

๑. เรื่อง พัฒนาการเบิกจ่ายค่าตอบแทนของโรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมีให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## ๒. หลักการและเหตุผล

โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี เป็นโรงพยาบาล ๑ ใน ๙ แห่งของสำนักงานการแพทย์ มีหน้าที่ให้การรักษาพยาบาล ส่งเสริม พ้นฟูสุขภาพและป้องกันโรคในพื้นที่เขตหนองจอกและใกล้เคียง โดยบริหารงานและดำเนินงานตามนโยบายของสำนักงานการแพทย์ภายใต้ยุทธศาสตร์ “เพื่อให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งความสุข ประชาชนมีความปลอดภัย” พร้อมทั้งเตรียมการก้าวสู่ความเป็นมหานครแห่งอาเซียน ตามนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ บริพัตร) โดยผู้อำนวยการสำนักงานการแพทย์ (นายสามารถ ตันอริยกุล) กำหนดนโยบายการบริหารงานสำนักงานการแพทย์ ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘ ดังนี้

### ๑. โรงพยาบาล ๒ ระบบ (ระบบราชการ/เอกชน)

เพิ่มทางเลือกในการเข้าถึงบริการทางการแพทย์ที่มีมาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของประชาชน ในเขตเมือง โดยจัดบริการระดับพรีเมียม ( Premium Service) เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.๒๕๕๘

### ๒. โครงการไม่ป่วย...เราดูแล

โดยการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี ย่อมดีกว่าการรักษาพยาบาลเมื่อเกิดการเจ็บป่วย ซึ่งเป็นหนึ่งในหกนโยบายสร้างกรุงเทพฯ “ไม่ป่วยทั้งปี รับฟรี ๑,๐๐๐ บาท แคมตรวจสุขภาพฟรี”

### ๓. ศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ ( Excellent Center)

สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ (Excellent Center) เทียบเท่าสถาบันทางการแพทย์ชั้นนำในประเทศ

### ๔. องค์กรแห่งความสุข ( Happy Workplace)

สนับสนุนโครงการ/กิจกรรม เพื่อสร้างสรรค์องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)

ภายใต้แนวคิด “บ้านของเรา บ้านเดียวกัน”

### ๕. โรงพยาบาลคุณธรรม ( Moral Hospital)

เสริมสร้างอัตลักษณ์ของสำนักงานการแพทย์ “รับผิดชอบ โปร่งใส ใส่ใจบริการ” โดยมุ่งเน้นให้โรงพยาบาลในสังกัดฯ เป็นต้นแบบ “โรงพยาบาลคุณธรรม” ของกรุงเทพมหานคร

โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี มีการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังเพื่อให้บริการประชาชน ในระดับทุติยภูมิระดับสูง ขนาด ๒๐๐ เตียง โดยเปิดบริการจริง จำนวน ๑๐๖ เตียง เนื่องจากการกำหนด กรอบอัตรากำลังพยาบาลและบุคลากรสายสนับสนุนยังไม่เพียงพอ ปัจจุบันมีข้าราชการกรุงเทพมหานครและ บุคลากรกรุงเทพมหานคร จำนวน ๓๒ ๗ อัตรา มีคนครอง ๓๐ ๖ อัตราว่าง ๒ ๑ อัตรา ประกอบด้วย ข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๓๗ อัตรา คนครอง ๒๒ ๒ อัตราว่าง ๑ ๕ อัตรา ลูกจ้างประจำ จำนวน ๗๑ อัตรา คนครอง ๖๕ อัตราว่าง ๖ อัตรา (อยู่ระหว่างเปิดรับสมัครลูกจ้างชั่วคราว) ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๑๙ อัตรา คนครอง ๑๙ อัตรา และมีการจ้างบุคคลภายนอกให้มาช่วยปฏิบัติราชการในโรงพยาบาล อีก ๑๘๙ อัตรา โดยจ้างตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตรการ จ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคลภายนอกที่ช่วยปฏิบัติราชการในส่วนราชการสังกัดสำนักงานการแพทย์และสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๒ จำนวน ๑๐๙ อัตรา และจ้างตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วย ค่าตอบแทนแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร และบุคลากรทางการแพทย์สาธารณสุข ห้วงเวลา พ.ศ.๒๕๕๑ จำนวน ๘๐ อัตรา จากปัญหาในด้านอัตรากำลังที่ได้รับไม่เพียงพอ จำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

