทั้งหมด จึงทำให้แพทย์ต้องตรวจจำนวนคนไข้มากขึ้นในแต่ละชั่วโมง ประกอบกับการที่อาจารย์แพทย์ที่ออกตรวจมีจำนวนจำกัดในแต่ละสาขา ทำให้ต้องอาศัยแพทย์ประจำบ้านออกตรวจร่วมด้วยเพื่อแบ่งเบาภาระงานของอาจารย์แพทย์และเพื่อให้แพทย์ประจำบ้านมีความรู้ความชำนาญในการตรวจคนไข้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการตรวจของแพทย์ประจำบ้าน หากเป็นกรณีซับซ้อน แพทย์ประจำบ้านจำเป็นต้องนำไปปรึกษาอาจารย์แพทย์ อันอาจทำให้การตรวจล่าช้าออกไปได้ ซึ่งก็ทำให้มีคนไข้แสดงความไม่พอใจในความล่าช้าอยู่หลายครั้ง จึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้คนไข้ได้รับทราบเพื่อป้องกันปัญหาความไม่พอใจต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น การทำความเข้าใจกับคนไข้หรือผู้ป่วยที่มารับบริการจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากแพทย์ให้ลงตรวจตรงเวลาด้วย ทั้งนี้ ในกรณีของคลินิกหูคอจมูก ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับภาคส่วนต่างๆ ถึงกว่า 1 ปี จึงจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการ (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรคหูคอจมูก และศึกษาดูงานคลินิกหูคอจมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560)

นอกจากกรณีของกระบวนการนัดตรวจผู้ป่วยแล้ว โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติยังได้นำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการสร้างระบบทางด่วน (Fast Track) ในคลินิกอายุรกรรม ซึ่งถือเป็นคลินิกที่มีจำนวนผู้ป่วยมากที่สุด และผู้ป่วยต้องรอคิวค่อนข้างนานเพื่อรอรับการตรวจวินิจฉัยจากแพทย์ โดยมีการสร้างระบบทางด่วนสำหรับผู้ป่วยโรคเส้นเลือดตีบ/เส้นเลือดอุดตัน กล่าวคือ หากมีคนไข้มาที่แผนกฉุกเฉินของโรงพยาบาลด้วยอาการที่บ่งชี้ได้ว่าอาจเป็นโรคเส้นเลือดตีบ/เส้นเลือดอุดตัน คนไข้รายนั้นก็จะถูกโอนไปยังแผนกแพทย์เฉพาะทางได้เลย โดยจะมีการทำเอกซเรย์คอมพิวเตอร์ (CT Scan) มีการประสานงานกับแผนกห้องปฏิบัติการ (Lab) ว่าต้องมีการตรวจเลือดหรือส่งตรวจอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร รวมถึงมีการดำเนินการให้ยาฉีดละลายลิ่มเลือดแก่ผู้ป่วยให้ทันภายในช่วงเวลาที่เราเรียกว่า Golden

Period ทั้งนี้ ระบบทางด่วนสำหรับผู้ป่วยโรคเส้นเลือดตีบ / เส้นเลือดอุดตันนี้ถือเป็นต้นแบบของโรงพยาบาลอื่นในประเทศไทยและยังได้รับรางวัลในระดับประเทศระดับดีเยี่ยมอีกด้วย ซึ่งก็ถือได้ว่าโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาล (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560) โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานพยาบาลผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติยังได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า:-

“โรงพยาบาลของเรายังได้สร้างระบบทางด่วนขึ้นอีกหลายจุด เช่น ระบบการดูแลผู้ป่วยที่เป็นโรค Acute Coronary Syndrome ซึ่งเป็นโรคที่เกี่ยวกับหัวใจและจำเป็นต้องรับทำบอลูน (Balloon) โดยเร็ว ระบบการดูแลผู้ป่วยที่เป็นโรคมะเร็งและมีอาการติดเชื้อทำให้จำนวนเม็ดเลือดขาวต่ำมากผิดปกติ ซึ่งต้องรีบดำเนินการช่วยเหลือโดยทันที ระบบการดูแลผู้ป่วยที่เป็นโรคหอบหืด โดยผ่านช่องทางด่วนของแผนกฉุกเฉินและรีบรับเข้ารักษาโดยทันที และระบบการดูแลทารกตัวเหลือง ซึ่งอาจทำให้ชักได้ จึงต้องเร่งดำเนินการรับเข้าเพื่อส่องไฟและเปลี่ยนถ่ายเลือด เพื่อมิให้เซลล์สมองถูกทำลาย รวมถึงระบบการดูแลผู้ป่วยเด็กที่มีอาการอุจจาระร่วงซึ่งต้องรีบดำเนินการรับเข้ารักษา แล้วจึงค่อยดำเนินการกระบวนการทางเอกสารในภายหลัง โดยระบบต่างๆ เหล่านี้แทบจะไม่มีระยะเวลาการรอคอยเหลืออยู่ และสามารถดำเนินการได้เร็วขึ้นมากภายหลังจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ เรียกได้ว่า เราพยายามนำแนวคิดแบบ Cell Concept มาปรับใช้ให้เหมือนกับธนาคารที่พยายามปรับระบบการให้บริการให้เป็น One-stop Service (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560)”

สำหรับขั้นตอนการสั่งยาให้กับผู้ป่วยหรือคนไข้ที่มาใช้บริการนั้น โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้มีการปรับปรุงกระบวนการให้บริการและนำระบบคอมพิวเตอร์

มาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและเพื่อให้กระบวนการให้บริการทำได้รวดเร็วมากขึ้นกว่าเดิม ดังที่รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้วิจัยว่า:-

