

การศึกษาเวลามาตรฐานและการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาหน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก
กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา

ลักขณา โกรธา¹, ชาญชัย จารุภรณ์²

บทคัดย่อ

บทนำ:เวลามาตรฐานเป็นหนึ่งในตัวแปรที่สำคัญ สำหรับใช้ในการคำนวณเพื่อหาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน **วัตถุประสงค์:** เพื่อศึกษาเวลามาตรฐานและประเมินเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา **วิธีการดำเนินการวิจัย:**ทำการกำหนดเวลามาตรฐานการปฏิบัติงานด้วยวิธีการศึกษาเวลาโดยตรง (Direct Time Study) ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เภสัชกร เจ้าพนักงานเภสัชกรรม และพนักงานเภสัชกรรม ทำการศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม 2557 – เมษายน 2558 นำเวลามาตรฐานที่ได้มาคำนวณ และทำการเปรียบเทียบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เมื่อใช้เวลามาตรฐานจากคู่มือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเทียบกับใช้เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษา **ผลการวิจัย:** เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาของวงจรงานจ่ายยาผู้ป่วยนอก, วงจรงานการให้คำปรึกษาด้านยาแก่ผู้ป่วย และวงจรงานเบิก-จ่าย ยาและเวชภัณฑ์มีใช้ยาออกจากคลังยาย่อย คือ 4.79 นาที/ใบสั่งยา, 12.08 นาที/คน และ 4.4 นาที/รายการยา ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ตามรายวงจรงานพบว่า วงจรงานจ่ายยาผู้ป่วยนอกมีค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 652,488.22 บาท/ปี ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิมมากที่สุดเท่ากับ 49,513.86 บาท/ปี วงจรงานการให้คำปรึกษาด้านยาแก่ผู้ป่วยมีค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 20,829.54 บาท/ปี ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิมเท่ากับ 1,634.34 บาท/ปี ส่วนวงจรงานเบิก-จ่าย ยาและเวชภัณฑ์มีใช้ยาออกจากคลังยาย่อยมีค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 22,647.44 บาท/ปี ซึ่งลดลงจากเดิมมากที่สุดเท่ากับ 25,474.48 บาท/ปี หากพิจารณาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคลพบว่า เมื่อทำการคำนวณค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ภายใต้การกำหนดกรอบวงเงินค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร พบว่าค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานก่อน - หลังการหาเวลามาตรฐาน ในตำแหน่งเภสัชกร เจ้าพนักงานเภสัชกรรม และพนักงานเภสัชกรรม มีความแตกต่างกันทั้งเพิ่มขึ้น และลดลง ในขณะที่การคำนวณโดยไม่คำนึงถึงกรอบวงเงินค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร พบว่าค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานหลังการหาเวลามาตรฐาน ในตำแหน่งเภสัชกรส่วนใหญ่มีค่าเพิ่มขึ้นจากค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานก่อนการหาเวลามาตรฐานเฉลี่ย 803.33 บาท/เดือน **สรุปผลการวิจัย :**เวลามาตรฐานก่อน และหลังทำการศึกษามีความแตกต่างกันส่งผลให้ ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานก่อน-หลัง การหาเวลามาตรฐาน มีความแตกต่างกัน

คำสำคัญ: ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เวลามาตรฐาน การศึกษาเวลาโดยตรง งานบริการเภสัชกรรม ผู้ป่วยนอก

วารสารเภสัชศาสตร์อีสาน 2559; 2559; 11(ฉบับพิเศษ): 144-155

¹เภสัชกรปฏิบัติการ หน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา อ.เมือง จ.นครราชสีมา

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาเภสัชศาสตร์สังคมและการบริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อ.เมือง จ.ขอนแก่น

*ติดต่อผู้พิมพ์ : ลักขณา โกรธา กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา อ.เมือง จ.นครราชสีมา

E-mail: angang@live.com

Study of Standard Time and Comparison of Pay for Performance: Case Study in Outpatient Pharmacy Services at Maharat Nakhon Ratchasima Hospital.

Lukkana Krotha¹, Chanchai Charupash²

ABSTRACT

Introduction: Standard time is one of the important variables for Pay for Performance (P4 P) calculation. **Objectives:** This study has objectives to find standard time in order to evaluate and compare P4P in Outpatient Pharmacy Services at Maharat Nakhon Ratchasima Hospital. **Methods:** Standard time is calculated by using direct time study method and samples were sampling during October 2014 to April 2015 from pharmacist, pharmacy assistants and pharmacy technicians. The standard time which is calculated from this study will be used to calculate P4P compare with the standard time which is recommended by P4P operation manual. **Results:** The standard time of outpatient dispensing section, counseling section and inventory management section which is calculated from this study are 4.79 min/prescription, 12.08 min/person and 4.4 min/item respectively. When P4P is taken into consideration by work cycle, the most increasing of P4P is 49,513.86 baht from outpatient dispensing section but the most decreasing of P4P is 25,474.48 baht in inventory management section. For P4P consideration of each person, we can divide 2 cases. The first (the limited payment), we find that P4P of pharmacist, pharmacy assistants and pharmacy technicians have the difference (P4P is both decreased and increased). The second (unlimited payment), P4P of almost all pharmacist is increased 803.33 baht per month approximately. **Conclusion:** The study indicates that there is the difference of the before and after standard time which result in P4P.

Keywords: Pay for Performance, Standard time, Direct Time Study, Pharmacy service, Outpatient

IJPS 2016; 11(Supplement): 144-155

¹Pharmacist, Outpatient Pharmacy Services, Maharat Nakhon Ratchasima Hospital.