เพิ่มมากขึ้น ทำงานติดต่อกันแทบไม่มีวันหยุด เพื่อให้บริการประชาชนตลอด ๒๔ ชั่วโมง มีผลให้คุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลไม่ดีขึ้น การพักผ่อนไม่เพียงพอ สุขภาพร่างกายเสื่อมโทรม ขาดการออกกำลังกาย ไม่มีเวลาให้กับครอบครัว ฯลฯ คุณภาพชีวิตของบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนงานบริการให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของกรุงเทพมหานคร โดยต้องมุ่งเน้นให้มีการบริหารค่าตอบแทนที่ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ประกอบกับในปัจจุบันสถานะเศรษฐกิจโดยทั่วไปถดถอย ค่าครองชีพประชาชนค่อนข้างสูง มีรายได้ไม่พอกับรายจ่าย จึงทำให้เจ้าหน้าที่ต้องกู้หนี้ยืมสินเพื่อใช้จ่ายในครอบครัว ส่วนถ้ามีการกู้ยืมระบบก็จะทำให้เสียดอกเบี้ยสูงขึ้นไปอีก ซึ่งเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล ก็ต้องการใช้เงินในการดำรงชีวิตเช่นเดียวกัน เพื่อจบบ้างใช้สอย เลี้ยงดูครอบครัว คนรอบข้าง นอกจากเงินเดือนซึ่งเป็นรายได้ประจำ ก็จะมีรายจ่ายประจำหักจากเงินเดือน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ ฌาปนกิจสงเคราะห์ เงินกู้ธนาคาร เป็นต้น ทำให้เงินเดือนสุทธิที่ได้รับในแต่ละเดือนมีจำนวนไม่มาก แต่ยังมีค่าตอบแทนอีกอย่างหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะได้รับจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บริการประชาชนตลอด ๒๔ ชั่วโมง ค่าตอบแทนที่ปฏิบัติงานนอกเวลาจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้จ่ายใช้สอยในครอบครัว และอีกอย่างยังมีเจ้าหน้าที่บางคน มีหนี้สินที่ต้องผ่อนชำระรายเดือน ซึ่งถ้าขาดส่งหรือส่งล่าช้าก็จะมีผลทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุผลข้างต้นนี้ ทุกคนที่ได้รับค่าตอบแทนจึงมีความต้องการที่จะให้เงินค่าตอบแทนออกให้รวดเร็ว เพราะค่าตอบแทนจะไม่มีการรายจ่ายอื่นมาหัก นอกจากภาษีเงินได้เท่านั้น เจ้าหน้าที่ทุกคนจะมีขวัญกำลังใจเมื่อทราบว่าค่าตอบแทนได้โอนเข้าบัญชีแล้ว เพราะจะมีเงินหมุนเวียนไว้ใช้จ่ายสำหรับตนเอง ครอบครัวอย่างเพียงพอในแต่ละเดือน และสิ่งนี้เป็นค่าตอบแทนที่จะทำให้คุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลดีขึ้น มีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ลดผลกระทบจากความเครียดเรื่องเงินไม่พอใช้ มีแรงจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ศึกษาได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชีของโรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี ซึ่งฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การถอนเงิน การนำส่งเงิน การฝากเงิน การตรวจสอบก่อนและหลังการจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงิน รวมทั้งเรื่องการเบิกจ่ายเฉพาะค่าตอบแทนทุกประเภทของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล ซึ่งจะจ่ายตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่บุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขในสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๐ โดยจ่ายพร้อมกับเงินเดือน ตัวอย่างเช่น ค่าตอบแทนเดือนมกราคม จะออกพร้อมกับเงินเดือนของเดือนกุมภาพันธ์ เป็นต้น และบุคคลภายนอกที่มาช่วยปฏิบัติงานจะจ่ายตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคลภายนอกที่ช่วยปฏิบัติราชการในส่วนราชการสังกัดสำนักการแพทย์ และสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๒ ซึ่งไม่มีกำหนดวันจ่ายที่แน่นอน จึงเกิดปัญหาขึ้นเนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ที่ต้องการรับค่าตอบแทนให้รวดเร็วกว่าเดิม เพราะไม่ต้องการเสียเวลารอคอยถึงหนึ่งเดือน ส่วนบุคคลภายนอกต้องการให้ออกตรงเวลา กำหนดวันที่แน่นอน เพื่อสามารถวางแผนการใช้จ่ายเงินได้ตามวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาจึงเห็นควรแก้ไขปัญหามาเพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่รวมถึงบุคคลภายนอก และยังให้ความสำคัญของคำกล่าวที่ว่า “เงินเป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานขององค์การแห่งความสุข” โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของ

- ปัจจัยแห่งการดำรงชีพ ได้แก่ เงิน ความมั่นคง และสวัสดิการ
- ปัจจัยแห่งความภาคภูมิใจ

