



ผลการศึกษาระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผล การปฏิบัติงาน (Pay for Performance)

มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ โรงพยาบาลแม่จัน จังหวัดเชียงราย ในปี 2555

Effect of Modifying the Pay for Performance System on Satisfaction, Financial Status and Development of a Hospital Service at Mae Chan Hospital in year 2012.

พรศิลป์ อุปนันท์ และวารภรณ์ ภัทรมงคลเขตต์
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ รพ.แม่จัน จ.เชียงราย

บทคัดย่อ

กระทรวงสาธารณสุขได้พัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ค่าตอบแทนที่เจ้าหน้าที่ได้รับสะท้อนถึงภาระและปริมาณงานของเจ้าหน้าที่ เป็นการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โรงพยาบาลแม่จัน จังหวัดเชียงราย ได้เข้าร่วมศึกษาโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้แนวคิดที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพและสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากรที่ทำงานหนัก โดยคำนึงถึงงานบริการ บริหาร วิชาการ และงานพัฒนาคุณภาพ อย่างไรก็ตามหลังดำเนินการโครงการ 2 ปี คณะกรรมการ Work point โรงพยาบาลแม่จัน ยังขาดข้อมูลผลการประยุกต์ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) ต่อระดับความพึงพอใจ สภาวะทางการเงิน และผลการพัฒนาคุณภาพบริการ

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อศึกษาผลการประยุกต์ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) ต่อระดับความพึงพอใจ สภาวะทางการเงิน และผลการพัฒนาคุณภาพบริการโรงพยาบาลแม่จัน จังหวัดเชียงราย ในปี 2555 โดยใช้กรอบแนวคิดปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกำลังคน

ด้านสาธารณสุข ตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2553 ถึง 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555 ประชากรที่ศึกษา เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จัน จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจความพึงพอใจผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงาน แบบบันทึกสภาวะทางการเงินที่ผู้ศึกษาดัดแปลงขึ้น โดยได้รับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านและทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า ด้านความพึงพอใจ และข้อคิดเห็นของผู้ให้บริการ เห็นควรดำเนินการตามนโยบาย ต่อการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน คิดเป็น ร้อยละ 89.22 พบว่า ความพึงพอใจมากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ ความพึงพอใจที่มีต่อภาระงานในการสร้างแรงจูงใจ และพัฒนางาน คิดเป็น ร้อยละ 83.7 รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจที่มีต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย หลังมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ความพึงพอใจ น้อยที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ ความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการแก้ไขปัญหา และยุติความขัดแย้ง คิดเป็น ร้อยละ 77.20 รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจ ต่อการได้รับข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับระบบการบริหารค่าตอบแทน คิดเป็น ร้อยละ 77.30 สำหรับผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร ต่อนโยบาย



การบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน จำนวน 32 คน พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 90.62 เห็นควรดำเนินการตามนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเห็นว่าเป็นระบบที่สร้างแรงจูงใจ มีการพัฒนาระบบงาน ด้านสถานะทางการเงินของโรงพยาบาล จากอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio) อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) และ I/E Ratio หลังดำเนินการในปี 2554 - 2555 ยังพบว่าโรงพยาบาล ยังมีสภาพคล่องทางการเงิน แม้ว่าในปี 2555 โรงพยาบาลมีการขยายบริการเป็นโรงพยาบาลทุติยภูมิขนาด 120 เตียง ผลการพัฒนาคุณภาพบริการ ภายหลังจากการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ร่วมกับงานพัฒนาคุณภาพ ได้สร้างการแข่งขัน และพัฒนาระบบการเรียนรู้อิงองค์กร สร้างการมีส่วนร่วม ส่งผลให้ในปี 2553 - 2555 องค์กรประสบผลสำเร็จ ได้รับการประเมินจากองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง

Abstract

The Ministry of Public Health was developed the criteria and method for the pay for performance system which can help to reflect work load and promote motivation for achievement at the hospital. This study aimed to determine the effect of the pay for performance system on satisfaction, financial status and development of hospital service at Mae Chan hospital, Chiangrai province .

