

ทีมจังหวัดและทีม Cluster รูปแบบของการบริหารแบบক্র่อมสายงาน

1. การจัดโครงสร้างองค์กร หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่ช่วงเวลานั้นความต้องการสินค้าขณะนั้นสูง ผลิตเท่าไรก็ขายหมด ตลาดตอนนั้นจึงเป็นของผู้ผลิต Business process จึงประกอบด้วย ผลิต (production) ขาย (Sales) เก็บเงิน (Accounting) , จ่ายเงินค่าจ้าง และดูแลคนงาน (Personnel) การจัดองค์กรตาม Function ของ Business Process โดยแบ่งเป็นฝ่ายๆ ได้แก่ Production , Sales ,Account, Personnel
2. เมื่อการค้าขายมีกำไร จึงจูงใจให้ผู้ประกอบการเข้ามาผลิตสินค้าและบริการมากขึ้น เกิดตลาดที่ผู้ค้ามากมาย สินค้าก็มีให้เลือกหลายรูปแบบ เกิดการแข่งขันจนเกิดการเปลี่ยนแปลงจากตลาดเป็นของผู้ผลิตมาเป็นตลาดเป็นของผู้ซื้อ หรือ Customer is the king การจัดโครงสร้างองค์กรจึงมีการเปลี่ยนจากฝ่ายขาย (Sales) มาเป็นฝ่ายการตลาด (Marketing) เปลี่ยนจากฝ่ายบัญชี (Accounting) มาเป็นฝ่ายการเงิน (Finance) และจากฝ่ายบริหารงานบุคคล (Personnel) มาเป็นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
3. เมื่ออายุของผลิตภัณฑ์แต่ละตัวสั้นมาก ทำให้ต้องเร่งวิจัยผลิตภัณฑ์ และต้องผลิตให้เร็วก่อนคู่แข่ง หรือก่อนที่ความนิยมในสินค้านั้นของตลาดจะตกลง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรดังกล่าวก็ไม่สามารถจะรับมือทัน จึงต้องมีฝ่ายวิจัยพัฒนา (R&D) พอเพิ่ม Function เข้าไปเรื่อยๆ เริ่มกลับมาคิดว่า ต่อไปคนต้องเพิ่ม Function เข้าไปเรื่อยๆ เช่น จะผลิต Product A,B,C... ก็เพิ่มฝ่าย Product A,B,C ... การเพิ่มฝ่ายไปเรื่อยๆ จะมีการเพิ่ม Fixed Cost ในส่วนของ back office การบริหารแบบ function นั้นมีความจำเป็นต้องมีอยู่ แต่จะขยาย Function ออกไปเรื่อยๆ คงไม่ไหว ยิ่งในสถานการณ์ที่ความต้องการสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงความนิยมเร็วมาก ถ้าตั้งฝ่าย Product A ขึ้นมาแล้วพอ Product A หมดความต้องการ ต่อมาก็ต้องยุบ Function นั้น การบริหารจัดการจึงใช้การบริหารแบบคร่อมสายงานเข้ามาเติมเต็มการบริหารแบบ Function โดยตั้ง Product A Manager ที่จะไปทำการบูรณาการการทำงานกับฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยพัฒนา โดยหยิบเอาสินค้าที่ฝ่ายวิจัยพัฒนาที่จะสนองความต้องการของตลาด เข้ามาสู่ Production Line ทำให้แก้ปัญหาเชิงโครงสร้างไปได้ โดยใช้การบูรณาการแทน จึงนำไปสู่ศัพท์อีกตัวว่า Cross Functional Management (CFM)
4. การบริหารจัดการในระบบคุณภาพ (Quality System Management) เช่น PMQA หรือ HA หรือการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นี้เป็นตัวอย่างของการบริหารแบบ Cross Functional Management มาหนุนเสริม Functional Management ผู้เขียนใช้คำว่ามาหนุนเสริมการบริหารแบบ Function ตลอดเพื่อตอกย้ำว่า ทั้ง Functional & Cross Functional ต้องหนุนเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน เหมือนการเดินทางที่ต้องใช้ทั้งขาซ้ายและขาขวา
5. ในด้านการบริหารจัดการภาครัฐ เริ่มได้ยินคำว่า บูรณาการ Function , Agenda และ Area ยิ่งตอนนี้อยู่กระทรวงสาธารณสุขจะได้ยินคำว่า CIPO (Chief Integrated Program Officer) ส่วนราชการคือส่วนที่สนองความต้องการของประชาชน เมื่อก่อนการสนองความต้องการของประชาชนไม่หลากหลายเท่าปัจจุบัน การทำภารกิจของกรม/กอง ซึ่งเป็นการบริหารแบบ Function ก็สามารถสนองความต้องการได้ แต่ปัจจุบันไม่เหมือนก่อน โดยเฉพาะขณะนี้ที่ความทุกข์ร้อนของประชาชนมาก และการแก้ไข ปัญหาของประชาชน จำเป็นต้องใช้หลายกรม หลายกองมาร่วมกันทำ (หลาย Function) การแก้ไขปัญหาของประชาชนจึงต้อง

