

การจัดทำอัตราค่าจ้างจาก Productivity

เขียน โดย ภญ. พัชรี ลักษณ์วงษ์ศรี

ปัญหางานล้นมือ อยากขอคนเพิ่ม แต่ไม่มีข้อมูลไปนำเสนอผู้บริหาร ทางออกคือการจัดทำอัตราค่าจ้างในแผนกเภสัชกรรม โดยใช้การจัดทำ Productivity (ผลผลิตจากภาระงาน) การหาเวลาดมาตรฐานในการทำงาน (standard time) คือการหาเวลาที่ใช้ในการทำงานต่อหน่วยภายใต้สภาวะที่เหมาะสม แต่การทำ productivity ที่เคย review ใน internet อาจจะเป็นกึ่งการวิจัย มีรายละเอียดในการจัดเก็บข้อมูล(แบบเป็นระบบ)ค่อนข้างมาก อ่านที่ไรก็งงๆ เริ่มต้นไม่ถูก ผู้เขียนจึงปรับแบบบันทึกข้อมูลและการจัดเก็บให้เข้าใจง่าย สามารถทำได้ (แบบกึ่งๆ ลุกทุ่ง)

ในการเริ่มต้นทำข้อมูลนั้น ขอยกตัวอย่างงานบริการของแผนกเภสัชกรรม เริ่มต้นจากแยกงานบริการจ่ายยาผู้ป่วยนอกเป็นชั้นย่อยๆ เช่น

1. งานรับใบสั่งยาและตรวจสอบ
2. งานบันทึกค่าใช้จ่าย
3. งานจัดยาและติดฉลากยา
4. งานตรวจสอบความถูกต้อง
5. งานจ่ายยาและให้คำปรึกษา

โดยให้แบ่งใบยาผู้ป่วยนอกเป็น 3-4 ประเภท ตามลักษณะการบริการของแต่ละโรงพยาบาล เช่น

1. ใบยา stat
2. ใบยาทั่วไปมีรายการยา ≤ 5 รายการ
3. ใบยาทั่วไปมีรายการยา > 5 รายการ
4. ใบยาจัดยาก (เช่น ผสมยา มียาเม็ดนับปริมาณมาก มีรายการยามากผิดปกติ รอ confirm แพทย์ เป็นต้น)

การกำหนดวันที่จะสุ่มเก็บข้อมูล อาจจะใช้ข้อมูลย้อนหลังได้(ถ้ามีการบันทึกเวลาไว้ทุกขั้นตอน) หรือเก็บสถิติแบบไปข้างหน้า โดยซักซ้อมทำความเข้าใจกับทีมงานทุกคนเพื่อลงเวลาในทุกขั้นตอน(โดย set นาฬิกาให้ตรงกัน) เมื่อเก็บข้อมูลดิบแล้ว ให้บันทึกเวลาดังกล่าวลงใน excel (อาจยอมเสียเวลาคนมานั่ง key เพื่อให้สะดวกในการหาค่าเวลาที่ใช่จริง) การจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวควรเลือกเวลาที่ไม่ยุ่ง (ไม่ใช่ช่วง peak) เพื่อให้ข้อมูลไม่ได้รับผลกระทบจากคอขวดของงาน เช่น ตัวอย่างต่อไปนี้

ประเภทใบยา	จำนวน item	เวลารับใบยา*	เวลาที่เริ่ม key	เวลาที่ key เสร็จ	รวมเวลา key	เวลาที่เริ่มจัด	เวลาที่จัดเสร็จ	รวมเวลาจัดยา
ทั่วไป	4	9.02	9.03	9.04	1	9.05	9.07	2
stat	2	9.05	9.06.05	9.06.25	0.20	9.07.30	9.07.40	0.10
จัดยาก	9	10.00	10.03	10.05	2	10.08	10.13	5

*ตัวอย่างตารางข้างบนนี้ไม่มีขั้นตอนการ screen ใบสั่งยา ซึ่งสามารถเพิ่มได้ตามความเหมาะสม

ประเภทใบยา	จำนวน item	เวลาที่เริ่ม check	เวลาที่ check เสร็จ	รวมเวลา check	เวลาที่เริ่มจ่ายยา	เวลาที่จ่ายยา เสร็จ	รวมเวลาจ่ายยา
ทั่วไป	4	9.09	9.10	1	9.11	9.12	1
stat	2	9.08.00	9.08.10	0.10	9.09	9.09	0(ไม่ต้องแนะนำ)
จัดยาก	9	10.10	10.12	2	10.12	10.14	2

