

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) เป็นประเด็นที่มีการพูดถึงกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ธุรกิจต่างๆ เริ่มวิเคราะห์กระบวนการทำงานภายในองค์กรโดยละเอียด เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและรองรับความผันผวนจากความต้องการและการจัดสรรทรัพยากรหรือวัตถุดิบ ความกดดันด้านการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้ลูกค้าต้องการความน่าเชื่อถือในการให้บริการและความรวดเร็วที่เพิ่มขึ้น (Arun et. al. , 2008) การจัดการซัพพลายเชนโดยส่วนใหญ่มักถูกกล่าวถึงแต่ในอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มองเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและค่อนข้างมีความแน่นอนในการคาดการณ์หรือวางแผนการผลิต ขณะเดียวกันในปัจจุบันการจัดการซัพพลายเชนในอุตสาหกรรมบริการได้รับความสนใจมากขึ้นโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมด้านการแพทย์ เนื่องจากผู้บริโภคได้ให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่สุขภาพมากขึ้น ทำให้ธุรกิจด้านการแพทย์ขยายตัวอย่างรวดเร็วส่งผลให้ผู้บริโภคมีทางเลือกและการดำเนินธุรกิจมีการดูแลเอาใจใส่ลูกค้ามากขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ มุ่งลดความสูญเปล่าในการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ผู้รับบริการย่อมมีความคาดหวังในคุณภาพของการให้บริการ เช่น ได้รับบริการอย่างสุภาพ ความสะอาดของเตียงคนไข้ รสชาติอาหาร เป็นต้น ผู้ให้บริการจึงต้องให้ความสนใจในประเด็นสำคัญต่างๆ เช่น การลดเวลารอคอย ลดความผิดพลาดจากการรักษาพยาบาล ลดความผิดพลาดจากกระบวนการประกันสุขภาพ เพิ่มความเร็วในการให้บริการกับคนไข้ เป็นต้น

การพัฒนากระบวนการให้บริการภายในดังกล่าวเป็นหน้าที่ของการจัดการด้านโลจิสติกส์ (Logistics) เนื่องจากโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการซัพพลายเชนที่จะช่วยในการวางแผน สนับสนุน การควบคุมการไหลของกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการเก็บรักษาสินค้าจากจุดเริ่มต้นไปสู่ปลายทาง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ความสำคัญของการนำระบบโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชนมาใช้ในอุตสาหกรรมด้านการแพทย์ อาจกล่าวได้ว่าเนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีข้อจำกัดหลายอย่างที่สำคัญ และการนำระบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้สามารถช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานภายในอุตสาหกรรมด้านการแพทย์ได้ อุตสาหกรรมด้านการแพทย์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมให้บริการที่ไม่มีรูปแบบแน่นอนตายตัวเหมือนกับอุตสาหกรรมการผลิตหรือการบริการอื่นๆ ผู้ให้บริการด้าน

การแพทย์ไม่สามารถเก็บรักษาการให้บริการเป็นสินค้าคงคลังได้ นอกจากนี้อุตสาหกรรมดังกล่าวสามารถวางแผนผลลัพธ์จากการผลิตได้โดยอาศัยจำนวนคนไข้ที่เข้ารับการรักษาในแต่ละวัน ฦปัจจุบันเท่านั้น สินค้าคงคลังในอุตสาหกรรมด้านการแพทย์อาจประกอบไปด้วย 50,000 – 400,000 stock-keeping units (SKUs) เพื่อรองรับความต้องการสินค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Jarrett, 2006) และอาจจำเป็นต้องเก็บรักษาสินค้าคงคลังไว้เพื่อรองรับคนไข้ในกรณีฉุกเฉินและอันตรายถึงชีวิตด้วย (Saccomano, 1996) อย่างไรก็ตามเนื่องจากธรรมชาติและปริมาณของความต้องการในแต่ละวันนั้นยากที่จะคาดการณ์ได้ ดังนั้นควมมีประสิทธิภาพของการให้บริการสามารถถูกกระตุ้นโดยความเข้าใจในกิจกรรมโลจิสติกส์และการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในองค์กร (Pan และ Pokharel, 2007) ในโรงพยาบาลโลจิสติกส์ไม่เพียงครอบคลุมการบริการที่เป็นส่วนสนับสนุนเท่านั้นเช่น การจัดซื้อ การเก็บรักษาและเภสัชกรรม แต่ยังรวมไปถึงการบริการด้านรักษาพยาบาล เช่น การรักษาคนไข้และห้องผ่าตัด (Poulin, 2005)