“การสั่งยาผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยให้กระบวนการสั่งยารวดเร็วขึ้นมาก แต่ประเด็นสำคัญคือ ต้องดำเนินการให้แพทย์สั่งยาผ่านระบบคอมพิวเตอร์แทนการเขียนใบสั่งยาให้ได้ เรียกได้ว่าเราต้องเอาเจ้าหน้าที่ไปประกบกับแพทย์เลย เพื่อให้แพทย์คุ้นชินกับการใช้ระบบคอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น การดำเนินการในลักษณะนี้ยังทำให้เราลดการใช้กระดาษลงไปได้เยอะอีกด้วย (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

กล่าวได้ว่า ในส่วนของการให้บริการผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรตินั้น การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบลีนโดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนการให้บริการสามารถทำได้เกือบ 100 เปอร์เซ็นต์แล้ว อย่างไรก็ตามในส่วนของการให้บริการผู้ป่วยในนั้น ยังนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ได้ประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากระบบงานของผู้ป่วยในมีความซับซ้อนมากกว่า มีรายละเอียดปลีกย่อยมาก และต้องไปเกี่ยวข้องกับนักศึกษาแพทย์ปีที่ 4 - ปีที่ 6 ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งจำเป็นต้องเดินตรวจคนไข้ร่วมกับอาจารย์แพทย์และแพทย์ประจำบ้าน รวมถึงต้องบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับคนไข้แต่ละรายก่อนส่งให้แพทย์ประจำบ้านตรวจทานแก้ไข จึงทำให้แนวคิดการลดการใช้กระดาษและดำเนินการผ่านระบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมดในกรณีของผู้ป่วยในต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการดำเนินการในส่วนต่างๆ (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560 และสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)

ทั้งนี้ ในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า การบริหารแบบลีนจะยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ เพราะถือเป็นเครื่องมือหลัก

ในการบริหารที่จะช่วยให้โรงพยาบาลมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประเด็นสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบลีนไปใช้จนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งก็คือประเด็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและขั้นตอนในการให้บริการผู้ป่วยลง ซึ่งก็หมายถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้แตกต่างไปจากเดิม อันอาจจะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานดังกล่าวนั้นต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ดังที่รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกล่าวไว้ว่า:-

“ความสำเร็จของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในโรงพยาบาลของเรานั้นขึ้นอยู่กับประเด็นเรื่องคนเป็นสำคัญ กล่าวคือ คน (พนักงานหรือเจ้าหน้าที่) ส่วนใหญ่มักจะมีพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตนเอง ซึ่งหากนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ย่อมหมายถึงว่า คนเหล่านี้ต้องเปลี่ยนแปลงและต้องออกจากพื้นที่สุขสบายของตนเองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ซึ่งอาจทำให้เราได้รับแรงต่อต้านจากกลุ่มคนเหล่านี้ได้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้คนของเรายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

2. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแบบลีนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ กล่าวโดยสรุปก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานแบบลีนทั้งในด้านของ (1) การเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในด้านอัตรากำลังของพนักงาน (แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ) (2) การทำหน้าที่กระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอันเนื่องมาจากการนำแนวคิด

การบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร (3) การดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและพนักงานในบริบทของการบริหารแบบลีนในองค์กร และ (4) การดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน

สำหรับประเด็นแรกนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาว่าเมื่อมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในหน่วยงานใดของโรงพยาบาลแล้ว จะเกิดปรากฏการณ์อัตรากำลังเกินหรืออัตรากำลังขาดหรือไม่ และที่จุดใด ทั้งนี้ โดยปกติแล้วการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในหน่วยงานโดยย่อทำให้กระบวนการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่งหมายความว่าพนักงานจะใช้เวลาในการทำงานนั้นๆ น้อยลง และจำนวนคนหรืออัตรากำลังที่ใช้ในการทำงานนั้นๆ ก็ควรที่จะลดลงด้วย อาจจะทำให้เกิดปัญหาอัตรากำลังเกินตามมาได้ ประเด็นที่สำคัญที่สุดก็คือ การจัดการกับพนักงานส่วนเกิน โดยที่โรงพยาบาลไม่มีนโยบายให้พนักงานออกจากงานแต่อย่างใด แต่โรงพยาบาลจะต้องดำเนินการฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างชำนาญ (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560; (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรค หู คอ จมูก และศึกษาดูงานคลินิก หู คอ จมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560) ดังข้อสังเกตที่ว่า:-

“ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาลนั้น ฝ่ายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาว่าอัตรากำลังที่มีอยู่เดิมจำเป็นต้องเพิ่มหรือปรับลดหรือไม่ และจำนวนคนที่มีอยู่เกินหรือขาดไป หากเกิดปัญหาคนเกิน การย้ายบุคคลเหล่านี้ไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโรงพยาบาลน่าจะเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ เราไม่มีนโยบายที่จะ Layoffs พนักงานของเราแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม หากเกิดปัญหาอัตรากำลังขาด โดยเฉพาะในด้านของแพทย์และพยาบาล เราก็ต้องพิจารณาว่าจะแก้ไขปัญหาอย่างไรต่อไป เพราะในกรณีโรงพยาบาลของเรา

นั้น พยาบาลมีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง จึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานี้อย่างเป็นระบบ (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)

ในส่วนของแพทย์นั้น โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติยังอยู่ในภาวะของการขาดแคลนแพทย์ แต่ไม่ถึงกับอยู่ในภาวะวิกฤติ เพราะในปัจจุบัน โรงเรียนแพทย์ในประเทศไทยสามารถผลิตแพทย์ได้เพิ่มจำนวนค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม อาจจะมีปัญหาในเรื่องของการกระจายตัวของแพทย์ และปัญหาในด้านของคุณภาพชีวิตการทำงานของแพทย์ ทั้งนี้ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรตินี้ยังมีความต้องการแพทย์ที่มีความรู้ความชำนาญด้านผู้สูงอายุอยู่ค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)

