

องค์กรมีดีไซน์ :

โอกาสและการสร้างคุณค่าการพยาบาล

ศิริรัตน์ พิษิตชัยชาญ, พย.ม. (การบริหารการพยาบาล)

รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ด้านวิชาการ และผู้อำนวยการ
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

จากการเข้าร่วมประชุมวิชาการ 70 ปีของคณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์ ด้วยความอยากรู้และได้เปิดมุมมองใหม่
ซึ่งก็ไม่ผิดหวัง เพราะแนวคิดเรื่ององค์กรมีดีไซน์ (The
Corporation of Design) เกิดจากการรวมตัวกันของ
คณาจารย์ที่เห็นถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ประสบ
ความสำเร็จทั่วโลก แล้วนำมาคิดวิเคราะห์หาแนวทาง
ในการปฏิบัติและกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ซึ่งจากการ
นำเสนอผลงานทางวิชาการภายใต้แนวคิดองค์กรมี
ดีไซน์ ส่งผลให้มือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความ
สนใจ ตื่นตัวและนำไปพัฒนาองค์กร

องค์กรมีดีไซน์ เป็นผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาของ
รศ.ดร.พิภพ อุดร รศ.วิทยา ด้านธำรงกุล และคณะ
เป็นกรณีศึกษาของ 52 บริษัทชั้นนำทั่วโลก เช่น
กูเกิ้ล สตาร์บัคส์ แอปเปิล ซัมซุง วอลท์ดิสนีย์ สูต
หรือเคล็ดลับที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ
A-T-P + 6 ประกอบด้วย A: Aesthetic (สุนทรียภาพ)
T: Technology(เทคโนโลยี) P: Process(กระบวนการ)
ด้วย 6 ขั้นตอนคือ HODTREN ได้แก่ Human
Centered ให้คนเป็นศูนย์กลาง ทั้งลูกค้าและ
พนักงาน ทุกนโยบาย/มาตรการต้องตอบให้ได้ว่า เพื่อ
ใคร Observation in Context สังเกตการณ์ในบริบท

จริงเพื่อให้รู้พฤติกรรมลูกค้าและความต้องการอย่าง
ชัดเจน Design Research & Development การทำ
วิจัยและพัฒนาแบบมีดีไซน์ เพื่อตอบโจทย์อย่างมี
สุนทรีย์ตั้งแต่ต้น ตั้งคำถามในมุมมองนักดีไซน์
Team of Integrated Skills ทำงานด้วยทีมบูรณาการ
มีความรู้และมุมมองรอบด้าน Rapid Prototyping
ประยุกต์ใช้ต้นแบบด่วน ง่าย เร็ว เข้าใจตรงกัน ลด
เวลาการสร้างสรรคนวัตกรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการ
ทดลอง และ External Network ร่วมมือกับพันธมิตร
ตามขั้นตอนห่วงโซ่คุณค่า ลดการทำงานที่ไม่ถนัดและ
ขาดประสิทธิภาพให้ผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่แทน เป็น
การต่อยอดสู่ความสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น

การนำแนวคิด **A-T-P + 6** มาใช้ แต่ละองค์กร
จะให้ความสำคัญกับ A-T-P ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ
รูปแบบของธุรกิจ เช่น บริษัทไปรษณีย์ไทยที่
จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นกระบวนการ ลด
ขั้นตอนที่ยุงยากซับซ้อน นำส่งสินค้าในเวลาที่กำหนด
ตามด้วยเทคโนโลยีการขนส่งเพื่อลดความผิดพลาด
สร้างสุนทรียภาพด้วยรูปลักษณ์ใหม่ ให้บริการแบบ
ครบวงจร เนื้อหาความคาดหวัง ซึ่งส่วนประสมที่ส่งผล
ต่อความสำเร็จคือ **P-T-A** (Process-Technology-
Aesthetic) การเรียนรู้ว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรมีดีไซน์

