

มานุษยวิทยากับการออกแบบประสบการณ์ของบุคลากรในโรงพยาบาล

ในอดีตโลกของประสบการณ์การทำงานมักจะวางอยู่บนแนวคิดทางการตลาดที่ให้ความสำคัญเพียงการออกแบบประสบการณ์ของลูกค้า (customer experience) หรือประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ (user experience) โดยเน้นไปที่ความรู้สึกประทับใจและพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ เป็นสำคัญ แต่ในปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวเริ่มถูกนำมาประยุกต์ใช้ในแวดวงของงานบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ทางสังคมที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้รูปแบบการทำงานและความต้องการของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปได้ในทุก ๆ วัน อีกทั้งองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ เริ่มตระหนักดีว่าบุคลากรกำลังเผชิญกับความเครียดจากหลาย ๆ ด้าน ทั้งจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมและชีวิตประจำวันของการทำงาน การดูแลบุคลากรในหน่วยงานจึงถือเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรซึ่งไม่ได้จบลงเพียงแค่การตกลงทำสัญญาจ้างงานแล้วเสร็จสิ้นเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการดูแลบุคลากรภายหลังจากที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น รับรู้และทำความเข้าใจทุก ๆ ปัญหาที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่กับองค์กรไปได้ในระยะยาว (Erik Vulpen, 2023)

การพัฒนาประสบการณ์ของบุคลากร (employee experience) คือการให้ความสนใจต่อปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction) ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่พนักงานคนหนึ่งจะได้รับตลอดเส้นทางการทำงาน (employee journey) โดยประสบการณ์ดังกล่าวเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนก่อนที่จะเข้าทำงาน เช่น การสมัครงาน การสัมภาษณ์งาน ระยะเวลาทดลองงานรวมถึงหนึ่งปีแรกของการทำงาน หากพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจกับองค์กรตั้งแต่เริ่มต้น อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจว่าเขาจะมีความสุขกับงานหรือไม่ จะสามารถเข้ากับองค์กรได้หรือไม่ เป็นต้น ประสบการณ์ของบุคลากรยังรวมถึงกิจกรรมตลอดการทำงานที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของบุคลากรแต่ละคน เช่น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การออกแบบพื้นที่ในการทำงาน ไปจนถึงประสบการณ์ในช่วงสุดท้ายก่อนออกจากองค์กร ล้วนเป็นตัวกำหนดการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อองค์กรหนึ่ง ๆ ทั้งสิ้น (Petra Smutna, 2019)

อย่างไรก็ดี แม้ช่วงชีวิตการทำงานของบุคลากรหนึ่งคนล้วนประกอบขึ้นจากประสบการณ์เล็ก ๆ บนเส้นทางการทำงานที่รวมกันเป็นประสบการณ์ภาพรวม แต่ประสบการณ์ภาพรวมเหล่านี้ก็มีความแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานและองค์กร ดังนั้นวิธีการสร้างเสริมประสบการณ์ของบุคลากรที่ดีจึงไม่อาจมีแบบแผนตายตัว Petra Smutna นักมานุษยวิทยาผู้ให้

ความสนใจศึกษาวัฒนธรรมการทำงาน จึงเสนอให้องค์กรหันมาทำความเข้าใจประสบการณ์ของบุคลากรที่แตกต่างกัน ผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลทางมานุษยวิทยาซึ่งมีหัวใจสำคัญคือ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative research) ประกอบด้วย การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (participant-observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (focus group) ในการทำความเข้าใจความรู้สึก พฤติกรรมและประสบการณ์ที่บุคลากรเผชิญในชีวิตประจำวันของการทำงาน เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงประสบการณ์การทำงานที่ดีให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทเฉพาะของแต่ละหน่วยงานและองค์กรมากขึ้น (Petra Smutna, 2019)