ประเด็นปัญหาหลักของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติในส่วนที่เกี่ยวกับอัตราค่าจ้างขาดก็คือ จำนวนพยาบาลยังไม่เพียงพอกับความต้องการ ซึ่งในกรณีนี้หมายความว่า พยาบาลมีอัตราการลาออกจากงานสูงมาก (ลาออกประมาณปีละ 40 คน) ซึ่งอาจเป็นด้วย 3 เหตุผลหลัก คือ จบมาแล้วไม่ชอบวิชาชีพการพยาบาล จบมาแล้วไปประกอบอาชีพอื่น และจบมาแล้วไปทำงานในโรงพยาบาลเอกชน (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560 และสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ทั้งนี้ รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้ตั้งข้อสังเกตในกรณีดังกล่าวไว้ว่า:-

“ทางโรงพยาบาลตระหนักถึงปัญหาการขาดแคลนพยาบาลเป็นอย่างดี เราจึงได้ทำการแก้ไขปัญหานี้ด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในภาคปกติ ตั้งแต่ปี 1 - ปี 4 จำนวนปีละประมาณ 50,000 บาท (โดยกำหนดระยะเวลาในการทำงานเพื่อขอใช้ทุนเท่ากับ 4 ปี) นอกจากนั้น เรายัง

รับนักศึกษาพยาบาลต่างหากอีก 30 คนต่อปี โดยแยกกลุ่มสอบเฉพาะ ซึ่งข้อสอบจะค่อนข้างง่ายกว่าในกรณีปกติ และมีการให้ทุนการศึกษากับกลุ่มนักศึกษาพยาบาลกลุ่มนี้ตลอด 4 ปี โดยพยาบาลกลุ่มนี้จะต้องมาทำงานใช้ทุนในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเท่ากับ 2 เท่าของเวลาที่ใช้เรียน (คือ 8 ปี) และสำหรับกลุ่มสุดท้าย ก็คือ เรารับนักศึกษาพยาบาลที่จบใหม่จากทุกสถานศึกษาเข้ามาทำการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งหากเขาสามารถอยู่ทำงานกับเราได้สัก 3 - 5 ปี ก็ถือว่าคุ้มค่าสำหรับเราแล้ว (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

กล่าวโดยสรุปก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การในด้านอัตราค่าจ้างของพยาบาล และเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ เพื่อให้ตัวโรงพยาบาลยังดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ไม่สะดุด ภายใต้แนวนโยบายในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร

สำหรับประเด็นที่สองนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องร่วมกับฝ่ายบริหารของโรงพยาบาลในการสร้างความรู้ความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแบบลีน และกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งในกรณีนี้หมายความว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรอาจนำไปสู่การต่อต้านจากเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลในรูปแบบต่างๆ ได้ เพราะเจ้าหน้าที่เหล่านั้นต้องออกจากพื้นที่สุขสบายของตนเอง (Comfort Zone) และต้องปรับเปลี่ยนขั้นตอนและวิธีการทำงานไปจากเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องร่วมกับฝ่ายบริหารของโรงพยาบาลในการนำเสนอข้อดีที่เกิดจากแนวทางในการบริหารแบบลีนให้คณะกรรมการและที่ประชุมต่างๆ ของโรงพยาบาลรับทราบและมีมติเอกฉันท์ที่จะนำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้จริง (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์

เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ดั่งข้อสังเกตของ
ผู้บริหารโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ดังนี้:-

“ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ใน
โรงพยาบาลนั้น หากเรานำไปใช้โดยไม่ได้รับมติเอกฉันท์จาก
ฝ่ายต่างๆ เราจะโดนต่อต้านอย่างแน่นอน ดังนั้น แนวทาง
ที่ดีที่สุดก็คือ เราจึงต้องได้รับมติเอกฉันท์จากคณะกรรมการ
ต่างๆ ของโรงพยาบาลก่อน ทั้งด้านผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน
รวมถึงในส่วนของคลินิกผู้ป่วยนอกต่างๆ ด้วย ซึ่งถ้าเรา
นำเสนอว่าการบริหารแบบลีนส่งผลในทางที่ดีและมีประโยชน์
กับโรงพยาบาลอย่างไร และทุกฝ่ายยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์
การทำงานของเราก็จะง่ายขึ้น ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
ก็ต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับ
ทุกฝ่าย และต้องให้ความมั่นใจกับทุกฝ่ายว่าจะไม่มีนโยบาย
เลิกจ้างพนักงานแต่อย่างใด (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

อย่างไรก็ดี กลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำแนวคิดการ
บริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรก็คือ กลุ่มแพทย์ ทั้งนี้
แพทย์แต่ละท่านค่อนข้างจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมี
สไตล์การทำงานเป็นของตัวเอง ดังนั้น หากกลุ่มแพทย์
ไม่เห็นด้วยกับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้
โอกาสที่จะประสบความสำเร็จย่อมมีลดลง ในกรณีนี้ฝ่าย
บริหารของโรงพยาบาลต้องร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากร
มนุษย์ในการทำความเข้าใจกับกลุ่มแพทย์ว่าการปรับปรุง
กระบวนการทำงานตามแนวคิดการบริหารแบบลีนมีข้อดี
อย่างไร เพื่อให้แพทย์เข้าใจในตัวระบบการบริหารแบบลีน
มากยิ่งขึ้น รวมถึงต้องทำให้แพทย์เห็นด้วยอย่างเป็นเอกฉันท์
กับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาล
ด้วย (สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
และหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม
2560 และสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์
เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ทั้งนี้ รองผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้ตั้งข้อสังเกต

