



โรงพยาบาลแห่งการดูแล: เครื่องมือและการออกแบบประสบการณ์ ของบุคลากรในโรงพยาบาล

โรงพยาบาลถือเป็นอีกหนึ่งพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของมนุษย์หลาย ๆ คนตั้งแต่ลืมตาดูโลก ไปจนถึงช่วงเวลาสุดท้ายของชีวิต ในขณะที่เดียวกันโรงพยาบาลก็เป็นสถาบันทางสังคมหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคล สังคมและวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี แม้โรงพยาบาลจะเป็นสถานที่ที่ถูกรจัดการด้วยความรู้ของระบบการแพทย์สมัยใหม่ที่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่อย่างไรก็ดี โรงพยาบาลแต่ละแห่งก็ไม่ได้มีรูปแบบตายตัวราวกับว่ามีเพียงต้นแบบเดียว แต่ความเป็นจริงโรงพยาบาลแต่ละแห่งกลับมีความแตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมและสังคมในแต่ละพื้นที่ โรงพยาบาลจึงกลายเป็นพื้นที่ในการศึกษาเชิงลึกของนักมานุษยวิทยาเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนกลุ่มต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปฏิบัติการการดูแลที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ในชีวิตประจำวันการทำงานของผู้ป่วยและบุคลากรทางการแพทย์ผู้ปฏิบัติงานและใช้ชีวิตอยู่ในโรงพยาบาลต่างมีความสำคัญไปไม่น้อยไปกว่าประสบการณ์ของผู้ป่วยที่มาใช้บริการ (van der Geest & Finkler, 2004: 1998)

เมื่อโรงพยาบาลแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันออกไปตามสังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่ ส่งผลให้มุมมองและชุดประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลแต่ละแห่งก็แตกต่างกันตามไปด้วย ดังนั้นในการเก็บข้อมูล นักมานุษยวิทยาจึงใช้วิธีวิจัยที่เรียกว่าชาติพันธุ์นิพนธ์ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้ความแตกต่างหลากหลายของมุมมอง ชุดประสบการณ์และกระบวนการปฏิบัติการแพทย์ให้ปรากฏออกมาอย่างพื้นฐานและเข้าใจได้ง่ายมากที่สุด วิธีการดังกล่าวคือการเข้าไปศึกษาภาคสนามเพื่อที่จะทำให้ผู้วิจัยเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่พวกเขาศึกษา โดยมีวิธีการสำคัญคือการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (participant observation) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียง วิเคราะห์ ถอดบทเรียนและนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ ๆ สู่สาธารณะ (Spinnewjin et al., 2020)

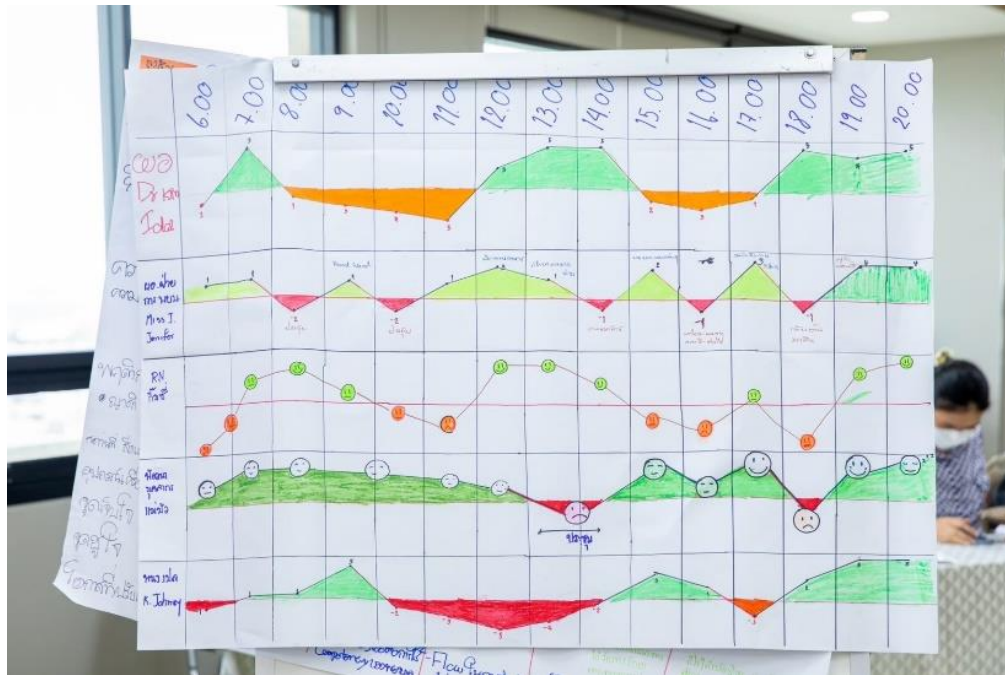
อย่างไรก็ดีความท้าทายในการทำงานวิจัยทางมานุษยวิทยาในโรงพยาบาลไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงการผลิตและนำเสนอองค์ความรู้และข้อค้นพบใหม่ ๆ ข้ามศาสตร์สาขาวิชาเท่านั้น แต่ยังคงขยายขอบเขตไปถึงการพยายามต่อยอดวิธีวิจัยทางมานุษยวิทยาโดยนำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงและสร้างความเปลี่ยนแปลงของระบบการให้บริการในระดับโครงสร้างได้อย่างเป็นรูปธรรม “โครงการวิจัยชาติพันธุ์นิพนธ์โรงพยาบาลและมานุษยวิทยาของการใส่ใจดูแล” จึงเกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน) และสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) ซึ่งเริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ.2565 เป็นต้นมา

โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การนำความรู้ด้านมานุษยวิทยาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของ “การออกแบบโรงพยาบาลที่เพิ่มความละเอียดอ่อนของการใส่ใจดูแลขึ้น”(ชัชชล อัจฉนาภิตติ, 2567)

การดำเนินงานในโครงการคณะวิจัยต้องทำงานร่วมกันกับคณะบุคลากรในโรงพยาบาลนำร่องจำนวนทั้งหมด 3 แห่ง โดยโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ กรุงเทพฯ เป็นโรงพยาบาลที่มีประเด็นพัฒนาที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากโรงพยาบาลอื่น ๆ กล่าวคือนอกจากสนใจประสบการณ์การดูแลที่ขึ้นกับผู้ป่วยกลุ่มต่าง ๆ แล้ว โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ยังให้ความสนใจกับการพัฒนาประสบการณ์บุคลากร (employee experience) รวมถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ในวงจรชีวิตการทำงาน โดยกลุ่มบุคลากรจะได้เรียนรู้และฝึกฝนวิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative research) ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเน้นไปที่การถ่ายทอดมุมมองและวิธีการจากแนวคิดเรื่องเล่าทางการแพทย์ (narrative medicine) และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (design thinking) มาใช้ทำความเข้าใจประสบการณ์การใช้ชีวิตในโรงพยาบาล ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยเชิงลึกเพื่อเก็บเกี่ยวเรื่องเล่าและเรื่องราวชีวิตของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการทำความเข้าใจประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลจึงไม่เพียงมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมประสบการณ์การดูแลที่ดีในกลุ่มผู้ป่วยเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นไปที่การค้นหาปัญหา (pain point) เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น บุคลากรที่มีคุณภาพก็จะพึงพอใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปในระยะยาว

จากการประมวลประสบการณ์ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นหลักการสำคัญของการพัฒนาประสบการณ์ของบุคลากร (employee experience) ให้มีประสิทธิภาพ คือองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการทำความเข้าใจประสบการณ์ในวงจรชีวิตของการทำงานของบุคลากรใน 3 ระยะ ในระยะแรกเข้าองค์กร (enter) คือประสบการณ์ตั้งแต่ช่วงเวลาก่อนที่จะเข้าทำงาน เช่น การสมัครงาน การสัมภาษณ์งาน โดยในระยะแรกเข้าองค์กร บุคลากรหลาย ๆ คนสะท้อนประสบการณ์ว่าหากย้อนกลับไปในช่วงเวลาก่อนที่จะเข้ามาสมัครงาน พวกเขาเห็นว่าสิ่งที่จะช่วยดึงดูดคนที่มีคุณลักษณะเหมาะสมทั้งด้านความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องและบุคลิกภาพ เกิดจากการนำเสนอภาพลักษณ์ วิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายละเอียดหน้าที่การทำงานและสวัสดิการที่พนักงานแต่ละบุคคลพึงจะได้รับ อีกทั้งในช่วงปีแรกของการทำงาน พวกเขาพบว่าประสบการณ์สำคัญที่ทำให้พวกเขาพึงพอใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปอีก ๓ ปี คือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่าตนเองมีตัวตนและมีคุณค่า ซึ่งสามารถแสดงออกผ่านการได้รับคำชื่นชม การได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงคือการแบ่งพรรคแบ่งพวก การปล่อยให้พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้งานด้วยตัวเองเพียงลำพังในช่วงแรกของการทำงาน

เมื่อผ่านพ้นปีแรกของการทำงาน พนักงานจะเข้าสู่ระยะผูกพันทุ่มเท (engage) เป็นช่วงเวลาที่บุคลากรจะได้ใช้ชีวิตการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและองค์กร เครื่องมืออย่างหนึ่งที่เข้ามาช่วยให้องค์กรทำความเข้าใจประสบการณ์การทำงานของพนักงานกลุ่มนี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อรักษาบุคลากรให้ทำงานกับองค์กรต่อไปในระยะยาวคือ “แผนภาพประสบการณ์การทำงานในหนึ่งวัน” (One Day Experience Mapping)



ภาพ ผังรวมประสบการณ์การทำงานของคนทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ
ที่มา: ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)