² Assist Prof, Division of Social and Administrative Pharmacy, Faculty of Pharmaceutical Sciences, Khon Kaen University

*Corresponding author: Lukkana Krotha, Outpatient Pharmacy Services, Maharat Nakhon Ratchasima Hospital,
Nakhon Ratchasima 30000, Tel +66 44235075, E-mail: angang@live.com

บทนำ

ปีงบประมาณ 2554 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงสาธารณสุขได้เสนอแนวความคิดในการทบทวนหลักการและเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกำลังคนด้านสาธารณสุขใหม่ทั้งนี้เพื่อการรักษากำลังคนไว้ในระบบราชการเพื่อให้เกิดการบริการแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพ มาตรฐานหลักการเบื้องต้นในการกำหนดค่าตอบแทน

ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสามส่วน ดังนี้ ส่วนที่หนึ่ง เป็นค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งเป็นค่าตอบแทนพื้นฐาน ที่จ่ายให้กับเจ้าหน้าที่ตามคุณวุฒิ ประสบการณ์และระดับความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีอัตราตามบัญชีเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด ส่วนที่สอง ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ และวิชาชีพขาดแคลน ซึ่งเป็นค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ และ

รักษากำลังคนที่ปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ หรือ
ทุรกันดาร รวมถึงค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดกำลังคนสาขา
วิชาชีพที่ขาดแคลนให้ปฏิบัติงานในระบบบริการ
สาธารณสุขภาครัฐและส่วนที่สาม ค่าตอบแทนตามผล
การปฏิบัติงาน (Pay for Performance ; P4P) เป็น
การจ่ายค่าตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ซึ่งผันแปรตามผล
การปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ เป็นกล
ยุทธ์การบริหารที่สามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มผลิ
ภาพของบุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงานที่มี
ประสิทธิภาพและคุณภาพ และเป็นกลยุทธ์ที่สามารถ
สร้างความเป็นธรรมสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็น
รูปธรรม

กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหารา
ชนครราชสีมา ได้ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนตามผล
การปฏิบัติงาน ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2556 เป็น
ต้นมา โดยได้นำระบบการคิดค่าคะแนนผลการ
ปฏิบัติงานแบบ Activity base approach มาใช้เป็น
แนวทางในการคิดค่าคะแนนตามปริมาณภาระงาน
การคิดค่าคะแนนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
บริการและบริบาลเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก ในส่วนของ
การกำหนดงานและการแจกแจงงานออกเป็นงานย่อย
ได้มีการพิจารณาจากมติที่ประชุมของบุคลากร
ผู้ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานบริการและบริบาลเภสัช
กรรมผู้ป่วยนอก สำหรับพิจารณาถ่วงน้ำหนัก
เพื่อปรับค่าคะแนนตามความยากง่ายของกิจกรรมหลัก
ต่าง ๆ ได้มีการพิจารณาจากมติที่ประชุมของหัวหน้า
หน่วยงานบริการทุกหน่วย ส่วนการกำหนดเวลา
มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ได้อ้างอิงค่าเฉลี่ยของเวลา
มาตรฐานจากตัวอย่างการคิดค่าคะแนนผลการ
ปฏิบัติงานสำหรับวิชาชีพเภสัชกร ในคู่มือการจ่าย
ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติแต่ละ
โรงพยาบาลมีบริบทและขั้นตอนการทำงานที่แตกต่าง
กัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เวลามาตรฐานของแต่ละ
โรงพยาบาลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการอ้างอิง
ค่าเฉลี่ยของเวลามาตรฐานจากคู่มือการจ่าย
ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเป็น
แนวทางในการคิดค่าคะแนนตามปริมาณภาระงาน

อาจไม่ใช่เวลามาตรฐานที่เหมาะสมกับบริบทของ
โรงพยาบาล

การศึกษาเวลาหรือการวัดงาน คือ การ
ประยุกต์วิธีการที่ออกแบบไว้นำไปใช้เพื่อหาเวลาใน
การทำงานชิ้นหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม
(Kanawaty, 1992) ประโยชน์โดยตรงของการศึกษา
เวลาหรือการวัดงาน คือ การหาเวลามาตรฐาน ซึ่ง
เวลามาตรฐาน คือ ค่าเวลาของงานหนึ่งที่ได้จาก
การศึกษาเวลาของผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม การเลือก
ผู้ปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก
คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม คือ เป็น
ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสม่ำเสมอในวิธีการทำงาน, มี
ประสบการณ์ หรือมีความชำนาญในการทำงานนั้น ๆ
เป็นอย่างดี และเคยได้รับการฝึกอบรม (Baines,
1995)

การศึกษานี้ทำการศึกษาเวลามาตรฐานใน
การปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาการแบ่งงานออกเป็นงาน
ย่อย ของหน่วยงานบริการและบริบาลเภสัชกรรม
ผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหารา
ชนครราชสีมา ทั้งนี้เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนตามผล
การปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม
ภายใน เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อให้แบบ
ประเมินคะแนนค่างานเภสัชกรรมสามารถนำไปใช้ได้
อย่างเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานบริการและ
บริบาลเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลมหารา
ชนครราชสีมาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน
และเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการ
ปฏิบัติงานจากการคำนวณโดยใช้เวลามาตรฐานในการ
ปฏิบัติงานที่ศึกษากับเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน
จากคู่มือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ใน
หน่วยงานบริการและบริบาลเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก
กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา

วิธีดำเนินการวิจัย

1.รูปแบบการวิจัย การศึกษาเชิงวิเคราะห์ (Analytical research)

2.สถานที่ทำการวิจัย หน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา

3.กลุ่มตัวอย่าง อนุคลาการผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จำนวน 50 คน แยกตามตำแหน่งเป็นเภสัชกร 17 คน เจ้าหน้าที่เภสัชกรรม 9 คน และพนักงานเภสัชกรรม 24 คน ทำการคัดเลือกตัวแทนในการกำหนดเวลามาตรฐาน ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยนำเรื่องการคัดเลือกตัวแทนในการกำหนดเวลามาตรฐานเข้าที่ประชุมเภสัชกร หน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอกโดย 1 งานย่อย คัดเลือกตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน 1 คน ซึ่งผู้ที่เป็นตัวแทนของผู้ปฏิบัติงานสำหรับการวัดเวลาต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีประสบการณ์ทำงานนั้นมาอย่างน้อย 2 ปี, มีความสามารถ, ทักษะ และความรู้ในงาน, ปฏิบัติงานในภาวะปกติ ไม่เร็ว ไม่ช้าเกินไป