จำนวน n ที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลของใบยาแต่ละประเภทนั้น ตามหลักวิชาการจะใช้สูตรคำนวณ แต่สำหรับผู้เริ่มทำ อาจจะใช้ n จำนวนไม่มาก เช่น อย่างละ 50-70 ใบ สำหรับใบยาทั่วไป ส่วนใบยาจัดยา ใบยา stat อาจสุ่มมาแก็อย่างละ 20-30 ใบยา แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยของแต่ละประเภทใบยา ว่าใช้เวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนกี่นาที

หลังจากนั้นจึงนำค่าเฉลี่ยของเวลา (ตอนนี้เรียกว่าเวลามาตรฐาน)ของแต่ละขั้นตอน มาใส่ในตารางซึ่งแยกเป็นรายชั่วโมง เพื่อให้เห็นภาพต่อเนื่องตลอดเวลาที่เปิดทำการดังตัวอย่างข้างล่างนี้

โดยตัวอย่างนี้สถานบริการแห่งหนึ่ง (เปิดทำการ 8.30-17.00 น.) แบ่งใบยาเป็น 4 ประเภท คือ 1. ยา order ใหม่ 2. ยา ต่อเนื่อง(ยาค้างจ่ายเพราะจ่ายยาที่ละเดือน เมื่อยาหมดจึงมารับของเดือนถัดไป-โดยไม่ต้องพบแพทย์) 3. ยาจัดยา(เช่น เป็นยาที่มีรายการมากกว่า 8 รายการ ยานับเม็ดนอกเหนือจาก prepack) 4. ยาสวัสดิการ (ใช้เวลา 0.4 นาที)

การนับจำนวน n ของแต่ละช่วงเวลา ทำให้ง่ายโดยนำกล่องหรือตะกร้ายามาหลายๆ ใบ แยกใบยาตามช่วงเวลาที่กำหนด (เขียนป้ายชี้บ่ง)แล้วแยกประเภทใบยาออกจากกัน(ใช้ตะกร้าหรือกล่องเป็นสิบๆ ใบ) จากนั้นดูว่าใบยาแต่ละใบนั้นเป็นแบบที่ 1, 2, 3 หรือ 4 นำใส่ตะกร้าที่เตรียมไว้ พอแยกหมดจึงมานับจำนวนของแต่ละตะกร้าอีกครั้ง วิธีนี้จะทำให้ไม่ต้องเสียเวลามานับวนไปวนมาหลงกองใบยาอีก...

ให้ทำการผูกสูตรในตาราง excel เช่น n ของช่วงเวลา 8.30-9.00 ใบยาประเภท order ใหม่ น้อยกว่า 5 ใบ = 3 ตาราง ด้านล่าง ช่อง “เวลาที่ใช้จัดยา” จะใช้สูตร =D3*1.28 (1.28 มาจาก การกำหนดเวลามาตรฐานของการจัดยา order ใหม่ = 1.28 นาที)

