

ถอดบทเรียนการประชุมวิชาการ HA National Forum ครั้งที่ 18

เรื่อง “Inner Power & Employee Experience: เปลี่ยนประสบการณ์เป็นงานบันดาลใจ”

วันพฤหัสบดีที่ 16 มีนาคม 2560 เวลา 10.30 – 12.00 น.

ณ ห้อง Grand Diamond (200) ศูนย์การประชุม IMPACT Forum เมืองทองธานี

#### วิทยากร

ดร. นพ.โกมาตร                      จีงเสถียรทรัพย์                      สำนักงานวิจัยสังคมและสุขภาพ (สวสส.)

**ดร. นพ.โกมาตร จีงเสถียรทรัพย์** เริ่มต้นเล่าว่า ปัจจุบันเวลาผ่านไปเร็ว ในวัยเด็กจะไม่มีความรู้สึกเช่นนี้ เพราะเป็นวัยที่เวลาในร่างกายจะเดินเร็ว ส่วนเวลาข้างนอกเดินช้า ซึ่งสวนทางกับเมื่ออายุมากขึ้นกระบวนการในร่างกายจะเดินช้าลงแต่เวลาข้างนอกเดินเร็ว ส่วนใหญ่เวลาหมดไปกับการทำงาน จึงนำเข้าสู่เรื่องของประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน โดยเล่าเรื่องของคุณสนธยา ซึ่งทำงานที่ รพสต. จังหวัดลำปาง ได้พบกับคุณยายแก้ว เป็นผู้ป่วยนอนติดเตียงในช่วงที่อากาศหนาว ภาพที่เห็นคือยายแก้วนอนแขนเกร็ง ขาอูรีมึปากแตกเลือดซึม ประโยคแรกที่ยายแก้วพูดกับคุณสนธยา คือ “ขอน้ำกินหน่อย” จึงได้ป้อนน้ำ ป้อนข้าว ซึ่งปกติจะมีเพื่อนบ้าน 4-5 คน วนกันมาป้อนข้าว ป้อนน้ำให้ยายแก้ว และเพิ่งเปลี่ยนหลอดไฟให้โดยทั้งบ้านมีไฟเพียงหลอดเดียว จึงตัดสินใจพยายายแก้วไปหาหมอด้วยตนเอง แต่สิ่งที่พบเจอคือจะถูกถามหาบัตรสิทธิการรักษา ซึ่งถือเป็นความยากลำบาก ทั้งที่ใจอยากรจะช่วยแต่ระบบไม่เอื้ออำนวยความสะดวก ทำให้ความมุ่งมั่นที่อยากรจะช่วยก็ไม่มี จากนั้นยายแก้วได้รับการรักษาที่โรงพยาบาล อาการดีขึ้นตามลำดับ ทุกครั้งที่คุณสนธยาไปเยี่ยม ยายแก้วจะยกมือไหว้ทั้งที่อายุ 80 ปี แล้ว เมื่อเพื่อนบ้านมาเยี่ยมแกก็ดีใจ แต่สุดท้ายก็ต้องนอนเสียชีวิตอย่างโดดเดี่ยวในโรงพยาบาล จากเรื่องเล่านี้ ต้องการบอกถึงประสบการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ไปเผชิญกับเรื่องราวที่ลำบากและต้องเอาชนะความยากลำบาก เป็นประสบการณ์การทำงานที่หล่อเลี้ยงจิตใจและทำให้บุคลากรเติบโต แต่ถ้าระบบการทำงานบั่นทอนการทำงานตลอดเวลาเจ้าหน้าที่คนนั้นก็อยู่กับเราไม่นาน มีงานวิจัยหนึ่งสอบถามพยาบาลทั่วประเทศกว่า 3,000 คน ทั้งภาครัฐและเอกชน ผลการสำรวจ พบว่ามากกว่า 50% ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาคิดจะลาออกจากงาน และในปัจจุบันความรู้สึกแบบนี้มากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นในฐานะที่เป็นผู้ดูแลระบบงาน เราจะทำอย่างไรให้ประสบการณ์ของคนทำงานเป็นพลังให้เติบโตองกงาม และมีส่วนทำให้พัฒนาตัวเองเติบโตสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ขึ้น

