

การบริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโควิด 19 โรงพยาบาลสมุทรปราการ Nursing Management during the COVID-19 Pandemic at Samutprakarn Hospital

อารีวรรณ อ่วมตานี*¹ อำพันธุ์ พรมีศรี² ทิพทัศน์ ชินตาปัญญากุล³ จงจิตร์ รัยมธุรพงษ์²
Areewan Oumtane*¹ Ampun Pornmesri² Teepatad Chintapanyakun³ Jongjit Raimaturapong²

¹คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเทศไทย 10330

¹Faculty of Nursing, Chulalongkorn University, Thailand 10330

²โรงพยาบาลสมุทรปราการ กระทรวงสาธารณสุข ประเทศไทย 10270

²Samutprakarn Hospital, Ministry of Public Health, Thailand 10270

³คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ประเทศไทย 10400

³Faculty of Medicine Ramathibod Hospital ม. Mahidol University, Thailand 10400

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายการบริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 โรงพยาบาลสมุทรปราการ ผู้ให้ข้อมูล คือ พยาบาลที่มีประสบการณ์บริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย ผู้วิจัย ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีเครื่องมืออื่นๆ ที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) อุปกรณ์บันทึกเสียง 2) แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล 3) แบบบันทึกช่วยจำ และ 4) แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหาตามวิธีการของ Creswell และ Poth

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 ให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การจัดอัตรากำลังและความพร้อมของบุคลากร 2) การจัดการสถานที่และอุปกรณ์การแพทย์ที่ใช้ในการให้บริการ 3) การนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และ 4) การจัดสรรสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

ผลการวิจัยนี้ทำให้เข้าใจการบริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 มากขึ้น และผู้บริหารทางการแพทย์สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเตรียมแผนรองรับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสในอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทางการแพทย์, สถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19, การวิจัยเชิงคุณภาพ

Abstract

This research was a qualitative research. The purpose of this study was to describe nursing management during COVID-19 pandemic, Samutprakarn Hospital. The informants were 15 nurses who had experience in nursing management during COVID-19 pandemic. The tools used consisted of researchers who were an important interview tool. and collect data manually. There were other tools to help collect data, namely 1) audio recording devices, 2) personal data recording forms, 3) memo forms, and 4) interview questions. Data collection was done using in-depth interviews. The data were analyzed by using content analysis of Creswell's and Poth's method.

The finding of nursing management during COVID-19 to achieve its goal consists of 4 main themes: 1) manpower and readiness of personnel 2) Management of places and medical equipment used in providing services, 3) Apply management principles to work, 4) allocation of compensation for morale and encouragement.

The study finding makes more understanding of nursing management during COVID-19 pandemic and nurse executives can be used as a guideline for preparing plans for future viral outbreak.

Keywords: Nursing management, COVID-19 pandemic, Qualitative research

บทนำ

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โรคโควิด 19 เป็นปัญหาสุขภาพที่สำคัญของโลกในช่วงเวลานี้ กระทรวงสาธารณสุขของไทยประกาศให้โรคโควิด 19 เป็นโรคติดต่อร้ายแรงอันดับที่ 14 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 กำหนดมาตรการในการควบคุมและป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่กระจายเชื้อในวงกว้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนต่างเร่งพัฒนาค้นหาแนวทางการรักษาและพัฒนาวัคซีนที่จะใช้สำหรับป้องกันโรค¹ การระบาดใหญ่ของ โควิด 19 ทำให้ความต้องการบริการรักษาพยาบาลเพิ่มขึ้นในอัตราก้าวกระโดดในขณะที่ขีดความสามารถของสถานพยาบาลและบุคลากรสุขภาพไม่ได้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย พยาบาลเป็นบุคลากรทางสุขภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการดูแลผู้สงสัยติดเชื้อโควิด 19 ที่มาตรวจคัดกรอง และผู้ป่วยที่ยืนยันการติดเชื้อโควิด 19 ทั้งที่ไม่มีอาการจนถึงมีอาการรุนแรง พยาบาลต้องเผชิญกับสิ่งคุกคามต่างๆ ได้แก่ การสัมผัสกับเชื้อที่ก่อให้เกิดโรค ชั่วโมงการปฏิบัติงานที่ยาวนาน ภาวะความบีบคั้นทางจิตใจ ความเหนื่อยล้า ภาวะหมดไฟในการปฏิบัติงาน การติตราทางสังคม และได้รับความรุนแรงต่อร่างกายและจิตใจ² ในยุคของการระบาดของโรคอุบัติใหม่ การบริหารจัดการทางการพยาบาลในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลที่จะรับมือกับ

สถานการณ์ดังกล่าว³

กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลสมุทรปราการ เป็นหน่วยงานที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคในการบริหารจัดการทางการพยาบาลในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 มากมาย ต้องอาศัยทั้งหลักการบริหารจัดการองค์ความรู้ และความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยดี เนื่องจากในขณะนั้นโรงพยาบาลสมุทรปราการมีผู้ป่วยที่ต้องรับผิชอบดูแลทั้งหมดเกือบ 2,800 คนต่อวัน ซึ่งถือว่าเป็นงานที่หนักและเหนื่อยมากสำหรับบุคลากรทางการพยาบาล แต่ทุกสิ่งทุกอย่างก็ผ่านไปได้ด้วยดี ท่ามกลางอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ใช้ป้องกันการติดเชื้อและบุคลากรมีจำนวนจำกัด ภาระงานเกินอัตรากำลังและเกินขีดความสามารถของบุคลากรที่จะรับมือกับจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เป็นเสมือนบทเรียนที่ควรค่าแก่การศึกษาว่า กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลมีการบริหารจัดการทางการพยาบาลในสถานการณ์ระบาดของโควิด 19 อย่างไรจึงทำให้การดำเนินการให้บริการผู้รับบริการสำเร็จลุล่วงภารกิจไปได้ด้วยดี ซึ่งปัจจุบันยังไม่สามารถศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำราหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เนื่องจากบริบทการทำงานและนโยบายการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

ดังนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพจึงเป็นรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมในการค้นหาการบริหารจัดการกับสถานการณ์ระบาดของโควิด 19 จากผู้มีประสบการณ์ตรงจากสถานการณ์ดังกล่าว ผลการวิจัยที่ได้จะทำให้เข้าใจการบริหารจัดการของกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลดังกล่าวในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 และได้ข้อเสนอแนะในการเตรียมแผนรองรับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อบรรยายการบริหารจัดการทางการพยาบาลในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 โรงพยาบาลสมุทรปราการ