8. ทีมจังหวัด คือทีมคร่อมสายงานที่มีสมาชิกจากกลุ่มงานต่างๆ มารวมกันเป็นทีม เพื่อให้เป็นทีมที่ทราบข้อมูลของจังหวัดที่ได้รับมอบหมายที่ดีที่สุด (Information) เป็นทีมที่จะเป็นสื่อกลางที่จะสะท้อนปัญหาของพื้นที่มาให้ทีม cluster ผลิต Innovation เพื่อให้ทีมจังหวัดกับพื้นที่นำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับพื้นที่เพื่อให้เป็น Intervention ในการแก้ไข/ป้องกันปัญหาของพื้นที่ (Action Research) ร่วมกับพื้นที่ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม (Instruction) รวมถึงการประเมิน Intervention ที่ใช้ในในพื้นที่ว่ามีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลในการใช้จริงหรือไม่ การทำงานร่วมกับทางจังหวัดตามแนวทางพระราชทาน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล (เข้าใจ) และรู้จักในกระบวนการทำงาน ข้อจำกัด และบริบทของพื้นที่ (เข้าถึง) กำหนด ยุทธศาสตร์ มาตรการ เพื่อยกระดับสุขภาพของประชาชนในจังหวัดนั้นๆ (พัฒนา)
9. ทีม Cluster คือทีมคร่อมสายงานที่มีสมาชิกจากกลุ่มงานต่างๆมารวมกัน เพื่อที่จะ
 - 9.1. เลือก Agenda ใน แต่ละ Cluster ว่าจะ Lead ประเด็นใดโดยใช้ Academic Power (5I)
 - 9.2. บูรณาการทุกกลุ่มงานในศูนย์ รวมถึง Key Person นอกศูนย์ เพื่อที่จะ Lead ให้ Agenda ดังกล่าว ถึงพร้อมทั้ง 5 I
 - 9.2.1. พัฒนาระบบข้อมูล (Information) เพื่อการเฝ้าระวัง และการกำกับติดตามประเมินผล (M&E) รวมถึงการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทำข้อเสนอแนะ (Advocacy)
 - 9.2.2. พัฒนา Innovation ทั้งจากการพัฒนาเองโดย Service Center ของศูนย์ (in vitro) ร่วมกับการนำไปทดลองใช้จริงในพื้นที่ (In vivo) จากทีมจังหวัด หรือการถอดบทเรียนจาก Best practice ต่างๆทั้งจากในจังหวัดและนอกจังหวัด
 - 9.2.3. เลือก Innovation ที่เหมาะสม มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และปัญหาของพื้นที่ เพื่อนำมากำหนดเป็น Intervention เพื่อแก้ไข/ป้องกัน ปัญหาสาธารณสุขในพื้นที่
 - 9.2.4. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของ Agenda นั้น (Intervention)
 - 9.2.5. การประสานข้อมูลเกี่ยวกับ Agenda ที่ทีมเป็นเจ้าภาพหลัก เพื่อให้สามารถติดตามกำกับ ประเมินผล รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย หรือเชิงมาตรการให้กับทีมจังหวัดที่ดูแลพื้นที่
10. ปัญหาในเชิงบริหารจัดการเกี่ยวกับทีมจังหวัด/ทีม cluster
 - 10.1. จะสร้างความเข้าใจ หรือฝันร่วมกัน (Dream) ให้กับเจ้าหน้าที่ศูนย์อย่างไร เกี่ยวกับทีมจังหวัดและทีม cluster
 - 10.2. จะพัฒนาทีมจังหวัดและทีม Cluster อย่างไร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้ Design ไว้
 - 10.3. จะ Drive & Motivate ทีมจังหวัดและทีม cluster อย่างไร เพื่อให้สามารถทำงานได้จริงตามภารกิจที่ได้ Design ไว้
 - 10.4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) ควรเป็นอย่างไร เพื่อที่รักษาความมุ่งมั่นในการทำงานของ ทีมจังหวัดและทีม cluster มีความต่อเนื่องและยั่งยืน