



ถอดบทเรียนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการรับมือกับสถานการณ์ COVID-19

ภัทรารัตน์ ตันนุกิจ ปร.ด.* สิทธา สุขกสิ PhD** วรวิศ กอปรสิริพัฒน์ PhD**

* ศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

** ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ

บทนำ

จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย ที่ถือเป็นหนึ่งในโรคอุบัติใหม่อุบัติซ้ำของระบบทางเดินหายใจ ซึ่งเป็นธรรมชาติของการเกิดการระบาดที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทุก 10-15 ปี¹ ส่งผลให้กระทรวงสาธารณสุขจำเป็นต้องกำหนดมาตรการในการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตั้งแต่การคัดกรอง การสอบสวนโรค การกักกันโรค การรณรงค์เพื่อให้ประชาชนปฏิบัติตามแนวทางการป้องกันการติดเชื้อ และการแพร่กระจายเชื้อ ตลอดจนการออกประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ห้ามประชาชนรวมกลุ่มกัน ห้ามเดินทางข้ามจังหวัด สั่งปิดโรงเรียน ร้านอาหาร เป็นต้น โดยเฉพาะการระบาด ที่เกิดขึ้นประมาณเดือนมิถุนายน 2564 ที่พบการระบาดจากไวรัส COVID-19 สายพันธุ์เดลต้า ซึ่งเป็นเชื้อที่มีความรุนแรงสูง ทำให้ผู้ป่วยมีภาวะออกซิเจนต่ำ เกิดปอดอักเสบอย่างรวดเร็วและเกิดการเสียชีวิตตามมา² โดยเฉพาะในผู้ป่วยกลุ่มเสี่ยง เช่น ผู้สูงอายุและ ผู้ที่มีโรคประจำตัว จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ปริมาณผู้ป่วยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนทรัพยากรในการรักษาพยาบาล ตั้งแต่

เตียงรองรับผู้ป่วยในโรงพยาบาล อุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยเฉพาะเครื่องช่วยหายใจ และอุปกรณ์ป้องกันร่างกายสำหรับบุคลากร ทำให้โรงพยาบาลต้องจัดตั้งโรงพยาบาลสนามและศูนย์พักคอยเพื่อรองรับผู้ป่วยที่ไม่มีเตียงรักษาในโรงพยาบาล จากสถานการณ์การขาดแคลนทรัพยากรทั้งอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่จำเป็นและบุคลากรดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้เกิดความร่วมมือของภาคประชาชนในการร่วมกันบริจาคและจัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์ และอุปกรณ์ป้องกันร่างกาย แต่การขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์และการพยาบาลไม่มีหน่วยงานใดช่วยแก้ปัญหาได้ เพราะทุกหน่วยงานต่างก็ต้องรับสถานการณ์การระบาดเช่นเดียวกัน และการติดเชื้อในบุคลากรมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น แต่ด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพในการรักษาพยาบาลที่เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ทำให้บุคลากรทางการแพทย์และการพยาบาลไม่ว่าจะเป็นแพทย์/พยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อหรือด้านโรคระบบทางเดินหายใจหรือไม่ก็ตาม ต้องร่วมมือกันเผชิญและแก้ไขปัญหาการระบาดของ COVID-19 ไปด้วยกัน

สำหรับกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีประชาชนติดเชื้อ COVID-19 มากที่สุด และสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ถือเป็นเจ้าภาพหลักในการบริหารจัดการให้โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ สามารถทำการรักษาพยาบาลผู้ป่วยที่ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล โรงพยาบาลสนาม ศูนย์พักคอยและผู้ป่วยที่กักตัวที่บ้านให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการเพิ่มปริมาณการบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วย COVID-19 การลดปริมาณการรักษาพยาบาลผู้ป่วยโรคอื่น ๆ หรือการเลื่อนการรักษาพยาบาลผู้ป่วยที่ไม่จำเป็นเร่งด่วนออกไป ซึ่งปัญหาและการแก้ปัญหาที่โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ต้องเผชิญ ก็ไม่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่น ๆ แต่ประเด็นหลักที่โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ต้องเผชิญมากกว่าโรงพยาบาลอื่น ๆ ได้แก่ ปริมาณผู้ป่วยที่มีการติดเชื้อมากกว่าจังหวัดอื่น ๆ จำนวนประชากรแฝงในกรุงเทพมหานครที่มีจำนวนมาก และมีความเป็นอยู่ในชุมชนแออัด แต่การรักษาพยาบาลต้องเน้นความปลอดภัยของผู้ป่วยโดยเฉพาะการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อและการส่งมอบการบริการรักษาพยาบาลให้แก่ผู้ป่วยอย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์การขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น เช่น อุปกรณ์ป้องกันร่างกาย เครื่องช่วยหายใจ เตียงรับผู้ป่วย เป็นต้น ร่วมกับปริมาณผู้ป่วยที่มีมากขึ้นและการติดเชื้อในบุคลากรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างความโกลาหลครั้งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรทางการแพทย์และการพยาบาลทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยเฉพาะความกลัวต่อการติดเชื้อ COVID-19 และผลกระทบอื่น ๆ ที่ตามมา ทั้งนี้ แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรเหล่านี้จะสำเร็จได้

จำเป็นต้องอาศัยการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

คณะผู้จัดทำประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพและนักออกแบบ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถานการณ์ COVID-19 จึงต้องการถอดบทเรียนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการวางแผนแก้ปัญหาการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

กระบวนการถอดบทเรียน

คณะผู้จัดทำได้รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการถอดบทเรียนด้วยการสัมภาษณ์บุคลากรทางการแพทย์และการพยาบาล จากโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร แห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 20 ราย ซึ่งประกอบไปด้วยแพทย์พยาบาลวิชาชีพระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ที่ให้การพยาบาลผู้ป่วยทั้งในโรงพยาบาล โรงพยาบาลสนาม ศูนย์พักคอย ผู้ป่วยที่กักตัวที่บ้าน และหอผู้ป่วยที่ไม่ได้รับผู้ป่วย COVID-19 พยาบาลควบคุมการติดเชื้อ พยาบาลหน่วยกู้ชีวิต และพนักงานวิทยาศาสตร์ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์เกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ทั้ง 3 ระลอก ในมุมมองของผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ประกอบด้วย จุดแข็ง โอกาสพัฒนา การแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการและการแนวทางการพัฒนาในอนาคต

ผลการถอดบทเรียนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการรับมือกับสถานการณ์ COVID-19

1. การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่ให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วย

จุดแข็ง

1. การเตรียมบุคลากรของหน่วยงานที่รับผู้ป่วย COVID-19 แต่ละหน่วยงานเตรียมเอง โดยมีพยาบาลควบคุมการติดเชื้อ (infection control nurse) และบริษัทที่ทำห้องความดันลบ (negative pressure room) เป็นผู้ให้ความรู้ ความช่วยเหลือและคำแนะนำ
2. ผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ทำหน้าที่บริหารอัตรากำลัง โดยการกระจายอัตรากำลังภายในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ
3. บุคลากรทางการพยาบาลที่ให้การพยาบาลผู้ป่วย COVID-19 โดยตรง มีการพัฒนาสมรรถนะและทักษะอย่างรวดเร็ว
4. คณะกรรมการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล จัดทำสื่อการสอนเกี่ยวกับการสวมและถอดอุปกรณ์ป้องกันร่างกาย (personal protective equipment) ที่ถูกต้อง ทำให้พยาบาลในหอผู้ป่วยที่เริ่มให้การพยาบาลผู้ป่วย COVID-19 สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมั่นใจ

โอกาสพัฒนา

ระบบการให้ความรู้ล่าช้าส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติตัวที่ถูกต้อง และเกิดความตระหนก

การแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการ

หาความรู้จากผู้รู้จริงที่มีความรู้แบบฝังลึก (tacit knowledge) และจากเครือข่าย/สถานพยาบาลอื่น ๆ เช่น สถาบันบำราศนราดูร