คำถามการวิจัย

การบริหารจัดการทางการพยาบาลในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 โรงพยาบาลสมุทรปราการ เป็นอย่างไร

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบ Narrative research⁴ ซึ่งเป็นวิธีการได้ข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลการวิเคราะห์มาสรุปเป็นข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้

ผู้ให้ข้อมูล เป็นบุคลากรในกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) เป็นพยาบาลในกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการทางการพยาบาลในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 และ 2) ยินดีเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน ได้แก่ รองหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล 1 คน หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล 4 คน หัวหน้ากลุ่มควบคุมและป้องกันการติดเชื้อ 1 คน หัวหน้าหอผู้ป่วย 4 คน พยาบาลควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในหอผู้ป่วย 1 คน และพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญเนื่องจากเป็นผู้สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีเครื่องมืออื่นๆ ที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) อุปกรณ์บันทึกเสียง 2) แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล 3) แบบบันทึกช่วยจำ และ 4) แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลสมุทรปราการหมายเลขรับรอง Oq01364 เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2564 และหลังจากได้รับอนุมัติให้เก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้อำนวยการโรงพยาบาลแล้ว ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ประสานงานโครงการวิจัย เพื่อขอรายชื่อและช่องทางการติดต่อบุคลากรในกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลที่มีตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ จากนั้นผู้วิจัยทำการติดต่อ ผู้ให้ข้อมูล และสอบถามความสนใจของผู้ให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขั้นตอนในการดำเนินการสัมภาษณ์ รวมถึงขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกขณะสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสามารถยุติการให้ข้อมูลได้ในทุกระยะของการสัมภาษณ์ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะทำลายเอกสารการบันทึกข้อมูลต่างๆ ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากบอมนัติให้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยความสะดวกโรงพยาบาลแล้ว ผู้ให้ข้อมูลยินดีเข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์จากคำถามกว้างๆ ซึ่งเป็นการพูดคุยเกี่ยวกับการประสบการณ์การทำงานในสถานการณ์โควิด 19 และเริ่มเข้าคำถามเจาะลึก คำถาม ได้แก่ “ในสถานการณ์โควิด 19 ท่านดำเนินการให้บริการผู้ป่วยโควิด 19 อย่างไร” และ “มีเหตุการณ์ใดที่ต้องบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายบ้าง” ส่วนคำถามอื่นๆจะเกิดขึ้นในขณะสัมภาษณ์ตามบริบทของเนื้อหาที่ผู้ให้ข้อมูลถ่ายทอดประสบการณ์ เนื่องจากการเก็บข้อมูลครั้งนี้อยู่ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 บุคลากรในกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมาก ไม่สะดวกให้สัมภาษณ์หลายครั้ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงจดบันทึกใจความสำคัญเพื่อใช้ในการถามคำถามต่อไปเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นในการสัมภาษณ์ครั้งเดียว การสัมภาษณ์ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที ต่อราย หลังสัมภาษณ์เสร็จ ผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปแบบคำต่อคำ การสัมภาษณ์สิ้นสุดเมื่อข้อมูลอิ่มตัว ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูล 15 คน ใช้เวลาเก็บข้อมูล 8 สัปดาห์ (ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2565)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการไปพร้อมๆกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามเนื้อหาด้วยวิธีการของ Creswell and Poth⁴ โดยการนำข้อมูลที่ได้ออกมาถอดเทป

มาอ่านหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เข้าใจในข้อมูลหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเน้นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์โควิด 19 จากนั้นตั้งประโยคหรือข้อความที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษามากำหนดรหัสข้อมูล (Coding) จัดรหัสข้อมูลที่เหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน แล้ววิเคราะห์เป็นประเด็นหลักและประเด็นย่อย จากนั้นเขียนเค้าโครงคำอธิบายพร้อมนำตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์มาใช้อ้างอิงในการเขียนผลการวิจัย

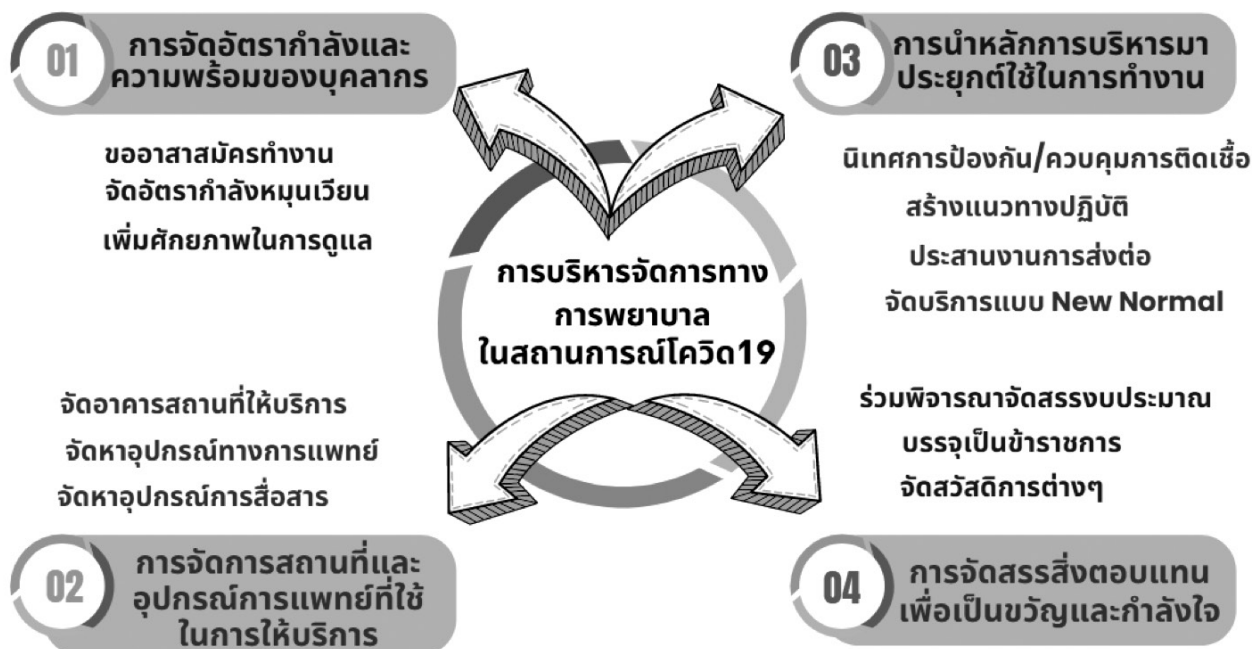
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ Guba and Lincoln⁵ ดังนี้
1) ความน่าเชื่อถือ (credibility) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลทุกรายตรวจสอบ พบว่าไม่มีการแก้ไขข้อมูล 2) ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) เมื่อผู้อ่านอ่านบทความวิจัยแล้ว มองเห็นถึงประสบการณ์การบริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์โควิด 19 ว่าเป็นความเป็นได้ที่จะเกิดประเด็นต่างๆ ที่เป็นผลการวิจัย 3) ความสามารถในการ

