## [ขั้นตอนการดำเนินโครงการ](http://phanhospital.go.th/index.php/project-implementation)



**โรงพยาบาลพาน อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย**

**ถ่ายทอดนโยบายภายในโรงพยาบาล**

การถ่ายทอดนโยบายกระทำได้หลายรูปแบบ การถ่ายทอดนโยบายถือเป็นบันไดสู่ความสำเร็จขั้นแรกในการทำ   
WP ในโรงพยาบาล เหมือนเป็นการโหมโรงตีฆ้องร้องป่าวประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ได้ตื่นตัว สนใจ   
ใคร่รู้ ว่า WP คืออะไร ทำอย่างไร และมีประโยชน์อย่างไร เป็นเรื่องธรรมดาที่เจ้าหน้าที่บางกลุ่มจะต้องมีปัญหา  
และข้อกังขาในงานใหม่ๆที่ผู้บริหารจัดสรรหามาให้ทำ หนักข้อก็อาจเลยเถิดไปถึงมือไม่พายแต่เอาเท้าราน้ำ   
ฉะนั้นความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อ WP เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึง  
และพยายามถ่ายทอดนโยบายของตนลงสู่เจ้าหน้าที่ให้ทั่วถึงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

**•  สรรหา / กำหนดผู้รับผิดชอบ**กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ ดังนี้   
**ผู้ประสานงาน**มีหน้าที่ ประสานงานให้เป็นไปตามปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโครงการ  
**คณะกรรมการแกนนำ**ซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกฝ่าย / กลุ่มงานในโรงพยาบาล ตัวแทนเหล่านี้มีหน้าที่   
พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และมอบหมายให้  
้เป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือดูแลและสื่อสารทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ

**Hint**การเลือกแกนนำควรเป็นแบบ **highly selective**เพื่อสรรหาบุคคลที่เหมาะสมจริงๆ ไม่เห็นเงินสำคัญเกินไป   
เนื่องจากต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแต้มและเงื่อนไขวิธีการต่างๆ   
  
**ทีมตรวจสอบ**การตรวจสอบ มีการตรวจสอบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตรวจสอบที่เป็นทาง  
การ มีการแต่งตั้งและมอบหมายให้มีผู้ตรวจสอบผลงาน คือ   
  
**คณะกรรมการตรวจสอบแต้มผลงาน**ซึ่งเป็นตัวแทนเจ้าหน้าที่จากทุกฝ่าย / กลุ่มงาน เข้าตรวจทุกหน่วยงาน  
โดยแบ่งเป็น 8 ทีม ตรวจทีมละ 3-5 หน่วยงาน และมีการสลับทีมหมุนเวียนหน่วยงานที่ตรวจทุก 3 เดือน  
  
•  การตรวจสอบที่ไม่เป็นทางการ เจ้าของผลงานจะถูกตรวจสอบโดยเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถ้าพบเห็นการเก็บ  
ผลงานที่เกินจริง จะนำเสนอข้อมูลให้หัวหน้างาน / ศูนย์คุณภาพ หรือคณะกรรมการตรวจสอบ  
•  การตรวจใช้วิธีตรวจย้อนหลัง และเรียกเงินคืนกรณีพบว่าเก็บผลงานเกินจริง และถ้าพิสูจน์ทราบว่าจงใจเก็บ  
ผลงานเกินที่ปฏิบัติจริงจะถูกปรับเรียกคืนเป็น 2 เท่าของผลงานที่เก็บเกิน โดยคณะกรรมการตรวจจะจัดทำ  
รายงานการตรวจและข้อเสนอแนะ ( ถ้ามี ) ทุกหน่วยงานและทุกครั้งที่ตรวจ มอบให้เจ้าของผลงานและส่งให้  
ศูนย์คุณภาพรวบรวมเสนอขออนุมัติเรียกเงินคืนกรณีมีการเก็บผลงานเกินจริง  
**ผู้รับผิดชอบ WP ระดับหน่วยงาน**มีหน้าที่ดูแลเก็บรวบรวมผลงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานส่งงาน  
การเงินให้ทันเวลา

**•  กำหนดวัตถุประสงค์ / หลักเกณฑ์ในภาพรวม**การกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทน คณะกรรมการแกนนำ ศึกษาและทำความเข้าใจ  
ร่วมกันถึงหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนที่คณะทำงานระดับกระทรวงได้วางแนวทางไว้แล้ว โดย  
กำหนดแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับแนวทางของคณะทำงานระดับกระทรวง และเหมาะสมกับ  
สภาวการณ์ของโรงพยาบาล อาทิเช่น   
  