หรือไม่ ตรวจสอบได้ด้วยจุดเด่นต่างๆ ที่องค์กรมี เมื่อสัมผัสแล้วทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกรู้สึกประทับใจ หรือ..ว่า ว้าวอย่างไร ว้าวคือ เซอร์ไพรส์เล็กๆ เมื่อได้ใช้ ประหลาดใจเมื่อได้สัมผัส ได้ตั้งใจ โดยไม่ต้องร้องขอ ใช้ได้ดี ดูดี มีความสุข อยากโชว์ อยากเล่า อยากบอกต่อ ดูตัวอย่าง **Google** กูเกิ้ล ที่รู้ใจไปทุกขั้นตอน หน้าจอสะอาด เรียบง่าย ใช้งานง่าย เทคโนโลยีที่ตอบทุกโจทย์การค้นหา คำตอบสอดคล้องวิธีคิดของผู้ใช้งาน สะกดคำผิดก็เสนอแนะคำที่น่าจะถูกต้องให้ มีคำเตือนเรื่องลิขสิทธิ์ ซึ่งเป็นการสร้างรายได้จากความเข้าใจพฤติกรรมของคน

องค์กรพยาบาลมีดีไซน์ ในความเป็นจริง การบริการพยาบาลไม่ได้เพิ่งเกิด แต่มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด ดังนั้นการนำแนวคิดการดีไซน์มาใช้เพื่อตอบโจทย์ผู้รับบริการ จึงเป็นโอกาสและการสร้างคุณค่าการพยาบาล เพราะการดีไซน์เป็นหลักคิดบนพื้นฐานข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องของคนที่คิดจากมุมมองของผู้รับบริการโดยมีการวิจัย การสังเกตการณ์ ที่ลงลึกไปถึงความรู้สึกของผู้รับบริการ การออกแบบขององค์กรพยาบาล ถือเป็นเรื่องของทุกคนที่ต้องร่วมกันดีไซน์ทั้งระดับบริหาร แผนก หอผู้ป่วย เนื่องจากรูปแบบการพยาบาลมีผลต่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชน การพัฒนาแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการด้วยการนำ A-T-P+6 มาใช้ จะต้องประสมประสานในสัดส่วนที่ลงตัว เชื่อมโยงกับเป้าหมายสำคัญขององค์กร ให้ปรับตัวและใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสะท้อนถึงคุณภาพการพยาบาลได้ทุกจุดสัมผัส สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และ Stakeholder ประเด็นสำคัญคือ เป็นการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งไม่ใช่แพชชั่นที่ผ่านมาแล้วผ่านไป ไม่ใช่เพียงเพื่อความสวยงาม มิใช่เพียงเพื่อดูดีที่เปลือก แต่เป็น Trend ที่ผู้รับบริการยอมจ่ายเพื่อตอบสนองอรรถประโยชน์และสุนทรีย์

“การคิดนั้นอาจคิดได้หลายอย่าง จะคิดให้วิวัฒนะ คือ คิดแล้วทำให้เจริญงอกงามก็ได้ จะคิดให้หายนะ คือ คิดแล้วทำให้พินาศฉิบหายก็ได้ การคิดให้เจริญจึงต้องมีหลักอาศัย หมายความว่า เมื่อคิดเรื่องใด สิ่งใด ต้องตั้งใจให้มั่นคงในความเป็นกลาง ไม่ปล่อยให้ออคติอย่างใดอย่างหนึ่งครอบงำ ให้มีแต่ความจริงใจ ตรงตามเหตุตามผลที่ถูกแท้และเป็นธรรม” พระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

การออกแบบขององค์กรพยาบาล ศึกษาได้จากแหล่งต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ เช่น



การยอมรับ = สะท้อนให้เห็นคุณภาพการพยาบาลที่เป็นเลิศ การพยาบาลที่ดีที่สุด (best practice)

การนำผลลัพธ์ (outcomes) มาออกแบบองค์กรก็เป็นแนวทางหนึ่ง ซึ่งผลลัพธ์การพยาบาลมีสามด้านคือ ด้านผลลัพธ์ของพยาบาล ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความเหนื่อยหน่าย (Burnout) การวางแผนการออกจากงาน การหมุนเวียนเข้าออกของพยาบาล ในสภาพปัจจุบัน ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับอุบัติเหตุ ด้านผลลัพธ์ของผู้ป่วย ได้แก่ ความถูกต้อง ความมีสุขภาพดี การรักษาและการดูแลที่มี Safety Outcomes ส่วน Clinical Outcomes ได้แก่ Complications, Death, Failure of rescue, Length of stay ความพึงพอใจในการดูแลรักษา หน้าที่การงาน และคุณภาพชีวิต ด้านผลลัพธ์การบริหารการพยาบาล ทั้งองค์กรต้องรับผิดชอบร่วมกัน มีความร่วมมือในการ

ผลิตผลงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีความรู้และเรียนรู้ (Knowledge worker) ทำงานเป็นระบบ (systemic approach) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การออกแบบองค์กรพยาบาลจึงเป็นการสร้างนวัตกรรม โดยที่คนขององค์กรจะต้องเปลี่ยนความคิด เปลี่ยนวิธีการและตื่นตัวอยู่เสมอ ความท้าทาย คือ การเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์ ซึ่งแต่ละคนต้องใช้วิธีที่แตกต่างออกไป เลือกวิธีที่เหมาะสมกับตัวเอง รู้สภาพความเป็นจริง กล้าที่จะฝันและมีแรงผลักดันที่จะทำให้เป็นจริง สนุกกับกระบวนการหาคำตอบ ที่สำคัญต้องให้กำลังใจตัวเอง เพื่อผลลัพธ์การปฏิบัติการพยาบาล (Professional Practice) เป็นการพยาบาลที่เป็นอิสระสามารถตอบสนองผู้ป่วยได้ในระดับเฉพาะทางและสอนบุคลากรพยาบาลอื่นๆ

องค์กรพยาบาลที่..มีดีไซน์ จึงเป็นการออกแบบองค์กรพยาบาลโดยการใช้ข้อมูลในมิติต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้รู้จริง ทำเป็น อยากทำ มีระบบงานที่สามารถติดตามสถานะของงาน สามารถควบคุมเวลาดำเนินการ มั่นใจในคุณภาพของงาน เพิ่มประสิทธิภาพของงาน และการจัดการองค์ความรู้ที่ดี ถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งภายใน เผยแพร่องค์ความรู้สู่ภายนอก และนำองค์ความรู้จากภายนอกมาพัฒนาบุคลากรและระบบงานภายใน องค์กรพยาบาลที่..มีดีไซน์ จึงต้องบูรณาการหรือผสมสูตรใหม่เป็น **T-P-A (Technology-Process-Aesthetic)** คือ การนำความรู้ที่ได้รับการพิสูจน์และเทคโนโลยีการดูแลรักษาผู้ป่วยเป็นตัวตั้ง ปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้กระบวนการที่มีมาตรฐานและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน



องค์กรมีดีไซน์ : หัวใจขององค์กรมีดีไซน์ อยู่ที่
การบูรณาการ 3 สิ่ง คือ **A-T-P**

Aesthetic: สุนทรียภาพ

Technology: เทคโนโลยี

Process: กระบวนการ

เพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมและวิถีชีวิตของลูกค้า
ผ่านทุกส่วนงานในองค์กร

จะทำอย่างไร ก็คือทำในสิ่งที่ยังไม่มีใครทำ (Innovation Focus) ค้นหาความต้องการใหม่ๆ ประยุกต์ความสามารถเดิมในตลาดใหม่ ด้วยการคิดค้นและพัฒนาสิ่งที่ยังไม่มีใครทำหรือคิดได้ เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านต้นทุนราคา ทำในสิ่งที่มีคนทำแล้วแต่ยังไม่ดี (Quality Focus) ถ้าเรามีความรู้ความสามารถ หรือเทคโนโลยีที่ดีกว่าเหนือกว่าผู้ให้บริการอื่น และเราเห็นอยู่แล้วว่าลูกค้าพร้อมจะดีจากทันทีที่มีใครก็ตามส่งมอบสิ่งที่ดีกว่าได้ ทำไมเราจะไม่ทำมันล่ะ และทำในสิ่งที่มีคนอื่นทำดีแล้วแต่ยังไม่ดีพอ (Market Focus) มองว่าตลาดมีขนาดใหญ่ กำลังความสามารถของผู้ผลิตสินค้าและบริการเดิมยังไม่สามารถตอบสนอง หรือเติมเต็มความต้องการของตลาดได้ครบหมด ผู้ผลิตรายใหม่ๆ ที่มีศักยภาพก็จะเข้าร่วมแบ่งปันส่วนแบ่งทางการตลาด