

Lean Operation

การจัดวัคซีน ตอนที่

1

กฤษฎี อนุธรรมณ

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

การบริการวัคซีนครั้งใหญ่ในประเทศของเรา กำลังเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองลูกค้าจำนวนมากในเวลาจำกัด อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน

ผมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนมุมมองในงานสัมมนาเพื่อนำแนวคิด Lean ไปประยุกต์ กับกระบวนการฉีดวัคซีนที่จัดโดยสรรพ.-สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล โดยกลุ่มเป้าหมายคือสถานพยาบาล และหน่วยงานที่จะมีบทบาทในการให้บริการครั้งนี้ ขอนำเนื้อหาามาเผยแพร่ต่อครับ

เข้าใจภารกิจ และสื่อสารให้ตรงจุด

สิ่งแรกที่ผู้บริหารต้องทำคือ ทำให้ทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันถึง **ภารกิจตามกลุ่มเป้าหมาย**

กลุ่มแรกคือ **สังคม** อันเป็นที่มาของโครงการในครั้งนี้ เป้าหมายจึงมิใช่เพียงจำนวนที่ฉีดได้ แต่คือการสร้างภูมิคุ้มกันหมู่ให้กับชุมชน

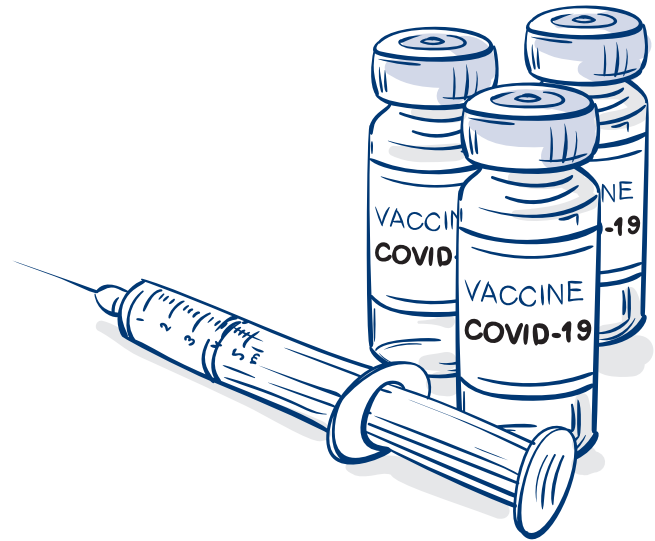
ถัดมาคือ **ลูกค้า** กับการสร้างความประทับใจในบริการครั้งนี้ และสุดท้าย **ทีมงาน** ด้วยการส่งเสริมสภาพการทำงานที่ปลอดภัย สร้างแรงจูงใจ และภาระงานที่เหมาะสมไม่หนักเกินไป

รัฐบาล และคณะแพทย์ได้รณรงค์เชิญชวนให้คนฉีดวัคซีนเปรียบได้กับแนวทาง **บนลงล่าง** การเสริมด้วยแนวทาง **ล่างขึ้นบน** ทำงานเชิงรุกเข้าหากลุ่มเป้าหมาย ด้วยคนในชุมชนเองจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมการฉีดขยายวงกว้างขึ้น

การสื่อสารก่อนถึงวันฉีดเพื่อให้ **ความรู้ความเข้าใจ** เกิดจากข้อเท็จจริง ไม่ใช่ตามความเชื่อหรือข่าวลือ ผู้รับบริการได้รับข้อมูลการเตรียมตัวที่เหมาะสม ผลข้างเคียงที่อาจจะเกิดขึ้น

เข้าใจกระบวนการ และ กำลังความสามารถ

องค์กรต้องเข้าใจกระบวนการทั้งหมด **ตั้งแต่ลูกค้ามาถึง จนกระทั่งกลับออกไป** หรือในบางชุมชน อาจต้องรวมถึงการจัดการเดินทางมายังสถานที่ฉีดด้วย



กระบวนการทั้งหมดนี้นำมา **เขียนเป็นแผนภาพ** ให้ครอบคลุมกระบวนการหลักตั้งแต่ การต้อนรับ, ลงทะเบียน, เตรียมความพร้อม, ฉีดวัคซีน จนกระทั่งกลับบ้าน

สิ่งที่ต้องกำหนดเพิ่มเติมคือ **การจัดการรอยต่อระหว่างกระบวนการ** ให้เกิดการรอยต่อที่น้อยที่สุด เป็นการลดความแออัดไปโดยอัตโนมัติ

ลูกค้าที่คัดกรองแล้วฉีดไม่ได้จะจัดการอย่างไร นัดหมายใหม่ได้ทันที ? การนัดหมายฉีดครั้งที่ 2 มีขั้นตอนอย่างไร ? กระบวนการติดตามผลหลังจากลูกค้ากลับบ้านไปแล้วมีวิธีการอย่างไร ?

