

นิพนธ์ต้นฉบับ

การวิเคราะห์งาน โรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2545

ปานัน กนกวงศ์บุญวัฒน์ ป.พย., กศ.ม., ส.ม.*

Abstract **Work Analysis of Prapokklao Hospital in Fiscal Year 2002.**
Panun Kanokwongnuwut Dip Ns., M.Ed., M.PH.*

* Cluster of Health Service System Development of Prapokklao Hospital, Chanthaburi Province, Thailand.

J Prapokklao Hosp Clin Med Educat Center 2002;19:143-156.

The descriptive study of work analysis of Prapokklao Hospital's personel in fiscal year 2002 was done. The objective of this study was to determine the work analysis per personnel and per department. Work analysis was devided into 3 groups; medical staff, nursing staff and others staff. The results revealed that the average of work analysis per personel was 113.90 percent, shown that workload was over than standard time. The work analysis of medical staff was the highest 130.10 percent. The work analysis of nursing staff was 110.17 percent. The work analysis of others staff was the lowest 101.43 percent. The research of work analysis will be useful to human resource planning, which will develop the efficiency and effective human resource of the hospital.

บทนำ

การที่โรงพยาบาลพระปกเกล้า จะให้บริการ รักษาพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่ ได้อย่างมีคุณภาพ สิ่งที่สำคัญคือจะต้องมีการวางแผน อัตรากำลังคนของโรงพยาบาลให้มีอัตรากำลังคนเพียง

พอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อขำรงไว้ซึ่งกำลังคนที่มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้และทักษะ เหมาะกับหน้าที่ความรับผิดชอบของคน ซึ่งในอดีตการ

* กลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี

จัดสรรอัตรากำลังคนขึ้นอยู่กับกรอบอัตรากำลังที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้กำหนด แต่ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตจะปรับลดอัตรากำลังของข้าราชการให้เหลือน้อยลง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากยิ่งขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและญาติ ชุมชนและสังคมได้ด้วย การวิเคราะห์งานในภาครัฐมีการศึกษากันน้อย แต่ในภาคเอกชนมีการวิเคราะห์กันอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานเพื่อให้สามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์งาน (work analysis) เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์งาน สัมพันธ์กับการบรรยายลักษณะงาน (job description) และการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) ดังรูปที่ 1

การวิเคราะห์งานจะทราบปริมาณงาน (work-load) ของบุคลากร และเชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์

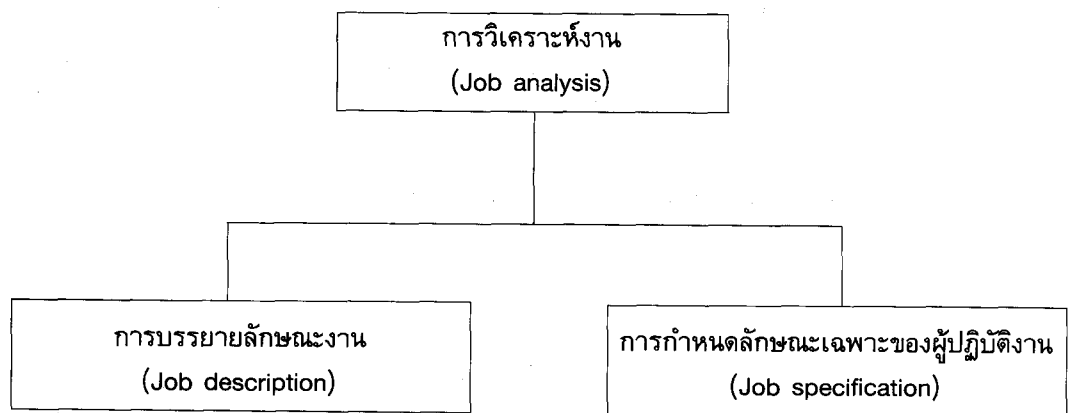
ต้นทุนต่อหน่วยบริการของผลงานหรือผลผลิต โรงพยาบาลทุกแห่งเข้าสู่โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (universal coverage health insurance) และปรับระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (performance based budgeting system) จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นตัวเทียบวัด (benchmark) ผลผลิตต้นทุนต่อหน่วยบริการว่าสูงเกินไปหรือคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการโรงพยาบาล

