

ครรลองของห้องปฏิบัติการกลาง (Central Laboratory's Way)

พรรณมณฑน์ อุชชิน*

เคยอ่านหนังสือเล่มเล็ก ๆ เมื่อกว่ายี่สิบปีก่อน ได้กล่าวถึงการส่งตรวจทางห้องปฏิบัติการเคมีคลินิกอันเป็นงานหลักของการตรวจทางห้องปฏิบัติการ เพราะเป็นปริมาณงานมากกว่าร้อยละ 50 ของการส่งตรวจทั้งหมดของแพทย์ จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ต่อปี⁽¹⁾ ผู้เขียนเป็นผู้ที่ทำงานอุทิศตนทั้งชีวิตในการบริหารจัดการห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยชั้นนำของกรุงเทพมหานคร จากประสบการณ์ ผลงานและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงานทางห้องปฏิบัติการของท่าน ทำให้ตัวดิฉันในฐานะผู้รับผิดชอบงานในห้องปฏิบัติการทางเคมีคลินิกคนหนึ่งของฝ่ายเวชศาสตร์ชั้นสูงตร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เมื่อได้อ่านในขณะนั้นแล้วรู้สึกตระหนักถึงภาระงานที่มากมายไม่รู้จักอันจะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการดูแลรักษาผู้ป่วยของแพทย์ เวลาผ่านมาจนถึงปัจจุบันคำทำนายของท่านใกล้เคียงความจริงมาก งานการส่งตรวจทางเคมีคลินิกของห้องปฏิบัติการกลางโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ถือเป็นงานร้อยละ 89 ของงานการตรวจของเราจากสถิติปี 2555 ปริมาณงานการตรวจทางเคมีคลินิกมีกว่าสามล้านการทดสอบในปีที่ผ่านมา นอกจากงานทางเคมีคลินิกเรายังตรวจทางจุลทรรศน์วิทยาคลินิก คือทางโลหิตวิทยาและการตรวจปัสสาวะรวมกันอีกเกือบห้าแสนการทดสอบ ถึงกาลเวลาจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ แต่หน้าที่ในการให้บริการตรวจวิเคราะห์สารเคมีในสารน้ำของร่างกายสำหรับงานทางเคมีคลินิก การตรวจทางโลหิตวิทยาและการตรวจปัสสาวะ เพื่อให้แพทย์นำข้อมูลไปใช้วินิจฉัยและดูแล

ผู้ป่วยนั้น ยังคงเน้นที่ผลต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ไม่เคยเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา คุณภาพและประสิทธิภาพของห้องปฏิบัติการจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีองค์ประกอบที่จำเป็นดังต่อไปนี้ คือ

1. Leader and Manager (ผู้นำ และผู้จัดการ)⁽²⁾ ผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง และแผนยุทธศาสตร์ ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ของห้องปฏิบัติการ ได้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจได้ โดยมีรูปแบบหลากหลายในการสนับสนุน กระตุ้น และหรือผลักดัน ให้บุคลากรทั้งหลายในห้องปฏิบัติการสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนผู้จัดการเปรียบเป็นผู้จัดสรรถนนหนทางไปตามทิศทางที่ผู้นำกำหนด โดยมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้จัดการจึงมีหน้าที่วางแผนและตัดสินใจเฉพาะหน้า โดยทั่วไปมักเป็นหัวหน้าห้องปฏิบัติการ ทำหน้าที่บริหารห้องปฏิบัติการรับผิดชอบ และควบคุมดูแลโดยรวมทั้งหมด ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติงาน ดำเนินงานตามแผน กำกับดูแล ประเมินและแก้ไขแผน หัวหน้าห้องปฏิบัติการสามารถกระจายการบริหารจัดการสู่ Team Technical Manager (TTM), Group Leaders (GL) และผู้ประสานงานผู้ป่วยใน/ผู้ป่วยนอก เป็นต้น อันเป็นกลยุทธ์หรือวิธีการนำสู่การบรรลุเป้าหมายของห้องปฏิบัติการ เช่น เป้าหมายของห้องปฏิบัติการกลาง ฝ่ายเวชศาสตร์ชั้นสูงตร คือธำรงรักษาการบริหารจัดการตามข้อกำหนด ISO 15189 : 2007 หัวหน้าห้องปฏิบัติการต้องวางแผนการ