ในกรณีดังกล่าวไว้ว่า:-

“ในกรณีของกลุ่มแพทย์นั้น แพทย์จะมีสไตล์การ
ทำงานของตนเอง เราต้องพยายามสร้างความเข้าใจใน
ตัวแพทย์เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแบบลีน โดยเราต้องนำ
เจ้าหน้าที่พยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาลเข้าไปประกบ เข้าไปช่วย
พูดชี้แจงให้แพทย์ทราบว่าแนวคิดการบริหารแบบลีนมีข้อดี
อย่างไร เหตุผลที่เราต้องให้เจ้าหน้าที่พยาบาลหรือผู้ช่วย
พยาบาลเข้าไปพูดก็เพราะแพทย์ส่วนใหญ่ค่อนข้างจะเกรงอก
เกรงใจกลุ่มพยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาล เพราะบุคคลทั้ง
2 กลุ่มต้องทำงานร่วมกันมาโดยตลอด หรือกล่าวง่ายๆ ก็คือ
แพทย์ต้องอาศัยพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลในการทำงาน
ดังนั้น กลุ่มพยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาลจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง
ที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการทำงานของแพทย์ได้
เรียกได้ว่าเราต้องทำให้เกิดมติเอกฉันท์ในกลุ่มแพทย์ให้ได้
ก่อนที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ ในกรณีนี้
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องเข้าใจตรงจุดนี้ และต้อง
ทราบว่า การจะเข้าถึง กระตุ้น และเปลี่ยนแปลงแนวความคิด
ของกลุ่มแพทย์จะต้องทำอย่างไร ซึ่งก็หมายความว่าต้อง
เริ่มที่กลุ่มพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลก่อน (สัมภาษณ์
รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
ณ 24 เมษายน 2560)”

ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของคลินิกหูคอจมูกซึ่ง
ต้องการทำความเข้าใจกับกลุ่มแพทย์เมื่อมีการนำแนวคิดการ
บริหารแบบลีนมาปรับใช้ โดยเฉพาะจะต้องมีการขอความร่วมมือ
ให้แพทย์ลงตรวจตรงเวลา เพื่อมิให้เกิดคิวสะสมจนคนไข้
ต้องรอนานและแสดงความไม่พอใจออกมา อีกประเด็น
ที่สำคัญก็คือ ต้องมีการจูงใจให้แพทย์กรอกข้อมูลและสั่งยา
ให้คนไข้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เพราะแพทย์อาวุโสส่วนใหญ่
ยังไม่คุ้นชินกับการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งถือเป็นการสร้าง
กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลยอมรับการเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้นในองค์กร (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาล
ตรวจโรค หู คอ จมูก และดูงานคลินิก หู คอ จมูก เมื่อ 17
พฤษภาคม 2560) ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า:-

“กลุ่มคนที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแบบลีนก็คือกลุ่มแพทย์และกลุ่มคนไข้ ทั้งนี้ เพราะในบางครั้ง แพทย์ยังมีการลงตรวจช้ากว่าเวลาที่กำหนด ซึ่งทำให้คนไข้ต้องรอนาน เราจึงต้องขอความร่วมมือจากแพทย์ให้ลงตรวจตรงเวลา นอกจากนี้ แพทย์บางส่วนชอบเขียนข้อมูลและสั่งยาให้คนไข้โดยการเขียนมากกว่า ซึ่งทำให้กระบวนการทำงานช้ามาก เราจึงต้องจูงใจแพทย์ให้กรอกข้อมูลและสั่งยาผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ในกรณีนี้อาจมีปัญหาในส่วนของแพทย์อาวุโสที่อาจจะไม่คุ้นเคยกับระบบคอมพิวเตอร์ เราก็ต้องส่งน้องๆ พยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาลที่เกี่ยวข้องทางด้านคอมพิวเตอร์เข้าไปประกบแพทย์ เรียกว่าเราต้องใช้เวลาเป็นปีกว่าที่กลุ่มแพทย์จะปรับตัวได้ (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรค หู คอ จมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560)”

ในกรณีของคนไข้ ก็ต้องมีการทำความเข้าใจเช่นเดียวกัน เพราะคนไข้มี 2 กลุ่ม คือ คนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้า และคนไข้ที่ Walk-in (ไม่ได้นัดไว้ล่วงหน้า) ซึ่งแน่นอนว่าคนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้าย่อมรู้สึกพอใจกับการนำการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ เพราะจะทำให้ตนเองได้พบแพทย์โดยมิต้องใช้เวลารอนานมากเช่นเดิม แต่ในกรณีของคนไข้ที่มีนัดไว้ล่วงหน้านั้น ต้องมีการทำความเข้าใจกันพอสมควร เพื่อให้คุ้นชินกับระบบใหม่ (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรค หู คอ จมูก และศึกษาตุงานคลินิก หู คอ จมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560)

ในส่วนนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องคอยให้การสนับสนุนในแง่ของอัตรากำลังคนให้เหมาะสม มีการจูงใจแพทย์และพยาบาลด้วยวิธีการต่างๆ เช่น จ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมให้ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้

ประเด็นที่สามที่เกี่ยวกับการดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและพนักงานในบริบทของการบริหารแบบลีนในองค์กรนั้น หมายความว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้

ในโรงพยาบาลจะต้องไม่กระทบต่อความปลอดภัยของผู้ป่วยที่มารับบริการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล ซึ่งในกรณีนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล ดูแลในส่วนของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลในด้านการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในโรงพยาบาล และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ อยู่พอสมควร (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า:-

