

การบริหารงานห้องปฏิบัติการ : มโนทัศน์ที่สำคัญ

ประสิทธิ์ ขนรัตน์ *

ศรัทธา สาธุ ประสิทธิธา

ความศรัทธานำมาสู่ความสำเร็จ

กิจกรรมใด เมื่อมีความศรัทธาแล้ว กิจกรรมนั้นก็จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ การบริหารงานห้องปฏิบัติการก็เช่นเดียวกัน เมื่อศรัทธาในนโยบาย ในผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน ร่วมทีมแล้ว การพัฒนาห้องปฏิบัติการให้ไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง เพื่อประโยชน์แก่ผู้ป่วยก็ย่อมสัมฤทธิ์ผล นำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ และเป็นทั้งศิลป์ เป็นกระบวนการหรือเป็นเทคโนโลยีอันหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าทั้งหลาย (Inputs) ให้เป็นผลผลิต (Outputs) การบริหารนี้มาจากคำภาษาอังกฤษอยู่ 2 คำ คือ Administration และ Management โดยคำ Administration มักเน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย (Policy) และมักจะให้ความหมายของ Administration ว่า "การบริหาร" ส่วนคำว่า Management นั้น เป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นส่วนใหญ่ อาจจะให้ความหมายเป็นว่า "การจัดการ" แต่อย่างไรก็ตาม คำ 2 คำนี้มักจะใช้แทนกัน และหมายถึงการบริหาร เช่นเดียวกัน

* ภาควิชาจุลทรรศน์ศาสตร์คลินิก คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การบริหาร จึงหมายถึงกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) การบริหาร เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน หรืออีกนัยหนึ่ง การบริหารคือการทำให้ งานสำเร็จ โดยอาศัยบุคคลอื่น (Management is getting thing done through other people)

การบริหาร จะต้องมีลักษณะดังนี้

1. การบริหารย่อมมีเป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ (Objective)
2. การบริหารต้องใช้ปัจจัยต่างๆ ในการบริหาร (Administrative resource) ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) หรือเรียกสั้นๆ ว่า 4M ในทางธุรกิจ จะเพิ่มอีก 2 M เป็น 6M คือ ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) แต่ในปัจจุบัน ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการบริหารมี 7 ประการที่สำคัญคือ คน, เงิน, วัสดุสิ่งของ, อำนาจหน้าที่ (Authority), เวลา (Time), ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities) หากปราศจากสิ่งซึ่งอำนาจหน้าที่งานไม่สามารถจะดำเนินไปได้ด้วยดี

กระบวนการในการบริหาร (Process of Administration) ประกอบด้วยขั้นตอนที่

สำคัญ 7 ขั้นตอน เรียกว่า
“POSDCORB” มีดังนี้คือ

1. P (Planning) หมายถึง การวางแผนงาน

2. O (Organizing) หมายถึง การจัด
รูปงาน รูปขององค์กร สาขาการบังคับบัญชา
ว่าเป็นเช่นไร

3. S (Staffing) หมายถึง บุคลากรที่
มีความรู้ ความสามารถที่นำมาปฏิบัติงาน มี
ความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
(Personnel administration)

4. D (Directing) หมายถึง การอำนวยการ
ซึ่งรวมถึงการควบคุมกำกับ ตลอดจนการ
นิเทศงาน และภาวะผู้นำ (Leadership)
มนุษยสัมพันธ์ (Human relation), การจูงใจ
(Motivation), การตัดสินใจ (Decision
making) และการมอบอำนาจหน้าที่
(Delegation of authority)

5. Co (Co-ordinating) หมายถึง การ
ร่วมมือประสานงาน และการติดต่อสื่อสาร

6. R (Reporting) หมายถึงการรายงาน
ผลการปฏิบัติงาน และรวมถึงการประชาสัมพันธ์
(Public relation)

7. B (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ

หลักการบริหาร 14 ประการ ของ Fayol
มีดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of
labour)

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
(Authority and responsibility)

3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline)

4. ความเป็นหนึ่งเดียวในการบังคับ

บัญชา (Unity of command)

