

5 ธ.ค.54

โรงพยาบาลหาดใหญ่

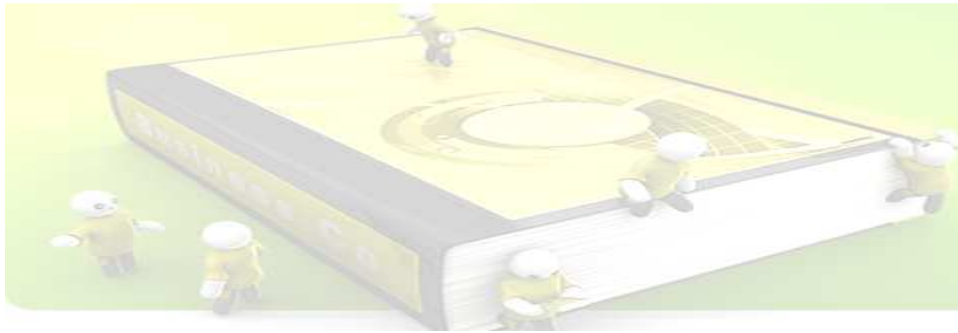




ถอดบทเรียนการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงาน (PAY FOR PERFORMANCE)



นางปาริชาติ หนูนพระเดช
หัวหน้าพยาบาล
โรงพยาบาลหาดใหญ่



วิธีการดำเนินการ

: ขั้นตอนเตรียมการ



ประชุมรับนโยบาย แนวคิด P4P
จากชมรมรพ.ศูนย์/ รพ.ทั่วไป
(27ก.ค. 54, 17 ส.ค.54)



แต่งตั้งคณะทำงาน P4P ของแต่ละวิชาชีพ



นำร่องใน วิชาชีพแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร และพยาบาล



หัวหน้าพยาบาลประชุมชี้แจงแนวคิด P4P แก่หัวหน้าหอ/หัวหน้างาน



ถ่ายทอดลงสู่พยาบาลผู้ปฏิบัติ(ก.ย.54)



ระบบการคิดค่าคะแนนปฏิบัติงาน

Modified Hay-Guide Chart ประเมินค่างานจาก
การเปรียบเทียบปัจจัยการปฏิบัติงาน 2 ด้าน



ด้านประสบการณ์: ระดับความรู้ทาง
วิชาการ, การจัดการ, มนุษยสัมพันธ์,
สภาพการปฏิบัติงาน



ด้านความรับผิดชอบ: ระดับความ
รับผิดชอบต่อผลสำเร็จ, ความยากง่าย,
การมีส่วนร่วม, ลักษณะงาน

ระบบการคิดค่าคะแนนปฏิบัติงาน

คำนวณแต้มคะแนนได้จาก

ปริมาณงาน X ค่างาน X เวลามาตรฐาน

ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนรายผู้ป่วยที่ให้บริการ

ค่างาน หมายถึง ค่างานที่เป็นผลจากการประเมินจาก

Hay-Guide Chart

ระดับ	กิจกรรมที่มีคะแนน	น้ำหนัก
1	314-719	1.00
2	720-1125	1.25
3	1126-1531	1.50
4	1532-1936	2.00

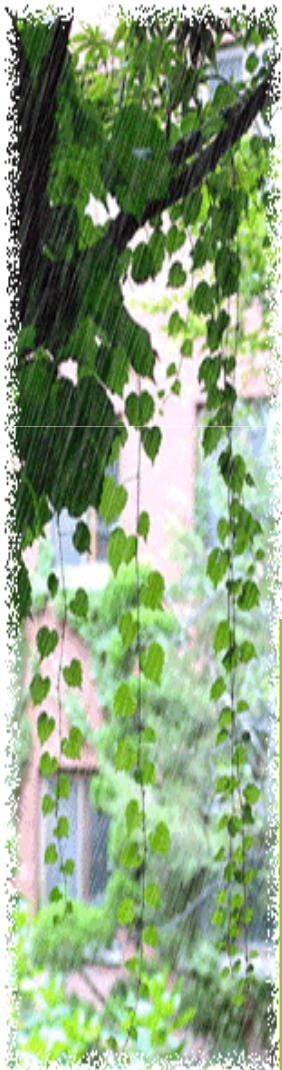
ระบบการคิดค่าคะแนนปฏิบัติงาน

เวลามาตรฐาน หมายถึง เวลามาตรฐานที่ร.พ.ใช้ในการบริหารอัตราค่าจ้างพยาบาล มีหน่วยนับเป็นนาที