โรงพยาบาล ถือเป็นพื้นที่หนึ่งที่ควรให้ความสนใจต่อการพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์ของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่ใช้ชีวิตในโรงพยาบาลไม่น้อยไปกว่าผู้มาใช้บริการ เนื่องจากผลการสำรวจโดยสถาบันแพทยศาสตร์แห่งชาติของสหรัฐอเมริกาเปิดเผยว่าปัจจุบันแพทย์และพยาบาลราวร้อยละ 50-70 % ในหลายประเทศทั่วโลกกำลังประสบกับปัญหาหมดไฟในการทำงาน (Burnout syndrome) สาเหตุสำคัญมาจากการต้องแบกรับภาระงานที่หนักเกินตัวติดต่อกันเป็นระยะเวลานาน ก่อให้เกิดความเหนื่อยล้าทั้งทางร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้การรักษาผู้ป่วยขาดประสิทธิภาพตามมา นอกจากภาระงานแล้ว สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานยังมีส่วนสำคัญ เช่น คำพูดเชิงลบ รวมถึงระบบงานที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แลกเปลี่ยนหรือแสดงความคิดเห็น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ก่อให้เกิดความเหนื่อยล้าและความเครียดสะสม ซึ่งเป็นสาเหตุของการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน และเป็นสาเหตุของการเกิดโรคอื่น ๆ ตามมา เช่น โรคนอนไม่หลับ โรคซึมเศร้า โรคกระเพาะ เป็นต้น บุคลากรที่ไม่สามารถทนต่อสภาวะดังกล่าวได้ บางคนเลือกลาออกและเปลี่ยนสายอาชีพ ทำให้จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ขาดแคลน ปัจจุบันสถาบันแพทยศาสตร์แห่งชาติของสหรัฐอเมริกาจึงเริ่มผลักดันให้หน่วยงานและโรงพยาบาลควบคุมปริมาณงานและชั่วโมงทำงานเพื่อลดความเหนื่อยล้า และเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Allana Akhtar, 2020)

การแบกรับภาระงานที่หนักจนส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจของบุคลากรทางการแพทย์เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบบริการสุขภาพในประเทศไทยมายาวนานนับสิบปี รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข (สธ.) ได้ออกมาเปิดเผยถึงเสียงสะท้อนของแพทย์ในโรงพยาบาลรัฐบาล โดยพบว่าแพทย์บางคนทำงานหนักเกินกว่า 100 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ซึ่งส่งผลเสียทั้งต่อตัวแพทย์และคนไข้ เนื่องจากเมื่อขาดการพักผ่อนอาจทำให้การวินิจฉัยขาดประสิทธิภาพ และเกิดปัญหาการฟ้องร้องตามมา การแบกรับภาระงานหนักโดยขาดการพักผ่อน ยังส่งผลให้แพทย์บางคนประสบอุบัติเหตุขณะขับรถ เนื่องจากการขึ้นเวรติดต่อกันโดยไม่ได้พักผ่อน และบางคนเลือกที่จะจบชีวิตลงด้วยภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าสะสม ในปัจจุบัน แม้แพทย์สภาพพยายามจำกัดชั่วโมงการ

ทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาลรัฐบาล อยู่ที่ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (สำนักงานเลขาธิการแพทยสภา, 2560) แต่ในความเป็นจริงกลับไม่สามารถทำได้ แพทย์จึงพยายามผลักดันข้อเสนอการควบคุมชั่วโมงการทำงานสู่ข้อกำหนดควบคุมชั่วโมงการทำงานของแพทย์ เพื่อใช้เป็นหลักในการอ้างอิงจำนวนชั่วโมงสูงสุดในการทำงานต่อสัปดาห์ (วารุณี, 2565) ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดการปัญหาด้วยแนวคิดเชิงคุณภาพ กล่าวคือไม่ได้ให้ความสนใจแค่เพียงการเพิ่มจำนวนหมอและพยาบาลที่ผลิตออกมาได้ในแต่ละปี แต่หันไปให้ความสนใจปัญหาจากประสบการณ์ในการทำงานที่เกิดขึ้นจริงของบุคลากร ถือเป็นก้าวที่สำคัญของการสร้างความเป็นธรรมทางสุขภาพ ที่นอกจากผู้ป่วยจะได้รับบริการที่มีมาตรฐานแล้วที่บุคลากรก็มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานด้วย