- เสริมสร้างจริยธรรมขององค์กร
- การสร้างให้เกิดความรู้สึกของความเป็นครอบครัว มองที่ทำงานเป็นเหมือน “บ้าน”

ดังนั้น จึงเสนอแนวคิดการจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้รวดเร็วและสามารถรับเงินได้ตามเวลาที่กำหนด จะเป็นแรงจูงใจให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลภายนอกจะไม่ลาออก จะมีความรักความผูกพันต่อองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันงานและเพิ่มศักยภาพงานบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน

### ๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนรวดเร็วขึ้นและตรงตามเวลาที่กำหนด
- ๓.๒ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรทำงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ
- ๓.๓ เพื่อให้การเบิกจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### ๔. เป้าหมาย

- ๔.๑ ผู้มีสิทธิรับเงินค่าตอบแทนสามารถรับเงินได้ภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป
- ๔.๒ ผู้มีสิทธิรับเงินค่าตอบแทนมีความพึงพอใจ

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ การบริหารค่าตอบแทนที่ดี หมายถึง จะต้องมีการวางแผน การจัดระบบงาน การควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนและความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

\*ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขในสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๐ ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

“บุคลากรทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข” หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างในสังกัด กรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติงานทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข ทั้งในและนอกสถานพยาบาลของ กรุงเทพมหานคร และผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบการเรียนการสอนทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขของ กรุงเทพมหานคร และให้ความหมายรวมถึงแพทย์ประจำบ้าน แพทย์ฝึกหัด และเจ้าหน้าที่อื่น เช่น นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่เวชระเบียน เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว เป็นต้น ที่ได้รับคำสั่งหรือได้รับมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้การสนับสนุนการบริการ หรือร่วมบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข

“ค่าตอบแทน” หมายความว่า เงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดหรือเงินเพิ่มพิเศษที่กรุงเทพมหานครจ่ายให้แก่บุคลากรทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขในสังกัดกรุงเทพมหานคร

\*ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และอัตราการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคลภายนอกที่ช่วยปฏิบัติราชการในส่วนราชการสังกัดสำนักการแพทย์และสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๒ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

“บุคคลภายนอก” หมายความว่า บุคคลที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างในสังกัด กรุงเทพมหานคร

“ค่าตอบแทน” หมายความว่า เงินค่าตอบแทนที่ไม่เป็นเงินเดือนหรือค่าจ้าง แต่เป็นเงินที่จ่ายให้บุคคลภายนอกที่ช่วยปฏิบัติราชการตามวันและเวลาที่ได้ปฏิบัติงานจริง

๕.๒ การเบิกจ่ายค่าตอบแทน ขั้นตอนดำเนินการอาจมีความเสี่ยงในเรื่องไม่ทันตามเวลาที่กำหนด เอกสารไม่ครบถ้วน จึงจำเป็นนำแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ ดังนี้

\*ความเสี่ยง คือ “โอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์”

\*การบริหารความเสี่ยง คือ “การรับรู้ ป้องกัน จำกัดความเสี่ยง อันตรายและความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสร้างความตื่นตัวแก่ผู้เกี่ยวข้อง และสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร”

\*การนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้กับเรื่องการเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้รวดเร็วอย่างเป็นระบบ ขณะนี้โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี กำลังเตรียมความพร้อมในการขอรับการประเมิน Re-accredit ภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชีเป็นหน่วยงานสนับสนุนบริการ อยู่ในตอนที่ ๔ ของหนังสือมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี) ด้านการเงิน จะมีส่วนเกี่ยวข้อง I – ๕.๑ ความผูกพันของบุคลากร (Staff Engagement) องค์กรสร้างความผูกพันกับบุคลากร จัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ เพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้อำนาจหน้าที่ดี ผู้ศึกษาจึงคิดถึงเรื่องพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนให้รวดเร็วอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมตอบคำถามจากผู้เยี่ยมสำรวจ ที่จะถามว่าความเสี่ยงของหน่วยงานที่สำคัญ (เช่น ความผิดพลาดคลาดเคลื่อน ไม่ถูกต้อง บริการล่าช้า ความไม่ปลอดภัย ไม่เพียงพอ ไม่พร้อมใช้ ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น) โดยใช้ ๓ P มาเป็นแนวทางพัฒนางาน ได้แก่

- Purpose ทำไมต้องมีเรา
- Process เราทำงานกันอย่างไร ทำไปเพื่ออะไร
- Performance ทำได้ดีหรือไม่

และต้องตอบตัวเองให้ได้ว่าจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนจากเรื่องจ่ายเงินค่าตอบแทนล่าช้า หรือเงินค่าตอบแทนสูญหายในกรณีจ่ายเป็นเงินสด โดยกำหนดเป้าหมายของการบริการค่าตอบแทน คือ ความถูกต้อง ความทันเวลา ไม่สูญหาย เป็นปัจจุบัน