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาวิธีการวิเคราะห์งานของบุคลากร โรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2545 (วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 - วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2545)
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์งานของกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ ของบุคลากรโรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2545

ขอบเขตของการศึกษา

การวิเคราะห์งานดำเนินการครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มงาน/ฝ่าย ของโรงพยาบาลพระปกเกล้า ในปีงบประมาณ 2545



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะงานและการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดสรรอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานในปัจจุบันของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายได้
2. สามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังคน ของโรงพยาบาลพระปกเกล้าปีงบประมาณ 2546
3. สามารถนำไปวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมของผลผลิต ของโรงพยาบาลพระปกเกล้าได้

คำนิยาม

การวิเคราะห์งาน (work analysis) คือ กระบวนการในการรวบรวมข้อมูลลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ ซึ่งสัมพันธ์กับการบรรยายลักษณะงาน (job description) และการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) การวิเคราะห์งาน คำนวณจาก ปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานต่อคนต่อปี

ปริมาณงาน (workload) คือ หน่วยของงานบริการต่อวัน หรือต่อช่วงเวลาทำการ เช่น จำนวนผู้ป่วยต่อปี จำนวนใบสั่งยาต่อวัน เป็นต้น โดยดูจากสถิติย้อนหลัง 2-3 ปี เพื่อศึกษาปริมาณงานเฉลี่ย แล้วนำมาคาดคะเนแนวโน้มของปริมาณงานในอนาคต

เวลามาตรฐานต่อชิ้นงาน (standard time) คือ เวลามาตรฐานต่อชิ้นงานหรือต่อหน่วยบริการ เช่น 5 ชั่วโมงสำหรับการดูแลผู้ป่วยหนึ่งคนใน 24 ชั่วโมง, 0.2 ชั่วโมงในการจัดไปสั่งยาหนึ่งใบ, 0.5 ชั่วโมงในการตรวจหนึ่งครั้ง ได้จากการศึกษาเวลาที่ปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของแต่ละครั้งหรือแต่ละคน

เวลามาตรฐานต่อคนต่อปี (standard time) คือ เวลาทำงานมาตรฐานของข้าราชการไทยในหนึ่งปี กำหนดว่าจะต้องทำงานวันละ 8 ชั่วโมง คือตั้งแต่เวลา 8.30 ถึง 16.30 น. แต่ในทางปฏิบัติจะหยุดพักรับประทานอาหาร 1 ชั่วโมง ทำธุระส่วนตัว และพักคลายเครียดจากความเมื่อยล้า 1 ชั่วโมง ดังนั้นจึงคิดเวลาทำงานมาตรฐานใน 1 วันเพียง 6 ชั่วโมง หน่วยเวลา

เล็กที่สุดคือหน้าที่หน่วยใหญ่ที่สุดเป็นวันในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ เวลาตามที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดคือ 1,380 ชั่วโมงต่อคนต่อปี (man-hours) ดังนี้

ปีหนึ่งมี	52	สัปดาห์
สัปดาห์หนึ่งมีวันทำงาน	5	วัน
ในปีหนึ่งจะมีวันทำงาน	260	วัน
วันหยุดราชการประจำปี	13	วัน
วันหยุดพักผ่อนประจำปี(พักร้อน)	10	วัน
คิดวันหยุดเฉลี่ย ทั้งลากิจ ลาป่วย	7	วัน
รวมวันหยุดในปีหนึ่ง	30	วัน
วันทำงานที่แท้จริงในปีหนึ่งมี	230	วัน