ต้นทุนการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างผลประกอบการที่ดี ทั้งนี้การบริหารต้นทุนสามารถทำได้โดยการลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในกระบวนการต่างๆ หนึ่งในต้นทุนด้านการบริการของโรงพยาบาลคือต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ ซึ่งมีสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณดำเนินงานของโรงพยาบาล กล่าวคือประมาณ 30% – 46% ของค่าใช้จ่ายในโรงพยาบาลทั้งหมดเป็นค่าใช้จ่ายของกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ (Poulin, 2005) นอกจากนี้อุตสาหกรรมด้านการแพทย์ยังมีต้นทุนจำนวนมากจากกระบวนการรับ การควบคุมและการกระจายสินค้า รวมถึงการเพิ่มขึ้นในต้นทุนด้านการรักษาพยาบาลและความไม่มีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอและความไม่เอาใจใส่ของกระบวนการจัดซื้อ ระบบข้อมูลการจัดซื้อที่ไม่น่าเชื่อถือและการส่งมอบบริการสุขภาพที่ขาดประสิทธิภาพ (Batchelor และ Buxton, 1996) แม้ว่าการรักษาพยาบาลแบบฉุกเฉินและกระบวนการผ่าตัดไม่สามารถที่จะถูกวางแผนได้อย่างแน่นอน ผู้จัดหา (Supplier) จึงต้องใช้การประเมินข้อมูลส่วนใหญ่ของคนไข้ใน (Inpatient) ตามฤดูกาลและค่าเฉลี่ยของประชากรเพื่อวางแผนจัดเตรียมวัตถุดิบให้เพียงพอกับความต้องการสั่งซื้อของโรงพยาบาลในอนาคต (Jarrett, 1998)

นอกจากนี้ปัญหาการจัดการกระบวนการบริหารภายในอุตสาหกรรมด้านการแพทย์ไม่ได้หยุดอยู่เพียงการควบคุมสินค้าคงคลังที่ขาดประสิทธิภาพแต่ยังรวมถึงการใช้กลยุทธ์ที่ล้ำสมัยระบบการให้ส่วนลดและความล้มเหลวในการพัฒนามาตรฐานอิเล็กทรอนิกส์ (Saccomano, 1996) ขาดการปรับปรุงด้านเทคโนโลยี เช่น บาร์โค้ด และ EDI (Electronic data interchange) ยิ่งไปกว่านั้นคือขาดตัวเลขที่ระบุมาตรฐานสินค้าและมาตรฐานบาร์โค้ด (Jarrett, 2006) การลดปริมาณ

สินค้าคงคลังและปรับปรุงการให้บริการลูกค้าจะเป็นประโยชน์หลักที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้ระบบ JIT (Just in Time) ในอุตสาหกรรมบริการ (Mehra และ Inman , 1991) จุดอ่อนอีกข้อหนึ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรมบริการคือความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์พื้นฐานของผู้ซื้อและผู้ขาย ความสัมพันธ์อันนี้มีลักษณะเป็นหุ้นส่วนที่ซึ่งแต่ละองค์กรจะแบ่งปันข้อได้เปรียบเสียเปรียบตลอดระยะเวลาที่ติดต่อหรือร่วมการค้ากัน เพื่อให้หุ้นส่วนทั้งหมดมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Whitson, 1997) การปรับปรุงซัพพลายเชนของโรงพยาบาลสามารถนำไปสู่การจัดการห้องผ่าตัดที่ยืดหยุ่นและด้านเภสัชกรรม การจัดการสินค้าคงคลังที่ดีขึ้น ยกกระดับความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และทำให้กระบวนการทำงานของพนักงานในโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Burt, 2006)

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นในเรื่องความน่าเชื่อถือในการให้บริการ ความเชื่อมั่นในความปลอดภัยและคุณภาพของการรักษาพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญอันดับหนึ่งของผู้ที่จะเลือกเข้ามารับการรักษาในโรงพยาบาล การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลหรือ HA นับว่ามีบทบาทสำคัญต่อวงการสาธารณสุขไทยในปัจจุบันมาก เพราะสามารถใช้เป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและการรับรองจากองค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การรับรองเป็นเพียงส่วนเดียวและส่วนสุดท้ายของกระบวนการ แต่จุดสำคัญอยู่ที่การกำหนดมาตรฐานตรวจสอบและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของโรงพยาบาลนั้นๆ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2547) จึงเป็นที่มาของมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการ โรงพยาบาลมาตรฐาน HA มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้ระบบบริการสุขภาพเกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดคุณภาพ ความปลอดภัยและผลลัพธ์สุขภาพที่ดี โดยการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการคุณภาพมุ่งเน้นที่การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมด้านการแพทย์ (Caspaire, 1993)

นอกจากนี้ HA ยังเป็นหนทางสำคัญสำหรับโรงพยาบาลที่จะสร้างหลักประกันว่ามีกระบวนการและระบบภายในโรงพยาบาลที่จะให้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง การบริหารจัดการกับความเสี่ยง ตลอดจนวัดประสิทธิผลกับคุณค่าของงาน ถือเป็นหัวใจที่จะทำให้โรงพยาบาลเป็นศูนย์กลางแห่งสาธารณสุขที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่โรงพยาบาลต้องมี HA เนื่องจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจะสามารถพัฒนางานที่เป็นมาตรฐานชัดเจนขึ้น มีการทำงานประสานกันดีขึ้น มีเวลาศึกษาหาความรู้ที่สำคัญคือจะมีการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงทั้งของผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ในขณะที่ทำงาน มีการสื่อสารและให้ข้อมูลด้านสุขภาพมากขึ้น ส่งผลให้การร้องเรียน ร้องเรียน แพทย์ พยาบาล และบุคลากรในสถานพยาบาลลดลง การ