จากนั้น **ตั้งเป้าหมาย** จำนวนผู้เข้ารับบริการต่อวัน เพื่อนำไปเตรียมกำลังความสามารถ (Capacity) ของการให้บริการ

เช่น ต้องการฉีด 360 คน ต่อวัน ในเวลา 9 โมงเช้า ถึง 4 โมงเย็น พักกลางวัน 1 ชั่วโมง คำนวณได้ว่า มีเวลาทำงาน 6 ชั่วโมง หรือ 360 นาที ดังนั้นต้องทำให้ความเร็วในการฉีดคือ **ลูกค้า 1 คน ในทุก ๆ 1 นาที**

แนวคิดของ Lean เรียกตัวเลข 1 นาทีนี้ว่า **Takt Time** หรือ **รอบเวลาของลูกค้า** มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการจัดการในอุดมคติคือ ทุก ๆ กระบวนการเกิดขึ้นด้วยความเร็วหรือใช้เวลาเท่า ๆ กันที่ 1 นาที

ทีมงานควรได้ **ทดลองปฏิบัติจริง** เพื่อเก็บข้อมูลในทุก ๆ กระบวนการว่าใช้เวลาเท่าใด หากมีขั้นตอนใดใช้เวลามากกว่า 1 นาที นั้นหมายความว่า เป้าหมาย 360 คนในเวลา 6 ชั่วโมง ไม่สามารถทำได้ ต้องมีการปรับปรุงขั้นตอนใช้เวลาให้น้อยลง หรือ **ให้บุคลากรที่เพิ่มขึ้น**

เช่น หากเจ้าหน้าที่ 1 คน ใช้เวลาทำงานโดยเฉลี่ย 100 วินาทีต่อลูกค้า 1 คน หากเพิ่มเจ้าหน้าที่เป็น 2 คน จะทำให้บริการลูกค้าได้เร็วขึ้นเป็น 50 วินาทีต่อลูกค้า 1 คน

ออกแบบระบบการทำงาน

กระบวนการที่มีทั้งหมดนำมาออกแบบกับ **ผังพื้นที่ทำงานจริง** กำหนดจำนวนลูกค้าในรอยต่อระหว่างกระบวนการที่ยอมรับได้ แผนภาพนี้จะทำให้เราเห็น 'การไหล (Flow)' ของผู้รับบริการ และญาติ



พื้นที่พักรอคอย หลังการฉีด 30 นาที คือพื้นที่สำคัญ หากมีลูกค้า 1 นาทีต่อ 1 คน นั้นหมายถึงจะมีลูกค้าอย่างน้อย 30 คนที่รอในพื้นที่นี้

การไหลที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ Logistics ของ วัคซีน เข็ม ฉีด ยา เวชภัณฑ์ ขยะ ภาชนะบรรจุ

ตัวอย่างภาพของ **วัคซีน** เริ่มตั้งแต่การรับเข้ามา จัดเก็บเข้า คลังกลาง เบิกจ่ายออกมา ขนส่งไปยังสถานีนงาน จนกระทั่งหยิบมา ฉีดให้ลูกค้า ที่ต้องมีการควบคุมอุณหภูมิตามมาตรฐาน ขวดวัคซีน ที่ใช้แล้วขนออกจากพื้นที่ทำงาน

งาน Logistics ทั้งหมดนี้มีการกำหนด **วิธีการ อุปกรณ์ เครื่องมือในการขนส่ง และความถี่** ทั้งการป้อนเข้าไปในสถานีนงาน

และการนำออกมา โดยคำนึงว่าไม่ไปซ้อนทับกับการขนย้ายสิ่งอื่น ๆ ในงานปกติด้วย

มีการคาดการณ์ **ปัญหาเฉพาะหน้า ความเสี่ยง** นอกเหนือไปจากงานมาตรฐานที่เกิดขึ้นได้ เพื่อเตรียมการแก้ไข ลดผลกระทบ ไว้ล่วงหน้า

จากภาพป่าใหญ่มาสู่ต้นไม้แต่ละต้น คือ **การออกแบบสถานีนงาน** เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความสะดวก ลดการเหนื่อยเมื่อยล้า ตามหลักการยศาสตร์ (Ergonomics) ควบคู่ไปกับลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย ไม่เครียด มีความเป็นส่วนตัว



ทุกสถานีนงานมี **วิธีปฏิบัติงาน** แบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ๆ เพื่อให้ทีมงานทั้งหมดทำงานด้วยมาตรฐานเดียวกัน คำนึงถึง 'ความปลอดภัย' ทั้งของลูกค้า และทีมงาน, 'คุณภาพ' ความพึงพอใจของลูกค้า และ 'ประสิทธิภาพ' ใช้เวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสม

มาถึงจุดนี้ องค์การจะเห็นทรัพยากรที่จำเป็นต้องจัดเตรียม คือ **Man** – จำนวนที่ต้องการ ความรู้ ทักษะ, **Machine** – อุปกรณ์ เครื่องมือ ทั้งทางตรง และทางอ้อม, **Material** – วัคซีน เวชภัณฑ์, **Environment** – แอร์ พัดลม แสงสว่าง, **Energy** – ระบบไฟฟ้า

ทรัพยากรที่สำคัญอีกข้อหนึ่ง คือ **ระบบ IT** ในการจัดเก็บข้อมูล ทั้งกรณีปกติ และไม่ปกติ เพื่อช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น นำไปสู่การรายงานผลลัพธ์การทำงาน เชื่อมต่อข้อมูลไปยังส่วนกลาง และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในอนาคตได้

หลังจากเตรียมระบบการทำงาน ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ การสร้างขวัญกำลังใจทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ในตอนหน้าจะกล่าวถึง **แนวคิดการควบคุมงานในวันฉีดจริง** เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างราบรื่นครับ