Cell "D3"		ตัวอย่าง Productivity ของการจัดยา									
งานจัดยา		8.30-9 น.	9 - 10 น.	10 - 11 น.	11 - 12 น.	12 - 13 น.	13 - 14 น.	14 - 15 น.	15 - 16 น.	16 - 17 น.	
จำนวนใบสั่งยา	ยาorderใหม่ ≤ 5 รายการ	3	16	16	18	5	10	34	28	15	
	ยาorderใหม่ > 5 รายการ	1	1	4	2	2	3	7	3	1	
	ยาจัดยา	0	0	1	1	0	1	1	0	0	
	ยาต่อเนื่อง ≤ 5 รายการ	6	8	10	17	7	8	6	8	2	
	ยาต่อเนื่อง > 5 รายการ	2	6	5	3	4	0	3	1	0	
	ยาจัดยา	0	0	0	1	0	1	1	0	0	
	ยาสวัสดิการ	0	1	0	1	0	1	2	1	0	
	เวลา prepack ยา	0	10	10			10		20	10	
	เวลา 5 ล. 1 ชุด expired/ly กับยาดี		10						10	10	
	เวลารับของจากคลังและเรียงยา									20	
	รวม	12	32	46	43	18	34	54	41	18	
เวลาที่ใช้จัดยา	ยาorderใหม่ ≤ 5 รายการ	3.84	20.48	20.48	23.04	6.4	12.8	43.52	35.84	19.2	
	ยาorderใหม่ > 5 รายการ	2.38	2.38	9.52	4.76	4.76	7.14	16.66	7.14	2.38	
	ยาจัดยา	0	0	3.8	3.8	0	3.8	3.8	0	0	
	ยาต่อเนื่อง ≤ 5 รายการ	6	8	10	17	7	8	6	8	2	
	ยาต่อเนื่อง > 5 รายการ	3.76	11.28	9.4	5.64	7.52	0	5.64	1.88	0	
	ยาจัดยา	0	0	0	3.3	0	3.3	3.3	0	0	
	ยาสวัสดิการ	0	0.4	0	0.4	0	0.4	0.8	0.4	0	
	รวม เวลาที่ใช้	25.98	52.54	63.2	57.94	25.68	45.44	79.72	83.26	63.58	
	ขีดราค่าสั่งที่จัด	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	
	เวลาต่อ 1 ขีดราค่าสั่ง	25	55	55	55	55	55	55	55	55	
	รวมเวลาที่จนท. มี ต่อชั่วโมง	25	55	55	55	27.5	55	55	55	55	
	สัดส่วนเวลาที่ต้องการ : ที่จนท. มี	1.04	0.96	1.15	1.05	0.93	0.83	1.45	1.51	1.16	
	ขีดราค่าสั่งต่อชั่วโมงที่ควรมี	1.04	0.96	1.15	1.05	0.47	0.83	1.45	1.51	1.16	
	ขีดราค่าสั่งต่อชั่วโมงที่เหมาะสม	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	%Productivity งานจัดยา	103.92	95.53	114.91	105.35	93.38	82.62	144.95	151.38	115.60	

ยาorderใหม่ ≤ 5 รายการ	เวลาที่ใช้(นาที)		
จัดยา(นับแผงยาหรือนับเม็ดยา+บรรจุซอง)	0.78		
ติดฉลากยา	0.5		
รวมเวลา	1.28		
ยาorderใหม่ > 5 รายการ	เวลาที่ใช้(นาที)		
จัดยา(นับแผงยาหรือนับเม็ดยา+บรรจุซอง)	1.38	ยาจัดยากสำหรับorderใหม่ (มีรายการ > 8/ นับเม็ดยามาก)	เวลาที่ใช้(นาที)
ติดฉลากยา	1	จัดยา(นับแผงยาหรือนับเม็ดยา+บรรจุซอง)	2.3
รวมเวลา	2.38	ติดฉลากยา	1.5
		รวมเวลา	3.8
ยาค้าง(ต่อเนื่อง) ≤ 5 รายการ	เวลาที่ใช้(นาที)	ยาจัดยากสำหรับยาค้าง(ต่อเนื่อง) (มีรายการ > 8/ นับเม็ดยามาก)	เวลาที่ใช้(นาที)
จัดยา(นับแผงยาหรือนับเม็ดยา+บรรจุซอง)	0.7	จัดยา(นับแผงยาหรือนับเม็ดยา+บรรจุซอง)	2.3
ติดฉลากยา	0.3	ติดฉลากยา	1
รวมเวลา	1	รวมเวลา	3.3
ยาค้าง(ต่อเนื่อง) > 5 รายการ	เวลาที่ใช้(นาที)		
จัดยา(นับแผงยาหรือนับเม็ดยา+บรรจุซอง)	1.38		
ติดฉลากยา	0.5		
รวมเวลา	1.88		

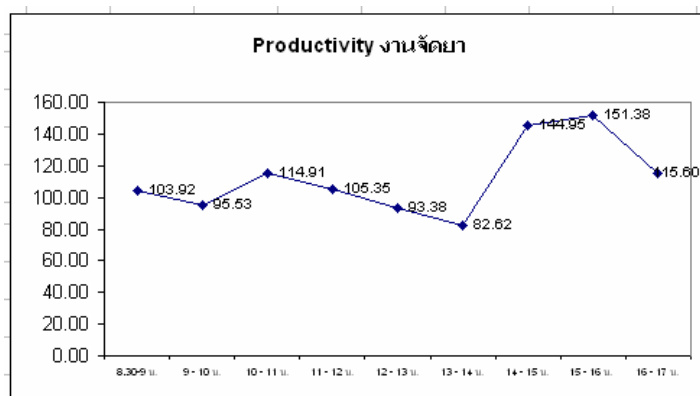
เนื่องจากการจัดยา จะต้องมีเวลาในการทำกิจกรรมอื่นๆ เช่น การ prepack ยา การเติมยาจาก substock เรียงในชั้นวางยา การทำ 5 ส. การตรวจสอบวันหมดอายุ การรับยาจากพัสดุมาจัดเรียงใน substock การรับคืนยา ฯลฯ ทางผู้จัดทำ จะต้องศึกษาการทำกิจกรรมดังกล่าวจากหน้างานจริง และนำมาประมาณการเวลาที่ใช้ เพื่อใส่ตัวเลขเวลาที่ใช้ในกิจกรรมดังกล่าวในแต่ละช่อง(ตัวอย่างในกรอบวงกลมสีส้ม)