วิธี **Modified Hay-Guide Chart** เหมาะกับทุกวิชาชีพ แต่ขณะนี้ก็มีเกณฑ์ที่จัดทำเสร็จแล้วสำหรับ พยาบาล เภสัชกร และทันตแพทย์ โรงพยาบาลสามารถนำค่างาน และเวลามาตรฐาน ไปใช้ได้เลย หรือปรับเล็กน้อยให้เข้ากับบริบทของโรงพยาบาล



Modified Hay-Guide Chart



แต้มนหรือคะแนนที่ทำไ้ ประกอบด้วย 3 ส่วน
กิจกรรมบริการ กิจกรรมบริหาร และกิจกรรมวิชาการ
ด้านงานบริการ รวม 76 กิจกรรมหลัก
ด้านบริหารและวิชาการ รวม 40 กิจกรรมหลัก



แต้มนหรือคะแนนที่นำมาคำนวณเงิน
ค่าตอบแทน P4P คือ แต้มที่ทำไ้ หักแต้ม
ประกันชั้นต่ำ ในแต่ละเดือน

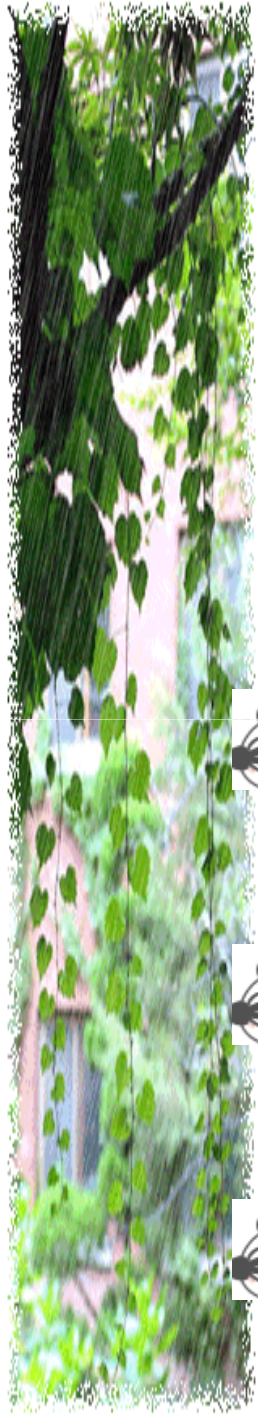
การคำนวณแต้มประกันขั้นต่ำ



กำหนดให้คำนวณจาก
เวลาทำงาน 7 ชม.ต่อวัน และ 20 วันทำการ
ต่อเดือน เท่ากับ 140 ชม.ต่อเดือน หรือ
8,400 นาทีต่อเดือน
($7 \times 20 \times 60 = 8400$ นาทีต่อเดือน)



* ค่าคะแนนประกันผลการปฏิบัติงานขั้นต่ำนี้ ถือว่ารัฐบาลได้จ่าย
ค่าตอบแทนให้ในรูปของเงินเดือนแต่ละตำแหน่งแล้ว



ตัวแทนแต่ละสาขาร่วมกำหนด
กิจกรรมผลงาน หน่วยนับ และแต้มของแต่ละ
กิจกรรม โดยประยุกต์ตาม Modified Hay-Guide
Chart ของ ชมรมผู้บริหารทางการพยาบาล