นอกจากนี้ การให้ความสนใจประสบการณ์ในชีวิตประจำวันของการทำงานยังช่วยเปิดเผยให้เห็นการใช้พื้นที่ของบุคลากรในแง่มุมที่ต่างไปจากการความคุ้นชินเดิม ๆ Sarah Pink นักมานุษยวิทยาการออกแบบผู้สนใจศึกษาประสบการณ์การใช้พื้นที่พักผ่อนของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลสะท้อนให้เห็นว่า โดยทั่วไปแล้วการออกแบบพื้นที่พักผ่อนของบุคลากรในโรงพยาบาลมักเป็นไปตามคู่มือทางสถาปัตยกรรมที่กำหนดให้พื้นที่พักผ่อนประกอบไปด้วยโต๊ะอาหาร ที่วี โซฟา ที่มีลักษณะคล้ายห้องนั่งเล่นที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตาม สำหรับบุคลากรที่ทำงานกับคนไข้จิตเวชซึ่งบ่อยครั้งต้องพบเจอกับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อจิตใจ พื้นที่พักผ่อนที่พวกเขาต้องการจึงมักจะเป็นพื้นที่เงียบสงบและเหมาะกับการอยู่เพียงลำพังมากกว่า แต่เมื่อไม่มีพื้นที่ดังกล่าวอยู่เลย พวกเขาจึงต้องสร้างพื้นที่พักผ่อนขึ้นผ่านการด้นสด (improvisation) เช่น การอาศัยช่วงเวลาว่างเพื่อเข้าไปนั่งพักในห้องยาหรือห้องเก็บอุปกรณ์ที่เงียบสงบและไม่มีผู้คนพลุกพล่าน ดังนั้นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อส่งเสริมประสบการณ์การทำงานที่ดี จึงควรให้ความสนใจกับการด้นสดที่เกิดขึ้นจริงของบุคลากรมากกว่าที่จะยึดตามคู่มือหรือหลักการที่ตายตัวเพียงอย่างเดียว (Pink et al., 2020)

จากการเก็บข้อมูลภาคสนามของผู้เขียน ยังทำให้พบว่า การให้ความสนใจต่อการรับฟังประสบการณ์การทำงานของพนักงานตัวเล็กตัวน้อยที่บ่อยครั้งมักจะถูกละเลยหรือถูกมองข้ามไปในองค์กร สะท้อนให้เห็นชีวิตของคนทำงานที่มีหลากหลายมิติ อีกทั้งบ่อยครั้งการบรรลุเป้าหมายในช่วงชีวิตการทำงานของพวกเขา ไม่ได้เป็นแค่เพียงการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นเท่านั้น แต่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้แบ่งปันหรือช่วยเหลือผู้อื่นเล็กน้อย ๆ เมื่อมีโอกาส ถือเป็นแง่มุมหนึ่งที่ทำให้ชีวิตการทำงานของพวกเขา รู้สึกมีคุณค่าและความหมาย ดังเช่น เรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงานของพี่เอ (นามสมมติ) แม่บ้านประจำห้องผ่าตัด ซึ่งอีกบทบาทหนึ่งคือแม่ครัวที่คอยดูแลอาหารให้กับน้อง ๆ ในแผนก พี่เอจะคอยถามว่าน้องคนไหนอยากทานอะไร เพื่อที่จะได้จัดแจงเตรียมวัตถุดิบและลงมือปรุงอาหารด้วยตัวเองอย่างสุดฝีมือ มากไปกว่านั้นช่วงเวลาที่นอกเหนือจากการทำงานเธอมักจะไปเป็นจิตอาสาทำกับข้าวให้โรงทานพร้อม