จากนั้นเข้าสู่หัวข้อเรื่อง “จากประสบการณ์สู่งานบันดาลใจ : Improving Patient Satisfaction Enhancing Employee Experience” คือประสบการณ์ของผู้ป่วยกับประสบการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่



มหาวิทยาลัยมหิดล  
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn

2 คนที่ต้องทำงานด้วยกัน ในปัจจุบันเรื่องของประสบการณ์ในแวดวงนักบริหารโดยเฉพาะด้านการตลาด ในสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมาก จากเดิมการค้าขายเริ่มจากบันไดขั้นแรก คือสินค้า (commodity) เช่น ไม้สัก กาแฟ ข้าว แร่ดีบุก เป็นต้น เมื่อซื้อไม่ต้องรู้ว่าใครเป็นผู้ผลิต ต่อมา มีการสร้างผลิตภัณฑ์ (product) ขึ้น ทำให้เกิดการเปรียบเทียบสินค้าว่าใครคือผู้ผลิต มีคุณภาพหรือไม่ มีการออกตรารับรองคุณภาพ จากนั้น สินค้าต่างๆ จึงพัฒนาให้เกิดการบริการ (service) ขึ้น เช่น บริการโทรศัพท์มือถือ มีการเปรียบเทียบเรื่องของการบริการหลังการขาย โดยหลังจากนั้นจะเปลี่ยนเป็นการขายประสบการณ์ (experience) เช่น เมื่อไปซื้อของแล้วเจอประสบการณ์แบบไหน ซึ่งมีคุณค่ามากกว่าตัวผลิตภัณฑ์ เช่น ร้านสตาร์บัค เมื่อไปใช้บริการที่ร้านเป็นการซื้อประสบการณ์ไม่ใช่ซื้อกาแฟ ซึ่งมีบริการที่น่านั่ง มีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ใช้ เรียกว่า experience economy หรือเศรษฐกิจเชิงประสบการณ์ โดยเริ่มต้นจากแวดวงคอมพิวเตอร์ก่อน ซึ่งมีระบบการทำงานที่ซับซ้อนจึงเป็นที่มาว่าจะทำอย่างไรให้ผู้ใช้งานใช้ได้ง่าย จึงเกิด UX Design (User Experience Design) ขึ้น เป็นการออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ ระบบ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่มีความซับซ้อนให้สามารถใช้งานได้ง่าย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เช่น โทรศัพท์มือถือเริ่มต้นตั้งแต่การออกแบบกล่อง ถือเป็นประสบการณ์ของลูกค้าตั้งแต่เปิดกล่องขึ้นมา ดังนั้นเศรษฐกิจทุกวันนี้จึงเน้นเรื่องประสบการณ์ของผู้ใช้เป็นสำคัญ เช่น การบอกให้รู้ว่าคอมพิวเตอร์เป็นเรื่องที่ง่าย โดยออกแบบระบบการค้นหาข้อมูลจากทั่วโลกได้จาก Google เรียกว่า user interface : UI คือส่วนต่อประสานผู้ใช้ซึ่งจะประสานกับประสบการณ์ของผู้ใช้

ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานจากประสบการณ์ลูกค้า (customer experience) เช่น ร้านสตาร์บัค เมื่อมีการให้บริการจะไม่ได้บริการเฉพาะกาแฟ แต่ให้บริการตั้งแต่เมื่อเราไปถึงที่ร้านโดยมีกลิ่นของกาแฟมาก่อน ซึ่งความเป็นจริงเป็นกลิ่นที่เกิดจากการเผาสารชนิดหนึ่งให้ฟุ้งเป็นกลิ่น ซึ่งไม่ได้เกิดจากการชงกาแฟแต่อย่างใด มีการขายบรรยากาศในร้านซึ่งมีแสงสีน่านั่ง มีอินเทอร์เน็ตให้บริการ มีชั้นวางขายสินค้าโดยไม่มีพนักงานมาคอยยืนถาม ดังนั้นการบริหารธุรกิจในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ หรือร้าน Apple ต้องมาเปิดร้านเองเนื่องจากมีการทำวิจัยถึงประสบการณ์ของลูกค้าที่มาร้าน Apple พบว่าลูกค้าไม่ชอบการรอคิว ไม่ชอบให้เจ้าหน้าที่ถามมาก แต่อยากมีเจ้าหน้าที่ที่เมื่อลูกค้าอยากถามอะไรถามได้ทันที ภายในร้านมีอุปกรณ์หลายชิ้นให้ทดลองใช้ไม่ต้องรอนาน หรือแม้แต่โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ไม่ได้ขายแต่บริการทางการแพทย์แต่ขายประสบการณ์การเยียวยา ซึ่งเป็นที่สุดของบริการทางการแพทย์

การบริหารประสบการณ์ (experience management) เป็นการออกแบบตั้งแต่ User Experience (UX) (ประสบการณ์ผู้ใช้) Customer Experience (CX) (ประสบการณ์ลูกค้า) และ Patient Experience (PX) (ประสบการณ์ผู้ป่วย) โดยในโรงพยาบาลประสบการณ์ของผู้ป่วยนั้นมีความสำคัญมาก เพราะเมื่อ

ผู้ป่วยมาโรงพยาบาลจะมาด้วยความทุกข์ เจ็บปวด และประสบการณ์ที่เราสร้างขึ้นมามีค่าไม่ด้อยไปกว่าความทุกข์ความเจ็บปวด ดังนั้นกระแสทั่วโลกจึงให้ความสนใจ Patient Experience (PX) มาก

นิยามของ Patient Experience ของ The Beryl Institute กล่าวว่า ประสบการณ์ของผู้ป่วยคือผลรวมปฏิสัมพันธ์ของผู้ป่วยกับโรงพยาบาลที่ถูกกำกับไว้ในวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของผู้ป่วย เมื่อเริ่มป่วยมาโรงพยาบาลต้องมาเจอประสบการณ์ หอมที่ดูมาก คิวยาวมาก แอดmitt ไม่มีที่จอดรถ โดยเริ่มตั้งแต่ผู้ป่วยยังไม่มาโรงพยาบาลจนถึงนัดมาถึง พบแพทย์ เข้ารับการตรวจรักษา รับยา และกลับบ้าน จึงจำเป็นที่ต้องมีผู้บริหารในส่วนนี้ สมัยก่อนเป็นหน้าที่ของ HR แต่ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นหน้าที่ของ Chief Experience Officer (CXO) ซึ่งมีหน้าที่ในการทำทุกมิติของระบบบริการสุขภาพที่ซับซ้อนให้สนองต่อผู้ป่วยและความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Howard Larkin; H&HN) โดยทำให้ประสบการณ์ของผู้มาโรงพยาบาลดีขึ้น ซึ่งมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Listener-In-Chief หรือหัวหน้าของการฟัง

จากนั้นได้ยกตัวอย่างเรื่องของ Doug Dietz วิศวกรที่ GE Healthcare (ภาพที่ 1) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบโครงสร้างเครื่องวินิจฉัยโรค โดยเครื่องที่ภาคภูมิใจมากที่สุด คือเครื่อง MRI ซึ่งทุ่มเทกำลังทั้งหมดในการสร้างเครื่องนี้ขึ้นมา และอยากรู้ถึงความสำเร็จของตัวเอง โดยวันหนึ่งมีผู้ซื้อเครื่องและไปติดตั้งที่โรงพยาบาลเด็ก และเข้าไปดู พบพ่อแม่ลูกเดินเข้ามาเพื่อตรวจรักษาด้วยเครื่อง MRI ซึ่งเครื่องได้ตั้งอยู่ในห้องที่ว่างเปล่า ผนังสีขาว มีป้ายบอกว่าระวังสี