มีแต้มประกันขั้นต่ำ 8,400 แต้มต่อหน้าที่ต่อเดือน
เท่ากันทุกคนในวิชาชีพเดียวกัน



การคิดแต้มของกิจกรรมต้องอิงกับเวลาและค่างาน
ไม่ต้องเทียบกลับเป็นแต้มคะแนนอีก



เก็บข้อมูลเป็นทีม





วิธีการดำเนินการ

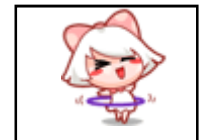
: ขั้นตอนเตรียมการ

สร้างแบบบันทึกภาระงาน

 กำหนดกิจกรรม และการสร้าง program P4P

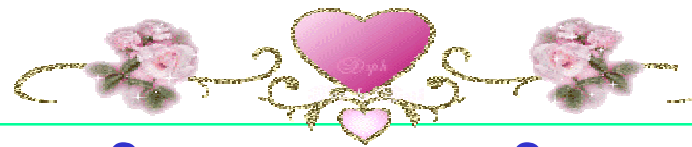
สำหรับปฏิบัติการ และระดับบริหาร 

 เก็บกิจกรรมรายบุคคล (program excel) 



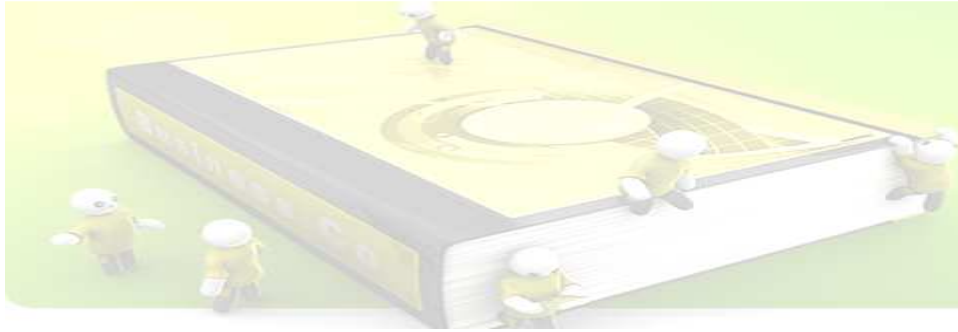
ข้อตกลงเบื้องต้น

พยาบาลวิชาชีพลงข้อมูลกิจกรรมในแบบฟอร์มภาระงาน (program excel) ก่อนลงเวร โดยลงจำนวนรายกิจกรรมทั้งหมดในแต่ละเวร หากด้วยจำนวนพยาบาลวิชาชีพทั้งหมดที่ขึ้นปฏิบัติงานในเวรนั้น ๆ นำค่างานที่ได้ลงในรายชื่อผู้ที่อยู่เวร



กรณีที่ในเวรนั้น ๆ ภาระงานมาก ให้กรอกข้อมูลในแบบฟอร์มที่เป็นกระดาษก่อน และตามลงข้อมูลในแบบฟอร์มภาระงาน ภายหลัง



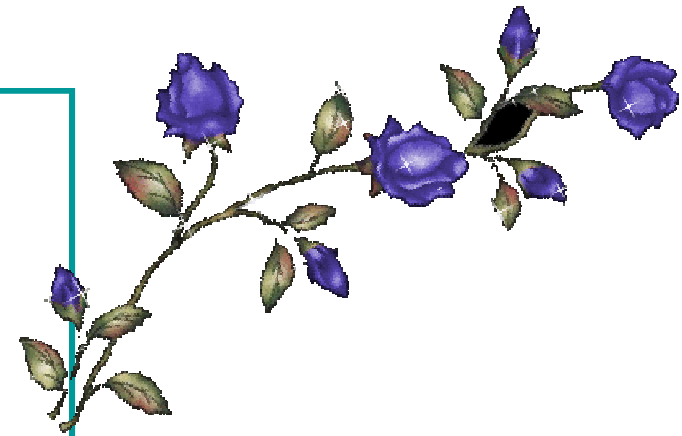


วิธีการดำเนินการ

: ขั้นตอนดำเนินการ

ทดลองเก็บข้อมูล 1 เดือน

วิเคราะห์ข้อมูล



ข้อมูลวันที่ 1-31 ต.ค. 2554

ค่างานของหน่วยงานต่างๆ

หน่วยงาน	ค่างาน	หน่วยงาน	ค่างาน	หน่วยงาน	ค่างาน
310	461200	110	291223	ICU G	514932
320	292368	120	292011	ICU M	504701
340	159071	130	374734	ICU N	590504
ชั้น 9	128236	PICU	592926	RCU	871201
ชั้น 10	222902	LR	506092	NICU	919714
510	507431	210	1053403	410	432368
520	512837	220	876984	440	310739
540	956569	230	1048498	530	230432
		ER	699353	430	584391