ก . การบริหารงบประมาณ ใช้งบประมาณในการจ่ายค่าตอบแทนจากเงินบำรุงโรงพยาบาล โดยนำเงินที่  
ี่เหลือหลังจากหักค่าใช้จ่ายแล้วในสัดส่วนไม่เกิน 50% จ่ายเป็นค่าตอบแทนผลงานเชิงปริมาณ ไม่เกิน   
30 เปอร์เซ็นต์จ่ายเป็นค่าตอบแทนผลงานเชิงคุณภาพ และไม่น้อยกว่า 20 % กันไว้เป็นงบลงทุนและ  
ทุนสำรอง   
  
ข . กำหนดให้มีเกณฑ์ประกันขั้นต่ำสำหรับการจ่ายค่าตอบแทน กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมแต้มประกัน  
ขั้นต่ำในแต่ละเดือน และโรงพยาบาลจะจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ( WORK POINT ) ให้เฉพาะเจ้าหน้าที่  
ที่มีผลงานเกินเกณฑ์ประกันขั้นต่ำเท่านั้น การคิดแต้มประกันขั้นต่ำใช้วิธีเทียบเคียงจากค่าตอบแทนล่วงเวลา  
ของทุกวิชาชีพ ( ค่าตอบแทนของวิชาชีพนั้นๆ คูณด้วย 20 วันทำการ เท่ากับ แต้มประกันเงินเดือน ) บวกแต้ม  
ที่คิดจากค่าตอบแทนที่ได้รับจริงในเดือนนั้น   
  
•  **รวบรวมภาระงานของแต่ละฝ่าย / หน่วยงาน**มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ WP ระดับหน่วยงาน รวบรวมภาระงานของแต่ละงานในหน่วยงานตนเองทั้งหมด เพื่อนำ  
ไปกำหนดเป็นแต้มคะแนน   
  
•  **กำหนดแต้มคะแนน**การกำหนดแต้มคะแนน กำหนดโดยคณะกรรมการแกนนำโครงการฯ โดยตั้งสมมุติฐานในการกำหนดแต้มคะแนน  
ให้กิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ 1 แต้มเท่ากับ 10 บาท พิจารณาให้แต้มคะแนนโดยอิงระเบียบการจ่ายค่าตอบแทน  
ล่วงเวลาของกระทรวงสาธารณสุข ตามลักษณะความยากง่าย ความสำคัญ ความเสี่ยง และเวลาที่ใช้ของกิจกรรม   
/ งานนั้นๆ และ / หรือเทียบเคียงกับงานในลักษณะเดียวกัน  
**โดยแบ่งลักษณะการได้เป็นหัวข้อใหญ่ 3 หัวข้อดังนี้**- งานประจำ  
- งานพิเศษ  
- งานคุณภาพ / งานวิชาการ  
แต้มคะแนนของกิจกรรมต่างๆที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการแกนนำโครงการแล้วเท่านั้นจึงจะนำไปใช้  
รวบรวมเป็นผลการปฏิบัติได้

**TIP**   วิธีคิดแต้มคะแนนกิจกรรมการปฏิบัติงานใช้การอิงตามระเบียบการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานล่วงเวลา  
ของกระทรวงสาธารณสุข โดยพิจารณาตามความยากง่าย ความสำคัญ ความเสี่ยงของงาน และเทียบเคียงกับงาน  
ในลักษณะเดียวกันและเวลาที่ใช้

•  กำหนดแต้มประกันขั้นต่ำใน 1 เดือนของทุกวิชาชีพ โดยนำอัตราค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานล่วงเวลาของ  
วิชาชีพนั้นๆ มากำหนดเป็นแต้มประกันใน 1 วันคูณด้วย 20 วันทำการ เช่น พยาบาลวิชาชีพอัตราค่าตอบแทน  
ในการปฏิบัติงานล่วงเวลาเท่ากับ 500 บาทเท่ากับ 50 แต้มต่อวัน ดังนั้นแต้มประกันขั้นต่ำของพยาบาล   
= 50x20 = 1,000 แต้ม เป็นต้น

•  ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา , เงินเพิ่มพิเศษสำหรับแพทย์ ทันตแพทย์ และเภสัชกรที่ไม่ทำเวชปฏิบัติ  
ส่วนตัว , ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานในคลินิกพิเศษนอกเวลาราชการ , ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเวรบ่าย  
หรือผลัดดึกของพยาบาล และค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานชันสูตรพลิกศพ ให้นำไปเพิ่มแต้มประกันในเดือนที่  
เจ้าหน้าที่รับค่าตอบแทนนั้นๆ