The pay for performance system was implemented in Mae Chan hospital between October 1st, 2010 and October 1st, 2012. Then, a descriptive study was conducted with 306 hospital staff voluntarily participating in this study. The questionnaire was divided into two parts; 1) the

satisfaction on pay of performance according to the work load and 2) the financial status record. The questionnaire was approved by three experts and it has been found to have high reliability, $r = 0.98$. Data were analyzed using frequency, percentage and mean.

Findings revealed that staff reported the implementation on the policy of pay for performance had the highest satisfaction scores (89.22%), followed by the evaluation of achievement which can be promoted staff's motivation and work development (83.7%), and assignment of the work load after implementing the pay of performance policy respectively. Conversely, the lowest satisfaction score was the process of problem solving and conflict resolution (77.20%), followed by receiving the information of pay for performance system (77.30%). The 32 hospital administrators reported that most of them (90.62%) agreed to implement the pay for performance system and accepted that it was a good system for promoting the motivation and achievement among staff. In addition, the financial hospital status, analyzed using the Quick Ratio, Current Ratio and I/E Ratio during 2011-2012, was demonstrated that the hospital was able to maintain strong liquidity. The improvement of hospital services after implementing the pay for performance system was also promoted the learning organization and organization participation which resulted in the success of Hospital Accreditation (HA) during 2010 - 2012.



บทนำ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน จากนโยบายหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพมากขึ้น โรงพยาบาลของรัฐ ต่างมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงาน กระทรวงสาธารณสุขได้พัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้ค่าตอบแทนที่เจ้าหน้าที่ได้รับสะท้อนภาระและปริมาณงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพ

โรงพยาบาลแม่จัน จังหวัดเชียงราย เป็นโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 120 เตียง มีบุคลากรจำนวน 372 คน โดยแบ่งเป็นข้าราชการ 123 คน ลูกจ้างประจำ 23 คน พนักงานราชการ 3 คน ลูกจ้างชั่วคราว 223 คน (งานเจ้าหน้าที่ ตุลาคม 2555) ได้เข้าร่วมศึกษาโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลแม่จัน จึงใช้แนวคิดที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพและสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากรที่ทำงานหนัก โดยคำนึงถึงงานบริการ บริหาร วิชาการ และงานพัฒนาคุณภาพ ทั้งในและนอกราชการ โดยสมัครเข้าร่วมโครงการกับกระทรวงสาธารณสุข ตั้งแต่ วันที่ 21 กันยายน 2552 ส่งแบบประเมินตนเอง เพื่อเข้าร่วมโครงการในวันที่ 12 มกราคม 2553 โดยดำเนินการทดลองเก็บข้อมูล และจ่ายค่าตอบแทน เจ้าหน้าที่เชิงตัวเลขทางกระดาษ ก่อนทำจริงระหว่างเดือน มิถุนายน 2553 ถึง กันยายน 2553 หลังจากนั้น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ และเริ่มดำเนินการจ่ายเงินค่าตอบแทนจริง ในวันที่ 1 ตุลาคม 2553 อย่างไรก็ตามหลังดำเนินการโครงการ 2 ปี คณะกรรมการ Work Point ยังขาดข้อมูลผลการศึกษา การนำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงาน มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ ตามวัตถุประสงค์ในมิติ ต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจในภาพรวมของผู้รับบริการ การพัฒนาคุณภาพระบบงานที่เป็นรูปธรรม ความพึงพอใจและข้อคิดเห็น

ของบุคลากรผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน สภาวะทางการเงินของโรงพยาบาล การสร้างการแข่งขันการเรียนรู้ในตลาดบริการสุขภาพ

ดังนั้น ในฐานะคณะกรรมการ Work Point จึงได้ตระหนัก และสนใจ ที่จะศึกษา ผลการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ เพื่อเป็นฐานข้อมูล ให้ผู้บริหารตัดสินใจในการดำเนินงาน และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อศึกษาผลของการนำระบบ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) มาใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย ในปี 2555

คำถามการวิจัย

1. ความพึงพอใจในภาพรวมของผู้รับบริการเป็นอย่างไร
2. การพัฒนาคุณภาพระบบงานที่เป็นรูปธรรมเป็นอย่างไร
3. ความพึงพอใจ และข้อคิดเห็นของบุคลากรและผู้บริหารต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน เป็นอย่างไร
4. สภาวะทางการเงินของโรงพยาบาลหลังดำเนินโครงการเป็นอย่างไร
5. การสร้างการแข่งขัน / กระบวนการเรียนรู้ในตลาดบริการสุขภาพเป็นอย่างไร