พึ่งพา (Dependability) โดยการใช้ผู้วิจัยหลายคนในการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกัน ผลการวิจัยที่ได้จากทีมผู้วิจัยมีความสอดคล้องกันและ 4) ความสามารถในการยืนยัน (Confirmability) เป็นการตรวจสอบข้อมูลจากการบันทึกเสียง การถอดเทป และการบันทึกช่วยจำว่ามีความสอดคล้องกัน และมีการอ้างอิงคำพูดของผู้ให้ข้อมูลในการนำเสนอผลการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สาระสำคัญของ การบริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 ให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การจัดอัตรากำลังและความพร้อมของบุคลากร 2) การจัดการสถานที่และอุปกรณ์การแพทย์ที่ใช้ในการให้บริการ 3) การนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และ 4) การจัดสรรสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : การบริหารจัดการทางการแพทย์ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19

1. การจัดอัตรากำลังและความพร้อมของบุคลากร

การจัดอัตรากำลังบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 เป็นสถานการณ์ที่บุคลากรมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น ต้องให้บริการทั้งผู้ป่วยทั่วไปและผู้ป่วยโควิด 19 มีหน่วยงานบริการเฉพาะกิจเพิ่มขึ้น ด้วยจำนวนบุคลากรที่ยังคงมีเท่าเดิม ดังนั้นทุกคนจึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการอัตรากำลังให้เพียงพอและมีความเหมาะสมกับแนวโน้มของผู้ป่วยติดเชื้อที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น สามารถรองรับและดูแลผู้ป่วยโควิด 19 ได้อย่างปลอดภัยและทั่วถึง กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลมีการบริหารจัดการด้านบุคลากร ดำเนินการดังนี้

1.1 ขออาสาสมัครดูแลผู้ป่วยโควิด 19 ในช่วงแรกของการระบาดโรคโควิด 19 ผู้บริหารทางการแพทย์ได้จัดประชุมและขอบุคลากรที่มีความสมัครใจอาสาเข้าไปให้การพยาบาลผู้ป่วยโควิด 19 แต่ไม่มีบุคลากรคนใดสมัครใจ จึงปรับเป็นการคัดเลือกพยาบาลจากความรู้ความสามารถในการรับมือป้องกันการแพร่กระจายเชื้อและการดูแลผู้ป่วยติดเชื้อได้พยาบาลควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในหอผู้ป่วย (ICWN) จึงเป็นบุคลากรกลุ่มแรกที่ได้รับคัดเลือกให้การพยาบาลผู้ป่วยโควิด 19 เพราะเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ในด้านการดูแลและป้องกันการติดเชื้อเดิมอยู่แล้ว จึงมีความเหมาะสมที่สุด ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้ “ให้น้องพยาบาลเขาได้มีโอกาสตัดสินใจเลือกด้วยตัวเองก่อน เพราะเราเข้าใจว่าตอนนั้นทุกคนก็กลัวกันหมดนะ ถ้าเราได้คนแบบอาสาเราเองเต็มใจมาช่วย ไม่ว่างานยาก งานหนัก มันไม่กลัว มันผ่านได้หมดแหละ พี่คิดแบบนั้นนะ ไม่ต้องไปบังคับข่มขู่ใจกัน ก็ต้องเข้าใจความรู้สึกของพวกเขาค่ะด้วย พี่ก็ให้หัวหน้าหอผู้ป่วยไปแจ้งประกาศกับน้องพยาบาลว่าเราขออาสาสมัครคนที่ดูแลคนไข้โควิด แต่! เชื่อไหมว่า ไม่มีใครเข้ามาเลยซักคนเดียว ตอนนั้นนะก็ต้องคิดต่อกับหัวหน้า IC เราเห็นตรงกันว่า เราต้องมอง competency เป็นหลัก...ก็มี ICWN กลุ่มนี้แหละที่อาสา...ซึ่งจริงๆ แล้วน้อง ICWN เขามีความรู้เรื่อง IC การดูแลผู้ป่วยติดเชื้ออยู่แล้ว”

1.2 จัดอัตรากำลังหมุนเวียน ในระลอกถัดมาของการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งมีจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มจำนวนมากขึ้น ทำให้ต้องมีการจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มขึ้นทั้งการดูแลในโรงพยาบาลและจัดอัตรากำลังพยาบาลวิชาชีพหมุนเวียนไปช่วยในหน่วยงานบริการเฉพาะกิจ ได้แก่ โรงพยาบาลสนาม, Hospital, State Quarantine และ Community Isolation

กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลจึงกำหนดนโยบายให้พยาบาลวิชาชีพที่เป็นตัวแทนของแต่ละหอผู้ป่วย/แผนก จำนวน 1 คน เวียนกันไปช่วยปฏิบัติงานการดูแลผู้ป่วยโควิด 19 ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้ “คนไข้มีเรื่อยๆ ใจ ต้องมีคนดูแล พี่ก็กำหนดให้จัดเวรเวียนกัน จัดเวรเวียนคือ น้อง ในแต่ละสัปดาห์ให้เวียนเข้ามา 1 คน 1 เวน 1 คน 1 เวน กำหนดออกมาเป็นนโยบายของกลุ่มการพยาบาลแบบบังคับเลย ว่าทุกคนจะต้องเข้าไปเพื่อที่จะได้บริหารอัตรากำลังไปช่วยที่ Cohort ward ได้ พอพี่ทำแบบนี้ พี่ต้องเปิด ward ใหม่ในระบารอบหลัง พี่เลยได้คนทำงานเป็นทันที”