กับกลุ่มเพื่อน ๆ ในวันจันทร์ของบางเดือน พี่เอจะมาออกโรงทานใกล้ ๆ กับโรงพยาบาล โดยค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบก็จะมาจากเงินบริจาคจากครั้งก่อนหน้าร่วมกับผู้สนใจร่วมทำบุญที่บริจาคมาเพิ่มเติม น้อง ๆ ในแผนกจึงมักถามพี่เออยู่บ่อยครั้งว่าทำแบบนี้ไม่เหนื่อยแหย่หรือ สำหรับพี่เอการได้ออกโรงทานควบคู่ไปกับการทำงานประจำกลับไม่ได้ทำให้รู้สึกเหนื่อยล้าแต่รู้สึกอิ่มเอมใจที่ได้ทำให้คนอื่นอิ่มท้องมากกว่า

กล่าวโดยสรุป การให้ความสนใจต่อประสบการณ์ของบุคลากรหรือ employee experience หมายถึง การที่องค์กรให้ความสนใจต่อประสบการณ์ พฤติกรรม อารมณ์และความรู้สึกทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่พนักงานคนหนึ่งได้รับตลอดเส้นการทำงานในองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้มีความแตกต่างกันหลายกันไปในแต่ละแผนกและองค์กร ดังนั้นการหันมาทำความเข้าใจประสบการณ์ที่หลากหลายผ่านการประยุกต์ใช้วิธีการเก็บข้อมูลทางมานุษยวิทยา ซึ่งให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจึงช่วยเปิดเผยให้เห็นชุดประสบการณ์ของบุคลากรที่มีความรู้สึกและหลากหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์การทำงานของกลุ่มบุคลากรในโรงพยาบาลซึ่งทำงานอยู่กับความเจ็บป่วยและชีวิตของคนไข้ ด้วยภาระงานที่หนัก เสียงของคนตัวเล็กตัวน้อยที่มักถูกมองข้ามไป รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและพื้นที่พักผ่อนที่ไม่สอดคล้องกับการใช้งานจริง การหันมาสนใจประสบการณ์ของบุคลากรเหล่านี้นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการชักชวนให้องค์กรหันมาใส่ใจและปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะมนุษย์คนหนึ่งที่ไม่ใช่เพียงฟันเฟืองในวงล้อของระบบบริการสุขภาพเท่านั้น

ผู้เขียน

ณัฐนรี ชลเสถียร

นักวิจัย ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)

บรรณานุกรม

วารุณี สิทธิรังสรรค์. (2565). กลุ่มหมอบอลสิทธิ์ \“ชั่วโมงการทำงานแพทย์\” ออกเป็นกฎหมายควบคุม แก้ปัญหาภาระงานหนักหลายสิบปี. ค้นจาก <http://https://www.hfocus.org/content/2022/06/25393>

สำนักงานเลขาธิการแพทยสภา. (2560). การกำหนดกรอบเวลาการทำงานของแพทย์ภาครัฐ. ค้นจาก <http://https://tmc.or.th/index.php/News/News-and-Activities/311>

Allana Akhtar. (2020). Half of all US nurses and doctors are burned out – and they say the healthcare system is to blame. <https://www.businessinsider.com/nurses-doctors-face-burnout-due-to-health-care-system-2019-10>



Erik Vulpen. (2023). Employee Experience: A Complete Guide for HR.

<https://www.aihr.com/blog/employee-experience-guide/#How>

Petra Smutná. (2019). The emotions count! Employee experience from the applied

anthropology Lens. <https://blog.antropologia2-0.com/en/the-emotions-count-employee-experience-from-the-applied-anthropology-lens/>

Pink, S., Duque, M., Sumartojo, S., & Vaughan, L. 2020. Making spaces for staff breaks: a design anthropology approach. Health Environment Research & Design Journal, 1-12.