“ความปลอดภัยของผู้ป่วยต้องมาอันดับ 1 ดังนั้น หากโรงพยาบาลมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้แล้วอาจกระทบต่อความปลอดภัยของผู้ป่วยในด้านต่างๆ ก็ต้องมีการหารือกันผ่านคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล นอกจากนั้น เราต้องพิจารณาในแง่ของการบริหารความเสี่ยงด้วย เช่น หากมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้แล้ว มีการลดขั้นตอนการทำงาน มีการลดพนักงานจากจุดหนึ่งและโยกย้ายไปไว้ที่จุดอื่นๆ จะต้องไม่เกิดความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นกับตัวผู้ป่วย รวมถึงตัวพนักงาน ซึ่งในเรื่องนี้ เราต้องคิดมาอย่างดี ผ่านการพิจารณาจากหลายคณะกรรมการมาก เรียกได้ว่า ในแต่ละสาขาจะมีคณะกรรมการหลัก ดูแลในเรื่องนี้ของตนเอง ซึ่งคณะกรรมการก็ต้องประกอบด้วยทั้ง 3 สาขาวิชาชีพ คือ แพทย์ พยาบาล และงานสนับสนุน (ซึ่งรวมถึงฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย) (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

สำหรับประเด็นสุดท้าย คือ การดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการบริหารแบบลีนได้นั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มของโรงพยาบาล ทั้งแพทย์ แพทย์ประจำบ้าน พยาบาล เภสัชกร ทันตแพทย์ นักเทคนิค-

การแพทย์ รวมถึงพนักงานกลุ่มอื่นๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจ ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง รวมถึง ความรู้ความเข้าใจในการบริหารแบบลีน โดยอย่างน้อย เจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มควรได้รับการฝึกอบรมจำนวน 24 ชั่วโมงต่อ คนต่อปี (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า:-

“ในส่วนของกรอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารแบบลีน เรามีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยจะ เน้นการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรจากภายนอกมาบรรยาย ให้ความรู้ ให้ทุกฝ่ายเห็นข้อดีของการบริหารแบบลีน อันจะ นำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มบุคคลต่างๆ ใน โรงพยาบาล”

ประเด็นที่สำคัญในกรณีนี้ก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์ต้องดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มแพทย์และพยาบาล เพื่อมิให้เกิดภาวะ ขาดแคลนพนักงาน เพราะหากเกิดการขาดแคลนพนักงาน แล้ว เมื่อพนักงานรายใดรายหนึ่งในแต่ละส่วนงานต้องไป เข้ารับการอบรม ก็จะทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องมีการะงาน เพิ่มขึ้นอย่างมาก ซึ่งประเด็นของการบรรเทาปัญหาการ ขาดแคลนพนักงานในองค์กรถือเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล (ซึ่งเชื่อมโยง กับประเด็นแรกที่ว่าไว้ข้างต้น) (สัมภาษณ์หัวหน้างานการ พยาบาลตรวจโรค หู คอ จมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสังเกตการณ์การให้บริการคนไข้ ของคลินิกหูคอจมูก (ซึ่งเป็นคลินิกที่รับทั้งคนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้า และคนไข้ที่มีได้นัดไว้ล่วงหน้า (Walk-in)) เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2560 พบว่า คนไข้ส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือเป็น อย่างดีในการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ คนไข้ไม่จำเป็นต้องรอคิวพบแพทย์นานมากนัก กระบวนการคัดกรองคนไข้ และตรวจรักษามีความเป็นระบบมากขึ้น และแพทย์ พยาบาล รวมถึงเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ก็ยินดีและเต็มใจในการให้บริการ ผู้ป่วยเป็นอย่างดีตามระบบการบริหารแบบลีนที่นำมาปรับใช้ ในโรงพยาบาล

โดยสรุป ก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีบทบาทสำคัญเป็น อย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีน มาปรับใช้ในโรงพยาบาล โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูง ของโรงพยาบาลในด้านอัตรากำลังของพนักงาน (โดยเฉพาะ อัตรากำลังของแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ในด้านต่างๆ) ทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นในโรงพยาบาลอันเนื่องมาจากการนำแนวคิดการบริหาร แบบลีนมาปรับใช้ ทำหน้าที่ในการดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลในบริบทของการบริหาร แบบลีนในองค์กร และทำหน้าที่ในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้น มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการ บริหารงานแบบลีน รวมถึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวคิด การบริหารแบบลีนได้

อภิปราย สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาของ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ สามารถสรุปได้ว่า “การบริหารงานแบบลีนในองค์กรมีผลกระทบต่อพนักงาน ในองค์กร โดยมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่ สุขสบาย (Comfort Zone) ของตน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการ ทำงานของตนเองไปจากเดิม และทำให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้รวดเร็วมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม ซึ่งก็หมายความว่า ทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจ ทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน อย่างไรก็ตาม ฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อ ความสำเร็จในการบริหารงานแบบลีนและการลดปัญหาการ ต่อต้านจากพนักงานในองค์กร ทั้งในด้านของ (1) การเป็นที่ ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เกี่ยวกับอัตรากำลังของพนักงาน (2) การทำหน้าที่กระตุ้นให้ พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอันเนื่อง

มาจากการนำแนวคิดการบริหารแบบสิ้นมาปรับใช้ (3) การดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและพนักงานในบริบทของการบริหารแบบสิ้นในองค์กร และ (4) การดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบสิ้น รวมถึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้บริบทของการบริหารแบบสิ้นได้” (ดังรูปที่ 1)