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาดังนี้ เป็นการศึกษาผลการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2553 ถึง 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555



นิยามศัพท์

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร ด้านสุขภาพแต่ละคน ตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งงานบริการ งานบริหาร และงานวิชาการ ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปริมาณภาระงาน และคุณภาพงาน ที่เพิ่มรับเกินจากมาตรฐานที่หน่วยงาน กำหนด

พัฒนาคุณภาพบริการโรงพยาบาล หมายถึง การพัฒนาคุณภาพทั้งด้านผลลัพธ์ต่อผู้รับบริการ ตามความสามารถในการจ่าย และความมั่นคงขององค์กร ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของบุคลากรในโรงพยาบาล รวมทั้งการสร้างการแข่งขัน / กระบวนการเรียนรู้ในตลาดบริการสุขภาพ

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อศึกษาผลการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการโรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย โดยเริ่มศึกษา ตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2553 ถึง 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้ใช้แบบฟอร์มแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้ป่วยใน และผู้ป่วยนอกของกระทรวงสาธารณสุข และแบบฟอร์มที่ผู้ศึกษาดัดแปลงขึ้น เพื่อใช้ในการศึกษานี้ ดังนี้

1. แบบสอบถามความพึงพอใจ และข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จัน ต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point) โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย

2. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงานมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย

การดำเนินการวิจัย

ผู้ศึกษาทำการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และขออนุญาตเก็บข้อมูลแก่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลแม่จัน คณะกรรมการบริหาร ทีมนำ และคณะกรรมการ Work Point

2. การจัดเตรียมเอกสาร

2.1 แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอกของกระทรวงสาธารณสุข

2.2 แบบสอบถามความพึงพอใจ และข้อคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จัน ต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point) โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย

2.3 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงานมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย

3. ประชุมทีมนำและคณะกรรมการ Work point โดยมอบหมายให้ศูนย์คุณภาพดำเนินการแจกแบบสอบถาม

4. ประสานขอข้อมูลเพิ่มเติมในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายแผนงานและวิจัย งานการเงิน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

5. ติดตามการดำเนินงาน เก็บรวบรวมข้อมูล

6. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล



ผลการศึกษา

1. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวน ร้อยละ ความพึงพอใจของผู้รับบริการในภาพรวมของผู้รับบริการผู้ป่วยนอก (N=12) ผู้ป่วยใน (N=120) จำแนกตามปี พ.ศ.ด้านการพัฒนาคุณภาพงานที่เป็นรูปธรรมในหน่วยงาน

ประเภทผู้รับบริการ	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ		
	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555
ผู้ป่วยนอก	82.64	86.31	85.53
ผู้ป่วยใน	84.75	89.35	90.61

2. ด้านการพัฒนาคุณภาพงานที่เป็นรูปธรรมในหน่วยงาน

2.1 ในมุมมองผู้ปฏิบัติ (จากแบบสอบถามความพึงพอใจ และข้อคิดเห็นต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point) โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย)

2.1.1. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบในการทำงานของตนเองมากขึ้นกระตือรือร้นมากขึ้น ทำให้งานที่รับผิดชอบผิดพลาดน้อยลง

2.1.2 ระบบงานมีการตรวจสอบซึ่งกันและกันในหน่วยงาน และยังมีผู้ตรวจสอบจากภายนอกหน่วยงานเข้ามาช่วยตรวจสอบอีกทีพร้อมให้คำแนะนำเป็นสิ่งที่ดี ภาระงานที่มีมากอยู่แล้วในงานพอมีการบริหารค่าตอบแทนเข้ามาเป็นแรงจูงใจให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกคน

2.1.3 การให้บริการที่ดีและประทับใจ/ ทำให้งานเป็นระบบมากขึ้น ให้มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและถูกต้องตามภาระงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

2.1.4 ค่าตอบแทนของ Work point ทำให้ลดภาระค่าใช้จ่ายได้มากและเป็นค่าตอบแทนที่ดีถึงแม้ไม่มากมายเท่าไร ก็ทำให้การใช้จ่ายในครอบครัวดีขึ้นมาก