แนวทางพัฒนาในอนาคต

1. มีระบบการกระจายอัตรากำลังข้ามหน่วยงานในภาพรวมของโรงพยาบาล โดยไม่เน้นการกระจายอัตรากำลังเฉพาะตามการกำกับของผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลแต่ละคน
2. มีแผนการกระจายอัตรากำลังที่ชัดเจนตามรูปแบบสถานการณ์ และกำหนดหน่วยงานที่เป็นกำลังหลักและรองตามลำดับ เช่น กรณีมีอุบัติเหตุที่มีผู้บาดเจ็บจำนวนมาก หน่วยงานหลัก เป็นหน่วยงานอุบัติเหตุ (emergency room) ส่วนห้องผ่าตัดเล็ก (minor operation room) และหน่วยส่องกล้องเป็นกำลังเสริม ตามลำดับ
3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปบทเรียน (lessons learned) ระหว่างหน่วยงานเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่ดี (sharing best practice) ขณะกำลังเผชิญปัญหา ให้เร็วและทันเวลา ในรูปแบบที่สามารถใช้สื่อสารได้ง่าย เช่น การสื่อสารผ่าน line กลุ่มของหัวหน้างาน เพื่อกระจายไปยังสมาชิกในหน่วยงาน
4. จัดเตรียมรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์เครือข่ายผู้รู้จริงที่พร้อมให้ความรู้ในแต่ละสถานการณ์

2. การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่ไม่มี ความชำนาญด้านโรคระบาด

โอกาสพัฒนา

1. ขาดระบบการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ปฏิบัติงานเสริมที่ไม่มี ความชำนาญ บุคลากรจากหน่วยงานอื่นที่มาช่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันและการควบคุมการติดเชื้อ ทำให้บุคลากรเหล่านี้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการติดเชื้อ

2. บุคลากรขาดความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่จำเป็น ต้องใช้เวลาในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเป็นเวลานาน เช่น การใช้เครื่องช่วยหายใจ การสวมอุปกรณ์ป้องกันร่างกาย เป็นต้น

3. บุคลากรจากต่างหน่วยงานที่มาช่วยงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการยอมรับเป็นหนึ่งในทีมหลักหรือไม่ได้รับความสำคัญ แต่ไม่กล้าแจ้งปัญหากับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

การแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการ

1. เจ้าหน้าที่ประจำด้านหน้าให้ความรู้เรื่องการสวมอุปกรณ์ป้องกันร่างกายซ้ำ

2. การหมุนเวียนบุคลากรใช้ระบบการเวียน โดยให้แต่ละคนปฏิบัติงานจุดละ 3 วัน จึงเปลี่ยนคน และการเปลี่ยนคนจะมีคนเดิมอยู่ 1 คนเพื่อช่วยสอนงานก่อน จะไม่เวียนหมดทั้งชุด

แนวทางพัฒนาในอนาคต

1. จัดเตรียมรายชื่อเครือข่ายผู้รู้จริงที่พร้อมให้ความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. จัดการฝึกอบรมให้ความรู้พื้นฐาน เรื่องโรคระบาด อุบัติภัยฉุกเฉิน และซักซ้อมกระบวนการรับมือในสถานการณ์ต่าง ๆ เหมือนการซ้อมดับเพลิง

3. กำหนดไว้ในแผนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้พยาบาลทุกคนต้องฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อเป็นประจำทุกปี การรณรงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการป้องกันการติดเชื้อ กำหนดให้การสวมและถอดอุปกรณ์ป้องกันร่างกายเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับบุคลากรที่ให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยและผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่เวรเปล คนงานที่ต้องใกล้ชิดผู้ป่วย

4. กระจายพยาบาลผู้เชี่ยวชาญการใช้อุปกรณ์ให้อยู่ประจำทีมที่สร้างขึ้น

5. จัดตั้งทีมสอนงาน โดยเฉพาะ เช่น ทีม nurse educators ที่ได้รับการฝึกสอนมาจากพยาบาลควบคุมการติดเชื้อ หรืออาจใช้พยาบาลประสานงานด้านการควบคุมการติดเชื้อประจำหน่วยงาน (infection control link nurse) เป็น nurse educator เพื่อช่วยลดภาระงานของพยาบาลควบคุมการติดเชื้อ