๕.๓ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจภาพรวมขององค์กรและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และต้องศึกษาทำความเข้าใจจากข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหารสามารถมองเห็นและวางแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม เห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร ดังนั้น จึงเห็นว่าจำเป็นต้องวิเคราะห์การเบิกจ่ายค่าตอบแทนของโรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี โดยนำ SWOT Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ดังนี้

S ย่อมาจาก Strength หมายถึงจุดเด่น จุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในองค์กร เป็นข้อดี ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็ง องค์กรมีการจัดการคนที่ดี จะทำให้มีบุคลากรที่ดี หากมีระบบการทำงานที่ดี จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี และหากมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่รับผิดชอบต่อสังคม ก็จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดีด้วย

W ย่อมาจาก Weakness หมายถึงจุดด้อย จุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในองค์กร เป็นปัญหา หรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น ๆ

O ย่อมาจาก Opportunity หมายถึงโอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลมาจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาส

แตกต่างจากจุดแข็ง คือ โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

T ย่อมาจาก Threat หมายถึงข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ

จากการวิเคราะห์ปัญหาของการเบิกจ่ายค่าตอบแทนของโรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี สรุปได้ดังนี้

#### ๑. จุดแข็ง

- ผู้บริหารและหัวหน้างาน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน
- สามารถขออนุมัติปฏิบัติงานนอกเวลาได้ ถ้ามีปริมาณงานมาก
- เพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือร่วมมือในการทำงาน
- แบ่งหน้าที่และมอบหมายผู้รับผิดชอบหน้าที่ชัดเจน
- ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงลักษณะงานว่ามีคุณค่า และมีความสำคัญ
- มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกับองค์กร “รับผิดชอบ โปร่งใส ใส่ใจบริการ”
- ได้รับเงินงบประมาณ หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ (ค่าตอบแทน)
- สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน

#### ๒. จุดอ่อน

- หน่วยงานส่งเอกสารเบิกค่าตอบแทนล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด
- หน่วยงานส่งเอกสารแล้ว ไม่สมบูรณ์ ผิดพลาด ต้องส่งกลับแก้ไข
- ไม่มีระบบการส่งเอกสารเบิกค่าตอบแทนให้เจ้าหน้าที่การเงินประทับตราลงวันที่และเวลาที่รับ
- เจ้าหน้าที่ทำฎีกาขาดการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ คนหนึ่งทำหน้าที่หลายอย่าง
- เอกสารการเบิกค่าตอบแทนจำนวนมาก ไม่มีทีมงานเฉพาะในการตรวจสอบ

#### ๓. โอกาสพัฒนา

- จัดทำคู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานจ่ายค่าตอบแทน
- จัดทีมตรวจสอบให้กับผู้รับผิดชอบตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายค่าตอบแทน
- กำหนดเวลาการส่งเอกสารเบิกค่าตอบแทนให้ชัดเจน
- นำโปรแกรมระบบค่าตอบแทนมาใช้ในการปฏิบัติงาน

#### ๔. อุปสรรค

- หน่วยงานส่งเบิกมีจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ธุรการแต่ละหน่วยงานที่ส่งเบิกมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความผิดพลาดได้
- เจ้าหน้าที่ธุรการ จำเป็นบุคคลภายนอก ได้คำตอบแทนเป็นรายวัน ลาออกบ่อย
- ไม่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารก่อนส่ง
- ไม่มีคู่มือ แนวทางการเบิกจ่ายค่าตอบแทน
- เอกสารส่งเบิกคำตอบแทนไม่ตรงกับเวอร์ชันปฏิบัติงาน
- เบิกเวอร์ชันซ้อน
- รอเงินประจำงวด

จึงนำจุดอ่อนและอุปสรรคมาสรุปวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานได้ดังนี้

