

MIND THE GAP

และ

LEAN HOSPITAL

กฤษชัย อนรรฆมณี Kritchai Anakamane  
Lean and Productivity Consultant / Trainer  
kritchai.a@gmail.com

“

PLEASE MIND  
THE GAP  
BETWEEN  
TRAIN AND  
PLATFORM

”

รู้สึกคุ้นๆกับประโยคนี้ไหมครับ?  
เป็นประโยคที่ได้ยินซ้ำแล้วซ้ำเล่า เวลา  
ใช้บริการรถไฟฟ้า เพื่อเตือนให้ระมัด  
ระวัง “ช่องว่าง” ระหว่างรถและ  
ชานชาลา ถ้าท่านผู้อ่านลองยกแขน  
ทั้งสองขึ้นมาข้างหน้า เขยียดแขนออก  
ยกข้อมือขึ้น เห็นอะไรที่มีมือตัวเองครับ?  
โดยทั่วไปเราก็คงตอบว่า ก็เห็นมือ  
กับนิ้วมือทั้ง 5 นะสิ คงไม่มีใครบอกว่า  
เห็นช่องว่างระหว่างนิ้ว ใช่ไหมครับ

เวลาเราพูดถึง การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) ทั่วไปแล้ว มักจะมองแต่ที่ตัวกระบวนการ แต่อาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อ “ช่องว่าง (Gap)” ระหว่างกระบวนการ หรือรอยต่อของแต่ละขั้นตอนมากนัก สำหรับงานบริการแล้ว รอยต่อระหว่างกระบวนการคือ การเสียเวลารอคอยของลูกค้า ส่วนถ้าเป็นโรงงานการผลิต รอยต่อนี้คือการขนส่ง และ งานระหว่างผลิตหรือสินค้าคงคลัง

อันเป็นที่มาของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมาโดยไม่จำเป็น หรือไม่ได้สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ ตามแนวคิดของระบบ Lean การปรับปรุงกระบวนการในเบื้องต้นนั้น แทนที่จะมองไปที่นิ้วหรือกระบวนการ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญก่อน คือมองไปที่ “ช่องว่าง” ระหว่างกระบวนการ และ ทำให้ช่องว่างเหล่านั้นเล็กลงหรือสั้นลง เพราะธุรกิจหรือองค์กรต้องเสียเวลาหรือต้นทุนให้กับช่องว่างเหล่านี้เป็นจำนวนมาก

ตัวอย่างหนึ่งที่ทำให้เห็นภาพได้ง่ายที่สุด และผมคิดว่าเราทุกคนมีประสบการณ์ร่วมคือ งานบริการของโรงพยาบาล ผมพึ่งพาคุณแม่ไปตรวจเบาหวานตามหมอนัดทุกๆ 3 เดือน ที่โรงพยาบาลรัฐชั้นนำของประเทศแห่งหนึ่ง กิจกรรมที่เกิดขึ้นในวันนั้น คือ



เวลาที่ใช้ไปในโรงพยาบาลทั้งหมดคือประมาณ 7 ชั่วโมง แต่ถ้าคิดว่าเวลาที่มีคุณค่ากับคุณแม่ผมนั้น อาจมีแค่เวลาเจาะเลือด วัดความดัน พบหมอ และ รับยาจากเภสัชกร รวมแล้วประมาณ 20 นาที คิดเป็น 5% เท่านั้น ที่เหลือส่วนใหญ่คือการรอคอยทั้งสิ้น !

ถ้าผมตั้งคำถามว่า ทำไมเราต้องใช้เวลาที่โรงพยาบาลนานๆ ผมคิดว่าความเข้าใจโดยทั่วไปคือ เพราะมีจำนวนหมอนี่จำกัด แต่สิ่งที่เกิดขึ้นกลับปรากฏว่า การรอคอยที่นานที่สุด กลับไม่ใช่รอหมอ กระบวนการที่เป็นคอขวด (Bottle Neck Process) กลับไปอยู่ที่ การรอคอยก่อนจ่ายเงินและรับยา ไม่ค่อยสมเหตุสมผลเลยใช่ไหมครับ ? ขั้นตอนที่หมออธิบายข้างต้น เป็นการอธิบายจากมุมมองของผมซึ่งเป็นผู้ให้บริการ แต่ถ้าเจาะเข้าไปในช่วง 3 ชั่วโมงแห่งการรอคอย มีกระบวนการของโรงพยาบาลเองที่เกิดขึ้นภายใน ซึ่งพอจะคาดการณ์ขั้นตอนได้ดังนี้

- บันทึกข้อมูลใบสั่งยา (ที่เป็นลายมือหมอ) เข้าไปในระบบ และ สื่อสารไปยังเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ
- เจ้าหน้าที่จัดยาที่ละรายการจนครบ ใส่ถุงพลาสติก
- ตรวจเช็คความถูกต้อง
- สื่อสารข้อมูลขึ้นจอ ให้ผู้ป่วยหรือญาติมาชำระเงิน