3. การกระจายงาน การมอบหมายงาน

จุดแข็ง

การมอบหมายงานของศูนย์เครื่องมือแพทย์ที่มอบหมายงานบุคลากรจำแนกตามหน่วยงานชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญกับเครื่องมือแพทย์ในหน่วยงานนั้น ๆ และคุ้นเคยกับเจ้าหน้าที่สามารถสื่อสารด้านเทคนิคเมื่อมีความจำเป็น จึงให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

โอกาสพัฒนา

ประเด็นภาระงานมากและผู้ปฏิบัติงานไม่กระจายงาน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่กล้ากระจายงานเนื่องจากขาดความอาวุโส หรือเกิดจากการขาดประสบการณ์ในการกระจายงาน เช่น การขอ code ส่งตรวจและแจ้งผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการที่ไม่มีการกระจายงาน ส่งผลให้งานมารวมที่พยาบาลควบคุมการติดเชื้อ ซึ่งต้องใช้เวลาไปกับการโทรศัพท์ติดต่อประสานงาน แทนที่จะนำเวลามาใช้ในการบริหารจัดการและแก้ปัญหาในภาพรวม

การแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการ

แจ้งภาระงานให้ผู้บริหารทราบและได้รับการแก้ปัญหาโดยส่งบุคลากรมาช่วยเหลืองานที่ผู้อื่นสามารถดำเนินการแทนได้ เช่น การมอบหมาย

พยายามเป็นผู้โทรศัพท์แจ้งผลการตรวจ RT-PCR
กรณีผู้ที่ไม่มีการติดเชื้อ COVID-19

แนวทางพัฒนาในอนาคต

1. จัดเตรียมระบบตรวจวัดภาระงานมากและการกระจายงานในกลุ่มบุคลากรต่าง ๆ พร้อมแสดงผลในรูปแบบที่ทำให้ผู้บริหารเห็นภาพได้ง่าย เช่น เป็นหน้าจอที่สรุปข้อมูลทุกอย่างให้เห็นในหน้าเดียว (dashboard) แสดงตำแหน่งที่กำลังมีภาระงานมากเป็นพิเศษ

2. ให้พยาบาลประสานงานด้านการควบคุมการติดเชื้อประจำหน่วยงานทั้งโรงพยาบาล ช่วยงานด้านการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ เพื่อช่วยลดภาระงานของพยาบาลควบคุมการติดเชื้อ และช่วยให้ระบบงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อมีคุณภาพและเกิดการปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว

3. หัวหน้า/ผู้บริหารต้องมองทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

4. ระบบร้องทุกข์/แจ้งปัญหาที่ไม่ถูกต้อง โทษ เช่น กล่องรับความคิดเห็น

5. จัดตั้งกติกาส่ง/ข้อตกลงในการมอบหมายงาน/จัดเวร ที่บุคลากรในทีมเห็นชอบตรงกัน

4. การหาอัตรากำลังทดแทนสำหรับหน่วยงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ

จุดแข็ง

ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นการช่วยเหลือด้านอัตรากำลังระหว่างหอผู้ป่วยที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน เช่น การช่วยเหลือด้านอัตรากำลังระหว่างหอผู้ป่วยวิกฤติโรคระบบทางเดินหายใจกับหอผู้ป่วยวิกฤติโรคหัวใจในระหว่างเวรเมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือในเวลานั้น ๆ

โอกาสพัฒนา

1. การหาอัตรากำลังทดแทนสำหรับหน่วยงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ เช่น หน่วยแพทย์กู้ชีวิต (EMS)

2. การส่งบุคลากรไปรับผู้ป่วยไม่เหมาะสม เช่น ส่งผู้ช่วยเหลือผู้ป่วยไปรับผู้ป่วยวิกฤติ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลจากลักษณะของการระบาด ความรุนแรงของโรคและความรวดเร็วในการเข้าถึงบริการ