5. ความเป็นหนึ่งเดียวในเป้าหมาย
ทิศทางเดียวกัน (Unity of direction)

6. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์การ
(Subordination of individual interest to the
common good)

7. การให้ผลตอบแทน
(Remuneration)

8. การรวมอำนาจ (Centralization)
และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

9. สาขาการบังคับบัญชา (The
Hierarchy)

10. ความมีระเบียบ (Order)

11. ความเสมอภาค (Equity)

12. ความมั่นคงของงาน (Stability of
staff)

13. ความคิดริเริ่ม (Initiation)

14. ความสามัคคี (Esprit de Corps)

การบริหารยุคใหม่ คำนึงถึงผู้บริโภค
(Customer) เป็นประการสำคัญ ผู้รับบริการ
เป็นตัวจักร ที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ (The new management
model is to customer driven) การบริหารยุค
ใหม่จะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ

1. การบริหารในแนวราบ
(Horizontal management) ซึ่งต่างจากเดิมที่
เน้นในแนวตั้ง

2. การร่วมมือกัน (Cooperation) เดิม
ความคิดของตนเองเป็นใหญ่ (autocracy)

3. ผู้บริโภค (Customer)

4. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and
information)

5. ความเป็นสากลทั้งโลก (Global)
หรือไร้พรมแดน

6. เวลา (time)

7. ทีมงาน (Team)

8. การขยายความหลากหลาย
(Diverse) แต่เดิมเป็นอย่างเดียว
(Homogeneous)

การวางแผน (Planning)

การบริหารจำเป็นต้องมี
การวางแผน ซึ่งมีระดับต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic
planning)

2. การวางแผนในการจัดการ
(Management planning) คือการวางแผน
ยุทธวิธี (Tactical planning)

3. การวางแผนปฏิบัติการ
(Operational planning)

ขั้นตอนต่างๆ สำหรับการวางแผนกล
ยุทธ์สำหรับผู้บริหารคือ

ก. การเลือกวัตถุประสงค์ (Choosing
objective)

ข. ลำดับความสำคัญก่อนหลัง
(Identifying priority)

ค. พิจารณาแหล่งทรัพยากรที่สำคัญ
(Identifying major resource)

ง. พิจารณาโครงการพิเศษที่สำคัญ
(Specifying major program)

จ. พัฒนากำหนด จัดทำนโยบาย
(Developing policies)

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผน
ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึง
สิ่งต่างๆ เพื่อให้การวางแผนดำเนินไปบรรลุ
วัตถุประสงค์ ดังนี้

ก. จะต้องทำอะไร (What to do)

ข. จะทำอย่างไร (How to do)

ค. จะให้ใครทำ (Who)

ง. จะทำที่ไหน (Where) และ

จ. จะทำเมื่อใด (When)

การบริหารราชการกับการบริหารธุรกิจ

ลักษณะของการบริหารงานราชการ
มีความแตกต่างจากการบริหารธุรกิจ ที่พอ
สรุปได้ดังนี้

1. สายการบังคับบัญชา ทางราชการ
มีสายการบังคับบัญชาแบบลดหลั่น แต่ในภาค
ธุรกิจสายการบังคับบัญชาจะสั้น

2. ผลกระทบต่อประชาชน การ
บริหารราชการคือการทำให้ประชาชนขึ้นใจ
ห้องปฏิบัติการทางราชการเป็นสวัสดิการที่จัด
ขึ้นเพื่อบริการประชาชน แต่ในทางธุรกิจมีจุด
ประสงค์หลักคือการแสวงหากำไร และจุด
ประสงค์รอง เป็นการช่วยเหลือสังคม

3. ความต่อเนื่อง การบริหารราชการ
มีลักษณะที่มั่นคงและต่อเนื่อง ส่วนงานภาค
ธุรกิจอาจหยุดดำเนินการเมื่อใดก็ได้

4. การบริหารบุคคล ในทางราชการ ใช้ระบบคุณธรรมเช่นมีการสอบแข่งขันบรรจุเข้ารับราชการ แต่ภาคเอกชนจะใช้ระบบอุปถัมภ์แต่ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่จะใช้ระบบคุณธรรมเช่นเดียวกับระบบราชการ