4.เครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการศึกษาประกอบด้วย 1) นาฬิกาจับเวลาแบบดิจิตอล 2) แบบบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3) แบบบันทึกเวลา 4) อุปกรณ์สำนักงาน ได้แก่ ปากกา ดินสอ ยางลบ และ 5) คอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Excel

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

5.1 การศึกษาเวลาโดยตรง (Direct Time Study)

ของงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก

5.1.1 การเลือกงานที่ทำการศึกษา การศึกษานี้เลือกศึกษาเฉพาะงานของหน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอกที่มีการใช้เวลามาตรฐานในการนำมาคิดค่าคะแนนตามผลการปฏิบัติงานงานที่ทำการศึกษาจึงประกอบไปด้วยงานบริการทางเภสัชกรรม งานบริหารทางเภสัชกรรมและงานบริหารคลังเวชภัณฑ์ย่อย ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะทำการศึกษา และแบ่งงานออกเป็นงานย่อย

5.1.2 จับเวลาการทำงานด้วยนาฬิกาจับเวลาแบบดิจิตอล คำนวณจำนวนครั้งของการจับเวลาของแต่ละงานย่อย โดยกำหนดโอกาสความผิดพลาดที่ยอมรับได้เท่ากับ $\pm 5\%$ (Kanawaty, 1992) โดยทำการจับเวลาแต่ละงานย่อย (N) จำนวน 10 ครั้ง แล้วจึงนำมาคำนวณหาจำนวนครั้งที่แท้จริงของการศึกษางานย่อย (n) ตามสูตร

$$n = \left[\frac{40 \sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2}}{\sum X} \right]$$

เมื่อ n = จำนวนข้อมูลที่แท้จริงของการศึกษางานย่อย

N = จำนวนข้อมูลที่เก็บตัวอย่างของการศึกษางานย่อย

X = เวลาที่จับได้ในแต่ละครั้ง

ค่า n (จำนวนข้อมูลที่แท้จริงของการศึกษางานย่อย) ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า N (จำนวนข้อมูลที่เก็บตัวอย่างของการศึกษางานย่อย) แสดงว่าค่าเฉลี่ยของเวลาที่ใช้ในการทำงานอยู่ในช่วงไม่เกิน $\pm 5\%$ ของค่าจริง

5.1.3 ให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการคัดเลือกทำการปรับค่าอัตราการทำงานโดยทำการเปรียบเทียบกับค่า

มาตรฐาน International labor organization (ILO) (Kumar and Suresh, 2008) ซึ่งสามารถคำนวณได้จากสูตร

$$NT = RT * PR/100$$

เมื่อ NT (Normal time) คือ ค่าเวลาปกติ

RT (Representative time) คือ ค่าเวลาตัวแทน

PR (Performance rating) คือ อัตราความเร็ว
ในการปฏิบัติงาน

5.1.4 คำนวณเวลาเฉลี่ยของการทำงานปกติจากสูตร

$$\text{Average normal time} = \frac{\text{Summation of normal time}}{\text{The number of cycles}}$$

5.1.5 นำเวลาเฉลี่ยที่ได้จากการจับเวลาตามจำนวน
ครั้งที่ได้คำนวณไว้ในการทำงานแต่ละงานย่อยของ

ผู้ปฏิบัติงานมาปรับค่าอัตราการการทำงาน โดยคำนวณ
ตามสูตร

$$\text{เวลาที่ใช้ในการทำงานปกติ} = \frac{\text{(Normal time)} \quad \text{(Element time)} \quad \text{(\%R)}}{\text{เวลาที่ได้จากการทำงานในแต่ละขั้นตอน X อัตราการทำงาน}} \\ 100$$

5.1.6 ปรับค่าเวลาเผื่อ (Allowance time) โดย
การศึกษานี้กำหนดเวลาเผื่อตาม Groover (2007) ไว้
3 ประเภท ดังนี้เวลาเผื่อเกี่ยวกับธุระส่วนตัว 5% เวลา
เผื่อเกี่ยวกับความเมื่อยล้า 5% เวลาเผื่อเกี่ยวกับความ

ล่าช้า 5% ดังนั้นการปรับค่าเวลาเผื่อรวมทั้ง 3
ประเภทเท่ากับ 15%

5.1.7 คำนวณหาเวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน
(Niebel and Freivalds, 2008) จากสูตร

$$Tstd = Tn \times (1 + Apfd)$$

เมื่อ $Tstd =$ Standard time

$Tn =$ Normal time

$Apfd =$ Personal needs, fatigue, and unavoidable delays allowance

5.2 การคำนวณหาค่าตอบแทนตามผลการ ปฏิบัติงานก่อนและหลังการหาเวลามาตรฐานราย วันจรรยาและรายบุคคล

5.2.1 การคำนวณหาค่าตอบแทนตามผลการ
ปฏิบัติงานหลังการหาเวลามาตรฐานรายบุคคล
(คำนวณโดยไม่คำนึงถึงกรอบวงเงินค่าตอบแทนที่
ได้รับการจัดสรร)

- คำนวณหาคะแนนปฏิบัติงานใหม่ โดยใช้เวลา
มาตรฐานที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ แทนที่เวลาก่อนการ
หาเวลามาตรฐาน จากสูตร

$$\text{ค่าคะแนนผลการปฏิบัติงาน} = \text{ปริมาณงาน} \times \text{เวลา} \\ \text{มาตรฐาน} \times \text{ค่าหน่วยน้ำหนัก}$$

- ถ้าทำคะแนนได้เกินคะแนนประกันขั้นต่ำ ให้ได้รับ
เงินขั้นแรก 80% ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