*ภาควิชาเวชศาสตร์ชั้นสูงตร คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทำงานทั้งหมดในห้องปฏิบัติการให้สอดคล้องตามข้อกำหนดดังกล่าว ตั้งแต่การบริหารจัดการห้องปฏิบัติการ การบริหารจัดการคุณภาพ การควบคุมเอกสารคุณภาพ การทบทวนข้อตกลง การตรวจวิเคราะห์ การให้คำปรึกษา การแก้ไขและการป้องกัน การค้นหาและควบคุมสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน การตรวจติดตามคุณภาพภายใน การทบทวนการบริหารจัดการ จริยธรรมในห้องปฏิบัติการ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายห้องปฏิบัติการ เป็นต้น รวมทั้งกำหนดคุณสมบัติและจัดหาบุคลากร ดูแลสถานที่และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน พิจารณาและจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เครื่องตรวจวิเคราะห์ระบบและวิธีการตรวจวิเคราะห์ทั้งหมดในห้องปฏิบัติการ อีกทั้งกำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติใน ก่อนและหลังการตรวจวิเคราะห์ ขั้นตอนการตรวจวิเคราะห์ การประกันคุณภาพ และการรายงานผลการตรวจวิเคราะห์ เป็นต้น

2. Strategic Planning (แผนยุทธศาสตร์) ผู้นำพึงกำหนดแผนยุทธศาสตร์อย่างรอบคอบและมีวิสัยทัศน์ให้สามารถเป็นแนวทางให้ห้องปฏิบัติการสามารถดำรงตนในการทำหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและมีความภาคภูมิใจได้อย่างมั่นคงแน่นอนเป็นปี ๆ โดยกำหนดเป็นแผนระยะยาว แผนยุทธศาสตร์ได้มาจากการระดมสมองในรูปคณะกรรมการ ได้จากการทำ SWAT analysis หรือใช้กระบวนการอื่น ๆ เช่น fishbone diagram, storyboarding, Pareto analyses เป็นต้น แผนยุทธศาสตร์ที่ประสบผลสำเร็จควรต้องประกอบด้วย การเตรียมการวางแผนที่ดี การบริหารจัดการที่ดี เป้าหมายที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญยิ่งคือความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จอย่างแน่วแน่

3. Quality System Management (การจัดการระบบคุณภาพ) การบริหารจัดการคุณภาพของห้องปฏิบัติการกลางฝ่ายเวชศาสตร์ชั้นสูงตร ถือตามข้อกำหนด ISO 15189 : 2007 โดยได้รับรองคุณภาพจากสำนักงานมาตรฐานห้องปฏิบัติการ กระทรวงสาธารณสุขมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ได้การรับรองต่ออายุมาสองครั้ง ๆ ละสามปี และกำลังจะต่ออายุอีกครั้งภายในเดือนมีนาคมนี้ เป็นการ

รับรองความสามารถห้องปฏิบัติการเราว่ามีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามข้อกำหนดมาตรฐานสากล ISO 15189: 2007 และข้อกำหนดด้านคุณภาพของสำนักงานมาตรฐานห้องปฏิบัติการ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข และมีความสามารถทำการตรวจวิเคราะห์ในทุกรายการการทดสอบของฝ่าย ๆ ที่เสนอให้บริการ

