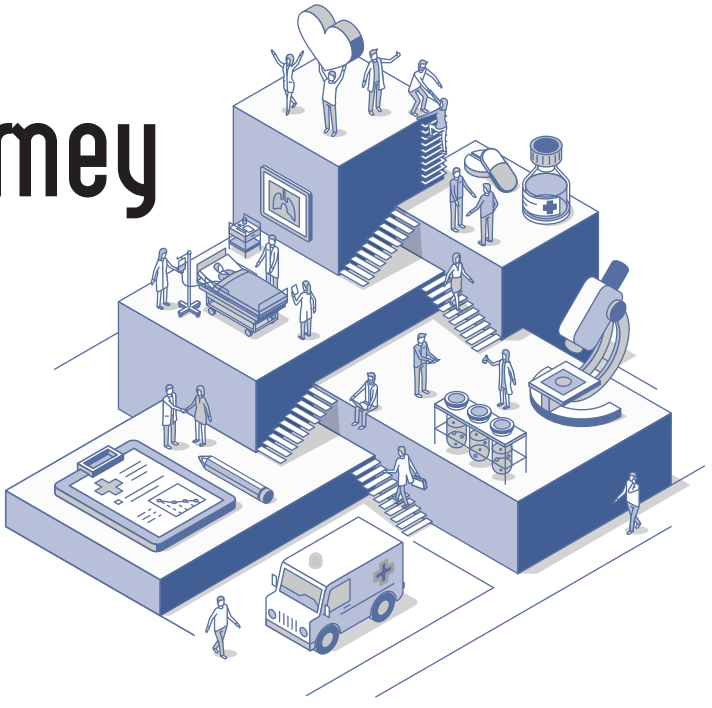
Customer Journey และ การออกแบบโรงพยาบาล



กฤชชัย อนรรฆมณี
Lean and Productivity Consultant/Trainer
Kritchai.a@gmail.com

นับตั้งแต่เข้าประตูโรงพยาบาล จนกระทั่งเดินกลับออกมา เราต้องเดินกันกี่ก้าว?

ประเทศไทยกำลังปรับเปลี่ยน **โครงสร้างประชากร** เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จึงคาดการณ์ได้ว่าความต้องการสถานพยาบาลเพื่อรองรับกระแสนี้ จะเพิ่มขึ้นอีกมากในอนาคต

ผมพึ่งมีประสบการณ์พาคุณแม่ภรรยาไปใช้บริการที่โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ที่กำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อ **ดูแลผู้สูงอายุ** มีอาคารที่พึ่งสร้างเสร็จ และเปิดบริการด้วยขนาดใหญ่โต ทำให้เกิดประเด็นมาชวนพิจารณาครับ

Flow ผู้ป่วย

ความเป็นเลิศของธุรกิจบริการในปัจจุบันมีแนวคิด **ให้ความสำคัญกับลูกค้า** เป็นหลักการสำคัญ Customer Centric, Customer Oriented หรือ Customer First ถูกกำหนดเป็นค่านิยมของหลายองค์กร

เกิดมุมมองว่าต้องทำความเข้าใจกับลำดับขั้นตอน **ปฏิสัมพันธ์ทั้งหมดที่มีกับธุรกิจ** เป็น Customer Journey หรือเส้นทางการใช้บริการของลูกค้า เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ศึกษาว่ามีจุดใด ที่สามารถปรับปรุงพัฒนาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้มากขึ้นได้

ในธุรกิจสาย IT และ Startup มีคำว่า **ผู้ใช้** หรือ User เป็นการสร้างประสบการณ์การรับบริการ UX-User Experience และการออกแบบระบบที่เป็นมิตรกับผู้ใช้ UI-User Interface Deign

มาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพ โดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ระบุค่านิยมสำคัญข้อหนึ่งคือ Patient and Customer Focus ด้วยการสร้างระบบการทำงานโดยมอง **ผู้ป่วย และลูกค้าอื่นเป็นตัวตั้ง** ความสะดวกในการใช้บริการจึงเป็นเป้าหมายหนึ่งที่สำคัญ

เมื่อผู้สูงอายุจำนวนมากไม่สามารถเดินได้อย่างคล่องแคล่วเหมือนวัยหนุ่มสาว การออกแบบประสบการณ์ผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่เหมาะสมจึงควรทำให้ **ระยะทางการเดินสั้นที่สุด**

ย้อนกลับมาที่โรงพยาบาลข้างต้น **เส้นทาง** ของคุณแม่หลังจากเข้าประตูโรงพยาบาลคือ ติดต่อเวชระเบียน ไปยังแผนกผู้ป่วยนอกเพื่อรอพบหมอ ระหว่างรอนั้นได้ไปเข้าห้องน้ำ 1 ครั้ง หลังจากพบหมอแล้วจึงไปที่ห้องยา จ่ายเงิน รับยา และออกจากโรงพยาบาล

แต่ละหน่วยงานตั้งอยู่ห่างกัน ตามอาคารที่มีขนาดใหญ่ ผมทดลองเดินไล่ตามขั้นตอนทั้งหมด พบว่าเดินไป 420 ก้าว โดยเป็นการเดินในอาคารเท่านั้น ยังไม่รวมถึงการเดินจากที่จอดรถหรือจุดจอดรถประจำทางเข้ามายังอาคารด้วย