แนวทางพัฒนาในอนาคต

1. จัดระบบการเสริมอัตรากำลังเพื่อเตรียมความพร้อม เช่น การจัดทำรายชื่อพยาบาลที่มาปฏิบัติงานนอกเวลาในหน่วย EMS และแจ้งให้ผู้บริหารทราบเพื่อมอบหมายบุคคลเหล่านี้ในการบริหารอัตรากำลังเสริมให้กับ EMS ได้

2. ปรับปรุงระบบการสื่อสารและแสดงอาการของผู้ป่วยระหว่างรถรับผู้ป่วยและบุคลากรที่ทำหน้าที่รับข้อมูลในโรงพยาบาลเพื่อให้คำแนะนำได้ทันต่อเหตุการณ์

3. ให้ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารอัตรากำลังช่วงสถานการณ์วิกฤติช่วยให้คำแนะนำ

4. ใช้แนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์สาธารณสุขในการคำนวณอัตรากำลังที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาล และปรับเปลี่ยน/ปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

5. การจัดการสภาวะร่างกายของผู้ปฏิบัติงาน

โอกาสพัฒนา

ความเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติงานที่เกิดจากการสวมอุปกรณ์ป้องกันร่างกาย ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกร้อน และระยะเวลาของการทำ

กิจกรรมพยาบาลในแต่ละรอบของการเข้าให้บริการผู้ป่วยที่นานกว่าสถานการณ์ปกติ

การแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการ

ประยุกต์ใช้โฟมที่ติดมากับหน้ากากป้องกัน (face shield) เพื่อช่วยซับเหงื่อไม่ให้ไหลเข้าตา

แนวทางพัฒนาในอนาคต

1. ปรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการทำงาน
2. สร้างความตระหนักให้กับพยาบาลถึงอาการที่บ่งชี้ว่าจำเป็นต้องหยุดปฏิบัติงานหรือขอความช่วยเหลือทันที
3. ส่งเสริมการคิด/สร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงระบบหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยให้งานปฏิบัติงานสบายและคล่องตัวขึ้น

6. การจัดการสภาวะจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

จุดแข็ง

บุคลากรมีคุณลักษณะของพยาบาลที่ดี ดังเห็นได้จากพยาบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้ป่วยและญาติ และให้การพยาบาลอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เมื่อมีเวลาจะหาเบอร์โทรศัพท์ญาติผู้ป่วยและโทรแจ้งอาการให้แก่ญาติทราบ เพราะเข้าใจถึงความห่วงใยของญาติ พยาบาลเต็มใจในการทำงานโดยไม่ได้คาดหวังสิ่งใด และเสริมพลังตนเองและทีมอยู่ตลอดเวลา

โอกาสพัฒนา

พยาบาลผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเศร้า เป็นผลมาจากการทำงานแบบมีความเข้าอกเข้าใจ (empathy)

การแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการ

กรณีผู้ป่วย COVID-19 ที่รับการรักษาในหน่วยงานที่ใช้เด็นท์ความดันลบ เมื่อผู้ป่วยเสียชีวิต

พยาบาลจะเปิดโอกาสให้ญาติได้มาบอกกล่าวนอกเคาน์เตอร์ก่อนส่งศพไปยังห้องเก็บศพ

แนวทางพัฒนาในอนาคต

1. จัดระบบ/กลไกสนับสนุนการดูแลสุขภาพจิตให้กับบุคลากร และมีเครือข่ายนักจิตวิทยาและจิตแพทย์ภายนอกโรงพยาบาลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้และมีการรักษาความลับอย่างเป็นรูปธรรม
2. จัดให้มีเครื่องมือตรวจวัดสุขภาพจิตที่บุคลากรสามารถประเมินระดับปัญหาความเครียด ความซึมเศร้าของตนเองได้ง่าย เช่น แบบสอบถามออนไลน์ที่มีมาตรฐาน

7. การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร (Talent management)