2.1.5 ทำให้แต่ละหน่วยงานมีการประชุม ปรึกษา เกี่ยวกับ การดูแลผู้ป่วยมากขึ้น หัวหน้างานมีการนิเทศมากขึ้น

2.2 ในมุมมองของผู้บริหาร (แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงานมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานโรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย)

2.2.1 ลดความซ้ำซ้อนกิจกรรมระหว่างหน่วยงานในการทำงาน เช่น หน้าที่หลักในการตรวจสอบสิทธิ เป็นของงานเรียกเก็บ IPD ติดตามซ้ำ (ไม่เกิด Point ใน IPD)

2.2.2 ทำให้ในงานมีการพัฒนาระบบงานดีขึ้น / เจ้าหน้าที่ที่มีความตระหนักในหน้าที่ และมีความตั้งใจทำงาน

2.2.3 ในเรื่องภาระงานเจ้าหน้าที่เต็มใจ ทำงาน มีกำลังใจทำงานที่เพิ่ม / เสริม เพิ่มทักษะการทำงาน มอบหมายงานให้ตรงกับคนกับงาน put the right man in the right job หรือสามารถสอนงานและถ่ายทอดงานกันได้

2.2.4 มีการนำค่าแถมที่ได้มาวิเคราะห์ถึงปริมาณงาน ในหน่วยงาน เพื่อกระจายอัตราค่าจ้าง และการกำหนดหน้าที่ในหน่วยงาน / เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาระบบงานร่วมกัน ทั้งเรื่องงาน และการอยู่ร่วมกัน

2.2.5 มีระบบการประเมินที่ดี เพื่อรักษาไว้ซึ่งคนดี เสียสละ และรักในหน่วยงาน มีการทำงานเป็น Team work ต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน



3. ด้านความพึงพอใจและข้อคิดเห็นของผู้ให้บริการ

3.1 ด้านความพึงพอใจและข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จันต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (จากแบบสอบถามความพึงพอใจและข้อคิดเห็นต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point) โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย ดังแสดงในตารางที่ 2, 3 และ 4

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ระดับความพึงพอใจต่อนโยบายค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point) (N= 306)

ข้อคำถาม	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ				
		น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. ความพึงพอใจที่มีต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point) ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนางาน	83.70	3.27 (10คน)	2.28 (7คน)	10.78 (33คน)	36.92 (113คน)	46.73 (143คน)
2. ความพึงพอใจที่มีต่อการจัดสรรงบประมาณในการจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point)	80.90	3.27 (10คน)	3.92 (12คน)	16.34 (50คน)	36.60 (112คน)	39.87 (122คน)
3. ความพึงพอใจที่มีต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายหลังจากมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point)	81.80	2.28 (7คน)	3.27 (10คน)	13.39 (41คน)	42.28 (130คน)	38.56 (118คน)
4. ความพึงพอใจต่อการได้รับค่าตอบแทนสอดคล้องกับภาระงานในหน่วยงาน	78.30	3.92 (12คน)	4.57 (14คน)	17.97 (55คน)	40.85 (125คน)	32.68 (100คน)
5. ความพึงพอใจต่อการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระบบการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point)	77.30	4.25 (13คน)	4.90 (15คน)	19.93 (61คน)	40.52 (124คน)	30.39 (93คน)
6. ความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการแก้ไขปัญหาและการยุติความขัดแย้งในองค์กรต่อระบบการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point)	77.20	5.56 (17คน)	3.27 (10คน)	17.32 (53คน)	44.11 (135คน)	29.73 (91คน)
7. ความพึงพอใจที่มีต่อการตรวจสอบ ติดตามของคณะกรรมการ Work Point ที่เข้ามาตรวจสอบในหน่วยงานตนเอง	79.80	2.61 (8คน)	3.59 (11คน)	16.99 (52คน)	43.13 (132คน)	33.66 (103คน)
8. ความพึงพอใจที่มีต่อองค์กรในการเปิดโอกาสให้แสดงข้อคิดเห็นต่อการปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนตามภาระงาน (Work Point)	78.60	3.27 (10คน)	4.57 (14คน)	13.72 (42คน)	61.11 (187คน)	17.32 (53คน)
9. ความพึงพอใจในภาพรวมทั้งหมด	81.10	3.92 (12คน)	3.92 (12คน)	12.75 (39คน)	40.85 (125คน)	38.56 (118คน)



ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จัน ต่อนโยบายการบริหาร
คำตอบแทนตามภาระงาน (N=306)

การดำเนินการตามนโยบายการบริหารคำตอบแทน ตามภาระงาน (Work Point)	เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จัน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ควรดำเนินการต่อ	273	89.22
ไม่ควรดำเนินการต่อ	32	10.45
ไม่แสดงความคิดเห็น	1	0.33

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อนโยบายการบริหารคำตอบแทนตามภาระงาน
(Work Point) (N= 32)

โรงพยาบาลควรดำเนินการ นโยบายการบริหารคำตอบแทนตามภาระงาน (Work Point)	ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างาน)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ควรดำเนินการต่อ	29	90.62
ไม่ควรดำเนินการต่อ	2	6.25
ไม่แสดงความคิดเห็น	1	3.13

4. ด้านสถานะทางการเงินของโรงพยาบาล ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ข้อมูลสถานการณ์การเงินของโรงพยาบาล

สถานการณ์การเงิน	ปี พ.ศ.		
	(ก.ย.) พ.ศ.2553	(ก.ย.) พ.ศ.2554	(ก.ย.) พ.ศ.2555
Quick Ratio (อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว) รพ.	2.60	4.27	3.54
Current Ratio (อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน) รพ.	2.74	4.53	3.89
I/E Ratio	1.09	1.3	0.92



5. ด้านการสร้างการแข่งขัน / กระบวนการเรียนรู้ ในตลาดบริการสุขภาพ

การนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่ง ร่วมกับงานพัฒนาคุณภาพ ในการสร้างการแข่งขัน และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในองค์กร สร้างการมีส่วนร่วม ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ได้รับการประเมินจากองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง

การอภิปรายผล

ผลการศึกษา การนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย ผู้ศึกษาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ครอบคลุมทุกมิติ ดังนี้

ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ พบว่าความพึงพอใจของผู้ป่วยนอกในปี 2554 และ ปี 2555 เพิ่มจากปี 2553 คือ ร้อยละ 82.64 เป็น ร้อยละ 86.31 และร้อยละ 85.53 โดยเฉพาะในปี 2555 เพื่อให้ข้อมูลได้รับการยอมรับ ได้ให้หน่วยงานกลาง ได้แก่ ศูนย์คุณภาพ และงานแผนงาน เข้าประเมินและสัมภาษณ์ผู้รับบริการ ซึ่งประเด็นของแบบประเมิน อาจไม่จำเพาะ ต่อการประเมินระบบการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงาน แต่การที่บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ต่อผู้รับบริการ ผู้ป่วยได้รับบริการตามขั้นตอนที่กำหนดและมีมาตรฐาน การมีกิจกรรมสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการดูแลและปลอดภัย ส่งผลให้ผู้รับบริการ ไว้วางใจ และพึงพอใจต่อการให้บริการในภาพรวม

ด้านการพัฒนาคุณภาพงานที่เป็นรูปธรรมในหน่วยงาน ทั้งในมุมมองผู้ปฏิบัติและมุมมองผู้บริการ ส่วนใหญ่พบว่าหลังจากการนำนโยบายมาใช้ มีการสร้างการทำงานเป็นทีม มีระเบียบ ขั้นตอน ในการทำงาน มีแนวคิดเชิงพัฒนา มีระบบบริการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบการทำงานได้ มีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือในการทำกิจกรรมที่เป็นภาพรวมของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น