หากลองคำนวณหยาบ ๆ ว่า 1 ก้าวคือประมาณ 50 เซนติเมตร นั่นหมายถึงระยะทางการเดินทั้งหมดคือ **210 เมตร** ถ้ามีขั้นตอนอะไรเพิ่มเติม เช่น X-Ray เจาะเลือด ระยะทางนี้ก็จะเพิ่มขึ้นไปอีก

หากเป็นผู้สูงอายุ จำนวนก้าวจะมากกว่านี้เพราะมีช่วงก้าวที่สั้นกว่า ผมคาดว่าผู้ป่วยสูงอายุไม่น้อยที่พอเดินได้ในเวลาปกติ แต่ต้องมาใช้ตัวช่วยคือ 'รถเข็น' แทน **เพราะเหนื่อยเกินไปถ้าจะเดินเอง** ซึ่งคุณแม่ผมเองก็เป็นหนึ่งในนั้น

การใช้รถเข็นที่เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น ส่งผลต่อ **'ต้นทุน'** โรงพยาบาลที่มาจากตัวรถเข็นเอง และการดูแลรักษา พร้อมกับ **'การใช้พื้นที่'** ในโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้นด้วย

งานที่เสร็จจากแต่ละกระบวนการ สามารถส่งต่อไปยังขั้นตอนถัดไปได้ทันทีไม่ต้องมีการรอคอยระหว่างกระบวนการอีกต่อไป เรียกได้ว่า **กระบวนการต่อเนื่อง** หรือกระบวนการที่ไร้รอยต่อ

ถ้ามีข้อจำกัด ไม่สามารถจัดให้กระบวนการอยู่ต่อเนื่องกันได้ จะกำหนดมาตรฐานจำนวน **'งานระหว่างผลิต'** และสร้างวิธีในการสื่อสารระหว่างกระบวนการ ที่จะส่งงานก็ต่อเมื่อกระบวนการถัดไปต้องการเท่านั้น เรียกว่าเป็น **'ระบบดึง'**

นอกจากนั้นอุตสาหกรรมจำนวนมากโดยเฉพาะโรงงานประกอบ ยังปรับปรุงเพื่อให้ **ชิ้นงานที่ไหลในกระบวนการมีจำนวนน้อยที่สุด** โดยการวางเครื่องจักรต่อเนื่องกันตามกระบวนการที่จำเป็น

กระบวนการที่ไหลอย่างต่อเนื่อง

หลักการสำคัญข้อหนึ่งในการจัดการกระบวนการที่ดีคือทำให้งานไหลผ่านแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่องเพื่อขจัด 'ความสูญเสีย' ที่แทรกอยู่เป็น **ช่องว่าง (Gap)** หรือรอยต่อระหว่างกระบวนการ

ช่องว่างระหว่างกระบวนการในโรงพยาบาลคือ **'การเดิน'** ไปยังอีกที่หนึ่ง และ **'การรอคอย'** ในขั้นตอนถัดไป

ในภาคการผลิตสมัยดั้งเดิมนั้น การจัดพื้นที่ในโรงงานมักจะแบ่งแผนกกันตามกระบวนการ หรืออาจจะเรียก **ระบบไซโล** แต่ละแผนกตั้งอยู่ห่างกัน เกิดเป็นช่องว่างระหว่างกระบวนการ

ทุก ๆ รอยต่อ มีพื้นที่เพื่อจัดเก็บงานระหว่างผลิต (Work In Process) จำนวนมาก การขนส่งระหว่างกระบวนการที่ซับซ้อนเกิดขึ้นตามมา ทั้งหมดนี้ก่อให้เกิด **ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น**

การพัฒนาเพื่อลดความสูญเสียดังกล่าว คือเปลี่ยนการจัดผังพื้นที่ 'ตามหน่วยงาน' มาเป็นการออกแบบตามการไหลของผลิตภัณฑ์ (Flow) **วางกระบวนการให้อยู่ใกล้กันมากที่สุด**

ผังพื้นที่ถูกสร้างเป็น **รูปตัว U** (U-Shape Layout) เพื่อลดระยะการเดินของพนักงานระหว่างกระบวนการ รวมถึง อุปกรณ์ เครื่องจักรเครื่องมือ ถูกออกแบบในพื้นที่ ให้สามารถติดตั้ง ถอดออก ปรับเปลี่ยนได้อย่างสะดวก

พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะให้ทำงานได้หลายอย่าง **การเพิ่มหรือลดกำลังการผลิต** ทำได้อย่างยืดหยุ่นด้วยการเพิ่ม/ลดจำนวนคนในกระบวนการ แนวคิดดังกล่าวนี้เรียกว่า Work Cell หรือ Cellular Manufacturing

ภาคบริการสาธารณะดังเช่น โรงพยาบาล ที่เราทุกคนมีโอกาสได้เข้าไปใช้บริการ สามารถเรียนรู้แนวคิดการจัดการ **เพื่อออกแบบเส้นทางการใช้บริการของลูกค้า** ผ่านการวางผังพื้นที่ทำงานของแต่ละกระบวนการ ด้วยค่านิยมการให้ความสำคัญกับผู้ป่วย และลูกค้าอื่นเป็นเป้าหมาย

การเดินทางที่มีในโรงพยาบาล หรือกล่าวได้เป็น **ระบบ Logistics** นั้น ยังมีอีกหลายเรื่อง เช่น ยา เสื้อผ้าผู้ป่วย อาหาร และขยะ เป็นต้น เป็นโอกาสแห่งการยกระดับการบริการให้ดีขึ้นครับ