ภาพที่ 1 Doug Dietz วิศวกรที่ GE Healthcare

อันตราย และมีแสงไฟนีออนกระพริบเป็นระยะ เมื่อเปิดเครื่องมีเสียงดังมาก เด็กร้องไห้และกลัวมาก พบว่าเด็กที่มาทำ MRI ต้องใช้เจ้าหน้าที่ เวลา ที่มากกว่าเดิม และ 85% ต้องฉีดยานอนหลับ จึงสรุปว่าไม่ใช่สิ่งที่ตนเองต้องการ เป็นประสบการณ์ที่ไม่ดีสำหรับเด็ก จึงกลับมาบริษัทโดยเชิญนักพฤติกรรมศาสตร์ นักการตลาด มาพูดคุยเพื่อปรับแก้ไขปัญหา ทำวิจัยโดยเชิญเด็กมาร่วม workshop เพื่อศึกษาพฤติกรรมในสิ่งที่เด็กต้องการ โลกแห่งจินตนาการของเด็ก และนำมาปรับปรุงออกแบบใหม่ จนได้รูปแบบที่ตรงกับจินตนาการของเด็ก (ภาพที่ 2) ซึ่งมีทั้งกลิ่นธรรมชาติ และเสียงประกอบเพื่อความสมจริง เมื่อเด็กได้เข้ามาเห็นก็พอใจมาก เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับเด็กในการมารักษาในโรงพยาบาล เมื่อนำเครื่องที่ปรับปรุงใหม่ติดตั้งในโรงพยาบาล 1 ปี มีเด็กที่ต้องฉีดยานอนหลับเพียง 2 ราย (0.01%) เท่านั้น ซึ่งแนวคิดของ Doug Dietz จึงทรงอิทธิพลไปทั่วระบบบริการสาธารณสุข



มหาวิทยาลัยมหิดล  
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

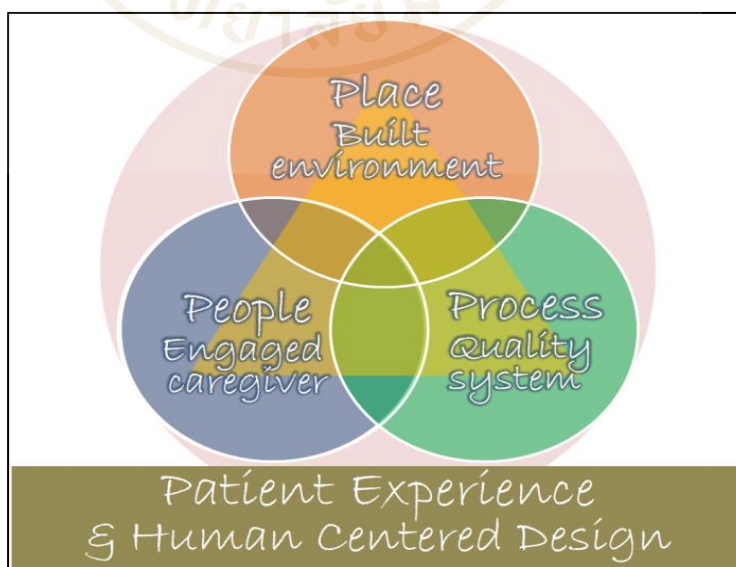
Link - Share - Learn



ภาพที่ 2 เปรียบเทียบห้องตรวจรักษา MRI รูปแบบเก่าและใหม่

การบริหารจัดการโรงพยาบาลกับประสบการณ์ของผู้ป่วย มี 3 องค์ประกอบ (ภาพที่ 3)