จุดแข็ง

มีบุคลากรที่เก่งเรื่องงานช่าง พร้อมสนับสนุนการประยุกต์ใช้อุปกรณ์ในโรงพยาบาลเพื่อแก้ไขปัญหา 1 คน สามารถช่วยหน่วยงานได้ในวงแคบ

แนวทางพัฒนาในอนาคต

1. จัดให้มีระบบการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร (talent management) อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากกลุ่มที่มีความพร้อม เช่น ช่าง/ช่างเครื่องมือแพทย์ โดยการประกาศหาบุคลากรที่เก่งเรื่องงานช่างที่พร้อมสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ และควรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาในงานในสถานการณ์ปกติเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความแข็งแกร่งให้ทีมงาน
2. จัดกิจกรรมที่สร้างความคุ้นเคยระหว่างฝ่ายซ่อมบำรุงและบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสามารถในการสนับสนุนด้านต่าง ๆ

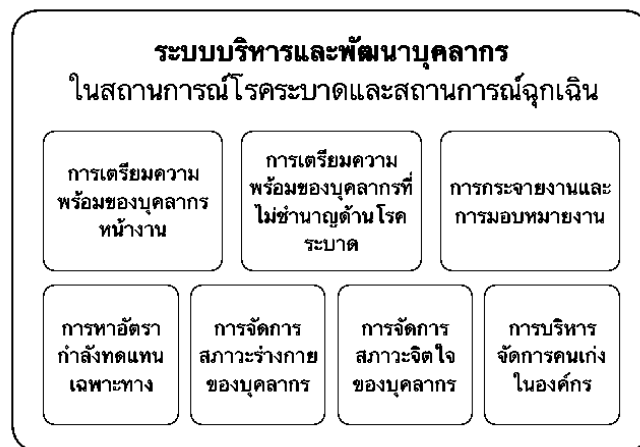
ของฝ่ายซ่อมบำรุง และเพื่อส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันได้อย่างชัดเจนระหว่างบุคลากรหน้างานและฝ่ายซ่อมบำรุง ซึ่งการสนับสนุนของฝ่ายซ่อมบำรุงอาจรวมถึงงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่งานด้านการช่างโดยตรง เช่น ช่างช่วยบุคลากรในการสื่อสารกับบริษัท outsource โดยการแปลงคำพูดของบุคลากรให้เป็น “ภาษาช่าง”

3. มีหน่วยงานกลางที่ช่วยประสานงานระหว่างบุคลากรหน้างานกับฝ่ายซ่อมบำรุง เพื่อช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจประเด็นและความต้องการตรงกัน

4. จัดสรรงบประมาณ ที่สามารถใช้เบิกจ่ายได้สะดวก สำหรับการสร้าง/แก้ไขปัญหาหน้างาน

ที่บุคลากรหน้างานกับฝ่ายซ่อมบำรุงสามารถร่วมมือกันทำได้อย่างรวดเร็ว

จากการถอดบทเรียนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการรับมือสถานการณ์ COVID-19 ครั้งนี้สรุปได้ว่า ประเด็นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการรับมือสถานการณ์ COVID-19 ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่ให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วย การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่ไม่มีความชำนาญด้านโรคระบาด การกระจายงานและการมอบหมายงาน การหาอัตรากำลังสำหรับหน่วยงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ การจัดการสภาวะร่างกายของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการสภาวะจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ดังภาพ



รายการอ้างอิง

1. กระทรวงสาธารณสุข. คู่มือการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ อุบัติซ้ำทางเดินหายใจ พ.ศ. 2564. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์; 2564.

2. ระพีพรรณ รัตนวงษ์นรา มอรัศ. มาทำความเข้าใจโควิดกลายพันธุ์ โดยเฉพาะสายพันธุ์เดลตาตัวที่แกร่งที่สุดและแพร่เชื้อได้ไวที่สุดในตอนนี้ [อินเทอร์เนต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 25 มี.ค. 2564]. เข้าถึงได้จาก <https://www.rama.mahidol.ac.th/ramachannel/article/มาทำความเข้าใจโควิด/>.