ดังนั้น

วันทำงานมาตรฐานของข้าราชการในปีหนึ่ง (man-days) 230 วัน

ชั่วโมงทำงานมาตรฐานในปีหนึ่ง

(man-hours) 1,380 ชั่วโมง

นาทีทำงานมาตรฐานในปีหนึ่ง

(man-minutes) 82,800 นาที

ในหนึ่งเดือนทำงาน

(230วัน/12 เดือน) 19.17 วัน

ในหนึ่งเดือนทำงาน

(230/12) x 6 ชั่วโมง 114.99 ชั่วโมง

รูปแบบการศึกษา

การวิเคราะห์งานของบุคลากรโรงพยาบาลพระปกเกล้า เป็นการศึกษาโดยการเก็บบันทึกข้อมูลการทำงานลงในแบบฟอร์มที่สร้างขึ้น ระยะเวลาตั้งแต่ 1 สัปดาห์ขึ้นไป จนถึง 1 เดือน หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลครบถ้วน แบ่งออกเป็น 3 สาย ได้แก่

1. สายการแพทย์ วิเคราะห์ปริมาณต่อเวลามาตรฐาน โดยองค์กรแพทย์ ใช้แบบบันทึกเวลาการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเองจำแนกตามการให้บริการผู้ป่วย การบริหาร การจัดการเรียนการสอน วิชาการ การวิจัยและพัฒนา การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยให้แพทย์ทุกคนบันทึกแล้วรวบรวมส่งองค์กรแพทย์เพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานของแพทย์

2. สายการพยาบาล วิเคราะห์ปริมาณต่อเวลา มาตราฐานโดยองค์การพยาบาล ใช้แนวทางการวิเคราะห์ ปริมาณงานของกองการพยาบาล วิเคราะห์งานพยาบาล ทุกตำแหน่งใน 37 หอผู้ป่วย โดยวิเคราะห์งานปีละครั้ง เพื่อนำมาจัดสรรอัตรากำลังนักเรียนทุนพยาบาลที่ สำเร็จการศึกษา และบรรจุเข้าเป็นพนักงานของรัฐใน เดือนเมษายนของทุกปี

3. สายสนับสนุนและอื่นๆ วิเคราะห์ปริมาณ ต่อเวลามาตราฐาน โดยคณะกรรมการบริหารทรัพยากร บุคคล (HUM) ใช้แบบบันทึกเวลาปฏิบัติงาน (time study forms) ดังแสดงในตารางที่ 1 และใช้แบบบันทึกการ ปฏิบัติกิจกรรมด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง(work time log) ดังแสดงในตารางที่ 2 โดยให้กลุ่มงาน/ฝ่ายกำหนดผู้ วิเคราะห์งานหลัก ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ ความถูกต้อง วิเคราะห์งาน และรวบรวมส่งคณะกรรมการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ระยะเวลาการศึกษา

การวิเคราะห์งานของโรงพยาบาลพระปกเกล้า แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ช่วง เดือนตุลาคม - ธันวาคม พ.ศ. 2544 ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์งาน ให้ความรู้ สร้าง ความเข้าใจแก่กลุ่มงาน/ฝ่ายต่างๆ และกำหนดผู้รับผิดชอบหลักการวิเคราะห์งานในแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย

ระยะที่ 2 ช่วง เดือนมกราคม - มีนาคม พ.ศ. 2545 วิเคราะห์งานใน 6 กลุ่มงาน/ฝ่าย ได้แก่ กลุ่ม งานการพยาบาล กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก ฝ่ายธุรการ กลุ่มงานทันตกรรม กลุ่มงานเวชกรรมสังคม กลุ่มงาน พัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการ

ระยะที่ 3 ช่วง เดือนเมษายน - มิถุนายน พ.ศ. 2545 วิเคราะห์งานใน 8 กลุ่มงาน/ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายพัสดุ และบำรุงรักษา ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายสุขศึกษา กลุ่มงานเภสัชกรรม กลุ่มงานจิตเวช

ตารางที่ 1 แบบฟอร์มบันทึกเวลาปฏิบัติงาน(time study forms)