•  นำผลการปฏิบัติงานของทุกเดือนมาคำนวณเป็นแต้มคะแนนและหักแต้มประกันออกก่อนจ่ายเป็นค่าตอบ  
แทนตามปริมาณของงาน

•  เงินในลักษณะที่เป็นการชดเชยค่าเสียโอกาส หรือค่าการตลาด เช่น เงินพ . ต . ส . เบี้ยเลี้ยงเหมาจ่าย ไม่  
ต้องนำมาคิดเป็นแต้มประกัน

•  **หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหาร**

1. ใช้วิธีเหมาจ่ายเป็นรายเดือนตามตำแหน่งที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน  
2. แบ่งประเภทของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับตามขอบเขตความรับผิดชอบ และสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน คือ

**ผู้บริหารระดับสูง**คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ สัดส่วนค่าตอบแทนทั้งหมด 33%

**ผู้บริหารระดับกลาง**คือ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย สัดส่วนค่าตอบแทนทั้งหมด 33%

**ผู้บริหารระดับต้น**คือ หัวหน้างานทุกงาน สัดส่วนค่าตอบแทนทั้งหมด 34%

3. แบ่งขนาดของฝ่ายเป็นฝ่ายขนาดเล็ก , กลาง และใหญ่ และกำหนดสัดส่วนค่าตอบแทนโดยฝ่าย / งานขนาดใหญ่  
ได้ค่าตอบแทน 3 ส่วน , ฝ่าย / งานขนาดกลางได้ค่าตอบแทน 2 ส่วน ฝ่าย / งานขนาดเล็กได้ค่าตอบแทน 1.5 ส่วน  
4. รองผู้อำนวยการคนที่ 1 ให้ได้ค่าตอบแทนเท่ากับหัวหน้าฝ่ายขนาดใหญ่ รองผู้อำนวยการคนที่ 2 ได้ ค่าตอบ  
แทนเท่ากับหัวหน้าฝ่ายขนาดกลาง  
5. การพิจารณาว่าตำแหน่งใดถือเป็นการปฏิบัติงานในระดับของผู้บริหาร และการกำหนดขนาดของฝ่าย /งานต่างๆ  
ให้คณะกรรมการแกนนำพิจารณาตัดสิน  
6. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารและปฏิบัติงานประจำที่เป็นการให้บริการ สามารถรับค่าตอบแทนใน  
ส่วนของผู้บริหารและเก็บผลงานเพื่อคิดค่าตอบแทนในส่วนของผู้ปฏิบัติได้ด้วย

**TIP**   เงินค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารให้นำไปหักลบออกจากแต้มประกันแทนที่จะนำไปบวกเพิ่ม เพื่อให้  
ผู้บริหารมีเวลาในการบริหารมากขึ้น

•  **ทดลองเก็บข้อมูลผลงาน**หลังจากกำหนดแต้มคะแนนกิจกรรมการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานแล้ว คณะกรรมการแกนนำได้มอบหมาย  
ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทุกหน่วยงานทดลองเก็บแต้มผลงานเพื่อทดสอบแต้มคะแนนที่ได้กำหนดไปแล้ว เปรียบเทียบ  
กับแต้มประกันขั้นต่ำของทุกวิชาชีพ พิจารณาว่าแต้มคะแนนที่ได้กำหนดไว้เหมาะสมหรือไม่

1. กรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประกัน อาจมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้  
•  วิเคราะห์ผลงานดูโครงสร้างอัตรากำลังมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ความเหมาะสมของระบบงาน เน้นย้ำ  
หน่วยงานในการเก็บให้ครบถ้วนครอบคลุม  
•  เสนอแนะให้หางานพิเศษเพิ่ม เช่น ทำงานข้ามสายงาน งานพัฒนาคุณภาพ งานวิชาการ กิจกรรมพิเศษ  
ของโรงพยาบาล  
•  เพิ่มแต้ม ถ้าผู้ปฏิบัติสะท้อนกลับว่าแต้มผลงานไม่ผ่านเกณฑ์ประกันเนื่องจากแต้มคะแนนที่คณะกรรม  
การแกนนำกำหนดให้ต่ำเกินไป และทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่าแต้มคะแนนผลงานที่กำหนดไว้ต่ำเกิน  
ไปจริงโดยให้อยู่ในดุลยพินิจและมติเห็นชอบของกรรมการแกนนำ  
2. กรณีที่แต้มสูงเกินไป คณะกรรมการแกนนำพิจารณาลดแต้มคะแนน

