

Lean Operation

การฉีควัดขึ้น ตอนที่

2

กฤษชัย อนุธรรมณีย์

Lean and Productivity Consultant/Trainer
Kritchaia@gmail.com

ในบทความก่อนหน้านี้ ผมได้นำเสนอแนวคิดสำหรับสถานพยาบาล และองค์กรอื่น ๆ ที่มีภารกิจสำคัญคือการฉีควัดขึ้นว่า มีประเด็นอะไรบ้างที่ต้อง **เตรียมการก่อนวันฉีควัดจริง** เพื่อให้สามารถบรรลุภารกิจ สำหรับในตอนนี้ ขอกล่าวถึงการจัดการในวันฉีควัดจริง เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างราบรื่นครับ

หลักการของ Lean

เมื่อเราตั้งต้นจาก **คุณค่า (Value)** ของงาน จากนั้นมองเข้าไปในทุก ๆ ขั้นตอนที่ทำอยู่ เราสามารถแยกงานได้เป็น 2 ประเภทเสมอ คือ 'กิจกรรมที่มีคุณค่า' กับ 'กิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า'

แทนที่จะมุ่งเป้าหมายการพัฒนาไปที่ทำกิจกรรมที่มีคุณค่าให้เร็วขึ้น ซึ่งเปรียบได้กับ **ทำงานหนักขึ้น** เราควรค้นหาความสูญเสียหรือ **กิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า (NVA - Non Value-Added Activities)** จากนั้นใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อขจัดทิ้งหรือทำให้น้อยลงเปรียบเป็น **การทำงานที่ชาญฉลาดขึ้น**

ตัวอย่างรูปธรรมของความสูญเสีย เช่น หาของที่ต้องใช้งานไม่เจอ, อุปกรณ์ เครื่องมือไม่พร้อม, ทำงานซ้ำซ้อน,



ตอบคำถามซ้ำ ๆ, แก๊วงานที่ไม่ถูกต้อง, มาตรฐานงานไม่ชัดเจน ทำให้เสียเวลา, การรอคอยของผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้า, เดินไปเดินมา, ยกของขึ้นลง, เสียเวลากับงานที่ไม่จำเป็น เป็นต้น

5ส และ Visual Management

2 เครื่องมือพื้นฐานที่สุดในการจัดการ คือ '5ส' และ 'Visual Management' โดย 5ส เป็น **การจัดการด้านกายภาพ** ทำให้พื้นที่ปฏิบัติการมีความเป็นระเบียบ ไม่มีของที่ไม่จำเป็นมาระเกะระกะ มีมาตรฐานดูแลทำความสะอาด สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

Visual Management เป็น **การจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร** สำหรับบริการฉีควัดขึ้นนี้ หลักการง่าย ๆ คือทำอย่างไรให้ลูกค้าทราบ **ขั้นตอนกระบวนการฉีควัด, ลำดับคิว, ทางไปห้องน้ำ** ได้โดยไม่ต้องถาม

การออกแบบป้ายสื่อสาร เพื่อให้เข้าใจง่ายจึงสำคัญมาก เช่น รูปแบบข้อความวิธีที่ใช้สื่อสาร, จำนวนที่จำเป็น, ตำแหน่งที่ติดตั้ง, ขนาดที่เหมาะสมโดยคำนึงผู้สูงอายุ

สำหรับ **เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน** ควรได้รับทราบถึง ผลลัพธ์การทำงาน, ปัญหาที่เกิดขึ้น และในกรณี **ภาวะฉุกเฉิน** มีระบบการสื่อสารที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องอื่น ได้รับข้อมูลร่วมกันในทันที

หลักการอื่น ๆ

การจัดการที่ต้นทางเพื่อให้ **ผู้เข้ามารับบริการมีความสม่ำเสมอ** จะทำให้การจัดการกระบวนการง่ายขึ้นมาก จำนวนที่ขึ้น ๆ ลง ๆ เดี่ยวมากเดี่ยวน้อย ก่อปัญหาการทำงานหนักเกินจำเป็น สลับกับการว่างงาน

ที่หน้างานวันปฏิบัติจริง มีผู้รับผิดชอบดูแลภาพรวมของสถานการณ์เพื่อให้เกิด **กระบวนการไหลอย่างต่อเนื่อง (Continuous Flow)** เมื่อเกิดปัญหาในขั้นตอนใดกลายเป็น **คอขวด** มีทีมงานสนับสนุนหรือการสลับโยกบุคลากรเข้าไปช่วย ทำให้การไหลกลับมาเป็นปกติ