1. Place (สถานที่) คือสิ่งแวดล้อม บริเวณรอบโรงพยาบาล มีลักษณะดี ปลอดภัย ไม่แออัด
2. People (คน) คือการดูแลด้วยหัวใจ สร้างความประทับใจให้ผู้ป่วยที่มารักษาในโรงพยาบาล
3. Process (ระบบคุณภาพ) คือระบบมาตรฐานต่างๆ เพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย



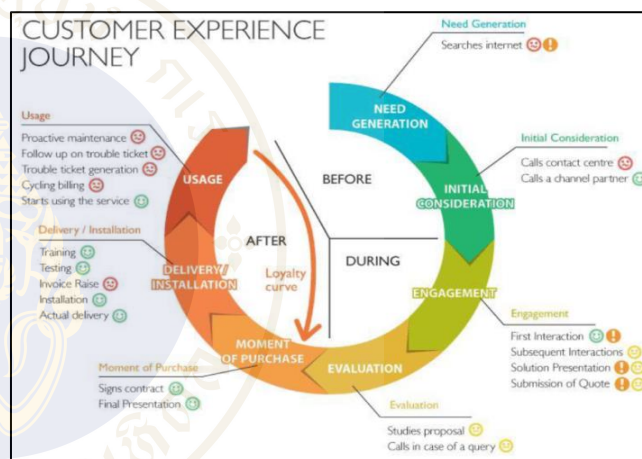
ภาพที่ 3 องค์ประกอบการบริหารจัดการ ประสบการณ์ผู้ป่วย

โดยกระบวนการออกแบบระบบจึงต้องอาศัยทั้ง 3 ส่วน ประกอบด้วย 6 กระบวนการ คือ

1. Empathize คือความรู้สึกของผู้เข้ามาในระบบว่ารู้สึกอย่างไร โดยต้องมีความรู้สึกร่วม เข้าใจ และเห็นอกเห็นใจ
2. Define คือการทำความเข้าใจให้ชัดเจน มองต่างมุม หาความหมาย และมองถึงเป้าหมายให้ชัด
3. Ideate คือการสร้างแนวคิด ภาพฝัน โดยการระดมสมองร่วมกันเพื่อหาความเป็นไปได้
4. Prototype คือการสร้างต้นแบบจากความคิดและระดมสมองร่วมกันออกแบบ
5. Test คือการทดสอบ ทดลองใช้จากสิ่งที่ได้ออกแบบสร้างขึ้นมา
6. Iterate คือการนำสิ่งที่ได้ทดลองใช้ว่าดีแล้วนำไปใช้จริง

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ถ้ามองในแง่ของธุรกิจ เรียกว่า customer experience journey คือการเดินทางผ่านประสบการณ์ของลูกค้าตลอดกระบวนการของคนที่มาเกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการว่าเกี่ยวข้องอย่างไร (ภาพที่ 4)

เช่นบริษัท IKEA มีการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าที่มาเดินเลือกซื้อสินค้าพบว่าลูกค้าไปวนมาบริษัท จึงนำมาบริหารจัดการใหม่ให้เป็นระบบตามพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า



ภาพที่ 4 Customer Experience Journey

สำหรับตัวอย่างวิธีการศึกษาพฤติกรรมของเด็กที่มารักษานในโรงพยาบาล โดยใช้การ mapping จากการ workshop และนำมาวิเคราะห์หา impact สูงสุด จนเกิดกระบวนการที่ได้ออกมา