แผนผังดังกล่าวช่วยเปิดเผยถึงประสบการณ์เล็ก ๆ ในการทำงานตลอดระยะเวลา 1 วัน ว่ามีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง ตั้งแต่เริ่มวันทำงานจนสิ้นสุดวันทำงานอย่างละเอียด โดยความสุข ความทุกข์ ความเครียด ความกดดันในแต่ละช่วงเวลาที่มักถูกมองข้ามไปในชีวิตประจำวัน การทำงานของพนักงานแต่ละคนจะถูกนำมาเรียบเรียงและจัดบันทึกในเป็นแผนผังรวมอีกครั้ง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมองเห็นช่วงเวลาที่ราบรื่นและช่วงเวลาที่ปัญหาในการทำงานชัดเจนขึ้น ดังเช่น ภาพที่ปรากฏจะเห็นได้ว่าจุดที่เป็นปัญหาคือช่วงเวลาที่กราฟเป็นสีแดง ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการประชุม และอีกส่วนหนึ่งเป็นช่วงระหว่างการขึ้นเวร การทราบข้อมูลดังกล่าวเป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาเพื่อพัฒนาระบบการทำงานและสภาพแวดล้อมระหว่างการทำงานให้เป็นมิตร



ยิ่งขึ้น อาทิเช่น มีอาหารว่างหรือเครื่องดื่มให้บริการตัวเองขณะประชุม เพิ่มพื้นที่สีเขียวให้บุคลากร ได้พักผ่อนและพูดคุยกัน เป็นต้น

ในระยะสุดท้ายคือระยะออกจากรง (exit) ถือเป็นช่วงเวลาที่บุคลากรต้องส่งต่อ ประสบการณ์ ถ่ายทอดทักษะให้กับเพื่อนร่วมงานรุ่นถัดไป รวมถึงวางแผนและเตรียมความพร้อม ด้านต่าง ๆ ในการใช้ชีวิตหลังช่วงเกษียณ จากการพูดคุยและสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรที่มีอายุ งาน 10 ปีขึ้นไปพบว่า การที่องค์กรให้ความรู้เพื่อเตรียมตัวก่อนเกษียณ อาทิเช่น การบริหารเงิน สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ สิทธิในการรักษาพยาบาล วางแผนลงทุนเพื่ออนาคต การดูแลสุขภาพหลัง เกษียณ ช่วยให้พวกเขา รู้สึกก้าวเข้าสู่วัยเกษียณอย่างมั่นใจมากยิ่งขึ้น ลดความรู้สึกกังวลใจรวมถึง สามารถวางแผนการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อครอบครัวและอนาคตช่วงบั้นปลายของชีวิตได้ล่วงหน้า

กล่าวโดยสรุป โรงพยาบาลนอกจากเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตกับมนุษย์ทุกคน แล้ว ยังเป็นสถานที่ที่มีความท้าทาย ทั้งในแง่การศึกษาวัฒนธรรมและโลกของประสบการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายของผู้คนกลุ่มต่าง ๆ ความท้าทายดังกล่าวถือเป็นจุดเริ่มต้นในการ ประยุกต์และผสมผสานความรู้ทางมานุษยวิทยาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบโรงพยาบาล เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการใส่ใจดูแลที่ไม่เพียงมุ่งปรับปรุงเฉพาะประสบการณ์ของคนไข้ แต่ยังให้ ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรผู้เป็นกำลังสำคัญที่ทำให้ปฏิบัติการณ์ของ การดูแลยังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการสำคัญของการพัฒนาประสบการณ์ของบุคคลากร (employee experience) ให้มีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการทำความเข้าใจข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น ประสบการณ์ทางอารมณ์และความรู้สึกที่เกิดขึ้นจริงในวงจรชีวิตของ การทำงานของบุคลากรตั้งแต่ในระยะแรกเข้าองค์กร (enter) ระยะผูกพันทุ่มเท (engage) และ ระยะออกจากรง (exit) เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดช่วงระยะเวลาการทำงานอย่างเป็น ระบบ และดึงดูดให้บุคลากรที่มีคุณภาพทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้ในระยะยาว

ผู้เขียน

ณัฐนรี ชลเสถียร

นักวิจัย ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)

บรรณานุกรม

- Spinnewjin, L., Aarts, J., Verschuur, S., Bratt, D., Gerrits, T., & Scheele, F. 2020. Knowing what the patient wants: a hospital ethnography studying physician culture in shared decision making in the Netherlands. *BMJ Open*, 10:e032921.
- Van der Geest, S. & Finkler, K. 2004. Hospital ethnography: introduction. *Social Science & Medicine*. 59, 1995-2001.



ชัยชล อัจจนากิตติ. (2567). โรงพยาบาลแห่งการดูแล: ข้อค้นพบเบื้องต้นจากสนามการออกแบบโรงพยาบาลที่
ผสมผสานความรู้ทางมานุษยวิทยาในประเทศไทย. สืบค้น 1 เมษายน 2567. จาก
<https://www.sac.or.th/portal/th/article/detail/580>