- สำหรับ 20% คิดจากคะแนนส่วนต่าง ที่มากกว่า
คะแนนประกันขั้นต่ำที่มีความแตกต่างกันในแต่ละคน
แบบ Total Point ด้วยวิธีคิดดังนี้

- นำยอดเงินที่เหลือ 20% หาดด้วยผลรวมของส่วนต่าง
ระหว่างคะแนนปฏิบัติงานกับแต้มประกันขั้นต่ำ จะทำ
ให้ทราบมูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้ม

- นำคะแนนส่วนต่างรายบุคคล คูณด้วยมูลค่า (บาท)
ต่อคะแนน 1 แต้ม จะได้ยอดเงิน 20% ของแต่ละบุคคล

- รวมเงินค่าตอบแทนรายบุคคล โดยนำเงินขั้นแรก
80% รวมกับยอดเงิน 20% ของแต่ละบุคคล

5.2.2 การคำนวณหาค่าตอบแทนตามผลการ

ปฏิบัติงาน หลังการหาเวลามาตรฐาน รายบุคคล
(คำนวณภายใต้กรอบวงเงินค่าตอบแทนที่ได้รับการ
จัดสรร)

- คำนวณหาคะแนนปฏิบัติงานใหม่ โดยใช้เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้
- ถ้าทำคะแนนได้เกินคะแนนประกันขั้นต่ำ ให้ได้รับเงินขั้นแรก 80% ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
- เนื่องจากทำการคำนวณภายใต้การกำหนดกรอบวงเงินค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร เพื่อให้ค่าตอบแทนอยู่ในกรอบงบประมาณเดิม จึงต้องหามูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้มใหม่ โดยการนำยอดเงินที่เหลือ 20% หารด้วยผลรวมของส่วนต่างระหว่างคะแนนปฏิบัติงาน (ซึ่งคำนวณโดยใช้เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้) กับแต้มประกันขั้นต่ำ จะทำให้ทราบมูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้มใหม่
- นำคะแนนส่วนต่างรายบุคคล คูณด้วยมูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้มใหม่ จะได้ยอดเงิน 20% ของแต่ละบุคคล
- รวมเงินค่าตอบแทนรายบุคคล โดยนำเงินขั้นแรก 80% รวมกับยอดเงิน 20% ของแต่ละบุคคล

$$P4P = \text{ปริมาณงาน} \times \text{เวลามาตรฐาน} \times \text{ค่าหน่วยน้ำหนัก} \times \text{มูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้ม}$$

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

วิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรม Microsoft Excel สถิติที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไป

ในปีงบประมาณ 2557 หน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรมโรงพยาบาล

- 5.2.3 การคำนวณค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานหลังการหาเวลามาตรฐานรายวงจรงาน
- นำจำนวนผลงานของหน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา ประจำปีงบประมาณ 2557 มาใช้ในการคำนวณ เนื่องจากการหาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานหลังการหาเวลามาตรฐานรายวงจรงาน ทำการคำนวณ ภายใต้การกำหนดกรอบวงเงินค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร เพื่อให้ค่าตอบแทนอยู่ในกรอบงบประมาณเดิม จึงต้องหามูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้มใหม่ โดยการนำงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรหารด้วยผลรวมของคะแนนปฏิบัติงานที่ได้จากการคำนวณโดยใช้เวลามาตรฐาน
 - คำนวณหาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ แทนที่เวลาก่อนการหาเวลามาตรฐาน จากสูตร

มหาราชนครราชสีมา มีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด 50 คน แยกตามตำแหน่งเป็น เภสัชกร 17 คน เจ้าพนักงานเภสัชกรรม 9 คน และพนักงานเภสัชกรรม 24 คน รายละเอียดดังตารางที่ 1 จำนวนใบสั่งยาของผู้ป่วยที่มารับบริการที่งานบริการจ่ายยาผู้ป่วยนอก ในเวลาราชการ 504,520 ใบสั่งยา คิดเป็นจำนวนรายการยา 1,863,449 รายการ ดังนั้น จำนวนรายการยาเฉลี่ยต่อหนึ่งใบสั่งยา คือ 3.69 รายการต่อหนึ่งใบสั่งยา

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปหน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา ปีงบประมาณ 2557

ประเภทอัตราค่าจ้าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เภสัชกร	17	34
เจ้าพนักงานเภสัชกรรม	9	18
พนักงานเภสัชกรรม	24	48
รวม	50	100

2. เวลามาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เมื่อใช้เวลามาตรฐานจากคู่มือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเทียบกับใช้เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษารายงานจริงงาน

2.1 งานบริการทางเภสัชกรรม

รายงานจ่ายยาผู้ป่วยนอก

รายงานจ่ายยาผู้ป่วยนอก ประกอบด้วย 6 งานย่อย ได้แก่ รับใบสั่งยาและแจกบัตรคิว, คัดกรองใบสั่งยา, บันทึก/พิมพ์ผลลากยา, ตัดฉลากยาและจัดยา, ตรวจสอบความถูกต้องของยา และการส่งมอบยา พบว่าเวลามาตรฐานในการรับใบสั่งยาและแจกบัตรคิว, คัดกรองใบสั่งยา, บันทึก/พิมพ์ผลลากยา, ตัดฉลากยา

และจัดยา, ตรวจสอบความถูกต้องของยา และการส่งมอบยา มีค่าเท่ากับ 0.25, 0.91, 0.59, 1.22, 0.88 และ 0.94 นาที ตามลำดับ รวมเวลามาตรฐานต่อหนึ่งใบสั่งยาของงานจ่ายยาผู้ป่วยนอกเท่ากับ 4.79 นาที รายละเอียดดังตารางที่ 2 เมื่อนำเวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษามาคำนวณหาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่าตอบแทนรวมหลังจากการหาเวลามาตรฐานในวงจรรายงานจ่ายยาผู้ป่วยนอกมีค่าเพิ่มขึ้น คือ เพิ่มจากค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานก่อนการหาเวลามาตรฐาน 49,513.86 บาท

