

จันทิมา จรัสทอง ธาราธิป โคละทัต

ปีเตอร์ เอฟ ตรีเกอร์ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการ กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากการบริหารจัดการที่ดี “การจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นทรัพยากรหลักของประเทศที่พัฒนาแล้ว และเป็นทรัพยากรที่ประเทศกำลังพัฒนาต้องการมากที่สุด” ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเกิดจากหลายปัจจัย เช่น นโยบาย ทรัพยากร ระบบติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน¹ จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกระดับจังหวัดของพื้นที่เขตตรวจราชการสาธารณสุขต่างๆ สรุปพอเป็นสังเขป ดังนี้

1. นโยบายการดำเนินงาน: ความสำคัญของแผนที่ยุทธศาสตร์

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่า สมาชิกของโครงการฯ ส่วนใหญ่ยังคุ้นเคยกับการทำงานโดยวิธีกำหนดโครงการแล้วนำมาพัฒนางานทันที แม้ว่าวิธีนี้จะทำได้รวดเร็วหากได้รับงบประมาณสนับสนุน แต่หากโครงการที่จัดทำขึ้นนั้นเป็นเพียงกิจกรรมย่อยๆ ในภาพรวม เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานจะเห็นเพียงผลสำเร็จของโครงการเท่านั้น หรือ หากเป็นโครงการที่มีเป้าประสงค์ไม่ตรงกับแผนที่ยุทธศาสตร์ ปัญหาซึ่งหน่วยงานต้องการแก้ไขอาจจะยังคงอยู่ การจัดทำโครงการในลักษณะดังกล่าว นอกจากจะไม่สามารถแก้ปัญหของหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการใช้งบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เสียเวลาโดยไม่เกิดประโยชน์ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น สถานพยาบาลที่มาร่วมงานในเครือข่ายฯ จึงควรมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนที่ยุทธศาสตร์ของโครงการเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกฯ เพราะนอกจากจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นและรวดเร็ว ยังช่วยให้บุคลากรและสถานพยาบาลทุกระดับในพื้นที่ของจังหวัดนั้นๆ สามารถมองเห็นภาพรวมของการพัฒนางานซึ่งมีความเชื่อมโยงในทุกระดับ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้นในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การขอสนับสนุนจากผู้บริหารยังสามารถทำได้รวดเร็วอีกด้วย

2. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร² หมายถึง ค่านิยมร่วม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ความคาดหวัง และข้อสันนิษฐานที่เชื่อมบุคคลและระบบเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลเกิดความเป็นเอกลักษณ์ทำให้เกิดค่านิยมสัญญา มีความริเริ่ม-สร้างสรรค์ และสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับความมั่นคง การควบคุมและการจัดวางทิศทางการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยเอื้อให้สมาชิกได้ปรับตัว และผนวกสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในเข้าด้วยกัน จากประสบการณ์ในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่า สถานพยาบาลที่เข้าร่วมพัฒนางานในโครงการเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกฯ แต่ละแห่งมีประวัติศาสตร์ของการพัฒนางานอนามัยแม่และเด็ก ตลอดจนวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน บุคลากรในสถานพยาบาลของจังหวัดซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะพัฒนางานไปได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง ดังนั้น การสร้างทีมงานด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจัดทำเป็นลำดับแรก แม้ว่าจะต้องใช้เวลาจะเห็นผลสำเร็จก็ตาม ด้วยความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คณะทำงานโครงการเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกฯ จึงพยายามสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาโครงการเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกฯ โดยสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือ ทีมสหสาขาวิชาชีพซึ่งประกอบด้วย สูติแพทย์

กุมารแพทย์ พยาบาล เกษัชกร และนักวิชาการสาธารณสุข ฯลฯ เข้ามาร่วมกำหนดแผนงาน หรือ จัดทำ แผนยุทธศาสตร์ตั้งแต่เริ่มต้น ทีมจะได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรับทราบขีดความสามารถ รวมทั้งข้อจำกัด ของกันและกัน การพัฒนางานควรทำภายใต้กรอบ หรือ บริบทของแต่ละจังหวัดที่มีทรัพยากรต่างกันจึงประสบ ผลสำเร็จ และเมื่อเกิดผลสำเร็จระดับหนึ่ง การขยายผลเข้าไปในพื้นที่ของจังหวัดใกล้เคียง หรือ ระดับกลุ่ม จังหวัด ที่เรียกว่าเขตบริการสุขภาพน่าจะเห็นผลสำเร็จได้ไม่ยากมากนัก

3. โครงสร้างของคณะกรรมการในพื้นที่

ปัจจุบัน การพัฒนางานอนามัยแม่และเด็กของจังหวัดต่างๆ อยู่ภายใต้การดำเนินงานของ MCH Board หาก คณะกรรมการ MCH Board มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนางาน รวมทั้งแผนงานของคณะกรรมการ อำนวยการโครงการเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารก จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนางานอนามัยแม่ และเด็กอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการพัฒนางานเพื่อแก้ปัญหาภาวะคลอดก่อนกำหนดถือได้ว่าเป็นการพัฒนา งานที่ต่อยอดจากงานอนามัยแม่และเด็ก แต่หากคณะกรรมการ MCH Board ของพื้นที่ใดมีภาระงานมาก ควร แต่งตั้งคณะอนุกรรมการให้เข้าไปดำเนินงาน คณะกรรมการอำนวยการโครงการฯจึงกำหนดให้มีประธานคณะ อนุกรรมการเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกระดับพื้นที่เขต ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการโครงการฯ คณะ อนุกรรมการชุดนี้ควรมีอิสระในการทำงานโดยมีขอบเขตให้น้อยที่สุด มีความเป็นกลาง รักษาผลประโยชน์ของ ผู้ป่วยและส่วนรวมเป็นสำคัญ และควรดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลและสนับสนุนของนายแพทย์สาธารณสุข จังหวัดและผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นสำคัญ