4. Human Resource Management (การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล) การจัดการเกี่ยวกับการเสาะแสวงหา การขออัตรากำลัง การว่าจ้าง และการจ้างรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นปัญหาใหญ่ของห้องปฏิบัติการของฝ่าย ๆ มีการทบทวนจำนวนบุคลากรทุกระดับกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นทุกปี มีแผนในจะหาบุคลากรเพิ่มอยู่เสมอทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ไม่ทันกับการสูญเสียบุคลากรจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เกษียณอายุ ลาออกเพื่อศึกษาต่อ ลาออกเพราะที่ทำงานใหม่ดีกว่า ลาออกเพราะปัญหาสุขภาพ ลาออกไปดูแลลูกพาร์ซี่ ฯลฯ บุคลากรที่เหลือน้อยลำบากกับงานที่หนักเพิ่มขึ้นและหาทางลาออกตามไปอีก สาเหตุน่าจะเกิดจากความหมายในชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทุกคนต้องการผลตอบแทนในรูปวัตถุที่จับต้องได้ เป้าหมายคือต้องได้ ต้องเดี๋ยวนี้ หมูไปไก่ต้องมา ทำเพื่อคนอื่นหรือส่วนรวมหรือองค์กรเค้าจะทำแต่ยังไม่ใช่ตอนนี้ รวมทั้งแนวคิดที่ว่าขณะนี้ก็ทำงานเกินเงินเดือนที่ได้รับอยู่แล้ว แนวคิดวัตถุนิยมที่ร่อนรนและกระเพื่อมไหวอยู่ตลอด เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อความทุ่มเทเสียสละทำงานตามหน้าที่เพื่อองค์กรหรือหน่วยงาน ก่อให้เกิดความเกียจคร้านที่จะพัฒนาตนเองและงานของตนเองตรงหน้า ให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้นหรือขยายงานใหม่ รวมทั้งบั่นทอนความสุขในการทำงานของตนเองและผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบถึงเป้าหมายทั้งเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพของห้องปฏิบัติการในที่สุด

ทั้งสี่ข้อข้างต้นถือเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานในการกำหนดและส่งเสริม ให้ห้องปฏิบัติการใด ๆ สามารถสร้างผลงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

แต่ในความเป็นจริงยังมีองค์ประกอบอื่นอีก เช่น Laboratory Design and Service Models (การออกแบบและชนิดของการให้บริการทางห้องปฏิบัติการ), Regulation, Accreditation and Legislation (ข้อกำหนดการรับรองคุณภาพและการขึ้นทะเบียนห้องปฏิบัติการ) และ Safety (ความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ) ซึ่งเผชิญแทรกอยู่ตามข้อกำหนดของ ISO 15189 : 2007 อยู่แล้ว การทำงานตามครรลองของห้องปฏิบัติการกลาง ฝ่ายเวชศาสตร์ชั้นสูงต้องอิงตามข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานสากลมาอย่างยาวนาน และจะทำต่อไป โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ผ่านทาง Quality Management Manager (QMM) ซึ่งถือเป็น leader ของห้องปฏิบัติการผู้ให้การสนับสนุนทุกด้าน ให้กำลังใจและเข้าใจในอุปสรรคปัญหา เชื่อมั่นโดยการอดทนรอคอยผลงานในส่วนที่ยังไม่เข้าเป้า อีกทั้งให้อิสระในการพิจารณาเลือกวิธีการ ระบบและเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสมกับครรลองของห้องปฏิบัติการเรา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างบากบั่นพากเพียร ท่ามกลางสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการทำงานเท่าใดนัก ปริมาณงานและจำนวนบุคลากรที่ไม่สมดุลกัน ระบบและเครื่องตรวจวิเคราะห์

ที่ไม่เหมาะสมในบางส่วนของงาน ปัญหาของระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย ปัญหาวินัยของบุคลากรบางส่วน และปัญหาประปรายในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอก เพื่อให้ได้ผลการตรวจวิเคราะห์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทันความต้องการของผู้ใช้บริการตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมงในการทำงานของเรา อันเป็นการสนับสนุนการดูแลรักษาผู้ป่วยให้ดีที่สุด

อ้างอิง

1. พรทิพย์ โล่ห์লেখา. ระบบงานของห้องปฏิบัติการเคมีคลินิก. ใน : พรทิพย์ โล่ห์লেখา, บรรณาธิการ. เครื่องวิเคราะห์อัตโนมัติทางเคมีคลินิก อดีต ปัจจุบัน และอนาคต (Automated Chemical Analyzers ; Past, Present and Future). กรุงเทพฯ บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด แผนกผลิตภัณฑ์วินิจฉัยโรค, 2534 : 1-7
2. Kurec AS, Lifshitz MS. General Concepts and Administrative Issues. In : McPherson RA, Pincus MR, eds. Henry's Clinical Diagnosis and Management by Laboratory Methods. 22nd ed. Elsevier Saunders, 2011 : 3-12