ทุกขั้นตอน ทำงานโดยคำนึงถึงความพร้อมของขั้นตอน ถัดไปด้วยเสมอ ตามหลักการของ **ระบบดึง (Pull System)**



ยกตัวอย่าง เมื่อวัคซีนที่ส่งเข้าสถานี่งานขาดตอน **ทำให้การฉีดหยุดชะงัก** หากการคัดกรองยังเดินหน้าไปตามปกติ จำนวนลูกค้าที่รอฉีด จะหนาแน่นขึ้นกว่าปกติทันที ระบบที่ดีคือ **การคัดกรองควรหยุดชั่วคราว** ผู้รับผิดชอบรีบเข้าไปแก้ปัญหาที่ต้นตอ จัดสรรกำลังคนใหม่ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า

การจัดการในพื้นที่พักรอ 30 นาทีหลังฉีด มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีคนจำนวนมาก ต้องจัดการ **รักษาระยะห่าง** มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมไม่ร้อนอบอ้าว

นอกจากนั้นสามารถ **นำเวลารอคอยมาใช้ประโยชน์** เช่น จัดมุม Check In เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถบอกกล่าวกิจกรรมนี้ ในเครือข่ายสังคม Online ของตนเอง จะเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ อีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากในขั้นตอนตามปกติแล้ว ยังต้องมี **การจัดการกรณีที่ไม่ปกติ** เช่น การปฐมพยาบาลเมื่อมีอาการแพ้ และหากเกิดกรณีรุนแรงจำเป็นต้องส่งต่อไปยังการรักษาพยาบาลหลัก ควรออกแบบเส้นทางต่างหาก เพื่อไม่ไปสร้างความเครียดให้กับผู้รับบริการอื่นโดยไม่จำเป็น

ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ทีมงาน **วัดผลดำเนินการตามภารกิจ** ที่ได้ตั้งไว้ เช่น ในด้านสังคม **จำนวนผู้รับบริการ (คน)** รวมไปถึง **สัดส่วนกับประชากรในชุมชน (%)** ที่จะทำให้ทราบว่า 'ช่องว่าง' ในการเข้าถึงภูมิคุ้มกันหมู่ ยังเหลืออยู่เท่าใด

สำหรับลูกค้า ตัววัดทั่วไปคือ **ความพึงพอใจในบริการ** นอกจากนี้ควรมีการติดตามข้อมูล **เวลาที่ใช้ในกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นลงทะเบียน, ฉีด จนกระทั่งกลับบ้านได้ (นาที)**

ในส่วนที่ทีมงานสามารถวัดได้ด้วย **ชั่วโมงการทำงาน ทั้งเวลาปกติ และการทำงานเกินเวลามาตรฐาน (Man-hour)** รวมทั้งหากนำไปเทียบเคียงกับจำนวนการให้บริการแล้ว (Output) จะสามารถวัด **ผลผลิตของการให้บริการ (จำนวนเข็ม/ Man-Hour)** ได้

ดำเนินงานตามหลักการ **PDCA – Plan Do Check Act** ที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แหล่งข้อมูลที่สำคัญคือข้อเสนอแนะจากลูกค้า และจากประสบการณ์ของทีมงานเอง นำมาทบทวนเรียนรู้ ลงมือดำเนินการพัฒนาต่อไป

กิจกรรมครั้งนี้ ดำเนินการโดยสถานพยาบาล และองค์กรจำนวนมาก ดังนั้น **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** นำวิธีการปฏิบัติที่โดดเด่นมาเป็นกรณีศึกษา จะทำให้เกิดการนำไปปรับประยุกต์ใช้โดยองค์กรอื่นด้วย

บุคลากรทางสาธารณสุข ได้เผชิญกับภาวะสงครามที่เกิดจาก COVID-19 มามากกว่า 1 ปีแล้ว จากการตั้งรับรักษาผู้ป่วย จุดเปลี่ยนครั้งนี่คือ การเพิ่มบทบาทไปเป็น **เชิงรุกเพื่อป้องกัน** ด้วยจากการฉีดวัคซีน

ด้วยการจัดการกระบวนการที่ดี จะทำให้ทีมงานทั้งหมดทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความปลอดภัย มีความสุขในการทำงาน ผู้มาฉีดประทับใจกับบริการที่ได้รับ และสังคมเกิดภูมิคุ้มกันจากโรคระบาดครั้งนี้ครับ