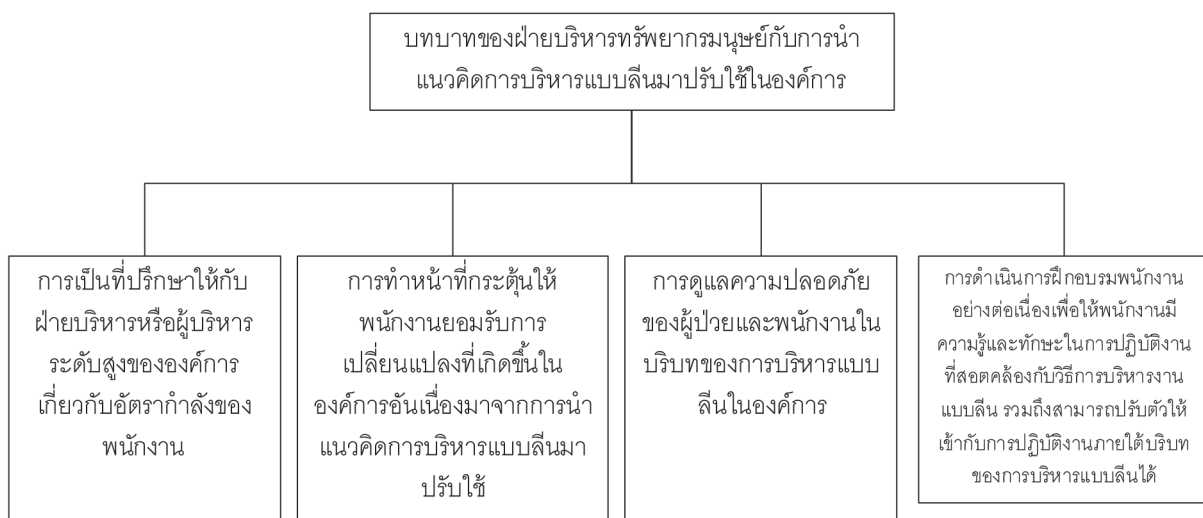
ซึ่งในกรณีนี้ก็หมายความว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบสิ้นมาปรับใช้ในองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้อาจทำให้พนักงานต้องรับภาระในการปฏิบัติงานที่หนักกว่าเดิม ซึ่งก็ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจและเกิดแรงต่อต้านขึ้นมาได้ ทั้งนี้ เพราะพนักงานเหล่านี้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จึงทำให้เกิดความรู้สึกสบายและคิดว่าวิธีการที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมแล้ว เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาอย่างกะทันหัน ความรู้สึกไม่พอใจ โกรธ ทำทนาย และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น ซึ่งหากองค์กรไม่จัดการกับความรู้สึกต่างๆ ที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการก็จะไม่เกิดขึ้นและโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ลงทุนไปก็อาจจะต้องสูญเปล่าได้ ในกรณีเช่นนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพจึงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การนำแนวคิดการบริหารแบบสิ้นไปปรับใช้ได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนทั้งในส่วนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในกระบวนการที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และในส่วนของผู้ป่วยหรือลูกค้าที่มาใช้บริการ (ดังที่ได้กล่าวถึงใน 4 บทบาทดังกล่าวข้างต้น) หรือกล่าวง่ายๆ ก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทสำคัญกับการทำให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ปรับตัวและลดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันเกิดจากการนำแนวคิดการบริหารแบบสิ้นมาปรับใช้ใน

องค์กรลงให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การบริหารแบบสิ้นประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าใจบทบาทของตนเองและรู้จักนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Human Resource Practices) (MacDuffie, 1995) (เช่น การฝึกอบรมพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรในด้านต่างๆ การทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร) มาปรับใช้ในองค์กรย่อมทำให้องค์กรสามารถนำแนวคิดการบริหารแบบสิ้นไปปรับใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ วรรณกรรมในด้านของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีการกล่าวถึงกันมาอย่างยาวนานว่า องค์กรที่นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดังกล่าวมาปรับใช้มีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดังกล่าวมาปรับใช้

อย่างไรก็ดี งานวิจัยที่ผ่านมามีส่วนใหญ่ว่าเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมักเกิดขึ้นในภาคการผลิต (ยกตัวอย่างเช่น Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012) หรือหากจะมีงานวิจัยในหัวข้อดังกล่าวในภาคการบริการก็มักเกิดขึ้นในคอลเซ็นเตอร์ (Batt, 2002) หรือโรงแรม (Sun, Aryee, and Law, 2007) โดยที่ยังไม่ค่อยมีงานวิจัยดังกล่าวในภาคการบริการในส่วน of โรงพยาบาลในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ เช่น ประเทศไทย มากนัก จากประเด็นดังกล่าว การที่โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมาปรับใช้ร่วมกับแนวคิดการบริหารแบบสิ้นจนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง จึงถือเป็นการสนับสนุนแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กร

ที่มีสมรรถนะสูงว่าสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกับแนวคิดการบริหารแบบลีนได้เป็นอย่างดี และสามารถนำมาใช้ได้อย่างสำเร็จในบริบทของโรงพยาบาลในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ อีกทั้งยังสามารถกล่าวได้ว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เพราะแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบการปฏิบัติงานแบบลีนในส่วนต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง อีกทั้งตัวพนักงานและคนไข้ (จากที่ผู้วิจัยได้ไปสังเกตการณ์และสัมภาษณ์) ก็แสดงให้เห็นว่าตนเองพร้อมที่จะยอมรับและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อผลประโยชน์ที่ดีขึ้นของคนไข้ที่มารับบริการในระยะยาว



รูปที่ 1 บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร

ดังนั้น ข้อสรุปจากบทความวิจัยชิ้นนี้จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อแวดวงวิชาการในด้านการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรที่มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ อีกทั้งงานวิจัยชิ้นนี้ยังถือเป็นงานวิจัยชิ้นแรกๆ ในประเทศไทยที่นำการศึกษาวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาบูรณาการเข้ากับการศึกษาวิจัยด้านแนวคิดการบริหารแบบลีน ซึ่งย่อมเป็นการเติมเต็มวรรณกรรมที่ผ่านมาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่ได้มีการศึกษาเรื่องบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพกับการบริหารงานแบบลีนมากนัก (Bamber, Stanton, Bartram, and Ballardie, 2014)