1.3 เพิ่มศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยโควิด 19 โดยการจัดอบรมให้ความรู้ พัฒนาทักษะแก่บุคลากรทางการแพทย์ เป็นการเพิ่มพยาบาลที่มีทักษะและความรู้ความสามารถในการดูแลผู้ป่วยโควิด 19 ที่จะกระจายไปช่วยปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยโควิดได้มากขึ้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ “พี่ก็เริ่มฟื้นความรู้ ทักษะสวมใส่ชุด PPE ก่อนและหลัง ใส่ N95 ยังให้แบบขีด ถอดชุดลำดับก่อนหลัง ตรงไหนถอดก่อน ตรงไหนถอดหลัง รวมถึงการเลือกประเภทของชุดป้องกัน การเลือกใช้อุปกรณ์แต่ละประเภท การแยกขยะ การทิ้งขยะ ทุกอย่างจะรวมเบ็ดเสร็จมาเป็นเนื้อหาแล้วเขาก็จะรู้ในเรื่องของเนื้อหาการใช้หน้ากากเชื้อทำอะไร อะไรแบบนี้”

2. การจัดการสถานที่และอุปกรณ์การแพทย์ที่ใช้ในการให้บริการ

เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 มีผู้ป่วยจำนวนมากจึงต้องมีการดำเนินการปรับปรุงอาคารสถานที่ จัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์และอุปกรณ์สื่อสารต่างๆ สำหรับการให้บริการแก่ผู้ป่วยโควิด 19 และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อป้องกันการแพร่กระจายเชื้อไปสู่ประชาชนภายนอก ดังนี้

2.1 จัดอาคารสถานที่ให้บริการได้แก่ 1) จัดตั้งสถานที่ภายในโรงพยาบาล: เริ่มตั้งแต่การพิจารณาเลือกหอผู้ป่วยพิเศษในการรับผู้ป่วยกลุ่ม PUI และผู้ป่วยโควิด 19 ในช่วงแรก ต่อมาเมื่อจำนวนผู้ป่วยโควิด 19 เพิ่มมากขึ้น พิจารณาเลือกหอผู้ป่วยที่ไม่ได้ใช้งานมาเปิดเป็น Cohort Ward สามัญ จัดตั้ง Sub ICU Cohort Ward สำหรับดูแลผู้ป่วยโควิด 19 ที่อาการกึ่งวิกฤตมีการใส่เครื่องช่วยหายใจ และหอประชุม สำหรับรองรับกลุ่มแม่และเด็กที่เป็นผู้ป่วยติดเชื้อโควิด 19 และ 2) จัดตั้งสถานที่ภายนอกโรงพยาบาล เมื่อจำนวนผู้ป่วยโควิด 19 เพิ่มมากขึ้นพื้นที่ของโรงพยาบาลไม่เพียงพอที่จะรองรับผู้ป่วย จึงมีจัดตั้ง

หน่วยงานเฉพาะกิจขึ้นนอกโรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลสนาม และ หอผู้ป่วยเฉพาะกิจ เพื่อช่วยลดปัญหาความแออัดของผู้มารับบริการที่มีจำนวนมาก

2.2 จัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยเฉพาะการจัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล เป็นสิ่งสำคัญในการป้องกันการติดเชื้อในสถานการณ์นี้ ซึ่งกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลมีหน้าที่ในการจัดสรรให้เพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากรที่ให้การพยาบาลผู้ป่วย ในช่วงแรกของการเกิดการระบาด โรงพยาบาลประสบปัญหาเกี่ยวกับ การขาดแคลนอุปกรณ์ป้องกัน โดยเฉพาะ หน้ากากอนามัย N-95 จึงมีการแก้ปัญหาด้วยการจำกัดหน้ากากอนามัย แจกให้คนละ 1 ชิ้นต่อสัปดาห์ และ Reuse ใช้วิธีการนำไปอบฆ่าเชื้อโรค ต่อมาได้รับบริจาคจากหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ทำให้อุปกรณ์เริ่มมีเพียงพอสำหรับการใช้งาน ส่วนในระยะหลังได้มีการจัดซื้ออุปกรณ์เหล่านี้ได้อย่างเพียงพอและตรงตามความต้องการ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ “ตอนนั้นชุด PPE mask N95 ต่างๆเรามีอยู่แล้ว แต่ไม่ได้มีแบบfull optionและก็ได้มีเยอะ พี่ก็เริ่มสำรวจนับstock ว่าทั้งรพ. เรามีทั้งหมดเท่าไร ก็รวบรวมมา แล้วก็มาดูคำนวณดูว่าในกิจกรรมที่ต้องเข้าไปดูคนไข้แต่ละวันใช้กี่ชิ้น ก็คนที่ต้องทำงาน เพราะตอนนั้นเราไม่รู้ว่าจะมีเคสจริงมาเท่าไร หลังจากนั้นพี่ก็ทำบันทึกขอซื้อ ให้พัสดุไปจัดหามาให้ ณ ขณะนั้น ได้มารวมๆแต่ละอย่างประมาณ 3,000 ชิ้น พี่ก็มาจัดทำเป็นset มี cover leg cover shoes, ชุด PPE face shield แล้วก็ gown MDR อยู่ในนั้นหมด ถุงมือแยกไว้ข้างนอก ทำให้สะดวกต่อการเบิกใช้ และตรวจนับ” นอกจากนี้ยังมีการจัดหาอุปกรณ์ช่วยเหลือผู้ป่วย ช่วงการระบาดระยะแรก โรงพยาบาลพบปัญหาการขาดแคลนอุปกรณ์ ได้แก่ Infusion Pump, O2 High Flow, Pipe Line และเครื่อง Defibrillation ต่อมาได้รับบริจาคจากหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ จึงทำให้สามารถบริหารจัดการอุปกรณ์และเครื่องมือได้อย่างเพียงพอกับจำนวนผู้ป่วยโควิด 19 ที่มารับบริการ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ “เราจะเปิด ICU รับคนไข้โควิดเนอะ เชื่อไหม ว่าพี่มีแต่พื้นที่ที่เราไม่มีอุปกรณ์อะไร ใดๆ เลย ทั้ง ventilator เอย อุปกรณ์ monitor ต่างๆ เครื่อง High-Flow ก็ไม่มี และที่สำคัญ ตอนนั้นงบประมาณเราก็ติดลบเยอะเราก็จำเป็นที่จะต้องจำกัดงบ พี่ก็เลยประชาสัมพันธ์ขอรับบริจาคหมดเลย โชคดีที่เราได้บริจาคมา High-Flow ก็ได้มาคน...[ในพื้นที่] และคนใกล้เคียงร่วมบริจาค ventilator, อุปกรณ์monitor เราก็ได้รับเงินบริจาคจากมูลนิธิชัยพัฒนา ทุกอย่างมาจากขอรับบริจาคทั้งนั้น”