ด้านความพึงพอใจ และข้อคิดเห็นของผู้ให้บริการ

ด้านความพึงพอใจและข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จัน ต่อนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จัน ช่วงอายุ 31 - 40 ปี มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 39.87 และช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 7.52 ประเภทลูกจ้างชั่วคราวมากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 67.32 ดังนั้นทางโรงพยาบาลแม่จัน จึงนำนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แข่งขันกับโรงพยาบาลข้างเคียงทั้งภาครัฐ และเอกชน สอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงสาธารณสุข ในการทบทวนหลักการ และเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกำลังคน ด้านสาธารณสุขใหม่ และขอความคิดเห็น ขอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 เพื่ออํารักษากําลังคนไว้ในระบบราชการ และมีผลผลิตภาพสูงสุด ที่จะให้บริการแก่ประชาชน อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ (คู่มือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน : 2555) สำหรับความคิดเห็น ความพึงพอใจ พบว่า ความพึงพอใจมากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ ความพึงพอใจที่มีต่อภาระงานในการสร้างแรงจูงใจ และพัฒนางาน คิดเป็น ร้อยละ 83.7 รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจที่มีต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย หลังมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับข้อคิดเห็น จากเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่จัน จำนวน 306 คน เห็นควรดำเนินการตามนโยบาย ต่อการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน คิดเป็น ร้อยละ 89.22 อย่างไรก็ตาม พบว่าความคิดเห็น ความพึงพอใจ น้อยที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ ความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการแก้ไขปัญหา และยุติความขัดแย้ง คิดเป็น ร้อยละ 77.20 รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจต่อการได้รับข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับระบบการบริหารค่าตอบแทน คิดเป็น ร้อยละ 77.30 ดังนั้น คณะกรรมการบริหาร ทีมนำ และคณะกรรมการ Work Point ได้มีการ



ทบทวน กระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาคณิศ
ความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกัน โดยหลังจากที่
คณะกรรมการ Work Point ตรวจสอบในหน่วยงาน และ
พบปัญหา ที่ไม่สามารถยุติได้ ให้นำเข้าคณะกรรมการ
Work Point ซึ่งมีประชุมทุก 1 เดือน เพื่อหาข้อสรุป
ให้ชี้แจงให้กับหน่วยงาน นอกจากนี้ในปี 2556 คณะกรรมการ
บริหารและคณะกรรมการ Work Point ควรเพิ่ม
ช่องทางการสื่อสาร ข้อมูล ข่าวสาร โดยจัดมุมสื่อสาร
เพื่อให้ทุกหน่วยงาน สามารถเข้าถึงการวิเคราะห์ข้อมูล
รายเดือน เพื่อความโปร่งใส ของระบบบริหารจัดการ
กรณีมีข้อสงสัยหรือสอบถามข้อมูล มีหน่วยงานการกลาง
เช่น ศูนย์คุณภาพ งานแผนงาน เป็นผู้ให้ข้อมูล สำหรับ
ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร ต่อนโยบายการ
บริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน จำนวน 32 คน
ช่วงอายุ 41-50 ปี มากที่สุด ประเภทข้าราชการสูงสุด
คิดเป็น ร้อยละ 96.87 ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างาน
คิดเป็น ร้อยละ 65.62 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
ช่วง 4 - 10 ปี สูงสุด ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ จะมีความมั่นคง
ในด้านวิชาชีพ และวิวุฒิตที่เหมาะสม พบว่าผู้บริการ
ส่วนใหญ่ คิดเป็น ร้อยละ 90.62 เห็นควรดำเนินการตาม
นโยบายการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
เนื่องจากเห็นว่าเป็นระบบที่สร้างแรงจูงใจ มีการพัฒนา
ระบบงาน สร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ ตลอดจน
มีการพัฒนาบุคลากร และควบคุมงบประมาณ ส่งผลให้
การพัฒนาในภาพรวมของหน่วยงาน ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม
ยังพบข้อเสนอนี้จากบุคลากรทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร
ส่วนใหญ่ ได้แก่ ประเด็น การพิจารณาค่าแถมที่เหมาะสม
และยุติธรรม ระบบการสื่อสารนโยบายในหน่วยงาน
ความเป็นห่วงสภาพคล่องทางการเงินในระยะยาว
ความขัดแย้ง ในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ซึ่งข้อ
เสนอนี้ คณะกรรมการบริหารและทีม นำ และ
คณะกรรมการ Work Point ต้องติดตาม ชี้แจง และ
มีการประเมินผลเป็นระบบ