อัตรากำลังที่ใช้จัด 1 คน ยกเว้นช่วงพัก เหลือ 0.5 คน เพราะใช้คน key มาช่วยจัดแทน

เวลาต่ออัตรากำลัง 1 ชม. ใช้ 55 นาที เพราะ 5 นาทีที่หายไป เพื่อเวลาพักเข้าห้องน้ำ หรือทำกิจกรรมส่วนตัวเล็กน้อย บางงานวิจัยกำหนดให้หัก 15 % จากเวลาจริง ในตอนเช้า 8.30-9.00 น. กำหนดเป็น 25 นาที (แทนที่ 55/2 = 22.5)

สัดส่วนเวลาที่ต้องการมี : เจ้าหน้าที่ที่มี = (รวม เวลาที่ใช้) / (รวมเวลาที่ จนท. มี ต่อชั่วโมง)

อัตรากำลังต่อชั่วโมงที่ควรมี = (รวม เวลาที่ใช้) / เวลาต่อ1 อัตรากำลัง)



จากกราฟจะเห็นว่า productivity ช่วงบ่ายจะมีค่าสูงถึง 151.38 (มีคลินิกพิเศษแพทย์เฉพาะทางออกตรวจ) แสดงว่ามีการจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสม อาจทำให้ service time ช้า ต้องมีอัตรากำลังเพิ่มในช่วง 14.00-16.00 น. เพื่อไม่ให้เกิดคอขวดในการทำงาน โดยการ โยกเจ้าหน้าที่จุดอื่นมาเสริมงานจัดยา ส่วนในช่วงเวลาอื่นจัดว่าอัตรากำลังกับปริมาณอยู่ในช่วงที่เหมาะสม

จุดที่ต้องสังเกตคือ ปริมาณใบสั่งยาในแต่ละวันอาจไม่แน่นอน และสถิติผู้ป่วยวันจันทร์จะมากกว่าวันธรรมดาอื่น จะต้องมี การเตรียมความพร้อม โดยประสานงานกับพยาบาลเพื่อมีข้อมูลผู้ป่วยที่แพทย์นัดมาในวันนั้น เพราะถ้าแพทย์ที่มีผู้ป่วยประจำ และเป็นโรค chronic มีการเลื่อนนัด(งดออกตรวจ) จะทำให้ปริมาณผู้ป่วยลดลง หรือถ้าแพทย์จะไปต่างประเทศหรือประชุม นอกสถานที่ที่มีการเกลี่ยผู้ป่วยมาเพิ่มในวันดังกล่าว อาจจะทำให้ปริมาณผู้ป่วยมากกว่าปกติได้

ตัวอย่างงานอื่นๆ สำหรับเจ้าหน้าที่

- งานเตรียมยา
- งานสุ่มใบยา+จัดทำสถิติรายวัน
- งานเบิกรับยา จัดเก็บยา
- งานตัดจ่าย โอนสินค้าให้แผนกอื่น
- งานเข้าร่วมประชุมเช้า+งานเอกสารอื่นๆ

สำหรับเภสัชกรจะคล้ายๆ กับตัวอย่างข้างต้น งานพิเศษที่เพิ่มมาเช่น การประเมิน ADR และลงบันทึก การค้นหา Drps ของผู้ป่วย งานบริหารสำหรับผู้ป่วยในโครงการ ต่างๆ

สุดท้ายผู้เขียนมีความเห็นว่า การจัดทำอัตรากำลังจาก productivity แม้ในการจัดทำอาจจะดูยุ่งยาก เสียเวลา แต่จะตอบคำถามว่า “ทำไมคนนี้ไม่เห็นทำงานอะไรเลย” หรือ “ทำไมฉันเหนื่อยอยู่คนเดียว” รวมทั้งการเกลี่ยอัตรากำลังของตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา ส่งผลให้การ service เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น ผู้ป่วยได้รับความพึงพอใจในการรับบริการจากหน่วยงานของเรา