2.3 จัดหาอุปกรณ์การสื่อสารและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการติดตามและเฝ้าระวังอาการผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด ในสถานการณ์นี้ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้มีการติดกล้องวงจรปิดไว้ตามห้องผู้ป่วยทุกห้อง ส่วนโรงพยาบาลสนาม จะติดกล้องไว้ทุก Zone เพราะไม่ได้มีการแยกห้อง ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ “ทำห้อง anteroom กันกระຈก ติดกล้องวงจรปิด แล้วต้องติด intercom ไว้สื่อสารกับคนไข้ ให้เขาทำให้ออกแบบระบบเป็นแบบopen air อย่างเดียว แล้วก็แยกส่วนของผู้ปฏิบัติกับคนไข้ออกจากกัน ติดพัดลมดูดอากาศภายในวอร์ด ทางเข้าออกของผู้ปฏิบัติกับคนไข้ก็แยกกันชัดเจนตามหลักการควบคุมการระบาด” สำหรับการสื่อสารระหว่างพยาบาลกับผู้ป่วย ในการสอบถามอาการ ขอความช่วยเหลือ ส่งข้อมูลต่างๆ หรือการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน จะใช้ Contact Line , Line Group และโทรศัพท์กลางรวมทั้งการใช้ Telemedicine ส่วนการเก็บบันทึกข้อมูลต่างๆ ซึ่งมีข้อมูลที่มีจำนวนมาก จะเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลส่วนกลางของโรงพยาบาล ซึ่งทำให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

3. การนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

การบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 ที่ กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล มีแนวทางในการบริหารจัดการทางการแพทย์ ดังนี้

3.1 นิเทศเรื่องการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ โดยพยาบาลควบคุมการติดเชื้อ (IC และ ICWN) เป็นผู้สอนให้ความรู้ แก่เจ้าหน้าที่ที่ต้องดูแลผู้ป่วยติดเชื้อ ให้ความรู้เกี่ยวกับโรค ความรุนแรง วิธีการติดต่อ การป้องกันและการใช้ชีวิตแบบ New normal มีการจัดทำ Work Shop สอนการสวมใส่-การถอดชุด PPE ให้ถูกวิธี เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับบุคลากรในการป้องกันการติดเชื้อมาจากการปฏิบัติงาน และควบคุมการแพร่กระจายเชื้อไปสู่ผู้อื่น ดังคำให้สัมภาษณ์ “ต้องนิเทศ มองดู ผ้าดู ดูน้องทำไม อย่างพี่เอง ชอบสุ่มตรวจเดินลงทำงานนะ สังเกตว่า ตึกนี้ทำไม น้องทำผิด แล้วทำไมใส่แมสชั้นเดียว คือเหมือนเราวางมาตรการไว้แล้วว่า ถ้าคุณทำผิดใกล้ชิด ใช้ระยะเวลานานมากกว่า 15 นาที หรือ 20 นาที คุณจะต้องใส่ N95 นะ คุณจะต้องมี face shield นะ คุณถูกกำกับด้วยแนวปฏิบัติอยู่แล้ว ให้หัวหน้าเดิน round อาทิตย์ละครั้ง round 4 ward เพราะว่าเหมือนเรามีแนวปฏิบัติอะไรสำหรับพี่นะ พี่คิดว่าต้องทำให้เหมือนกัน”

3.2 สร้างแนวปฏิบัติในการดูแลผู้ป่วยติดเชื้อ เนื่องจากการบริหารจัดการดูแลผู้ป่วยโควิด-19 ในระลอกแรก นั้นเป็นเรื่องใหม่ ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการรับมือกับ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 มาก่อน การปฏิบัติงาน ของบุคลากรพยาบาลในขณะนั้นจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่ ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและเกิดความ ปลอดภัยในการทำงาน กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลจึงมีการ ระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับโดยมี หัวหน้าควบคุมและป้องกันการติดเชื้อภายในโรงพยาบาล เป็นแกนนำหลักออกมาเป็นแนวปฏิบัติ เช่น แนวปฏิบัติการ เคลื่อนย้ายผู้ป่วยโควิด แนวปฏิบัติการดูแลรักษาผู้ป่วยโควิด-19 ในโรงพยาบาล ประเมินและติดตามอาการผู้ป่วยจากกล้อง วงจรปิด เข้าไปดูแลผู้ป่วยในกรณีที่มีเหตุการณ์เท่านั้น ดังคำให้ สัมภาษณ์ดังนี้ “...เป็นการระบาดของโรคอุบัติใหม่ คนทำงาน พวกเค้ายังไม่แน่ใจว่า เขาจะปฏิบัติงานกันยังไง แนวทางการ ดูแลมันยังไม่นิ่ง แล้วอีกอย่างนะช่วงแรกนั้นมาตรฐานที่ส่งมา มันแทบจะปรับเปลี่ยนตลอด เพราะฉะนั้นถ้าเราจะรอแต่ มาตรฐานเค้า งานเราจะไม่สามารถไปต่อได้เพราะมาตรฐาน แต่ละอย่างที้ออกมาเบ็ดเสร็จสำเร็จรูปเลยมันมาช่วงหลังๆ ทีใช้ความรู้ทาง IC ที่เราร่ำเรียนมาเนี่ยละคะมาประยุกต์คะ ต้องลองใช้ แล้วนำมาปรับแก้ไขเรื่อยๆ”

3.3 ประสานงานการรับผู้ป่วยส่งต่อ เมื่อผู้ป่วย ที่โรงพยาบาลสนามหรือ Hospitel มีอาการทรุดลงหรือ มีอาการผิดปกติที่ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด จะมีการประสานงาน มาয়งหผู้ป่วยวิกฤตโควิด 19 โดยพยาบาลหัวหน้าเวรจะดำเนินการ เป็นผู้ประสาน ประเมินอาการและรับคำสั่งแพทย์ เพื่อรับ ผู้ป่วยไว้ในความดูแล รวมทั้งมีการประสานงานการส่งต่อผู้ป่วย จาก State quarantine ที่สนามบินสุวรรณภูมิ มารับการดูแล ที่โรงพยาบาลสนาม หรือ Hospitel ด้วย