นอกจากนี้ ข้อสรุปจากบทความชิ้นนี้ยังน่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติและนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ รวมถึงผู้บริหารและพนักงานขององค์กรที่มีแนวคิดที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในประเด็นที่ว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ได้อย่างสำเร็จ ช่วยลดแรงต่อต้านจากพนักงาน ช่วยสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลต่างๆ เพื่อให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานในองค์กรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบลีน และสามารถปรับตัวเองให้กับบริบทของการบริหารแบบลีนได้ด้วย ซึ่งในกรณีนี้ก็หมายความว่า ในการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำแนวคิด

การบริหารแบบสลับมาปรับใช้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การริเริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบสลับมาปรับใช้ในองค์กรไปจนถึงการนำแนวคิดการบริหารแบบสลับไปปฏิบัติจริงในองค์กร เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ได้จัดทำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารงานแบบสลับขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าบทความวิจัยฉบับนี้จะได้ข้อสรุปว่า การบริหารงานแบบสลับในองค์กรมีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร โดยมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตนเองไปจากเดิม ทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงานได้ ซึ่งในกรณีนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานแบบสลับและการลดปัญหาการต่อต้านจากพนักงานในองค์กรโดยการแสดงบทบาทในด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งบทบาททั้ง 4 ด้านนั้นสอดคล้องกับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Human Resource Practices) ก็ตาม ข้อสรุปดังกล่าวมาจากกรณีศึกษาของโรงพยาบาลเพียงแห่งเดียวในประเทศไทย คือ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งอาจยังไม่เพียงพอต่อการกำหนดเป็นข้อสรุปที่สามารถอ้างอิงได้ทั่วไป (Generalizability) อีกทั้งผู้วิจัยก็ยังมีโอกาสในการเข้าไปทำวิจัยในกิจการโรงพยาบาลของรัฐแห่งอื่นๆ รวมถึงกิจการโรงพยาบาลของภาคเอกชนที่มีการนำแนวคิดการบริหารแบบสลับไปปรับใช้ว่าจะได้ผลเป็นอย่างไร ด้วยเหตุผลในด้านของงบประมาณและเวลา ดังนั้น ในอนาคตผู้อ่านหรือผู้ที่สนใจอาจนำข้อสรุปดังกล่าวไปขยายผลในแง่ของการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแบบสลับ

ในโรงพยาบาลของรัฐแห่งอื่นๆ หรือโรงพยาบาลในภาคเอกชน โดยพิจารณาจากมุมมองของผู้ป่วยหรือคนไข้ที่มารับบริการเป็นสำคัญ รวมถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณในรูปแบบของแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยชิ้นนี้ต่อไป **A**

“บทความวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

This paper was financially supported by Thammasat Business School at Thammasat University.”

รายการอ้างอิง

- 30th Anniversary of Thammasat University Hospital. (2017). *30th Anniversary of Thammasat University Hospital*. Accessed 5 November 2017 from http://www.hospital.tu.ac.th/ab_hospital_reportyears30.php.
- Abdullah, S.R.S. and Keenoy, T. (1995). Japanese managerial practices in the Malaysian electronic industry : Two case studies. *Journal of Management Studies*, 32, 747-766.
- Aboelmaged, M. G. (2010). Six Sigma quality: A structured review and implications for future research. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27, 269-318.
- Achanga, P., Shebab, E., Roy, R. and Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17, 460-471.
- Ahrens, T. (2006). Lean production : Successful implementation of organizational change in operations instead of short term cost reduction efforts. *Lean Alliance*. Accessed July 15, 2014, from http://www.lean-alliance.com/en/images/pdf/la_lean_survey.pdf.
- Anderson-Connelly, R., Grunberg, L., Greenberg, E. and Moore, S. (2002). Is lean mean? : Workplace transformation and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 16, 389-412.
- Arnheiter, E.D. and Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*, 17, 5-18.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Bamber, G.J., Gittell, J.H., Kochan, T.A., and von Nordentlych, A. (2009). *Up in the air : How airlines can improve performance by engaging their employees*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Bamber, G.J., Stanton, P., Bartram, T., and Ballardie, R. (2014). Human resource management, lean processes, and outcomes for employees: towards a research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 21, 2881-2891.
- Batt, R. (2002). Managing customer services : Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 3, 587-597.
- Ben-Tovim, D.I., Bassham, J.E., Bolch, D., Martin, M.A., Dougherty, M. and Szwarcbord, M. (2007). Lean thinking across a hospital : Redesigning care at the Flinders Medical Center. *Australian Health Review*, 31, 10 - 15.
- Besharov, M. (2014). The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management Journal*, 57, 1485 - 1512.
- Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, 50, 439-458.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67 - 94.

- Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages : The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203 - 221.
- Bruce, M., Daly, L. and Towers, N. (2004). Lean or agile : A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 24, 151 - 170.
- Bruun, P. and Mefford, R.N. (2004). Lean production and the Internet. *International Journal of Production Economics*, 89, 247-260.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., and Taylor, P. (2011). Lean and mean in the civil service : The case of processing in HRMC. *Public Money and Management*, 31, 115-122.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., and Taylor, P. (2012). Lean and 'nothing gets done and no one knows why' : PCS and workplace control of Lean in HM Revenue and Customs. *Industrial Relations Journal*, 45, 416-432.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., and Taylor, P. (2013). Stressed out of my box: Employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector. *Work, Employment and Society*, 7, 747 - 767.
- Comm, C. and Mathiasel, D. (2008). Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence. *International Journal of Business Excellence*, 1, 448-456.
- De Menezes, L.M., Wood, S. and Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance : A longitudinal latent case study. *Journal of Operations Management*, 28, 455 - 471.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge : MIT Press.
- De Souza, L.B. and Pidd, M. (2011). Exploring the barriers to lean healthcare implementation. *Public Money and Management*, 31, 59-68.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14, 4, 532-550.
- Gough, R. and Fastenau, M. (2004). Implementing different concepts of lean production : Workers' experience of lean production in North American transplants. *International Journal of Employment Studies*, 12, 91-124.
- Gowen, C. R. III, MCFadden, K.L. and Tallon, W.J. (2006). On the centrality of strategic human resource management for healthcare quality results and competitive advantage. *Journal of Management Development*, 25, 806-826.
- Graham, L. (1995). On the line at Subaru-Isuzu : *The Japanese model and the American worker*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Green, S.D. (2002). The human resource management implications of lean construction : Critical perspectives and conceptual chasms. *Journal of Construction Research*, 3, 147-165.