| กลยุทธ์                            | วัตถุประสงค์                                                                                        | ตัวชี้วัด                                                                          | เป้าหมาย                 | แผนงาน                                                                                                           |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยงในการจ่ายค่าตอบแทนล่าช้า | ลดความเสี่ยงในการจ่ายค่าตอบแทนล่าช้า                                                                |                                                                                    |                          |                                                                                                                  |
|                                    | ๑.เจ้าหน้าที่ธุรการทุกหน่วยที่ส่งเอกสารเบิกค่าตอบแทนรับทราบและเข้าใจวิธีการปฏิบัติตรงกันทุกหน่วยงาน | ๑.เจ้าหน้าที่ธุรการทุกหน่วยงานทราบและเข้าใจ วิธีปฏิบัติงานตรงกันครบถ้วนทุกคน       | ร้อยละ ๑๐๐               | จัดทำคู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานและจัดประชุมชี้แจงให้ทราบ                                                         |
|                                    | ๒.สามารถจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรได้รวดเร็ว                                                           | ๒.๑ ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนได้เสร็จตามเวลา ๑๐ วัน<br>๒.๒ จ่ายค่าตอบแทนได้ภายใน ๑๕ วัน | ร้อยละ ๑๐๐<br>ร้อยละ ๑๐๐ | ทำหนังสือมอบหมายตัวบุคคลเข้าร่วมทีมตรวจสอบเอกสาร<br>ปฏิบัติตามโปรแกรมระบบคำตอบแทนเพื่อลดเวลาการเบิกจ่ายค่าตอบแทน |

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากการดำเนินงานเรื่องการเบิกค่าตอบแทนที่ผ่านมา มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้เวลาดำเนินการ ดังนี้

- |                                                           |        |
|-----------------------------------------------------------|--------|
| ๑. หน่วยงานทำเอกสารค่าตอบแทน ส่งภายในวันที่ ๕ ของทุกเดือน |        |
| ๒. เจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบเอกสาร                        | ๕ วัน  |
| ๓. จัดทำฎีกา                                              | ๓ วัน  |
| ๔. ส่งตรวจฎีกา                                            | ๕ วัน  |
| ๕. อนุมัติฎีกาและเสนอผู้มีอำนาจ                           | ๑ วัน  |
| ๖. ส่งหน้าฎีกาที่กองการเงิน                               | ๑ วัน  |
| เตรียมลงข้อมูล ชื่อ จำนวนเงิน ส่งธนาคาร                   |        |
| ๗. รับใบโอน เตรียมจ่าย                                    | ๒ วัน  |
| ๘. ตัดจ่าย ส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้ธนาคาร               | ๑ วัน  |
| รวม                                                       | ๒๓ วัน |

จากขั้นตอนการปฏิบัติงานพบว่ายังมีบางขั้นตอนที่มีความซับซ้อนยุ่งยากและพบข้อผิดพลาด ใช้เวลาในการตรวจสอบนาน ดังนี้

- เจ้าหน้าที่ธุรการคีย์ข้อมูลการปฏิบัติงานลงในหลักฐานการเบิกจ่ายค่าตอบแทนในระบบ Manual ซึ่งทำให้เกิดผิดพลาดได้ ถ้าลงข้อมูลไม่ถูกต้อง เช่นลงผิดวันหรือผิดคน
- หลักฐานการลงชื่อปฏิบัติงาน จะระบุชื่อ-นามสกุล วันที่ เว้นไว้สำหรับลายเซ็นและเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องลงเอง จึงพบว่าลงเวลาไม่ตรงกับเวลาขึ้นปฏิบัติงานจริง
- การตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายค่าตอบแทน จะตรวจจากหลักฐานการเบิกจ่ายเงินหลักฐานการลงชื่อปฏิบัติงาน และตารางเวร ทำให้เสียเวลาเพราะต้องดูประกอบว่าขึ้นปฏิบัติงานและเบิกจ่ายเงินถูกต้องตรงกับคำสั่งตามตารางเวรที่กำหนดไว้หรือไม่
- ขาดลายเซ็นผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ควบคุมงาน
- เบิกเงินซ้ำซ้อนในวันและเวลาเดียวกัน
- ขึ้นปฏิบัติงานเกินจากแผนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการที่ได้รับอนุมัติ

ดังนั้นเมื่อทราบถึงปัญหาจึงต้องการที่จะพัฒนาการเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้รวดเร็วและเป็นระบบ จึงต้องปรับการทำงานขั้นตอนที่ ๑ – ๔ โดยการนำซอฟต์แวร์ โปรแกรมระบบค่าตอบแทนมาใช้ ทำให้ไม่เกิดการเบิกเงินซ้ำซ้อน ลงชื่อและเวลาถูกต้องในวันที่ปฏิบัติงาน เพราะโปรแกรมจะดึงข้อมูลหลักฐานการขึ้นปฏิบัติงานจากตารางเวร ทำให้หลักฐานการลงชื่อปฏิบัติงานที่พิมพ์ออกมาระบุวันและเวลาที่ขึ้นปฏิบัติงานถูกต้อง ตรงกับตารางเวร เจ้าหน้าที่เพียงแต่ลงชื่อเท่านั้น ทำให้สะดวก รวดเร็วและแม่นยำในการตรวจสอบหลักฐาน จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการเบิกจ่ายให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. พัฒนาโปรแกรมระบบค่าตอบแทน โดยสามารถ
  - ๑.๑ ใช้จัดตารางเวรปฏิบัติงาน