3.4 จัดบริการแบบวิถีใหม่(New normal style) โดยมีการปรับเปลี่ยนระบบบริการให้มีความเข้มงวดในด้าน ความปลอดภัย ลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อและการแพร่ กระจายเชื้อ มีการจัดระบบคัดกรองผู้ป่วย เว้นระยะห่าง ลด ความแออัด ในการมารับบริการในโรงพยาบาล ล้างมือด้วย แอลกอฮอล์เจล และถือเป็นแนวปฏิบัติแก่บุคลากรทุกคนด้วย จัดบริการรับยาต่อเนื่องโดยจัดส่งทางไปรษณีย์ และมีการ กำหนดมาตรการเข้าเยี่ยมและการเผ่าไข้ ดังตัวอย่างคำให้ สัมภาษณ์ “พี่ [พยาบาล IC] เริ่มกำหนดนโยบายด้านความ ปลอดภัยออกมาชัดเจนเลย ตั้งแต่มาตรการสวม mask Back

Office ต้องใส่หน้ากากผ้า ถ้าเป็นบุคลากรทางการแพทย์ ให้ใส่ surgical Mask เป็นบุคลากรทางการแพทย์ที่ดูคนไข้ ติดเชื้อโควิด ให้ใส่ N95 การจัดบริการแบบ New normal กำหนดมาตรการระยะห่างเป็นลักษณะ physical distancing ทุกพื้นที่ในโรงพยาบาล เราต้องทำสัญลักษณ์ หรือเป็นสติ๊กเกอร์ แปะเว้นระยะห่างไว้ OPD พี่ก็ให้จัดที่นั่งเว้นระยะทำเป็น สติ๊กเกอร์แปะไว้ ในลิฟท์ก็เหมือนกัน ก็ยังมีกำหนดมาตรการ การล้างมือ เราตั้งจุดแอลกอฮอล์ล้างมือไว้ทุกจุดในโรงพยาบาล ตั้งแต่ทางเข้า OPD ทุก OPD ห้องตรวจแพทย์ IPD ก็เหมือนกัน ให้เจ้าหน้าที่เราปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อป้องกัน การแพร่ระบาดในโรงพยาบาล”

4. การจัดสรรสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นขวัญและ กำลังใจ

การปฏิบัติงานในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ส่งผล ให้บุคลากรทางการแพทย์มีภาระงานเพิ่มมากขึ้น เกิดความ เหนื่อยล้าและต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่จะติดเชื้อโควิด 19 จากปัญหาดังกล่าวจึงมีการจัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการ ต่างๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ดังนี้

4.1 ร่วมพิจารณาจัดสรรงบประมาณส่วนกลาง ของโรงพยาบาลให้เป็นค่าตอบแทน ได้แก่ การเพิ่มอัตราค่าล่วง เวลา (OT) และค่าเวร ในช่วงแรกที่เริ่มมีการระบาดของโควิด 19 และต่อมามีการดำเนินการจ่ายค่าเสี่ยงภัยให้แก่บุคลากร เป็นจำนวน 1,000 บาทต่อเวรปฏิบัติงาน 8 ชม. ดังตัวอย่าง คำให้สัมภาษณ์ “มีค่าเสี่ยงภัยเข้ามา 1,000 บาท มันเป็น ความโชคดี น้องพยาบาลเราได้มีกำลังใจทำงาน นอกจาก ค่าเสี่ยงภัยแล้ว เราปรับ OTเวรเข้าพยาบาลให้เป็น 990 บาท พี่มองว่าภาระงานเรานักขึ้น ผู้บริหารมองเห็น พี่เอาข้อมูล ตัวเลขสถิติภาระงานเสนอขึ้นไปให้ผู้บริหารเห็น ก็ได้รับการ อนุมัติ แล้วยังทำประกันโควิดในช่วงการระบาดเยอะๆ ให้กับ เจ้าหน้าที่ ก็พยายามผลักดันและทำให้ได้เพื่อให้พวกเขาได้มี กำลังใจในการทำงาน”

4.2 พิจารณาบรรจุบุคลากรทางการแพทย์ เป็นข้าราชการ ตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข การประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ดูแลผู้ป่วยโควิด 19 เพื่อตอบแทน การเสียสละทำงานที่เสี่ยงภัย ดังคำให้สัมภาษณ์ “กระทรวงเขา มีคำสั่งให้บรรจุพยาบาลเป็นข้าราชการ ที่นี้น้องเราก็เลยได้บรรจุ เป็นข้าราชการด้วย ทุกอย่างมันค่อยๆ หายๆมาเรื่อยๆ ให้กับ เจ้าหน้าที่ที่ดูคนไข้โควิด ก็ตอบแทนคนทำงานที่เสียสละทำงาน

เสี่ยงนะ”

4.3 จัดสรรสวัสดิการต่างๆ ให้เป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ จัดอาหารฟรีขณะปฏิบัติงานครบ 3 มื้อ อำนวยความสะดวกที่พักรักษาพยาบาลที่ไปปฏิบัติงานดูแลผู้ป่วยโควิด 19 และจัดสรรวัคซีนให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ดังนี้ “ก็จะพยายาม support ทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อย่างเช่น support เครื่องอุปกรณ์ทำงาน วัคซีน เครื่องอำนวยความสะดวก พวกชุดทำงาน อาหารการกิน ทำเป็นห้อง relax ให้เขา พักผ่อนทำงานให้...เพื่อให้น้องๆ เค้าสามารถทำงานกันได้สะดวกขึ้น”

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานการณ์โควิด 19 ในโรงพยาบาลและนอกโรงพยาบาลเพื่อให้ภารกิจในการดูแลผู้ป่วยโควิด 19 บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. การจัดอัตรากำลังและเตรียมความพร้อมบุคลากร เมื่อมีภารกิจใหม่เข้ามาเพิ่มเป็นงานที่ต้องดำเนินการ กล่าวคือการดูแลผู้ป่วยโควิด 19 ในขณะที่อัตรากำลังบุคลากรทางพยาบาลเท่าเดิม การบริหารจัดการด้านบุคลากรจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้งานขับเคลื่อนเดินหน้าได้ ดังนั้น กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาลจึงให้ความสำคัญกับการจัดอัตรากำลังและเตรียมความพร้อมให้บุคลากร เนื่องจากการดูแลผู้ป่วยโควิด 19 ซึ่งในระยะแรกทุกคนเข้าใจว่า โรคโควิด 19 เป็นโรคอันตรายร้ายแรงสามารถติดต่อได้ทางระบบทางเดินหายใจ เมื่อได้รับเชื้อเข้าร่างกาย จะทำให้เกิดอาการรุนแรง หายใจลำบากและเสียชีวิตในที่สุด⁶ ทำให้ไม่มีบุคลากรคนใดอาสาเข้ามาดูแลผู้ป่วยกลุ่มนี้ ผู้บริหารทางพยาบาลจึงต้องใช้หลากหลายวิธี ทั้งการมอบหมายงานให้พยาบาลที่มีความรู้ในการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อเข้าไปดูแลผู้ป่วยโควิดก่อน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการของ Gulick & Urwick⁷ ที่กล่าวถึง หลักการจัดคนเข้าทำงาน ว่าการคัดเลือกบุคคลใดเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของบุคคล เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้คนที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานนั้นๆ นอกจากนี้ผู้บริหารทางพยาบาลระดับสูงสั่งการให้แต่ละหน่วยงานส่งบุคลากรพยาบาลอย่างน้อย 1 คน หมุนเวียนไปปฏิบัติงานที่หอผู้ป่วยโควิด 19 ซึ่งการใช้นโยบายเชิงบังคับในลักษณะนี้ ทำให้มีบุคลากรพยาบาลพร้อมปฏิบัติงานในสถานการณ์การแพร่ระบาดในระยะ