4. การบริหารจัดการ

ทีมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของโครงการฯ ประเด็นที่สำคัญ คือ ความพยายาม การประสาน งาน และการร่วมแรงร่วมใจของทีมงานทุกคน การบริหารจัดการโดยให้สหวิชาชีพ และบุคลากรจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน การสื่อสารแนวราบที่เชื่อมโยงด้วยอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ³ มีความสำคัญมาก รวมทั้งการจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง สถานพยาบาลทุกระดับภายในเครือข่ายจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมและพัฒนางานบริการในรูปแบบ เครือข่ายเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะคลอดก่อนกำหนดอย่างต่อเนื่อง เมื่อสถานพยาบาลเข้าไปเริ่มทำโครงการ หรือ กิจกรรมในพื้นที่ ควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อทำหน้าที่บันทึก จัดเก็บข้อมูล ติดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จ และ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ในอนาคตอันใกล้ ระบบสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือ สำคัญที่คณะกรรมการอำนวยการโครงการเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารก ในพระอุปถัมภ์ฯ จะนำมาใช้ใน การบริหารจัดการโครงการฯ โดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในเครือข่าย การส่งผ่านข้อมูล ข่าวสารไปให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ รวมทั้งการจัดทำระบบรายงานผลปฏิบัติงานระดับจังหวัด และเขตตรวจ ราชการสาธารณสุข

รูปแบบเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกที่พึงประสงค์

คุณลักษณะที่ต้องการของเครือข่ายระดับพื้นที่ คือ “เครือข่ายแห่งการเรียนรู้” โดยที่สมาชิกสามารถขยาย ศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์ตามที่ตนเอง หรือ องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน เกิด บรรยากาศความไว้วางใจ (trust) มีสัมพันธ์ภาพ (relationship) ที่ดี มีการยอมรับซึ่งกันและกัน (acceptance) มีความสอดคล้องและกลมกลืน (synergy) ตลอดจนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่นำมาซึ่งความสำเร็จ โดยที่ปัจจัย และความสำเร็จเกิดจากการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นของทีมงานอย่างต่อเนื่อง Stephen P Robbins และ Mary Coulter⁴ กล่าวว่า เครือข่ายที่มีลักษณะเหมือนองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้บุคลากรได้มีการ พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตลอดเวลา จากนั้น จะมีการจัดการองค์ความรู้ด้วยการค้นคว้าศึกษา และถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆไปให้ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง มีความ เต็มใจที่จะประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน หากเครือข่ายแห่งการเรียนรู้เพิ่มจำนวนมากขึ้น

นอกจากจะช่วยทำให้คุณภาพของการดูแลสุขภาพมารดาและทารกไทยดีขึ้นแล้ว สมรรถนะของบุคคลทางสาธารณสุขจะเพิ่มขึ้นด้วย “เครือข่ายแห่งการเรียนรู้” ยังช่วยลดข้อจำกัดที่เกิดจากสายการบังคับบัญชาและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างต่างกัน อุดมการณ์ ความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการดำเนินงาน ความสมัครใจ รวมทั้งความเพียรพยายาม ความวิริยะและอุตสาหะของสมาชิกของสถานพยาบาลทุกระดับที่เข้ามาร่วมขับเคลื่อนเป็นเครือข่าย จะมีส่วนผลักดันให้การจัดตั้งเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกของประเทศไทย ประสบผลสำเร็จในระยะเวลานับไม่ถ้วน

แม้ว่าโครงการเครือข่ายสุขภาพมารดาและทารกฯ จะเป็นเพียงโครงการที่จัดตั้งขึ้นมาแก้ไขปัญหาภาวะคลอดก่อนกำหนด แต่การปฏิรูประบบที่เกื้อหนุนจะส่งผลดีต่อการดูแลมารดาและทารกแรกเกิดทั่วประเทศ ทารกไทยจะมีต้นทุนสำหรับการดำรงชีวิตสูงขึ้น นอกจากนี้ การดูแลแบบองค์รวม (holistic care) จากชุมชน สังคม ครอบครัว และสหสาขาวิชาชีพทุกฝ่าย จะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความรักความผูกพัน ความเข้มแข็ง ภายในครอบครัว การที่มีร่างกายแข็งแรง มีจิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณที่สมบูรณ์ จะเป็นต้นทุนชีวิตให้เด็กไทยเพื่อการเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่เป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

1. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ. คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ A Handbook for Excellent Organizations. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน; 2551.
2. วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาธนกุล, วลีพร ธนาธิคม, พรทิพย์ นุกุลวุฒิ โอภาส. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์. ใน: สุกัญญา ติรวิฑูพร, บรรณาธิการ. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์; 2546, หน้า 115-34.
3. วิจารย์ พานิช. เส้นทางสร้างสรรค์ สกว.: ประสบการณ์ลองผิดลองถูกในการบริหารองค์กรอิสระ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย; 2545.
4. สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน); 2550.