•  **จ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน** ในขั้นตอนการจ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน อาจจะเป็นขั้นตอนที่ยุ่งยากและเป็นปัญหาพอสมควร เพราะถ้าเจ้าหน้า  
ที่มีความคิดเห็นขัดแย้ง และต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือก็อาจส่งผลให้องค์กรประสบความล้มเหลวในการทำ  
โครงการ ดังนั้นผู้บริหาร ต้องอาศัยการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น อาทิเช่น ปัญหา  
แต้มไม่ถึงขั้นต่ำ มีความรู้สึกไม่เป็นธรรม เป็นต้น ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารอาจมุ่งความสนใจไปที่ 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ  
  
**บุคคลากร  
อุณหภูมิในองค์กร**     ควรจะมีการพูดคุยกัน ( อาจไม่เป็นทางการ ) ระหว่างผู้บริหาร พี่เลี้ยง /Facilitator เพื่อเป็นการเฝ้า  
ระวังและประเมินบรรยากาศองค์กรในระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อให้เข้าใจ และรู้เท่าทันถึงระยะต่างๆของการ  
เปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (J curve)( ตามรายละเอียดในภาคผนวก )  
  
**ระบบ   
การบริหารค่าของแต้มคะแนน**     ผู้บริหารและทีมงานควรพิจารณาการบริหารค่าของแต้มคะแนนให้เหมาะสมกับสภาวการณ์และให้เกิด  
สมดุลในระบบ เช่น บางเดือนที่มีงานพิเศษมาก อาจจะมีการพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนในระบบเป็นครั้งคราว

•  **การประเมินผลโครงการ**

a. **ผลงานเชิงปริมาณ**ผลงานเชิงปริมาณสามารถวัดได้โดยตรงจากปริมาณของแต้มคะแนนในแต่ละงวดทั้งเป็นรายบุคคลและภาพรวม

b **. ผลลัพธ์   
- องค์กร**     นวัตกรรม  
     สถานภาพทางการเงิน  
     อัตรากำลัง / ผลประกอบการ   
**- ประชาชน**      ข้อร้องเรียน  
      ความพึงพอใจของผู้รับบริการ   
**- เจ้าหน้าที่**      ความเครียด  
      ความพึงพอใจ  
  
**•  การประเมินผลการทำงานเชิงคุณภาพ  
การจ่ายค่าตอบแทนตามคุณภาพของงาน  
เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานภายหลังการประเมินคุณภาพของงาน ซึ่งจะมี  
การจ่ายตอบแทนทั้งในระดับผู้ปฏิบัติ และผู้บริหาร โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้**

การจ่ายค่าตอบแทนตามคุณภาพของงานสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

•  การประเมินคุณภาพของผลงาน ใช้ตัวชี้วัดตามเป้าหมายของโรงพยาบาล / หน่วยงานเป็นเครื่องมือใน  
การประเมิน  
•  จ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเฉพาะผลงานที่ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น  
•  การคำนวณคิดค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติ พิจารณาตามสัดส่วน KPI ที่มีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตาม  
เป้าหมายตัวชี้วัดของโรงพยาบาล โดยใช้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการแกนนำพิจารณานำเสนอ และ  
กรรมการบริหารโรงพยาบาลพานเห็นชอบ  
•  เงินในส่วนนี้ถ้าจ่ายไม่หมดให้ผลักเข้ากองกลางของโรงพยาบาล   
  
การจ่ายค่าตอบแทนตามคุณภาพงานสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

•  การประเมินคุณภาพของผลงาน ใช้ตัวชี้วัดตามเป้าหมายของโรงพยาบาล / หน่วยงานเป็นเครื่องมือใน  
การประเมิน  
•  จ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเฉพาะผลงานที่ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น  
•  การคำนวณคิดค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติ พิจารณาตามสัดส่วน KPI ที่มีผลต่อการบรรล  
ุผลสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดของโรงพยาบาล โดยใช้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการแกนนำพิจารณานำเสนอ  
และกรรมการบริหารโรงพยาบาลพานเห็นชอบ  
•  ค่าตอบแทนตามคุณภาพของผู้บริหาร กำหนดสัดส่วนค่าตอบแทนสำหรับแต่ละระดับ ดังนี้  
     •  ผู้บริหารระดับสูง 33 %  
     •  ผู้บริหารระดับกลาง 33 %  
     •  ผู้บริหารระดับต้น 34 %

**TIP**   เงินในส่วนนี้ถ้าจ่ายไม่หมดให้ผลักเข้ากองกลางของโรงพยาบาล

•  **การสร้างเครือข่าย  
      KM  
     External Audit**