ต่อมาได้ทันที⁸⁻⁹ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารตระหนักดีว่า โรคโควิด 19 เป็นโรคอุบัติใหม่ ยังไม่มีข้อมูลแน่ชัดว่าจะดูแลผู้ป่วยและป้องกันตนเองจากการติดเชื้อผู้ป่วยอย่างไร ทำให้ทุกคนมีความกลัว การให้ความรู้เกี่ยวกับโรคและทักษะการป้องกันตนเองจากการติดเชื้อโรค จึงเป็นเหมือนอาวุธทางปัญญาที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและมีทักษะในการดูแลผู้ป่วยและตนเองมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานดูแลผู้ป่วยโควิด-19 ได้อย่างมั่นใจและปลอดภัย¹⁰

2. การจัดการสถานที่และอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ใช้ในการให้บริการ เมื่อมีผู้ป่วยจำนวนมากขึ้น จำเป็นต้องมีการขยายพื้นที่ จัดทำหอผู้ป่วยสำหรับดูแลผู้ป่วยโควิด 19 เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาในประเทศจีน^{9,11} ที่พบว่าเมื่อมีผู้ป่วยโควิดจำนวนมากขึ้น จึงต้องมีการปรับปรุงขยายพื้นที่ภายในอาคารผู้ป่วยโดยกำหนดให้ในแต่ละชั้นเป็นพื้นที่สำหรับดูแลผู้ป่วยโควิดโดยตรง แบ่งเป็นหอผู้ป่วยดูแลผู้ป่วยโควิดในภาวะวิกฤต หอผู้ป่วยแยกโรคดูแลผู้ป่วยโควิดอาการไม่รุนแรง และหอผู้ป่วยดูแลผู้ป่วยเฝ้าระวังสงสัยติดเชื้อโควิด 19 ในระยะแรกของการดูแลผู้ป่วยโควิด 19 มีปัญหาการขาดแคลนอุปกรณ์ป้องกันการติดเชื้อ จึงต้องมีการใช้มาตรการใช้อุปกรณ์และวางแผนการใช้งานให้คุ้มค่ามากที่สุด ต่อมาเมื่อมีการเปิดบริการดูแลผู้ป่วยนอกโรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลสนาม และ Hospitel เพื่อรองรับกลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการไม่รุนแรง ซึ่งในโรงพยาบาลดังกล่าวก็ต้องมีการเตรียมทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ให้พร้อมในการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ผู้บริหารทางพยาบาลมีการดำเนินร่วมกับเครือข่ายโรงพยาบาลในเขตสุขภาพและได้รับความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐและเอกชนที่ให้การช่วยเหลือและมีภาคประชาชนบริจาคสิ่งของจำเป็นในการให้ดูแลผู้ป่วยทั้งอุปกรณ์ป้องกันและเครื่องมือทางการแพทย์ที่ใช้ในการดูแลผู้ป่วย สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลรามารัตน์¹² ที่ว่า “เรามีอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่จำเป็นในการใช้งานอยู่ และมีส่วนที่ต้องจัดหาเพิ่มเติมเพื่อเตรียมการเผื่อไว้สำหรับสถานการณ์ระบาด COVID-19 ที่ควบคุมไม่ได้ เป็นสิ่งที่น่าตื่นตัวใจที่มีคลื่นน้ำใจจากประชาชนคนไทยบวกเพิ่มเข้ามาสนับสนุนให้พวกเรามีความพร้อมมากยิ่งขึ้น”

3. การนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ในการรับมือกับสถานการณ์โควิด 19 มีการนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้หลายประการ โดยอันดับแรก

เนื่องจากโรคโควิด 19 เป็นโรคอุบัติใหม่ ดังนั้นในการระบาดระยะแรกจึงยังไม่มีข้อมูลชัดเจนในการดูแลรักษา หน้าที่สำคัญของพยาบาลหัวหน้ากลุ่มการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาลที่จะช่วยให้บุคลากรมีความปลอดภัยจากการทำงาน คือ การนิเทศหน้างาน เพื่อให้ความรู้และควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติของบุคลากรเพื่อป้องกันการติดเชื้อให้ถูกต้องตามแนวปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวบุคลากรที่ปฏิบัติให้เกิดความปลอดภัยจากการปฏิบัติให้มากที่สุดและเพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุพัตรา สงขรัภักดิ์ และคณะ¹³ ที่พบว่า การนิเทศเป็นการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาทางด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานดีขึ้น นอกจากนี้การสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางในการทำงานที่สอดคล้องตรงกัน และเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับบุคลากร¹⁴ ส่วนการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การบริการสุขภาพมีความต่อเนื่อง พยาบาลมีบทบาทสำคัญในการป้องกันและควบคุมโรคระบาดทั้งในโรงพยาบาลและในชุมชน การเป็นผู้ประสานงานจึงเป็นบทบาทหนึ่งที่ช่วยรับมือกับสถานการณ์โควิด 19 ได้ เช่น การส่งตัวผู้ป่วย การขอความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น¹⁵