ถ้าทำงานข้างต้นนี้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีทางใช้เวลา 3 ชั่วโมงหรอกครับ ดังนั้นในความเป็นจริงคือ มีการรอคอย หรือ Gap ที่เกิดขึ้น ระหว่างกระบวนการ และรอนานด้วย ซึ่งผมคาดว่าน่าจะเป็นการรอคอยใน ขั้นตอนการจัดยา ในห้องจัดยานั้น ผมสังเกตว่า มี Work In Process (ยาในระหว่างการจัด และ ยารอผู้ป่วยมารับ) เป็นจำนวนมาก อย่างที่กล่าวไปแล้วครับ นี่คือช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างนิ้วแต่ละนิ้ว คำถามหลายๆ ข้อ ที่สามารถนำไปสู่ การปรับปรุงวิธีการจัดการภายในได้ เช่น

**มีการเก็บและรายงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง** เพื่อใช้ควบคุมกระบวนการทำงานหรือไม่ ? เช่น

- เวลารอคอยของผู้ป่วย (ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด การกระจาย)
- งานที่ติดขัด เช่น การจัดยาไม่ถูกต้อง เอกสารสั่งยาจากแพทย์ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์
- ปริมาณงานที่ทำได้ เทียบกับกำลังคนที่มี (ตามแนวคิดผลิตภาพ)

**มีการจัดกำลังคนที่ยืดหยุ่น (Flexible)** เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงานจริงแล้วหรือไม่ ?

- ลดความไม่สมดุล งานในแต่ละวัน และ แต่ละชั่วโมง
- ลดความไม่สมดุล ระหว่างขั้นตอน เช่น บางงานเสร็จเร็ว บางงานเสร็จช้า

**มีวิธีการมอบหมายงาน (Job Assignment)** ยาที่ต้องจัด ไปยังเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างไร คำนี้ถึงภาระงานของแต่ละคนแล้วหรือไม่ ?

**วิธีการบริหารจัดการ Stock** ยา อย่างไร ?

- ออกแบบพื้นที่ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการจ่าย เพื่อให้ระยะทางการเดิน สั้นที่สุดแล้ว ?
- มีการกำหนดมาตรฐานปริมาณ Stock ที่เหมาะสม ในห้องยาแล้วหรือไม่ ? เพื่อให้ไม่ขาด และ ไม่มากเกินไป เกะกะพื้นที่
- ระบบจัดซื้อยาเหมาะสมแล้ว ? เวลาสอดคล้องกับความต้องการ และ ปริมาณเหมาะสม
- ป้ายชี้บ่งต่างๆ เห็นชัดเจนแล้ว ? เพื่อป้องกันความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน

**การจัดยาหลายๆ ตัว** ต้องทำที่ละรายการ หรือ สามารถแบ่งงาน และ ทำคู่ขนานไปได้ ?

**ยาที่อยู่ระหว่างการจัด** จะถูกใส่กระเบพลาสติก วางซ้อนกันอย่างไม่เป็นระเบียบนัก สามารถปรับปรุงได้ ?

- ขนาดภาชนะที่ออกแบบอย่างเหมาะสม สามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างสะดวก เป็นระเบียบ ชัดเจน
- เส้นทางการไหลของกระเบ ตั้งแต่ผู้จัดยา ไปยังผู้ตรวจสอบ และ เกสซ์กรที่สื่อสารกับผู้ป่วย
- เส้นทางการไหลของกระเบเปล่า ย้อนกลับไปยังผู้จัดยา

ผมเชื่อว่ายังมีประเด็นรายละเอียดอีกมาก ที่เป็นโอกาสในการปรับปรุง เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่ดีขึ้น วิธีการที่ทำได้ตามแนวทางระบบ Lean คือ การทบทวนขั้นตอนการไหลในห้องจัดยา (Process Flow) ทั้งหมดเพื่อ ค้นหาและขจัด “ช่องว่าง” ที่เป็นการรอคอยระหว่างขั้นตอน ทำให้เกิดการไหลของงานที่ต่อเนื่อง จากนั้นจึงศึกษาวิเคราะห์แยกแยะงานในปัจจุบันที่ “สร้าง” และ “ไม่สร้าง” คุณค่า ยกตัวอย่าง เช่น วิธีการจัดยาอย่างไร เพื่อให้มีความสูญเสียจากการเคลื่อนไหว (Motion Waste) น้อยที่สุด มาถึงตรงนี้เรายังคุยกันเพียงเรื่องราวในห้องยาเท่านั้นเอง แนวคิดของการขจัดช่องว่าง ยังสามารถนำไปสู่การตั้งคำถามเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น กับกระบวนการงานอื่นๆ ในโรงพยาบาล อีกด้วยนะครับ ทุกสถานพยาบาลควรทราบ ว่า เวลาที่ผู้ป่วยใช้ในโรงพยาบาล ตั้งแต่ขั้นตอนแรก จนกระทั่งเสร็จสิ้น

การใช้บริการเป็นเวลาเท่าใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ระยะเวลาในโรงพยาบาลที่ลดลง จะเป็นการลดความแออัด คับคั่ง ในพื้นที่ของโรงพยาบาลไปในตัวด้วย สถานพยาบาลหลายแห่งของประเทศเราในปัจจุบัน ได้หันมาให้ความสำคัญ กับการนำแนวคิดระบบ Lean มาประยุกต์ใช้ เพื่อการปรับปรุง Productivity และ Quality ของตนเอง จะทำให้ผู้ป่วยในสังคม ได้รับบริการที่ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ถึงเวลาที่โรงพยาบาลไทย ต้องหันมาพัฒนา  
ความเป็นเลิศในด้านการจัดการ ของตนเอง  
นอกเหนือจากความสามารถในการรักษา  
พยาบาลครับ