แบบฟอร์มบันทึกเวลาปฏิบัติงาน (time study forms)															
หน่วยงาน (department) :											ผู้ตรวจสอบ (checker by) :				
ประเภทงาน (operation) :															
ผู้ศึกษาเวลา (study by) :											วันที่ (date) :				
วันที่ (date) :											วันที่ (date) :				
ขั้นตอนงาน (element description)	เวลาที่จับได้ (observed time)											T.O.T.	A.O.T.	R.	B.T.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
1. รับงาน (นาที)	3	2	3	4	5	4	2	3	4	3	4	37	3.4	.95	3.2
2. พิมพ์(นาที/หน้า)	14	20	22	25	24	27	30	32	29	32	19	274	24.9	.95	23.7
3. ตรวจ(นาที)	5	10	10	10	12	14	16	17	15	14	10	133	12.1	.95	11.5
4. ส่งมอบ(นาที)	4	3	2	3	4	5	3	4	5	6	7	46	4.2	.95	4
รวม (นาที)	26	35	37	42	45	50	51	56	53	55	40	490	44.6		42.4

จากตารางที่ 1 แสดงว่างานพิมพ์ชั้นนี้มี 4 กิจกรรมหลักรวมเวลา 42.4 นาที โดยใช้เวลาในการรับงาน 3.2 นาที เวลาพิมพ์งาน 23.7 นาที เวลาตรวจ 11.5 นาที และเวลาส่งมอบแก่ผู้รับผลงาน 4 นาที ตามลำดับ

เที่ยงตรง เลือกสุ่มกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในช่วงเวลาปกติที่เป็นตัวแทนที่ดี ศึกษากระบวนการหลัก (work flow) ขั้นตอน และระยะเวลาทำงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อเป็นมาตรฐานสำหรับงานลักษณะเดียวกัน และจะต้องคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ การผลัดเปลี่ยนเวรในการทำงานด้วย การวิเคราะห์งานสามารถใช้การออกแบบสอบถาม (questionnaires) ก็ได้

ผู้วิเคราะห์งานควรจะศึกษาเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลและการกำหนดกิจกรรมหลักของงานดังนี้

1. ผลผลิต (out put หรือ productivity) ของกิจกรรมหลัก มีอะไร
2. ขั้นตอนแต่ละกิจกรรม (element description) มีอะไร ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จงาน
3. จับเวลาไม่ต่ำกว่า 11 ครั้ง ควรเป็นจำนวนที่ (observed time) ตามหลักของ delphi เพื่อนำมาหาค่าเฉลี่ย (average observed time : A.O.T.)
4. กำหนดค่าความเชื่อมั่น (reliability : R.) ที่ระดับ .95 เพื่อหาเวลาที่สมดุล (balance time : B.T.) หรือเวลามาตรฐาน (standard time : S.T.)
5. คำนวณกลับไปหาจำนวนคนที่ต้องการ โดยใช้เวลาทำงานมาตรฐานที่กำหนด 6 ชั่วโมง ต่อวันทำการ

กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

1. แต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย กำหนดกิจกรรมไม่เกิน 10 กิจกรรม
2. กิจกรรมนั้นต้องมีผลผลิต (out put) ที่ชัดเจน
3. แต่ละกิจกรรมควรใช้เวลามากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10 ของเวลาปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์
4. เมื่อนำกิจกรรมในข้อ 3 มารวมทุกกิจกรรมแล้วต้องมากกว่าร้อยละ 80 ของเวลาที่ปฏิบัติงานโดยรวมของกลุ่มงาน/ฝ่าย
5. กิจกรรมที่กำหนดควรครอบคลุมทั้งกิจกรรมที่ทำอยู่ในปัจจุบันและจะทำในอนาคต
6. การกำหนดกิจกรรมอาจศึกษาได้จากการ

บรรยายลักษณะงาน (job description) ผังโครงสร้างการมอบหมายงานขององค์กร (organization chart) แผนปฏิบัติงาน (action plan) และจากการสัมภาษณ์ (interview)