อย่างไรก็ตามการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 ไม่ได้มีแค่การดูแลผู้ป่วยโควิดเท่านั้น ผู้ป่วยกลุ่มทั่วไปที่มีความจำเป็นต้องได้รับการรักษาในโรงพยาบาลหรือมาตรวจเพื่อการวินิจฉัย เป็นอีกกลุ่มที่บุคลากรทางการแพทย์ให้การดูแล ดังนั้นเพื่อเป็นการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อโควิด 19 จึงมีการจัดการให้บริการแบบวิถีใหม่ เช่น การสวมใส่หน้ากากอนามัยตลอดเวลา การเว้นระยะห่าง การล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับการดำเนินการจัดบริการทางการแพทย์วิถีใหม่ของกระทรวงสาธารณสุข¹⁶ ที่มีแนวทางปฏิบัติในการให้บริการทางการแพทย์หน่วยงานต่างๆ เช่น แผนกผู้ป่วยนอกจะมีระบบคัดกรองผู้ป่วยก่อนเข้าสู่อาคาร สวมหน้ากากอนามัย เว้นระยะห่าง 2 เมตร ล้างมือ วัดไข้ และติดสติ๊กเกอร์ เป็นต้น

4. การจัดสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

การปฏิบัติงานในสถานการณ์โควิด 19 ถือว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคลากรต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญและต้องการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรประกอบกับกระทรวงสาธารณสุขได้อนุมัติจัดสรรเงิน

ค่าเสี่ยงภัยและการบรรจุบุคลากรที่ปฏิบัติงานดูแลผู้ป่วยโควิด 19 เป็นข้าราชการ และในส่วนของผู้บริหารการทางพยาบาลพยายามจัดหาเงินค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่นๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจอีกส่วนหนึ่งให้กับผู้ปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะการพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ ให้ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจจึงเป็นอีกหนึ่งภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพราะองค์การใดก็ตามที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง บุคลากรเหล่านั้นก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้เกิดมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น¹⁷

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานการณ์โควิด 19 ต้องมีการทำงานประสานความร่วมมือกันในหลายๆ ด้านดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมของสถานที่ วัสดุอุปกรณ์การแพทย์ที่ใช้ในการดูแลผู้ป่วยและอุปกรณ์การป้องกันการติดเชื้อและแพร่กระจายเชื้อ 2) การเตรียมความพร้อมบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะและความสามารถในการดูแลผู้ป่วยและการใช้อุปกรณ์การป้องกันอย่างถูกต้อง 3) การจัดอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีการจัดอัตรากำลังเสริมเพื่อเตรียมรองรับผู้ป่วยที่มีจำนวนมากขึ้น และ 4) การจัดทำแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทุกคนมีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและหากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้บริการต้องสื่อสารให้บุคลากรรับทราบโดยทั่วถึงกัน ซึ่งอาจให้รูปแบบการสื่อสาร Line application ที่มีความรวดเร็วและเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย อย่างไรก็ตามควรมีการถอดบทเรียนการบริหารจัดการดังกล่าวเพื่อนำมาวางแผนการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดโรคติดเชื้อทางเดินหายใจในอนาคตต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยในครั้งต่อไป

การศึกษานี้เป็นการศึกษาการบริหารจัดการสถานการณ์โควิด 19 ในมุมมองของบุคลากรกลุ่มการกิจด้านการพยาบาลอย่างเดียว แต่การรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 ยังมีบุคลากรทางการแพทย์กลุ่มอื่นที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ภารกิจนี้ลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นจึงควรมีการ

ศึกษาการบริหารจัดการสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19
ในมุมมองของทิมสหสาขาวิชาชีพต่อไป

References

1. Intolo, S. Sihaboonnak,T., Saisangian,N. Infection control nurse' roles in infection prevention and control for COVID-19 within healthcare setting. *Journal of Nursing and Health Care* 2021;39(1), 14-21. (in Thai)
2. Sathira-Angkura, T. Leelawong, Srisuthisak, S., Puttapitukpol,S, Yonchoho, N. Development of Nursing Administration Model in the COVID-19 Outbreak Situation of Hospitals under the Ministry of Public Health. *Journal of Health Sciences*, 30(2):320-33. 2021. (in Thai)
3. Pimsakka, R. Nursing management during the crisis of the COVID-19 Pandemic. *Thai Journal of Nursing* 2021;70(3): 64-71. (in Thai)
4. Creswell, JW. Poth, CN. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. 4th ed. Los Angeles: Sage,2018.
5. Lincoln YS, Guba EG. Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
6. Yuanjai A. Klinkhajon U. Woramalee S. Watcharakasem-suntron J. A case of coronavirus disease 2019 : Case Report. *Siriraj Medical Bulletin* 2020;13(2):155-63. (in Thai).
7. Robbins SP. Coulter M. Management. 13th ed. Boston: Pearson Education,2016.
8. Poortaghi S. Shahmari M. Ghobadi A. Exploring nursing managers' perceptions of nursing workforce management during the outbreak of COVID-19: A content analysis study. *BMC Nursing* 2021; 20(1): 1-10.
9. Wu D. Wu T. Liu Q. Yang Z. The SARS-CoV-2 outbreak: what we know. *International Journal of Infectious Diseases* 2020; 94:44-8.
10. Apiradeewajeet N. Naowapanich S. Suksamai, J. Tiovohan C. Khwanmueang R. Preparation for the development of nurses' competency in caring for COVID-19 patients, Siriraj hospital. *Siriraj Medical Bulletin* 2021;14(4):81-90. (in Thai).
11. Wang Y. Qiang WM. Wang C. Wu PP. Li MM. Kong QQ. Yu LY. Chen L. Nursing management at a Chinese fever clinic during the COVID-19 pandemic. *International Nursing Review* 2021;68(2):172-80.
12. Angkawatanavit D. Roles of Ramathibodi hospital during COVID-19 situation. *Rama Variety for Health* 2020;37:6-7. (in Thai).
13. Songkarrak S. Khaikeow S. Puttiangkoon B. The effects of clinical supervision program for first level nursing manager at a tertiary level hospital in Phetchaburi Province. *Charoenkrungpracharak Journal*. 2021;14(2): 35-47. (in Thai)
14. Satira-Angura T. Leelawong S. Amonprompukdee Ajanta-Ym-Mou U. Driving the operation of the nurse collaboration center in COVID-19 outbreak. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*; 22(1):83-91. (in Thai).
15. Dissara W. Junwin B. Nurses with prevention management and controlling the COVID-19 outbreak in the community. *Journal of MCU Nakhondhat* 2021; 8(12): 89-104. (in Thai).
16. Ministry of Public Health. New normal medical service. Samutsakorn: Born to Be Publishing Company, 2020. (in Thai).
17. Uthaisang, T. COVID-2019 : Raising morale and morale for healthcare workers. *Journal of MCU Haripunchai Review* 2021;5(2):94-107. (in Thai).