ตารางที่ 2 เวลามาตรฐานของวงจรรายงานจ่ายยาผู้ป่วยนอก

งานย่อย	หน่วย ของงาน (Wok unit)	ผู้ ปฏิบัติ* ปฏิบัติ	จำนวน ครั้ง ที่เก็บ ข้อมูล	เวลาปกติ เฉลี่ย (วินาที)	เวลาเพื่อ (วินาที)	เวลา มาตรฐานต่อ หน่วยของ งาน(นาที)	เวลา มาตรฐานต่อ ใบสั่งยา (นาที)
รับใบสั่งยาและแจกบัตรคิว	ใบสั่งยา	W	42	12.80±1.99	1.91	0.25	0.25
คัดกรองใบสั่งยา	ใบสั่งยา	P	50	47.62±8.79	7.14	0.91	0.91
บันทึก/พิมพ์ผลลากยา	รายการ	A	120	8.32±3.41	1.24	0.16	0.59**
ตัดฉลากยาและจัดยา	รายการ	W	100	17.31±5.96	2.60	0.33	1.22**
ตรวจสอบความถูกต้องของยา	ใบสั่งยา	P	100	45.88±12.97	6.88	0.88	0.88
ส่งมอบยา	ใบสั่งยา	P	110	49.05±13.29	7.36	0.94	0.94
รวม						287.37	4.79

* P หมายถึง เภสัชกร A หมายถึง เจ้าหน้าที่งานเภสัชกรรม

W หมายถึง พนักงานเภสัชกรรม

** จำนวนรายการยาเฉลี่ยต่อหนึ่งใบสั่งยา คือ 3.69 รายการต่อหนึ่งใบสั่ง

2.2 งานบริบาลทางเภสัชกรรม

วงจรรายงานการให้คำปรึกษาด้านยาแก่ผู้ป่วย

วงจรรายงานการให้คำปรึกษาด้านยาแก่ผู้ป่วย ประกอบด้วย 2 งานย่อย ได้แก่ ให้คำปรึกษาด้านยาและบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ พบว่าเวลามาตรฐานในการให้คำปรึกษาด้านยา และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ มีค่าเท่ากับ 10.46, 1.62 นาที ตามลำดับ รวมเวลามาตรฐานสำหรับการให้คำปรึกษาด้านยาแก่

ผู้ป่วยหนึ่งราย เท่ากับ 12.08 นาทีรายละเอียดดังตารางที่ 3 เมื่อนำเวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษามาคำนวณหาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่าตอบแทนรวมหลังจากการหาเวลามาตรฐานในวงจรรายงานการให้คำปรึกษาด้านยาแก่ผู้ป่วยมีค่าเพิ่มขึ้นจากค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานก่อนการหาเวลามาตรฐานเท่ากับ 1,634.34 บาท

ตารางที่ 3 เวลามาตรฐานของวงจรงานการให้คำปรึกษาด้านยาแก่ผู้ป่วย

งานย่อย	หน่วย ของงาน (Wok unit)	ผู้ปฏิบัติ	จำนวนครั้ง ที่เก็บข้อมูล	เวลาปกติ (วินาที)	เวลาเผื่อ (วินาที)	เวลา มาตรฐานต่อ หน่วยของงาน (นาที)
ให้คำปรึกษาด้านยา	ราย	P	35	545.34±60.98	81.80	10.46
บันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์	ราย	P	30	84.77±7.69	12.72	1.62
รวม					724.63	12.08

2.3 งานบริหารคลังเวชภัณฑ์ยา

วงจรงานเบิก-จ่าย ยาและเวชภัณฑ์มีไชยาออกจาก
คลังยาย่อย

วงจรงานเบิก-จ่าย ยาและเวชภัณฑ์มีไชยาออกจาก
คลังยาย่อย ประกอบด้วย 4 งานย่อย ได้แก่ การรับใบ
เบิก และจัดเตรียมยาและเวชภัณฑ์มีไชยา, ตัดสต็อก
ในคอมพิวเตอร์, ตรวจรับยาและเวชภัณฑ์มีไชยาเข้าสู่
จ่าย, จัดเก็บยาและเวชภัณฑ์มีไชยาเข้าสู่จ่าย พบว่า
เวลามาตรฐานในการรับใบเบิก และจัดเตรียมยาและ
เวชภัณฑ์มีไชยา, ตัดสต็อกในคอมพิวเตอร์, ตรวจรับ
ยาและเวชภัณฑ์มีไชยาเข้าสู่จ่าย, จัดเก็บยาและ

เวชภัณฑ์มีไชยาเข้าสู่จ่าย มีค่าเท่ากับ 1.16, 0.39,
1.22 และ 1.63 นาที ตามลำดับ รวมเวลามาตรฐาน
สำหรับการเบิก-จ่าย ยาและเวชภัณฑ์มีไชยาออกจาก
คลังยาย่อยต่อหนึ่งรายการ เท่ากับ 4.40 นาที
รายละเอียดดังตารางที่ 4 เมื่อเปรียบเทียบเวลาก่อน
และหลังการหาเวลามาตรฐาน เมื่อนำเวลามาตรฐานที่
ได้จากการศึกษามาคำนวณหาค่าตอบแทนตามผลการ
ปฏิบัติงาน พบว่าค่าตอบแทนรวมหลังจากการหาเวลา
มาตรฐานมีค่าลดลงจากค่าตอบแทนตามผลการ
ปฏิบัติงานก่อนการหาเวลามาตรฐานเท่ากับ 25,474.48
บาท