ด้านสถานะทางการเงินของโรงพยาบาล
สถานการณ์การเงิน ณ เดือนกันยายน จากอัตราส่วน
สินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio) อัตราส่วนเงิน
หมุนเวียน (Current Ratio) และ I/E Ratio
หลังดำเนินการในปี 2554 - 2555 ยังพบว่าโรงพยาบาล
ยังมีสภาพคล่องทางการเงิน แม้ว่าในปี 2555 โรงพยาบาล
มีการขยายบริการเป็นโรงพยาบาลทุติยภูมิขนาด 120 เตียง
สอดคล้องกับแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่
ที่ผันแปรตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านปริมาณ และ
คุณภาพของงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตการทำงาน สะท้อน
จากสถานะทางการเงินโรงพยาบาล

ด้านการสร้างการแข่งขัน / กระบวนการเรียนรู้
ในตลาดบริการสุขภาพ การนำระบบการจ่ายค่าตอบแทน
ตามผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่ง ร่วมกับงานพัฒนา
คุณภาพ ในการสร้างการแข่งขัน และพัฒนากระบวนการ
เรียนรู้ในองค์กร สร้างการมีส่วนร่วม ส่งผลให้องค์กร
ประสบผลสำเร็จ ได้รับการประเมินจากองค์กรภายนอก
อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ปี 2552-2553 หน่วยงานใน รพ.ผ่านการ
รับรองจากองค์กรภายนอก ได้แก่ งานแม่และเด็ก ,
งานให้คำปรึกษา , งานแพทย์แผนไทย , งานไตเทียม ,
งานสิ่งแวดล้อมด้านโครงสร้างสถานที่ , งานชั้นสูตร ,
ปี 2553 ผ่านการประเมินความเสี่ยงจากการทำงานของ
บุคลากรโรงพยาบาล เขตสาธารณสุขที่ 1 ผ่านเกณฑ์
ระดับ 5, ปี 2554 องค์กรพยาบาลผ่านการประเมิน
มาตรฐานการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ระดับทุติ-
ติยภูมิ) จากสภาการพยาบาล , ผ่านการรับรองโรงพยาบาล
คุณภาพและสร้างเสริมสุขภาพ (HA&HPH) ตามมาตรฐาน
โรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิมพระเกียรติ
ฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี (Re-accreditation ครั้งที่ 2) ,
ปี 2555 ผ่านการประเมินความเสี่ยงจากการทำงานของ
บุคลากรโรงพยาบาล เขต สาธารณสุขที่ 1 ผ่านเกณฑ์
ระดับ 5 (Re-acc ครั้งที่ 1) การพัฒนาคุณภาพบริการ
โรงพยาบาลแม่จัน อ.แม่จัน จ.เชียงราย ในภาพรวม
ทุกมิติ จะสะท้อนผลลัพธ์ที่ดีในทุกมิติ แต่อย่างไรก็ตาม



การนำระบบการจ่าย ค่าตอบแทนตามภาระงาน ตามผลการปฏิบัติงาน มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ ต้องเหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาล นอกจากต้องมีข้อมูลสถานะการเงินของโรงพยาบาลที่น่าเชื่อถือ และมีดัชนีชี้วัดสภาพคล่องอยู่ในระดับดีแล้ว การมีวัฒนธรรมในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ การจัดกระบวนการภายในที่ดี โปร่งใส การมีระบบการตรวจสอบ มีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ การกำกับและประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของระบบการปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิง

คู่มือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance : P4P) โดย

คณะทำงานจัดทำคู่มือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

ทิพย์มพร จ่างจิตร, เรือนแก้ว คำหลวง. **โครงการทดลองจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน**

โรงพยาบาลพาน จังหวัดเชียงราย. เชียงราย : โรงพยาบาลพาน สำนักงานสาธารณสุข
จังหวัดเชียงราย ; 2550.

นิลเนตร วีระสมบัติ , เบญจมา เลหาพูนรังสี , มานิต ประกอบกิจ , ชนิษฐา วัลลีพงษ์.

“การประเมินผลโครงการจ่ายค่าตอบแทนตามผลปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสูงเนินจังหวัดนครราชสีมา ปี 2550.” **วารสารวิชาการสาธารณสุข 2553** ; 17 : SVI1795-890.

สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล. **นโยบาย RW ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงานบริการ : ทางออกของสาธารณสุขไทย.** ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มศว องค์กรฯ. สมุทรปราการ : สันทวิกิจ พรินติ้ง ; 2552.

<http://neo.moph.go.th/pay/newp4p.php> สืบค้น วันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555