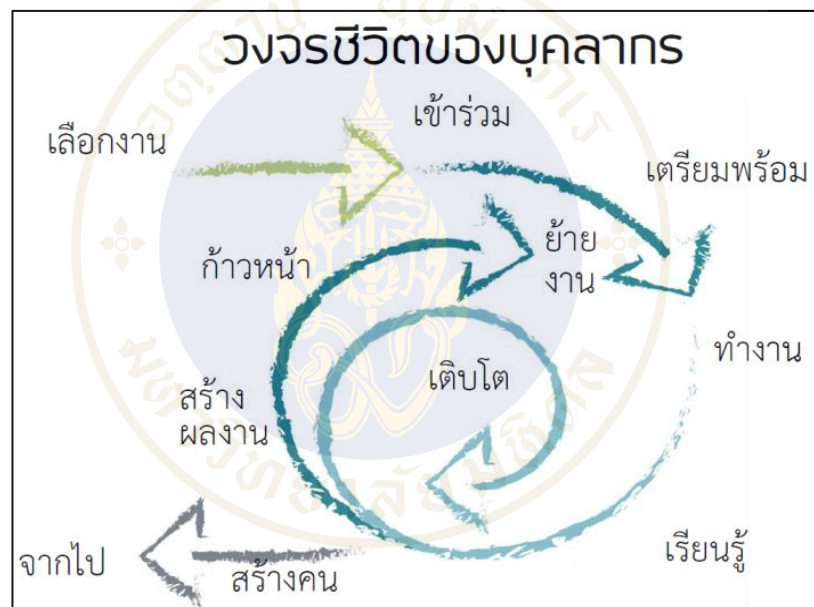
**การดูเส้นทางการเดินของผู้ป่วย (ลูกค้า) มีหลักการสำคัญคือ Touch points – Pain points**

Touch points คือจุดที่คนมาสัมผัส จุดที่คนมารับบริการ เช่น OPD จุดทำบัตร เป็นต้น และ Pain points คือจุดที่ต้องระวังที่สุด เป็นจุดสำคัญที่ทำให้เกิดจุดเปลี่ยน และทำให้เกิดโอกาสการพัฒนาใหม่ ซึ่งเส้นทางการเดินทางของผู้ซื้อ ไม่มีวันสิ้นสุด เช่นเดียวกับการเดินทางของบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุดเช่นกัน

Employee experience คือส่วนรวมของปฏิสัมพันธ์ ที่ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร และมีผลต่อ

การรับรู้ของบุคลากรในองค์กร ความรู้สึก ทักษะคติที่มีต่องาน พฤติกรรมต่องานตลอดช่วงชีวิตการทำงาน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละรุ่น

วงจรชีวิตของบุคลากรในการทำงาน (ภาพที่ 5) จากการเริ่มต้นทำงานในองค์กรจนถึงวันที่เกษียณอายุราชการ ควรทำให้บุคลากรท่านนั้นอยู่ในความทรงจำของคนรุ่นถัดไป สร้างให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานของตนเอง จดจำสิ่งที่ได้ทำให้องค์กรเมื่อเกษียณอายุราชการไปแล้ว โดยหาหนทางที่ทำให้ทุกขั้นตอนการทำงานของบุคลากรเกิดความภูมิใจ รักองค์กร เช่นควรเริ่มตั้งแต่วันปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ไม่ให้วันแรกของการทำงานเป็นวันที่น่าเบื่อ ควรให้ความรู้ในเรื่องที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกยอมรับกับการตัดสินใจที่เข้ามาทำงานในองค์กรแห่งนี้ ถึงแม้ว่าจะออกจากองค์กรแห่งนี้ไปแล้วก็จะไม่ลืมว่าเคยทำงาน ณ ที่แห่งนี้



ภาพที่ 5 วงจรชีวิตของบุคลากร

*Mihaly Csikszentmihalyi* ให้ความหมายของคำว่า *ความสุขกับงาน*? คือช่วงเวลาที่ดีที่สุดของชีวิตเรา นั่นไม่ใช่เวลาที่เรายุ่งๆ เชื่อยชา หรือกำลังพักผ่อนหย่อนใจ แต่มันเป็นช่วงเวลาที่ร่างกายและจิตใจของเราถูกใช้งานเต็มขีดความสามารถของมัน ในความพยายามที่เป็นไปอย่างสมัครใจเพื่อที่จะบรรลุซึ่งความสำเร็จที่ยากลำบากแต่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

Chief Experience Officer มีหน้าที่เปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นงานบ้านดาใจ มี 5 องค์ประกอบคือ

1. การสร้างคุณค่าในตน
2. สัมพันธภาพในองค์กร

