



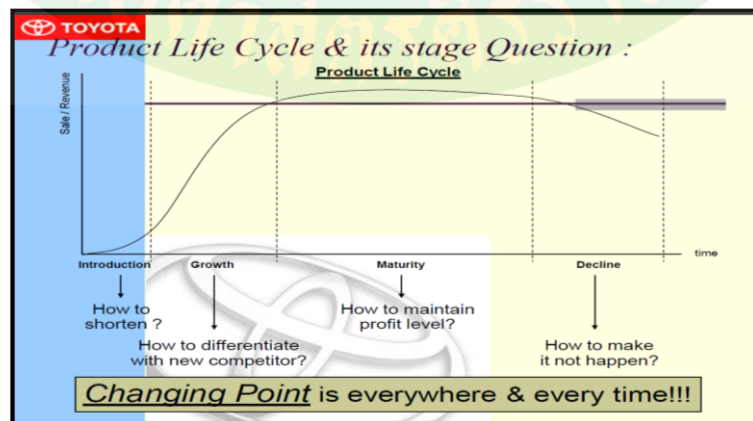
ถอดบทเรียนจากการประชุมวิชาการ HA National Forum ครั้งที่ 14
Management Excellence for HRO: Toyota Way กัยการสร้างความสำเร็จ
วันที่ 14 มีนาคม 2556 08.30 – 10.00 น.

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ศิริพงษ์ โพธิ์ลักษณะ (บ.โตโยต้า)

คุณศิริพงษ์ โพธิ์ลักษณะ ได้กล่าวแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินการของวงการอุตสาหกรรมรถยนต์ ว่ามีวิธีการดึงความรู้สึก ความคิดของลูกค้าผ่านระบบการผลิตของโตโยต้าว่าเป็นอย่างไร และทำอะไรให้ลูกค้าอยู่กับบริษัทอย่างยั่งยืน ซึ่งการบรรยายประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ 1) ลูกค้า 2) ระบบการดูแลลูกค้า และตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และ 3) ระบบและลูกค้าอยู่อย่างยั่งยืนได้อย่างไร

จากนั้น นำเข้าสู่หัวข้อการบรรยาย “ความน่าเชื่อถือ สู่ความสำเร็จและความยั่งยืน” จากการอ่านเอกสารการประชุมการสัมมนาครั้งนี้ พบว่า ในทุกโรงพยาบาล ทุกองค์กร มีการทบทวนระบบ ใช้ trigger มีระบบรายงานอุบัติการณ์ ทำ RCA/FMEA จ้างที่ปรึกษา จ้างผู้เชี่ยวชาญ แต่ก็ยังพบปัญหาว่าระบบที่มีการจ้างคนเหล่านี้มาดูแลยังไม่มีความมั่นคง เนื่องจากแต่ละยุคสมัยมีการเปลี่ยนแปลงตลอดตามกาลเวลา จากปัญหาต่างๆ จึงต้องนำกลับมาทบทวนความไม่แน่นอน เช่น ไดโนเสาร์ไม่น่าจะสูญพันธุ์ได้ แต่ก็เกิดขึ้น ซึ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ก็ไม่ต่างอะไรกับโรงพยาบาล คือ มีขึ้นก็มีลง เช่น โตโยต้าก็มีช่วงที่ลง หุ่นตก เช่นกัน ถือว่าเป็นวงล้อปกติ ดังเช่น วิศวกร หรือเจ้าหน้าที่มีวงจรชีวิตของตัวเองเช่นกัน คือ มีการหมุนเวียนไปเรื่อยๆ และเกิดจุดเปลี่ยน (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 : Life Cycle

จึงเป็นที่มาของการหาแนวทางในการแก้ปัญหา หรือ **สภาวะของการตื่นรู้ (State of mindfulness)** โดยจะต้องมีแนวคิดที่สำคัญ ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการพัฒนาสู่ความสำเร็จ เป็นการตื่นรู้ต่อสถานการณ์ รอบตัว ต่อผู้คน ต่อการค้นหาสาเหตุ ต่อความเสี่ยงในระบบ และการเตรียมความพร้อม อย่างมี “สติ” ประกอบด้วย