๑.๒ เลือกประเภทคำตอบแทนที่จะเบิกได้

- ค่าอาหารทำการนอกเวลา
- ค่าพยาบาลเวรยามวิกาล
- คำตอบแทนบุคลากรทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข
- คำตอบแทนบุคคลภายนอก
- คำตอบแทนแพทย์ ทันตแพทย์ เกษัชกรฯ ห่วงเวลา
- คำตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับแพทย์ ฯ ที่ไม่ปฏิบัติเวชปฏิบัติส่วนตัว

๑.๓ สามารถพิมพ์ใบแลกเวอร์ได้ในระบบ

๑.๔ สอบถามข้อมูล

- สอบถามสลิปคำตอบแทน
- สอบถามแหล่งเงินที่ใช้และยอดคงเหลือ

๑.๕ ประมวลผล เก็บข้อมูลคำตอบแทน เพื่อคำนวณเงินได้นำส่งภาษีให้สรรพากร เป็นรายเดือนหรือตลอดทั้งปี

| ระบบคำตอบแทน |        |            |                |
|--------------|--------|------------|----------------|
| สอบถามข้อมูล | ประเภท | ตารางเวอร์ | บันทึกแลกเวอร์ |

๑. ค่าอาหารทำการนอกเวลา
๒. ค่าพยาบาลเวรยามวิกาล
๓. คำตอบแทนบุคลากรทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข
๔. คำตอบแทนบุคคลภายนอก
๕. คำตอบแทนแพทย์ ทันตแพทย์ เกษัชกรฯ ห่วงเวลา
๖. คำตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับแพทย์ ฯ ที่ไม่ปฏิบัติเวชปฏิบัติส่วนตัว

| ระบบคำตอบแทน |        |            |                |
|--------------|--------|------------|----------------|
| สอบถามข้อมูล | ประเภท | ตารางเวอร์ | บันทึกแลกเวอร์ |

๑. สอบถามสลิปคำตอบแทน
๒. สอบถามแหล่งเงินที่ใช้และยอดคงเหลือ

๒. นำโปรแกรมที่พัฒนาเพื่อลดขั้นตอนการทำงานไปชี้แจง นำเสนอให้ความรู้ ได้แก่

๒.๑ หน่วยผู้เบิก เพื่อชี้แจงให้หัวหน้างานทุกหน่วยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำเบิก

คำตอบแทน ทราบถึงความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาการเบิกจ่ายคำตอบแทนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยการนำโปรแกรมระบบคำตอบแทนมาใช้กับหน่วยงานของโรงพยาบาล เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำเอกสารส่งเบิก ทำให้การเบิกจ่ายคำตอบแทนรวดเร็วขึ้น ดังนี้

- หน่วยงานจัดตารางเวอร์ในโปรแกรมระบบคำตอบแทน ระบุตัวบุคคลด้วยเลขที่ประจำตำแหน่ง เมื่อสั่งพิมพ์ตารางเวอร์จะได้เลขที่อ้างอิง นำตารางเวอร์ให้ฝ่ายบริหารงานทั่วไปเพื่อออกคำสั่ง

- สิ้นเดือนเจ้าหน้าที่ธุรการประจำหน่วยดึงข้อมูลจากเลขที่อ้างอิง เพื่อส่งพิมพ์หลักฐานการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ และหลักฐานลงชื่อผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เพื่อนำส่งให้เจ้าหน้าที่ธุรการของฝ่ายงบประมาณฯ ทุกวันที่ ๑ ของเดือน

๒.๒ หน่วยผู้ตรวจสอบ ชี้แจงกับผู้ตรวจสอบว่าจะมีการพัฒนานำเอาโปรแกรมระบบคำตอบแทนมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานผู้เบิกส่งชุดเอกสารได้เร็วขึ้น และการตรวจสอบก็จะทำได้เร็วขึ้นเช่นกัน เพราะช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาตรวจสอบเอกสารที่ยุ่งยาก

### ๓. ขั้นตอนดำเนินการ

๓.๑ รับชุดเอกสารจากหน่วยผู้เบิก ทุกวันที่ ๑ ของเดือนเจ้าหน้าที่ธุรการของฝ่ายงบประมาณฯ ประทับตราประทับบนชุดเอกสารเบิกคำตอบแทน พร้อมลงวันที่และเวลา ใช้เวลา ๑ วัน

|                               |
|-------------------------------|
| วันที่รับเอกสาร.....เวลา..... |
| วันที่ส่งแก้ไข.....เวลา.....  |
| วันที่รับคืน.....เวลา.....    |