ตารางที่ 4 เวลามาตรฐานของวงจรงานเบิก-จ่าย ยาและเวชภัณฑ์มีไชยาออกจากคลังยาย่อย

งานย่อย	หน่วย ของงาน (Wok unit)	ผู้ปฏิบัติ	จำนวนครั้ง ที่เก็บข้อมูล	เวลาปกติ (วินาที)	เวลาเผื่อ (วินาที)	เวลา มาตรฐานต่อ หน่วยของ งาน (นาที)
จัดเตรียมยาและเวชภัณฑ์มีไชยา	รายการ	A/W	35	60.75±5.33	9.11	1.16
ตัดสต็อกในคอมพิวเตอร์	รายการ	A	38	20.2±2.76	3.03	0.39
ตรวจรับยาและเวชภัณฑ์มีไชยาเข้าสู่จ่าย	รายการ	P	40	63.9±15.69	9.58	1.22
จัดเก็บยาและเวชภัณฑ์มีไชยาเข้าสู่จ่าย	รายการ	W	35	84.89±13.62	12.73	1.63
รวม					264.19	4.40

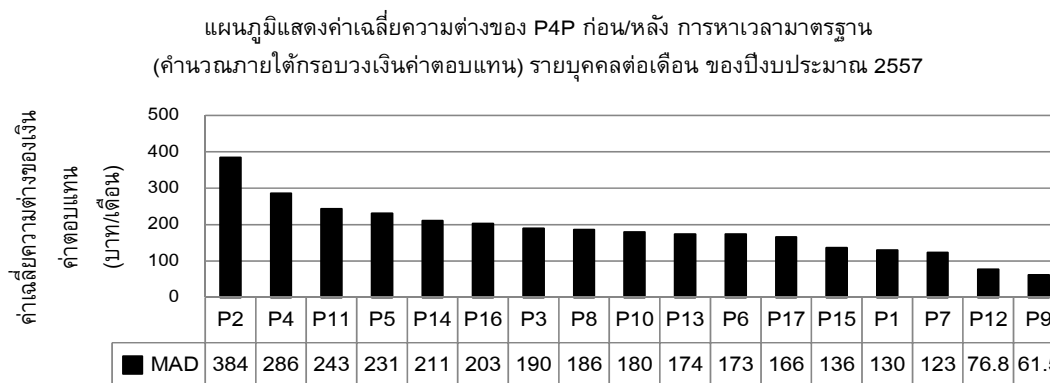
3. ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานหลังการหา เวลามาตรฐานรายบุคคล

เมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนตามผลการ
ปฏิบัติงาน เมื่อใช้เวลามาตรฐานจากคู่มือการจ่าย
ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเทียบกับใช้เวลา
มาตรฐานที่ได้จากการศึกษาภายใต้การกำหนดกรอบ

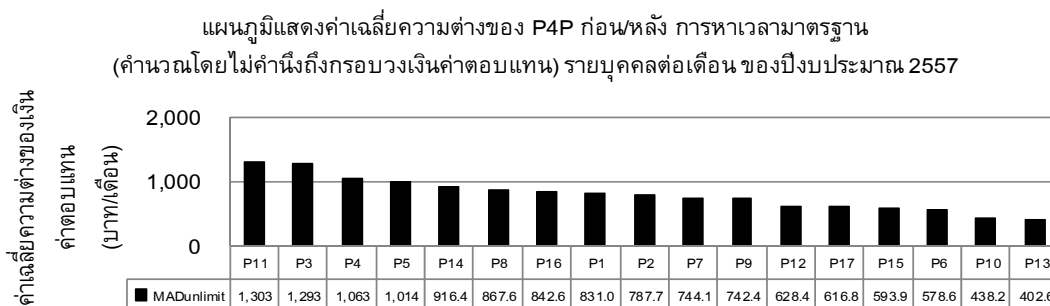
วงเงินค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร พบว่า
ค่าตอบแทนมีความแตกต่างกันทั้งเพิ่มขึ้น และลดลงแต่
เมื่อทำการคำนวณโดยไม่คำนึงถึงกรอบวงเงิน
ค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร พบว่าค่าตอบแทนตาม
ผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรส่วนใหญ่มีค่าตอบแทน
ที่เพิ่มมากขึ้นโดยความต่างของเงินค่าตอบแทนตามผล
การปฏิบัติงานเฉลี่ยต่อ 1 เดือน เมื่อคำนวณ

ค่าตอบแทนภายใต้การกำหนดกรอบวงเงิน
ค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร พบว่าความ
คลาดเคลื่อนสัมบูรณ์เฉลี่ย (Mean Absolute
Deviation ; MAD) มีค่าสูงสุดเท่ากับ 383.89 บาท/
เดือน ค่าน้อยที่สุดเท่ากับ 61.53 บาท/เดือน และ
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 185.42 บาท/เดือนแสดงดัง

แผนภูมิที่ 1 และเมื่อคำนวณโดยไม่คำนึงถึงกรอบ
วงเงินค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร พบว่าความ
คลาดเคลื่อนสัมบูรณ์เฉลี่ย มีค่าสูงสุดเท่ากับ 1,303.83
บาท/เดือน ค่าน้อยที่สุดเท่ากับ 402.64 บาท/เดือนและ
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 803.88 บาท/เดือน
แสดงดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 1 ค่าความคลาดเคลื่อนสัมบูรณ์เฉลี่ยของค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เมื่อใช้เวลามาตรฐานจากคู่มือ
การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเทียบกับใช้เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาภายใต้การกำหนดกรอบวงเงิน
ค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร



แผนภูมิที่ 2 ค่าความคลาดเคลื่อนสัมบูรณ์เฉลี่ยของค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เมื่อใช้เวลามาตรฐานจากคู่มือ
การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเทียบกับใช้เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษา เมื่อคำนวณโดยไม่คำนึงถึง
กรอบวงเงินค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเวลามาตรฐานของวงจรรงาน
จ่ายยาผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา
พบว่าเวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาเท่ากับ 4.79
นาที/ใบสั่งยา ซึ่งงานการส่งมอบยามีค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐานมากที่สุด รองลงมาคืองานการตรวจสอบ
ความถูกต้องของยา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก จำนวน
รายการยาที่แตกต่างกันในใบสั่งยาแต่ละใบ และหาก
แพทย์มีการสั่งใช้ยาที่ต้องมีเอกสารประกอบการสั่งใช้
ยาเพิ่มเติม จะทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบความ

ครบถ้วน และความเรียบร้อยของเอกสารเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งส่งผลให้เวลาที่ได้จากการจับเวลาโดยตรงของการตรวจสอบความถูกต้องของยา และการส่งมอบยามีค่าการกระจายมากกว่างานอื่นๆ ในขณะที่งานรับใบสั่งยาและแจกบัตรคิว มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด เนื่องมาจากการรับใบสั่งยาและแจกบัตรคิวไม่มีปัจจัยอื่นใดมารบกวนขั้นตอนการปฏิบัติงาน

เมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ พบว่า กลุ่ม โรงพยาบาลจิตเวช (Sookkho, 2005) กำหนดเวลาในการจ่ายยาผู้ป่วยนอกต่อ 1 ใบสั่งยาเท่ากับ 10.30 นาที ซึ่งสูงกว่าค่าเวลามาตรฐานของวงจรงานจ่ายยาผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมาที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ทั้งนี้วิธีการศึกษาเวลามาตรฐานมีความแตกต่างกัน กล่าวคือกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชใช้วิธีการกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert opinion standard) และการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายในการหาเวลามาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Imsuntear (2005) ที่พบว่าวิธีกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญมีค่าแตกต่าง(สูงกว่า) วิธีการจับเวลาการทำงาน ส่วนโรงพยาบาลอื่นๆ ที่มีวิธีการหาเวลามาตรฐานด้วยการจับเวลาการทำงาน อาทิ โรงพยาบาลขอนแก่น (Piyapromdee, 2004) ใช้เวลาในการจ่ายยาผู้ป่วยนอกต่อ 1 ใบสั่งยาเท่ากับ 3.34 นาที, โรงพยาบาลร้อยเอ็ด (Kasemsub, 2004) 2.66 นาที, โรงพยาบาลศรีนครินทร์ ห้างจ่ายยา ตึกสมเด็จ พระศรีนครินทร์ราชบรมราชชนนีอนุสรณ์ (Soontompas R. et al., 2011) 0.90 นาที

ผลจากการเปรียบเทียบพบว่าโรงพยาบาลส่วนใหญ่ใช้เวลาในการจ่ายยาผู้ป่วยนอกน้อยกว่าโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ รายการยาที่มีใช้ภายในโรงพยาบาลค่อนข้างหลากหลาย รวมถึงระเบียบปฏิบัติและการควบคุมการสั่งจ่ายยาที่ซับซ้อน ดังนั้น การจ่ายยาแก่ผู้ป่วยอาจจะต้องอาศัยเวลาในการตรวจสอบความถูกต้องมากกว่าโรงพยาบาลอื่นๆ

วงจรงานการให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยใช้ยาเทคนิคพิเศษ พบว่าเวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษา

เท่ากับ 12.08 นาที เมื่อเปรียบเทียบค่าเวลามาตรฐานของแต่ละงานย่อย พบว่าเวลามาตรฐานของงานการให้คำปรึกษาด้านยามีค่ามากที่สุด คือ 10.46 นาที เช่นเดียวกันกับค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุดด้วยเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการให้คำปรึกษาด้านยาของผู้ป่วยแต่ละราย มีความแตกต่างกันเฉพาะราย ทำให้เวลาที่ได้จากการจับเวลา มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่สูงกว่างานอื่น เมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ พบว่ากลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชกำหนดเวลาการให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยใช้ยาเทคนิคพิเศษต่อผู้ป่วย 1 รายเท่ากับ 23.91 นาที โรงพยาบาลขอนแก่น 30.48 นาที ซึ่งโรงพยาบาลทั้ง 2 แห่ง ต่างก็ใช้วิธีการกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญในการหาเวลามาตรฐาน ซึ่งทำให้ค่าเวลามาตรฐานที่ได้มีความแตกต่างกัน

วงจรงานการเบิก-จ่าย ยาและเวชภัณฑ์มิใช่ยาออกจากคลังยาย่อย มีงานย่อยที่คล้ายคลึงกับโรงพยาบาลขอนแก่น และกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช คือ งานตัดสต็อกการ์ด ซึ่งมีค่าเวลามาตรฐาน สำหรับการศึกษาครั้งนี้, โรงพยาบาลขอนแก่น และกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช เท่ากับ 0.39, 0.21 และ 2.71 นาที/รายการ ตามลำดับ ส่วนงานจัดเตรียมยาและเวชภัณฑ์มิใช่ยา เป็นงานย่อยที่คล้ายคลึงกับกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ซึ่งเวลามาตรฐานสำหรับการศึกษาครั้งนี้ และกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช เท่ากับ 1.16 และ 4.03 นาที/รายการ ตามลำดับ สำหรับงานจัดเก็บยาและเวชภัณฑ์มิใช่ยาเข้าตู้จ่าย เป็นงานย่อยที่คล้ายคลึงกับโรงพยาบาลขอนแก่น ซึ่งเวลามาตรฐานสำหรับการศึกษาครั้งนี้ และโรงพยาบาลขอนแก่น เท่ากับ 1.63 และ 0.28 นาที/รายการ ตามลำดับ

จากการเปรียบเทียบเวลามาตรฐานของงานบริหารคลังเวชภัณฑ์ยาย่อย ระหว่างการศึกษาครั้งนี้กับโรงพยาบาลอื่นๆ พบว่าเวลาที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้และเวลามาตรฐานที่โรงพยาบาลขอนแก่นกำหนด มีค่าใกล้เคียงกัน แต่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนกับกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวช ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการศึกษาของโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา และขอนแก่นใช้วิธีการศึกษาเดียวกัน คือการจับเวลา ส่วนกลุ่มโรงพยาบาลจิตเวชใช้วิธีการกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ

ค่าตอบแทนรวมหลังจากการหาเวลามาตรฐานในวงจรงานจ่ายยาผู้ป่วยนอกมีค่าเพิ่มขึ้นมากที่สุด คือเพิ่มจากเดิม 49,513.86 บาท วงจรงานการให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยใช้ยาเทคนิคพิเศษมีค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นจากเดิม 1,634.34 บาท ในขณะที่เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ มีค่าน้อยกว่าเวลาที่อ้างอิงจากคู่มือการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งวงจรงานจ่ายยาผู้ป่วยนอก และวงจรงานการให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยใช้ยาเทคนิคพิเศษ คือลดลงเท่ากับ 1.5 นาที/ใบสั่งยา และ 2.92 นาที/คน ตามลำดับ ทั้งนี้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน สามารถคำนวณได้จากสมการดังต่อไปนี้

$P4P = \text{ปริมาณงาน} \times \text{เวลามาตรฐาน} \times \text{ค่าหน่วยน้ำหนัก} \times \text{มูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้ม}$

จากสมการพบว่า ตัวแปรปริมาณงาน และค่าหน่วยน้ำหนัก มีค่าคงที่ ส่วนตัวแปรเวลามาตรฐาน และมูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้ม มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งวงจรงานจ่ายยาผู้ป่วยนอก และวงจรงานการให้คำปรึกษาแก่ผู้ป่วยใช้ยาเทคนิคพิเศษ มีเวลามาตรฐานที่ลดลง ในขณะที่มูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้มมีค่าเพิ่มขึ้น แสดงว่าค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิม เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรมูลค่า (บาท) ต่อคะแนน 1 แต้ม ที่มากกว่าอิทธิพลของตัวแปรเวลามาตรฐานนั่นเอง

ค่าตอบแทนรวมหลังจากการหาเวลามาตรฐานในวงจรงานการเบิกจ่ายยา และเวชภัณฑ์ มีค่าออกจากคลังยาอยู่ มีค่าลดลงมากที่สุด คือ 25,474.48 บาท ซึ่งสอดคล้องกับเวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ คือเวลาหลังการหาเวลามาตรฐานน้อยกว่าเวลาก่อนการหาเวลามาตรฐาน

การเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เมื่อใช้เวลามาตรฐานจากคู่มือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเทียบกับใช้เวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาโดยการจำแนกตามรายบุคคล พบว่าค่าตอบแทนมีความแตกต่างกันทั้งเพิ่มขึ้น และลดลง ทั้งนี้เนื่องจากทำการคำนวณภายใต้การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร ส่งผลให้ค่าตอบแทนมีลักษณะเป็น

Zero sum game คือ เมื่อมีคนได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น ต้องมีคนได้ค่าตอบแทนที่ลดลง แต่เมื่อทำการคำนวณโดยไม่คำนึงถึงกรอบวงเงินงบประมาณ ค่าตอบแทนที่ได้รับการจัดสรร พบว่าค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของเภสัชกรส่วนใหญ่มีค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับงานสำคัญที่องค์กรต้องการให้บรรลุผลได้การคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติงาน นอกจากตัวแปรทางด้านเวลามาตรฐานแล้ว อีกตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ ตัวแปรด้านปริมาณงาน ซึ่งหากมีเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกสำหรับการเก็บข้อมูล และหากมีการควบคุมให้ปริมาณงานมีความถูกต้อง เทียบตรง สามารถตรวจสอบได้ จะช่วยให้การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม และเสมอภาคซึ่งเป็นหนึ่งในหลักการสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทน การคำนวณค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน นอกจากการคิดค่าตอบแทนของงานในเชิงปริมาณแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้สำหรับการคิดค่าตอบแทนในเชิงคุณภาพได้ ซึ่งในบางวงจรงานการจ่ายค่าตอบแทนเชิงคุณภาพอาจมีความเหมาะสมกว่าการจ่ายตามปริมาณงาน สำหรับผู้สนใจอาจทำการศึกษาเปรียบเทียบว่าระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนตามคุณภาพงาน กับการจ่ายค่าตอบแทนตามปริมาณผลการปฏิบัติงานของแต่ละวงจรงาน การจ่ายค่าตอบแทนแบบใดที่มีความเหมาะสม และยุติธรรม สำหรับบุคลากรขององค์กรมากที่สุด

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณบุคลากรของหน่วยงานบริการและบริหารเภสัชกรรมผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมาทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

เอกสารอ้างอิง

- Baines, A. (1995). Work measurement - The basic principles revisited. *Work Study*.1995; 44(7): 10-14.
- Groover, M. P. Work Systems: The Methods, Measurement & Management of Work. [n.p.]: Prentice Hall; 2007
- Imsuntear N. Comparison of standard time by using stopwatch time study, work sampling and expert opinion standard technique: case study in outpatient dispensing services at Nachuak hospital. An Independent Study Report for the Master of Science in Health Product Management. Khon Kaen: Khon Kaen University; 2005.
- Kanawaty, G. Introduction to work study. 4th ed. Geneva: International Labour Office; 1992
- Kasemsub P. Study of dispensary waiting time and dispensary element time in outpatient pharmacy at Roi Et hospital. An Independent Study Report for the Master of Science in Health Product Management. Khon Kaen: Khon Kaen University; 2004.
- Management. Khon Kaen: Khon Kaen University; 2004.
- Kumar, S.A. & Surech, N. Production and operations management. 2nd ed. New Delhi: New Age International (P); 2008
- Niebel, B., Freivalds, A. Methods, standards and work design. [n.p.]: McGraw-Hill; 2008
- Piyapromdee T. Determining indicator program of manpower planning and management in outpatient pharmacy service, pharmacy department, Khon Kaen hospital. Khon Kaen: Khon Kaen University; 2004.
- Soontompas R, Thongchalerms, Pinidchaut, Soontornpas C. Work study of pharmacist working at dispensing unit, Somdejprasinagarind building, Srinagarind hospital. *IJPS*, 2011; 7(2): 51-59.
- Sookkho K. Determination of standard time in hospital pharmacy activities, Thai Psychiatric Hospitals. An Independent Study Report for the Master of Science in Health Product Management. Khon Kaen: Khon Kaen University; 2005.