- **การไวต่อสถานการณ์รอบตัว (sensitivity to operation)** คือการที่ผู้นำและบุคลากรมีความตื่นตัวเสมอต้นเสมอปลายต่อภาวะของระบบ และกระบวนการที่มีผลต่อการดูแลผู้ป่วย ความตื่นตัวนี้เป็นกุญแจสำคัญในการสังเกตพบความเสี่ยง และป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้น
- **ไม่เอาง่ายเข้าว่า (reluctance to simplify)** ซึ่งกระบวนการที่เรียบง่ายเป็นสิ่งที่ดี แต่การอธิบายแบบเอาง่ายเข้าว่าทำไมสิ่งนี้จึงได้ผล สิ่งนี้จึงล้มเหลวเป็นอันตราย การหลีกเลี่ยงคำอธิบายที่ง่ายเกินไปสำหรับความล้มเหลว เช่น คนไม่เก่ง อบรมไม่พอ สื่อสารไม่ดี ฯลฯ เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความเข้าใจเหตุผลที่แท้จริงของความเสี่ยงที่ผู้ป่วยต้องเผชิญ
- **ครุ่นคิดว่ามีโอกาสเกิดปัญหา (preoccupation with failure)** เมื่อเกิดเหตุการณ์เกือบพลาดขึ้น จะมองเหตุการณ์เหล่านี้ว่าเป็นหลักฐานของระบบที่จะต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อลดอันตรายต่อผู้ป่วย แทนที่จะมองว่าระบบมีการป้องกันที่ดี จะต้องมองว่าเป็นเรื่องที่ต้องใส่ใจให้มากขึ้น
- **การรับฟังเสียงของผู้รู้จริง (deference to expertise)** ถ้าผู้นำและหัวหน้าไม่เต็มใจที่จะรับฟังและตอบสนองต่อข้อคิดเห็นของคนทำงาน ซึ่งเป็นผู้รู้ว่าการดำเนินการที่แท้จริงทำงานได้ผลได้อย่างไร รู้ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญอยู่ ก็จะไม่เกิดวัฒนธรรมของ high reliability
- **เตรียมพร้อมรับมือทุกสถานการณ์ (resilience)** ผู้นำและบุคลากรต้องได้รับการฝึกฝนและเตรียมตัวเพื่อรู้วิธีการที่จะตอบสนองเมื่อเกิดความล้มเหลวขึ้นในระบบ

ดังนั้นการแก้ปัญหาที่แท้จริงต้องเรียนรู้จากลูกค้า มิใช่คนในองค์กร ซึ่งถ้าระบบมีการดำเนินการสิ่งเหล่านี้ องค์กรจะมีความน่าเชื่อถือในมุมมองของลูกค้า ในระยะยาวและยั่งยืน ซึ่งการประเมินที่ดีที่สุดคือการประเมินจากลูกค้าทำให้ทราบปัญหาที่แท้จริง

การดำเนินการสู่ความสำเร็จ ต้องมีการแบ่งกลุ่มประเภทของลูกค้าตามระดับว่ามีความต้องการอย่างไร (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 : กลุ่มประเภทของลูกค้า

ซึ่งถ้าสามารถสร้างกลุ่มลูกค้าได้ในระดับสูงสุดจะทำให้องค์กรมีความมั่นคงและยั่งยืน การสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นการสร้างความรู้สึกที่จับต้องไม่ได้ เช่น แพทย์กุมารฯ เนื่องจากเด็กไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ถ้า โรงพยาบาลแห่งใดที่มีผู้ป่วยเด็กมารักษาจำนวนมาก แสดงว่าเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ดี เป็นต้น สำหรับปัจจัยที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้ามีหลายปัจจัย ประกอบด้วย คุณประโยชน์หลัก กระบวนการทำงานและการสนับสนุน การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิสัมพันธ์ และปัจจัยทางอารมณ์ (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 : ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า