- Grugulis, I. and Lloyd, C. (2010). Skill and the labor process : The conditions and consequences of change. In P. Thompson and C. Smith (Eds.), *Working life : Renewing labor process analysis* (pp.91-112). Houndmills : Palgrave Macmillan.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- Jiang, K. Lepak, D.P., Hu, J. and Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 6, 1264-1294.
- Jones, R., Latham, J. and Betta, M. (2013). Creating the illusion of employee empowerment: Lean production in the international automobile industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1629-1645.
- Jorgensen, B. and Emmitt, S. (2008). Lost in transition : The transfer of lean manufacturing to construction. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, 15, 383-398.
- Kashefi, M. (2009). Job satisfaction and/or job stress: The psychological consequences of working in 'high performance work organizations'. *Current Sociology*, 57, 809-828.
- Koeijer, R.J., Paauwe, J. and Huijsman, R. (2014). Toward a conceptual framework for exploring multilevel relationships between Lean management and Six Sigma, enabling HRM, strategic climate and outcomes in healthcare. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 21, 2911-2925.
- Kollberg, B., Dahlgaard, J.J., and Brehmer, P.-O. (2007). Measuring lean initiatives in health care settings : Issues and findings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 7 - 24.
- Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Laureani, A., Antony, J. and Douglas, A. (2010). Lean Six Sigma in a call center : A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 757 - 768.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way, 14 principles of management from the world's greatest manufacturer*. New York : NY : McGraw Hill.
- Linehart, J., Huxley, C. and Robertson, D. (1997). *Just another car factory? Lean production and its discontents*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance : Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- Paauwe, J., Wright, P. and Guest, D. (Eds.). (2013). HRM and performance : What do we know and where should we go? In HRM and performance : *Achievements and challenges* (pp.1-13). Chichester: Wiley.

- Parker, M. and Slaughter, J. (1995). Unions and management by stress. In S. Babson (Ed.), *Lean work : Empowerment and exploitation in the global auto industry (pp.43-53)*. Detroit, MI : Wayne State University Press.
- Piercy, N. and Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment : The case of the call service center. *International Journal of Operations and Production Management*, 29, 54-76.
- Plsek, P.E. (2013). *Accelerating health care transformation with Lean and innovation : The Virginia Mason experience*. Boca Raton : FL : CRC Press.
- Radnor, Z. and Osborne, S.P. (2013). Lean : A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15, 265 - 287.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. and Bucci, G. (2006). *Evaluation of the Lean approach to business management and its use in the public sector*. Edinburgh : Scottish Executive.
- Rahbekm E., Pedersen, G. and Huniche, M. (2011). Determinants of lean success and failure in the Danish public sector - A negotiated older perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 24, 403-420.
- Shadur, M.A., Rodwell, J.J. and Bamber, G.J. (1995). Factors predicting employees' acceptance of lean production. *Human Relations*, 48, 1403-1425.
- Shah, R., Chandrakeran, A., and Linderman, K. (2008). In pursuit of implementation patterns: The context of Lean and Six Sigma. *International Journal of Production Research*, 46, 6679 - 6699.
- Stewart, P., Danford, A., Richardson, M. and Pulignano, V. (2010). Workers' experiences of skill training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy. *Employee Relations*, 32, 606-624.
- Stewart, P., Murphy, K., Danford, A., Richardson, T., Richardson, M. and Wass, V. (2009). *We sell out time no more: Workers struggles against lean production in the British car industry*. London : Pluto Press.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research (Vol. 15)*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 3, 558-577.
- Thailand Lean Award. (2017). *History of Thailand Lean Award*. Accessed 5 October 2017 from http://www.tpif.or.th/tpif/lean_award/?page_id=17.
- Thammasat University Hospital. (2017). *Background and history of Thammasat University Hospital*. Accessed 5 November 2017 from http://hospital.tu.ac.th/ab_hospital.php.
- Thirkell, E. and Ashman, I. (2014). Lean towards learning : Connecting Lean thinking and human resource management in UK higher education. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 21, 2957-2977.
- Torella, M.S., Falzon, P. and Morais, A. (2012). Participatory design in Lean production : Which contribution from employees? For what end? *Work*, 41, 2706-2712.
- Tracey, M.W. and Flinchbaugh, J.W. (2006). How human resource departments can help lean transformation. *Target*, 22, 5-10.

- Turner, C.M. (2012). *Implement a Lean management system : Create change through improvement*. North Charleston, SC : Createspace.
- Vidal, M. (2007). Lean production, worker empowerment and job satisfaction : A qualitative analysis and critique. *Critical Sociology*, 33, 247-278.
- Waring, J.J. and Bishop, S. (2010). Lean healthcare : Rhetoric, ritual, and resistance. *Social Science and Medicine*, 71, 1332-1340.
- Womack, J. and Jones, D. (2003). *Lean thinking*. London: Simon and Schuster.
- Womack, J. and Jones, D. (2005). *Lean solutions : How companies and customers can create value and wealth together*. New York, NY : Free Press.
- Womack, J., Jones, D., and Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York, NY : Harper.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods*. Sage Publications.