

บทความพิเศษ

การลดต้นทุนสำหรับหน่วยงานบริการโลหิต

(Cost Reduction for Blood Establishments)

จอมจิน จันทรสกุล

ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ สภากาชาดไทย

หน่วยงานบริการโลหิตนับเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากต่อการให้บริการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลหิต ในการดำเนินงานและการบริหารจัดการมีองค์ประกอบหลายประการที่ถือเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการบริการ เช่น จะต้องมีส่วนที่ทำงาน บุคลากร อุปกรณ์ วัสดุต่างๆ ตลอดจนการจัดส่ง ซึ่งผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบหน่วยงานจะต้องพยายามควบคุมค่าใช้จ่ายสำหรับสิ่งเหล่านี้เพื่อให้ต้นทุนในการบริการต่ำลง

การลดต้นทุนสำหรับหน่วยงานบริการโลหิตสามารถทำได้โดยใช้หลักการหรือวิธีการเดียวกันกับการลดต้นทุนสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรม คือ

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน
2. การเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักร/อุปกรณ์
3. การเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้จ่าย

การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

ในปัจจุบันองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ให้ความสนใจกับการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและเตรียมรับการขาดแคลนกำลังคนและค่าใช้จ่ายทางด้านนี้ที่อาจจะสูงขึ้นมาก วิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในหน่วยงานบริการโลหิตอาจทำได้หลายวิธี เช่น

(1) **การลดความสูญเสียจากการบริหารจัดการ** ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลในการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นไว้

(2) **การลดความสูญเสียจากการเคลื่อนไหว** การเคลื่อนไหวไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนไหวของวัสดุอุปกรณ์หรือการเคลื่อนไหวของพนักงาน หากมีความสลับซับซ้อนหรือยืดยาว หรือเป็นการเคลื่อนไหวที่มากเกินไปจนความจำเป็น จะถือว่าเป็นการเคลื่อนไหวที่สูญเสียเปล่า หรือไม่ก่อให้เกิดมูลค่า ซึ่งจะทำให้ต้องใช้ชั่วโมงในการทำงานมากขึ้น เท่ากับเป็นการเพิ่มต้นทุนของสินค้าหรืองานบริการนั้นๆ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจึงควรศึกษาถึงกระบวนการการทำงานแต่ละอย่างและวิเคราะห์ว่าการเคลื่อนไหวใดที่มากเกินไป สลับ

ซับซ้อนหรือสามารถตัดออกได้ก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายทางด้านนี้ลดลง

(3) **การลดความสูญเสียจากการจัดวาง** การจัดวางสิ่งของต่างๆ เช่น วัสดุดิบหรือวัสดุสำหรับการบรรจุ หากไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยหรือมีระบบสำหรับการจัดเก็บและจัดจ่ายที่ไม่เหมาะสมจะทำให้สูญเสียเวลาของพนักงานทั้งในการจัดเก็บและการจัดจ่ายมากกว่าปกติ ซึ่งเท่ากับประสิทธิภาพของพนักงานต่ำลง

(4) **การลดความสูญเสียจากการไม่ทำระบบ automation** งานบริการใดๆ ที่สามารถจัดทำในระบบต่อเนื่องหรือเป็นอัตโนมัติได้ย่อมทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และงานตกค้างระหว่างกระบวนการจะน้อยลง ผลงานหรือผลผลิตจะถูกผลักดันออกมาอย่างรวดเร็ว ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น

(5) **การลดความสูญเสียจากการวัดและการปรับแต่ง** การปฏิบัติงานใดๆ หากไม่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ดีหรือที่เรียกว่า “Standard Operating Procedure : SOP” จะทำให้ผลงานมีข้อบกพร่อง (Defect) มาก ซึ่งจะต้องทำให้สูญเสียเวลามากในการตรวจวัดและปรับแต่งให้ได้มาตรฐาน ซึ่งถือว่าเป็นเวลาที่สูญเสียเปล่า (Idle-Time) และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลงเช่นเดียวกัน

การเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักร/อุปกรณ์

การลดต้นทุนในหน่วยงานบริการโลหิตที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักรสามารถทำได้หลายวิธีเช่นกัน คือ

(1) **การลดความสูญเสียจากเครื่องจักร** บางหน่วยงานมีเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งเครื่องจักรหรืออุปกรณ์เหล่านี้หากไม่ได้รับการดูแลหรือบำรุงรักษา (Maintenance) อย่างถูกต้องและตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งการตรวจสอบรับรอง (Qualifications) และการสอบเทียบ (Calibration) แล้ว จะทำให้เกิดความสูญเสียขึ้นได้อย่างมาก

(2) **การลดความสูญเสียจากการเตรียมงานและการปรับแต่งในช่วงเริ่มการผลิต** เครื่องจักรหลายอย่างอาจต้องใช้เวลานานมากในการเตรียมงาน (Set-Up Time) รวมทั้งการปรับแต่งก่อนการที่

จะเริ่มทำงานได้จริงๆ ดังนั้น เพื่อลดการสูญเสียเวลา การเลือกซื้อเครื่องจักรจึงควรคำนึงถึงเวลาที่ต้องใช้ในการเตรียมงานหรือการปรับแต่ง รวมทั้งการเตรียมคนและความพร้อมด้านอื่นๆ ไว้ด้วย จะทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตลงไปได้