๓.๒ ทีมตรวจสอบ จะตรวจสอบชุดเอกสารจากหลักฐานการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาและหลักฐานการลงชื่อปฏิบัติงานที่พิมพ์ออกมาจากโปรแกรมระบบคำตอบแทน ซึ่งหลักฐานทั้ง ๒ ชุดนี้ จะถูกต้องตรงกับตารางเวลาที่จัดให้ขึ้นปฏิบัติงาน เพราะโปรแกรมจะดึงข้อมูลจากเลขที่อ้างอิงของตารางเวลา ทำให้การดึงข้อมูลมาลงในหลักฐานการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาและหลักฐานการลงชื่อปฏิบัติงานถูกต้อง เพราะมาจากฐานข้อมูลเดียวกันทำให้ไม่ต้องเสียเวลาตรวจสอบเอกสารเหมือนขั้นตอนเดิม จึงทำให้ลดระยะเวลาในการตรวจสอบเอกสารซึ่งจากเดิมจะตรวจสอบหลักฐานให้ตรงกันทุกชุด แต่ทีมตรวจสอบยังต้องตรวจสอบชุดนี้กับสำเนาคำสั่งตารางเวลาที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไปส่งมาให้อีกครั้ง ถ้าจำนวนหรือวันที่ขึ้นปฏิบัติงานไม่ตรงกันก็แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานรายนั้นมีการแลกเวร ซึ่งต้องมีใบแลกเวรมาแนบ การแลกเวรสามารถแลกเวรได้ในโปรแกรมระบบคำตอบแทน เมื่อแลกเวรแล้ว ใบแลกเวรจะพิมพ์ออกมาจากโปรแกรมโดยอัตโนมัติ และข้อมูลการแลกเวรจะถูกดึงไปลงในหลักฐานการเบิกจ่ายเงินกับหลักฐานการลงชื่อปฏิบัติงาน ซึ่งก็จะต้องตามความเป็นจริงของผู้ปฏิบัติงานรายนั้น ๆ ขั้นตอนนี้สามารถลดระยะเวลาการตรวจสอบเอกสารจากเดิมใช้เวลา ๕ วัน เหลือ ๑ วัน

๓.๓ ส่งมอบเอกสารให้ผู้มีหน้าที่เพื่อจัดทำฎีกาเบิกคำตอบแทน มีขั้นตอน ดังนี้

- จัดชุดเอกสารพร้อมประทับตราของผู้เบิก
- ตรวจสอบงบประมาณ
- ทำงบบหน้าเบิกเงินคำตอบแทน
- ทำบันทึกขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน
- ทำงบรายละเอียดเอกสารประกอบการขอเบิก
- พิมพ์ใบขอเบิกเงินรายจ่ายตามงบประมาณ
- เสนอผู้มีอำนาจลงนาม ขั้นตอนทั้งหมดใช้เวลา ๑ วัน



ตารางเปรียบเทียบการลดขั้นตอนและระยะเวลาเบิกจ่ายค่าตอบแทน

| ขั้นตอนเดิม                                                                          | ระยะเวลา<br>(เดิม) | ขั้นตอนใหม่ที่ใช้โปรแกรมระบบ<br>ค่าตอบแทน                                                                                                 | ระยะเวลา<br>(ใหม่) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| ๑.รับเอกสารส่งเบิกจากหน่วยงาน<br>โดยคีย์ข้อมูลการเบิกทุกชุดที่ส่ง<br>เบิกใน Excel*** | ๕ วัน              | สั่งพิมพ์ได้ในโปรแกรม สามารถ<br>ดึงข้อมูลมาเชื่อมโยงกับหลักฐาน<br>การเบิกแต่ละประเภทได้ โดยใช้<br>ตารางเวรเป็นฐานข้อมูล                   | ๑ วัน              |
| ๒. ตรวจเอกสาร***                                                                     | ๕ วัน              | หลักฐานที่ออกจากโปรแกรม<br>ถูกต้องตรงกับตารางเวรที่<br>กำหนดให้ขึ้นปฏิบัติงานถ้าไม่<br>ตรงต้องมีใบแลกเวรที่ออกจาก<br>โปรแกรมมาแนบทุกครั้ง | ๑ วัน              |
| ๓. จัดทำฎีกา***                                                                      | ๓ วัน              | โปรแกรมช่วยประมวลผล<br>จำนวนเงินรวมทั้งหมดของทุก<br>หน่วยงาน เพื่อนำยอดเงินไป<br>จัดทำฎีกาได้อย่างรวดเร็ว                                 | ๑ วัน              |
| ๔. ส่งตรวจฎีกา อนุมัติฎีกา เสนอผู้มี<br>อำนาจลงนาม***                                | ๖ วัน              | โปรแกรมทำให้สะดวกในการ<br>ตรวจ ไม่พบข้อผิดพลาด                                                                                            | ๓ วัน              |
| ๕. ส่งหน้าฎีกาที่กองการเงิน เตรียม<br>ลงข้อมูลชื่อ จำนวนเงิน ส่งธนาคาร               | ๑ วัน              | ไม่มีการเปลี่ยนแปลง                                                                                                                       | ๑ วัน              |
| ๖. รับใบโอน เตรียมจ่าย พิมพ์เช็ค<br>เสนอเซ็นเช็ค                                     | ๒ วัน              | ไม่มีการเปลี่ยนแปลง                                                                                                                       | ๒ วัน              |
| ๗. ตัดจ่าย ส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์<br>ให้ธนาคาร                                      | ๑ วัน              | ไม่มีการเปลี่ยนแปลง                                                                                                                       | ๑ วัน              |
| รวมระยะเวลาที่ใช้ขั้นตอนเดิม                                                         | ๒๓ วัน             | รวมระยะเวลาที่ใช้ขั้นตอนใหม่                                                                                                              | ๑๐ วัน             |

จากการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามขั้นตอนเดิมที่ใช้ระบบ Manual คีย์ข้อมูลทุกขั้นตอนใน Excel กับขั้นตอนใหม่ที่ใช้โปรแกรมระบบค่าตอบแทนมาช่วยในการทำงาน พบว่าลดระยะเวลา ลดขั้นตอน ทำให้เบิกจ่ายเงินได้รวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้อง ไม่พบข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น

**ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** ฝ่ายพัฒนาระบบงาน กองพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ สำนักยุทธศาสตร์และ  
ประเมินผล ช่วยพัฒนาโปรแกรมระบบค่าตอบแทนใน MIS ๒

### ๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

เริ่มดำเนินการเดือนเมษายน – เดือนมิถุนายน ๒๕๕๘

| กิจกรรม                  | เมษายน ๒๕๕๘ | พฤษภาคม ๒๕๕๘ | มิถุนายน ๒๕๕๘ |
|--------------------------|-------------|--------------|---------------|
| ๑. ขั้นเตรียมการ         | ←→          |              |               |
| ๒. ขั้นดำเนินการ         |             |              |               |
| ๒.๑ การเตรียมเอกสาร      | ←→          |              |               |
| ๒.๒ ขั้นตอนการปฏิบัติการ |             | ←→           |               |
| ๓. ประเมินผล             |             | ←→           | →             |

### ๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต ( Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

#### ๑. ระดับผลผลิต (Output)

- พัฒนาโปรแกรมระบบการเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทน
- กำหนดตัวบุคคลเป็นการเฉพาะในการตรวจสอบเอกสาร

#### ๒. ระดับผลลัพธ์ (Outcome)

- สามารถตรวจสอบเอกสาร จัดทำฎีกา ตรวจสอบฎีกา ได้ตามเวลาที่กำหนด
- เจ้าหน้าที่ธุรการทุกหน่วยงานได้เข้ารับการอบรมครบถ้วน ทำให้การจัดทำเอกสารถูกต้องครบถ้วนตามที่กำหนด
- การเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดข้อบกพร่องลดลง
- ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการจ่ายเงินค่าตอบแทนล่าช้าลดลง
- การเบิกจ่ายค่าตอบแทนได้ทันตามเวลาที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

๑. ฝ่ายงบประมาณฯ จัดทำสมุดคู่มือการหักหักเอกสารที่ส่งให้หน่วยงานกลับไปแก้ไขข้อผิดพลาด เพื่อเก็บรวบรวมสถิติ
๒. ใช้ตารางประทับรับบนเอกสารค่าตอบแทน ทำให้ทราบว่ากำหนดระยะเวลาที่ส่งว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่

### ๙. ข้อเสนอแนะ

๑. นำเทคโนโลยีระบบการลงเวลาการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสแกนลายนิ้วมือ เพื่อความถูกต้องแม่นยำ รวดเร็วในการรวบรวมวัน เวลาปฏิบัติงาน ทำให้การเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนรวดเร็วยิ่งขึ้น

๒. สำนักงานประมาณ กรุงเทพมหานคร ควรจะโอนเงินงบประมาณ หมวดค่าตอบแทนใช้สอย และวัสดุ เฉพาะค่าตอบแทนทั้งหมดให้กับโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครแบบอัตโนมัติ ตามข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ เหมือนกับหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ เนื่องจาก ค่าตอบแทนถือเป็นรายจ่ายประจำของโรงพยาบาล จะได้ไม่ต้องเสียเวลาขอเงินประจำงวดทุกครั้ง