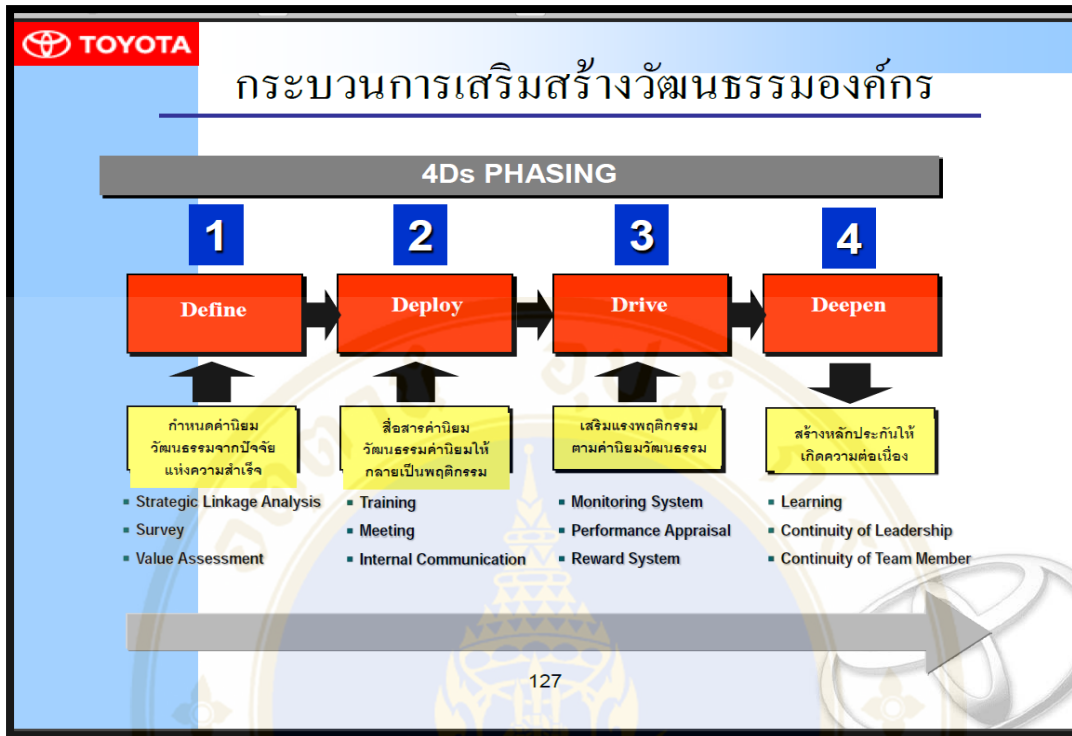
การสร้างคุณค่าในขั้นตอนของการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า แบ่งเป็นส่วนที่ควรเพิ่มและลด ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. **Core product or service** ด้านราคา ควรลดลง แต่คุณภาพต้องมีความโดดเด่น
2. **Process and support** มีขั้นตอน กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ไม่ยุ่งยาก ยืดหยุ่นได้ และรับประกันเวลา ในการให้บริการ และให้ทางเลือกกับผู้รับบริการ
3. **Technical performance** ลดการรอคอย เช่นเวลาในการรอรับบริการ รับสินค้าไม่ควรเกิดการผิดพลาด โดยจะต้องมีการตรงต่อเวลา ถูกต้อง แม่นยำ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า
4. **Interaction with the organization** มีมารยาท ลดความหยาบคายต่อลูกค้า ไม่แสดงอารมณ์ที่ไม่ดีกับลูกค้า ให้บริการ และช่วยเหลือด้วยความสุภาพ เพื่อมีมิตรภาพที่ดีต่อลูกค้า
5. **Emotional Elements** มีความชัดเจน ไม่สร้างความสับสน หรือแสดงอาการหงุดหงิดต่อลูกค้า โดยจะต้องให้เกียรติ เพื่อให้ลูกค้าจดจำ และประทับใจในตัวผู้ให้บริการต่อไป

ยกตัวอย่างระบบของโตโยต้า จะทำในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ โดยกำจัดสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการออกให้หมด แล้วสิ่งที่ลูกค้าต้องการจะปรากฏออกมาเอง เช่นระบบในโรงพยาบาลทำอย่างไรให้ลดเวลาการลงทะเบียน การรอตรวจรักษา การรอลยา ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งถ้าทำได้จะเป็นการกำจัดในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการนั่นเอง

ส่วนของปัญหาที่ลูกค้าไม่อยากได้ เช่น ไม่อยากมาโรงพยาบาลเพื่อรับการรักษาอีกครั้ง ไม่อยากทำงานซ้ำซ้อนต้องแก้ไขใหม่ จะมีวิธีการอย่างไรนั้น ต้องอาศัยการสังเกตในตัวลูกค้า มีความตื่นรู้ สังเกตความผิดปกติอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากลูกค้าแต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน ดังนั้นในการดำเนินการให้ทำตาม **“มาตรฐาน”** ก่อนเสมอ ดังนั้นกระบวนการที่ดี คือการลบสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการออกให้หมด โดยวิธีการแก้ปัญหา สามารถทำได้โดยจะต้องมีการเรียนรู้ ตื่นรู้ อยากรู้ ตลอดเวลา

จากสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาจะสามารถดำเนินการได้ดี และเป็นระบบที่นำไปสู่ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนขององค์กรนั้น จะต้องทำระบบและทำให้ความเชื่อของลูกค้ามีความยั่งยืน สิ่งนั้นคือ **“วัฒนธรรม”** ขององค์กร และ Core value ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่ทำให้ระบบดำเนินการไปได้และลูกค้าเชื่อถือ อีกทั้งยังเป็นความท้าทายขององค์กร โดยอีกหนึ่งปัจจัยที่มีส่วนสำคัญให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ **“ผู้บริหารองค์กร”** (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 : กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมที่ผ่านผู้นำ และจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ความเชื่อที่เป็นมุมมองของลูกค้า ระบบที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความยั่งยืนที่เกิดขึ้นได้จะต้องมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมส่งต่อไปยังบุคลากรรุ่นหลังขององค์กร

ผู้ถอดบทเรียน นายเอกกนก พนาดำรง

ผู้ตรวจสอบบทเรียน นางสาวสมใจ เนียมหอม