(3) การลดความสูญเสียจากการหยุดชะงักงาน การหยุดชะงักงานส่วนใหญ่จะเกิดจากเครื่องจักร Break-Down หรือเดินไม่ราบรื่นในระหว่างการผลิตหรือการใช้งาน รวมทั้งการที่เกิดจากกระแสไฟฟ้าขัดข้อง ซึ่งผู้บริหารควรหาทางป้องกันสิ่งต่างๆ เหล่านี้ไว้ล่วงหน้า

(4) การลดความสูญเสียเนื่องจากความเร็ว ปกติเครื่องจักรแต่ละเครื่องจะมีบอกสมรรถนะในการทำงานหรือ Working Capacity ไว้ เช่น เครื่องบรรจุจะบอกว่าสามารถบรรจุได้ 60 ขวดต่อนาที เป็นต้น แต่ในการปฏิบัติงานจริงๆ ผลลัพธ์ที่ได้ (Actual Capacity) อาจต่ำกว่า 60 ขวดต่อนาที ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารควรดูแลและควบคุมปัจจัยต่างๆ มิให้มีผลต่อการลดความเร็วของเครื่องจักรมากเกินไป ซึ่งเมื่อผลผลิต (Output) ออกมาต่ำ ต้นทุนต่อหน่วยก็จะสูงขึ้น

(5) การลดความสูญเสียจากการซ่อมแซม เครื่องจักรที่ต้องซ่อมแซมบ่อยๆ จะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ทั้งจากเวลาที่ต้องสูญเสียไปจากการซ่อมแซม เวลาที่ต้องสูญเสียไปจากการรอคอยและค่าใช้จ่ายจากชิ้นส่วนที่ต้องปรับเปลี่ยนใหม่ ผู้บริหารควรพิจารณาตั้งแต่การจัดซื้อเครื่องจักรโดยสอบถามประวัติเกี่ยวกับการใช้งาน การซ่อมแซม และควรให้ความสำคัญต่อการบำรุงรักษาชนิดที่เรียกว่าการบำรุงเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)

(6) การลดความสูญเสียจากการหยุดเครื่องจักร กระบวนการทำงานที่มีลักษณะเป็นอัตโนมัติ ผลผลิตจะออกมามากหรือน้อยเกิดจากเวลาที่ใช้ในการทำงานของเครื่องจักรนั้นๆ เพราะฉะนั้นการหยุดเครื่องจักรนานๆ จะทำให้ได้ผลผลิตต่ำลงและต้นทุนต่อหน่วยก็จะสูงขึ้นเช่นเดียวกัน การวางแผนในการใช้เครื่องจักรเพื่อให้การหยุดของเครื่องจักรน้อยลง จะเป็นการลดต้นทุนลงได้มาก เช่น การจัดให้เครื่องจักรวิ่งอย่างต่อเนื่อง หรือการทำงานเป็นกะ (Shift) เป็นต้น

การเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้จ่าย

หน่วยงานบริการโลหิตมีค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ในแต่ละเดือนค่อนข้างสูงมาก ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้หากผู้บริหารพยายามควบคุมหรือจัดทำโครงการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในแต่ละด้านไว้จะช่วยลดต้นทุนลงไปได้มาก ค่าใช้จ่ายที่สำคัญๆ ซึ่งสามารถลดลงได้จากการทำโครงการประหยัด ได้แก่

(1) การลดความสูญเสียจากพลังงาน (Energy Saving) พลังงานที่หน่วยบริการโลหิตใช้มากและควรจะทำโครงการประหยัดคือพลังงานไฟฟ้า ทั้งที่ใช้ในกระบวนการ ในการจัดเก็บโลหิต และในสำนักงาน

(2) การลดความสูญเสียจากวัตถุดิบ โลหิตที่จัดเก็บมาจากผู้บริจาคอาจถือเป็นทั้งผลิตภัณฑ์และเป็นวัตถุดิบสำหรับนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์จากส่วนประกอบโลหิต ซึ่งวัตถุดิบนี้มีมูลค่าค่อนข้างสูง หากจะจัดทำวิธีการเพื่อลดความสูญเสีย ซึ่งอาจจะลดความสูญเสียได้ตั้งแต่การคัดเลือกผู้บริจาคโลหิต การเจาะเก็บ การจัดเก็บ และการจัดส่ง เป็นต้น

(3) การลดความสูญเสียจากผลลัพธ์ที่ได้ลดลง (Yield Loss) การควบคุมในการกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างใกล้ชิดและครบถ้วนจะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ต่ำกว่าผลผลิตมาตรฐานที่กำหนด (Standard Yield) ซึ่งสามารถทำให้ลดหรือควบคุมต้นทุนการผลิตได้

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะเห็นได้ว่า หน่วยงานบริการโลหิตสามารถลดต้นทุนได้ ในหลายปัจจัย การจะลดลงได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้บริหารและความร่วมมือของพนักงานทุกๆ คน ที่จะร่วมมือระดมความคิดเพื่อหาวิถีทางในการลดต้นทุนและจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงต่อหน่วยงาน

อ้างอิง :

รังสรรค์ เลิศในสัตย์. 2550. คู่มือการบริหารการผลิตอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).