ค่างานของผู้บริหาร

หน่วยงาน	ค่างาน	หน่วยงาน	ค่างาน	หน่วยงาน	ค่างาน	หน่วยงาน	ค่างาน
110	7738	ชั้น 9	10655	ICU G	4198	ผชพ.1	11523
120	9133	ชั้น 10	23728	ICU M	8037	ผชพ.2	9950
130	8516	420	15048	PICU	18967	ผชพ.3	11523
210	16863	430	6687	NICU	8516	ผชพ.4	11053
220	38573	510	11821	LR	20063	ผชพ.5	9511
230	9993	520	8666	OPD	5898	ผชพ.6	10945
ชั้น 8	17317	540	11251	OR	53640		
310	7216	410	42524	ให้คำปรึกษา	24831		
320	27221	440	7259	RCU	7474		
340	67766	530	4446	ER	8315		

วิเคราะห์ข้อมูล





การวิเคราะห์ข้อมูล

ความสอดคล้องของกิจกรรมภาระงานกับงานที่ปฏิบัติจริง

 กิจกรรมในสาขาเดียวกันมีความสอดคล้องกับภาระงาน

 จำนวนเต็มที่ได้มาก/ น้อยเกินไปในบางแผนก 

 กิจกรรมมีจำนวนมาก บางหน่วยงานมีการ 
ปรับเปลี่ยน/ เทียบเคียงกิจกรรมโดยอิงตามภาระงาน
ให้ความสำคัญในเรื่องเวลา โดยเทียบเคียงกับภาระงาน
เดิมที่กำหนดเป็นหลัก

ข้อตกลงร่วมกันในการ เก็บกิจกรรม



ตัวอย่าง

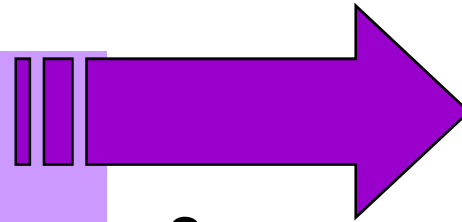
การพยาบาลผู้ป่วย
ใช้เครื่องมือพิเศษ
(surg/ortho)



ให้ลงข้อมูลทุกเวอร์ ใน
ผู้ป่วยที่ **on** เครื่องมือ
พิเศษ เช่น traction,
vacuum dressing,
CPM, cast/slab, ICD
เป็นต้น

ตัวอย่าง

การพยาบาลผู้ป่วยทำ
หัตถการพิเศษ เช่น เจาะ
ปอด, เจาะท้อง,
pericardial tapping,
bone marrow, ตรวจ
DNA, double rumen,
cut down,
subclavian, skull
traction, ใส่เฟือก



ให้ลงข้อมูลเฉพาะ
เวรที่ทำหัตถการ
นั้นๆ



ตัวอย่าง

กิจกรรมของผู้บริหาร

เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย/ นวัตกรรม

และเป็นผู้ร่วมโครงการวิจัย/ นวัตกรรม

ในการทำวิจัย 1 เรื่องให้เวลาในการทำ
2100 นาที แบ่งเป็น 5 วัน โดยคิด
7 ชั่วโมง/ครั้ง/วัน ได้ครั้งละ 420 นาที



การแบ่งประเภทผู้ป่วย
ตามเกณฑ์จำแนกประเภท
มี 10 ประเภท ในการลง
productivity ปรับเป็น

5 ระดับ

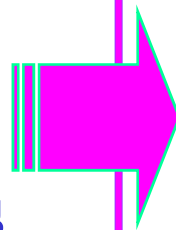
ประเภท 5 .. 4a, 3a

ประเภท 4 .. 3b

ประเภท 3 .. 2a, 2b

ประเภท 2 .. 2c, 1a, 1b

ประเภท 1 .. 1c, 1d



การแบ่งประเภทผู้ป่วยตาม **P4P**

มี 4 ประเภททำให้ต้องแบ่ง
ประเภทผู้ป่วยใหม่ (ซ้ำซ้อน)