5. ระบบราชการ (Bureaucracy) มีลักษณะซับซ้อน การจัดการล่าช้ากว่าภาคธุรกิจ

6. การลงทุน ราชการมีทุนส่วนใหญ่มานจากภาษีอากร แต่ภาคธุรกิจมาจากทุนส่วนตัวหรือการกู้ยืม หรือขายหุ้นตามความสนใจ

7. การควบคุม การบริหารราชการจะถูกควบคุมทั้งภายในและภายนอก ภายในเช่นโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ภายนอกโดยระบบรัฐสภา พรรคการเมือง แต่ภาคธุรกิจจะควบคุมภายในโดยคณะกรรมการบริษัท และภายนอกโดยการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายที่ทางราชการกำหนดไว้

8. ทรัพยากร ในทางราชการมีทรัพยากรอยู่ในขอบเขตจำกัด

การบริหารระบบใหม่

ปัจจุบัน แนวทางในการบริหารได้พัฒนาไปตามลำดับ พยายามสรุปที่สำคัญๆ ได้แก่

1. การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์
2. การบริหารด้วยวิชาการจัดการ
3. การบริหารโดยการพัฒนาองค์การ (Organization development เรียกย่อว่า OD)
4. การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by objective, MBO)

5. การบริหารโดยใช้ POSDCORB
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Contribution)
7. การบริหารโครงการโดยใช้ PERT
8. การบริหารโดยใช้ทฤษฎี X, Y
9. การบริหารโดยใช้ทฤษฎี Z
10. การบริหารโดยใช้ QC
11. การบริหารแบบอนาคตนิยม (Management by tentative research, MBTR)

ทฤษฎี X, Y

Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเชิงลบเป็นทฤษฎี X และเชิงบวกเรียกว่าทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X :

1. มนุษย์ส่วนใหญ่เกียจคร้าน
2. ชอบหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส
3. ชอบทำตามคำสั่งและถูกควบคุม
4. ชอบปิดความรับผิดชอบ
5. ชอบความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัย

กับ

6. ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์

ทฤษฎี Y :

1. มนุษย์ส่วนใหญ่ขยัน
2. ชีวิตมนุษย์ คือการทำงาน มีการ

ทำงานและพักและเล่นไปในตัว

3. มีวินัยในตนเอง
4. มีความรับผิดชอบ
5. หวังรางวัลและสิ่งตอบแทนเมื่อ

องค์การประสบความสำเร็จ

6. มีความริเริ่มสร้างสรรค์

William G Oudii ได้กำหนดทฤษฎี Z โดยนำข้อดีของการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ มีหลักการดังนี้

1. ระยะเวลาการทำงาน เป็นไปแบบระยะยาวหรือตลอดชีวิต
2. การบริหารใช้ระบบ MBO และ QC
3. การปฏิบัติงาน ให้ทุกคนมีอิสระ แต่ยึดหลักการความซื่อสัตย์ ความสามัคคี และความเป็นกันเอง

หัวข้อต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานห้องปฏิบัติการขั้นสูง

1. หลักบริหารโดยทั่วไป
2. การจัดองค์การ
3. การบริหารงานบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. การจัดงบประมาณ
5. การบริหารในเชิงเศรษฐศาสตร์

6. การพัสดุและการจัดซื้อ
7. การวิเคราะห์ระบบ
8. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management, TQM)
9. ความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ (Laboratory safety)
10. กฎหมายการประกอบโรคศิลป์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
11. สำนักงานอัตโนมัติ (Office automation)

เอกสารแนะนำอ่านเพิ่มเติม

1. ศิริอร ชันธภัณฑ์ องค์การและการจัดการ (O & M) โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ กรุงเทพฯ, 2536.
2. ชาญชัย อาจินสมาจาร พฤติกรรมในองค์การ. ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ
3. สมยศ นาวิการ การบริหาร สำนักพิมพ์ดอกหญ้า กรุงเทพฯ 2536.