รับรองคุณภาพนี้จะกระทำโดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยขอบังคับตามพ.ร.บ.สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2547)

การบริหารจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ของโรงพยาบาลช่วยให้การทำงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรักษาพยาบาลคนไข้ก็ตาม แต่กิจกรรมดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้การรักษาพยาบาลมีคุณภาพและความปลอดภัยสูงสุด ผ่านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญของโลจิสติกส์ อย่างไรก็ตามการที่ผู้ป่วยจะเลือกเข้ามารับการรักษาที่โรงพยาบาลได้นั้นย่อมต้องมีความเชื่อมั่นว่าการรักษาของโรงพยาบาลนั้นจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจหลังการรักษามาตรฐาน HA เป็นเครื่องหมายที่แสดงว่าโรงพยาบาลแห่งนั้นมีมาตรฐานสูงในการให้บริการ ทั้งคุณภาพในการดูแลสุขภาพกายและใจ การเคารพในสิทธิผู้ป่วย การทำงานของบุคลากรเป็นทีมแบบสหวิชาชีพ ที่สำคัญคือมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองของความคาดหวังของผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด โดยมีการบริหารกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพภายในโรงพยาบาลเป็นฝ่ายสนับสนุนการได้มาซึ่งมาตรฐาน HA จากข้อมูลล่าสุดปี 2008 พบว่าโรงพยาบาลในประเทศไทยที่ได้รับรองมาตรฐาน HA แล้วมีจำนวนทั้งสิ้น 860 แห่ง ซึ่งยังเหลืออีกประมาณ 755 แห่งที่ยังไม่ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพนี้ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2547)

### คำถามวิจัย

1. การพัฒนากิจกรรมและต้นทุนด้านโลจิสติกส์ภายในโรงพยาบาลที่ได้รับมาตรฐาน HA และ Non HA มีความแตกต่างกันหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างในทางปฏิบัติและการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ภายในโรงพยาบาลของการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ระหว่างโรงพยาบาลมาตรฐาน HA และ Non HA

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

#### ด้านทฤษฎี

งานวิจัยฉบับนี้ทำให้ทราบถึงความสำคัญและความเชื่อมโยงของหน้าที่ทางด้านโลจิสติกส์ที่มีต่อโรงพยาบาลมาตรฐาน HA และ Non HA รวมไปถึงความแตกต่างในทางปฏิบัติของกิจกรรมโลจิสติกส์และการประยุกต์ใช้โปรแกรมต่างๆ เช่น JIT ภายในโรงพยาบาลมาตรฐาน HA เปรียบเทียบกับโรงพยาบาลที่ไม่ได้มาตรฐาน HA (Non HA) ด้วยทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ

ดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ภายในโรงพยาบาลในประเทศไทยมีอยู่ไม่มากเท่าใดนักหรืออาจไม่มีเลยก็เป็นได้ จึงถือได้ว่าเป็นหัวข้อที่ค่อนข้างใหม่สำหรับอุตสาหกรรมด้านการแพทย์ในประเทศไทย นอกจากนี้งานวิจัยฉบับนี้ยังทำให้รู้จักส่วนประกอบต่างๆ ที่สำคัญของการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ภายในโรงพยาบาลและความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมเหล่านั้นเพื่อประโยชน์ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในโรงพยาบาล รวมทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากโรงพยาบาลไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของกิจกรรมโลจิสติกส์ภายในโรงพยาบาลอย่างเพียงพอ แม้ว่าโรงพยาบาลมาตรฐาน HA จะมุ่งเน้นที่คุณภาพของการรักษาพยาบาลเป็นหลัก ซึ่งมองโดยผิวเผินอาจไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารโลจิสติกส์เท่าใดนัก อย่างไรก็ตามการรักษาพยาบาลไม่อาจมีคุณภาพได้ หากกิจกรรมที่สนับสนุนการรักษาไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดซื้อยาไม่มีการตรวจสอบคุณภาพ ส่งผลให้คนไข้ไม่สามารถฟื้นฟุร่างกายได้เร็วตามที่ต้องการ เป็นต้น

### **ด้านการประยุกต์**

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ภายในโรงพยาบาลมาตรฐาน HA และ Non HA ยังไม่เคยมีผู้ทำการวิจัยมาก่อน ดังนั้น จึงเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโรงพยาบาลในประเทศไทยอย่างยิ่งในการนำข้อมูลหลังการวิเคราะห์และผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้มาพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อช่วยสนับสนุนคุณภาพของการรักษาพยาบาลให้สูงขึ้นและสอดคล้องกับ ความความหวังของผู้เข้ามาใช้บริการมากที่สุด อันจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

งานวิจัยนี้เป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหารของโรงพยาบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์และความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภายในเพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ภายในโรงพยาบาล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึงการได้รับรองคุณภาพโรงพยาบาลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เพื่อให้ผู้เข้ามาใช้บริการเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการเลือกเข้ามาใช้บริการและการดำเนินงานในทุกๆ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจรักษาและการบริการอื่นๆ ภายในโรงพยาบาล