ประเภท 4 .. 4a, 3a

ประเภท 3 .. 3b

ประเภท 2 .. 2a, 2b

ประเภท 1 .. 2c, 1a, 1b,
1c,1d

การพยาบาลก่อนผ่าตัด (**Pre visit**) เก็บข้อมูลเฉพาะผู้ป่วยที่จะต้องมี
กิจกรรมในการเตรียมผ่าตัดในเวรวันนั้น/วันรุ่งขึ้น เช่น เตรียม
chart, เตรียมร่างกาย, ให้ข้อมูลก่อนผ่าตัด



ปัญหา/อุปสรรค



ปัญหา/อุปสรรค



- 🦋 หน่วยของกิจกรรม ในเรื่องเป็นเวลา จำนวนครั้ง
ความสำคัญอยู่ที่เวลา จำนวนครั้ง??
- 🦋 ภาระงานจริงมากกว่ากิจกรรมที่กำหนด เช่น การประชุม
ต่างๆ ปฏิบัติภาระงานอื่นนอกเหนืองานประจำ เป็นต้น
- 🦋 ภาระงานในตำแหน่งผู้บริหารงานตามโครงสร้าง (ผชพ.)
- 🦋 การสื่อสารไม่ทั่วถึง บุคลากรให้ความหมายของกิจกรรม
แตกต่างกัน

ปัญหา/อุปสรรค



- 🦋 ความพร้อมของระบบ **IT**
- 🦋 ความสามารถของบุคลากรในการใช้โปรแกรม
การเก็บข้อมูลเป็นการเพิ่มภาระงาน บันทึกข้อมูล
ไม่ถูกต้อง
- 🦋 การดูแลช่วยเหลือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร
ซักถามปัญหา/ ข้อข้องใจ

ปัญหา/อุปสรรค



- 🦋 การคิดค่าคะแนนในผู้ปฏิบัติงานต่างแผนก/
ช่วยงานต่างแผนกที่ไม่ใช่ full time (เวลา
จำนวนผู้มีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรม)
- 🦋 การจำแนกประเภทผู้ป่วยของบุคลากรไม่ถูกต้อง

แนวทางการแก้ไข

ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม



พยาบาลบำบัดระบบหายใจให้ภาระงาน 480 นาที/ครั้ง



การเตรียมเอกสารในผู้ป่วยคลินิกพิเศษให้ค่างาน
เหมือนผู้ป่วยรับใหม่



ห้องคลอดให้ค่างานเหมือนผู้ป่วยฉุกเฉินมาก (Emergent)
โดยดูเวลาในการทำกิจกรรมเป็นหลัก



แนวทางการแก้ไข

ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม



ปรับระบบการรับ-ส่งเวร ของผู้บริหาร



ภาระงานให้ดูเวลาในการทำกิจกรรมเป็นหลัก



ประชุมชี้แจง สะท้อนปัญหา และจัดทำคู่มือการประเมินค่างาน



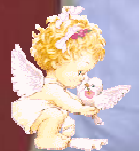
เพิ่มกิจกรรมบริหารและวิชาการในพยาบาลระดับปฏิบัติการที่
ทำหน้าที่บริหาร และ APN



กำหนดสัดส่วนของกิจกรรมหลัก บริการ บริหาร และวิชาการ ใน
ผู้บริหารเพื่อให้ครอบคลุมกับภาระงาน



ประชุมชี้แจง สะท้อนปัญหา และร่วมกันสร้างคู่มือ





ตารางสัดส่วนภาระงาน

ตำแหน่ง	บริการ	บริหาร	วิชาการ
ผู้บริหาร ระดับต้น	50%	ตามภาระงาน	
ผู้บริหาร ระดับกลาง	25%	ตามภาระงาน	
ผู้บริหาร ระดับสูง	-	100%	

แนวทางการแก้ไข(ต่อ)



เชิงรุกให้คำปรึกษาเป็น
กลุ่มย่อย/ แผนก



เสริมแรงจูงใจแก่บุคลากร
ทบทวนวิธีการลงข้อมูล



สิ่งที่ได้รับ...เกินคาด !!!

บุคลากร เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน

เกิดการสื่อสารในแนวตั้งและแนวราบ

ทบทวนเกณฑ์การจำแนกผู้ป่วย

สะท้อนการประเมินผลงานของตนเอง/หน่วยงาน