7. การบันทึกเวลาในการปฏิบัติกิจกรรม ต้องอยู่ในช่วงเวลาปกติที่เป็นตัวแทนของการปฏิบัติกิจกรรม มีใช้ช่วงที่ผู้ร่วมงานลาหยุด หรือมีใช้ช่วงที่มีภาระงานมากผิดปกติ และเวลารอคอยงานไม่นำมาคิด งานบางประเภทรวมระยะเวลาเดินทางเข้าไปด้วย เช่น การเดินทางไปส่งและรับยา การเดินทางไปส่งและรับผลทางห้องปฏิบัติการ

บริการทางการแพทย์อาจใช้กิจกรรมหลัก (major expect) 7 ประการ ดังนี้

1. การพยาบาลเพื่อช่วยชีวิต
 2. การพยาบาลแก้ไขภาวะคุณภาพชีวิต
 3. การรักษาพยาบาลเพื่อรักษาอวัยวะและหน้าที่ของอวัยวะ
 4. การพยาบาลเพื่อลดความเจ็บปวดและทุพพิกิริยา
 5. การพยาบาลเพื่อป้องกันภาวะแทรกซ้อน
 6. การดูแลสุขอนามัย/ทำให้เกิดความสบาย
 7. การเสริมสร้างทักษะการดูแลสุขภาพตนเอง
- การหาค่าเวลามาตรฐานของงาน (standard hours) ได้จากการศึกษาเวลาที่ปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมของแต่ละครั้งหรือแต่ละคน (observed time) ให้บริการไม่ต่ำกว่า 11 และควรเป็นจำนวนที่ ซึ่งเป็นปริมาณเวลาทั้งหมด ที่ทำได้ (total observed time : T.O.T.) จากนั้นหาค่าเฉลี่ยว่าเป็นเท่าไร (average observed time : A.O.T.) ต่อไป กำหนดค่าเวลาที่ยอมรับได้โดยใช้ค่าความเชื่อมั่น (reliability : R.) ที่ระดับ .95 แล้วนำมาคำนวณหาค่าเวลาที่สมดุล (balanced time : B.T.) ซึ่งอาจจะกำหนดให้เป็นเวลามาตรฐานของแต่ละกิจกรรมหรือของบริการ หรือของงาน ดังตารางที่ 1**

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีคำนวณจำนวนอัตรากำลังคนที่ต้องการ การ

คิดปริมาณงาน(workload) เพื่อนำมาวิเคราะห์งาน(work analysis) การคำนวณหาอัตรากำลังที่ต้องการ โดยใช้สูตรการคำนวณที่เป็นสากล ดังนี้

จำนวนอัตรากำลังคน

$$= \frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด} \times \text{เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น}}{\text{เวลาทำงานมาตรฐานต่อคนต่อปี}}$$

สิ่งที่ต้องทราบเพื่อนำมาคำนวณหาจำนวนอัตรากำลังคน ได้แก่

1. ปริมาณงาน ได้แก่ หน่วยของงานบริการต่อวัน หรือต่อช่วงเวลาทำการ เช่น จำนวนผู้ป่วย จำนวนใบสั่งยา จำนวนครั้งของการตรวจ เป็นต้น ดูจากสถิติย้อนหลัง 2-3 ปี เพื่อศึกษาปริมาณงานเฉลี่ย แล้วนำมาคาดคะเนแนวโน้มของปริมาณงานในอนาคต

2. เวลามาตรฐานต่อชิ้นงานหรือต่อหน่วยบริการ เช่น 5 ชั่วโมงสำหรับการดูแลผู้ป่วยหนึ่งคนใน 24 ชั่วโมง, 0.2 ชั่วโมงในการจัดใบสั่งยาหนึ่งใบ 0.5 ชั่วโมงในการตรวจหนึ่งครั้ง

3. เวลาทำงานมาตรฐานต่อคนต่อปี ใช้เวลามาตรฐานในการทำงานที่กพ.กำหนด คือ 1,380 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย โดยการนำต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด หารด้วยจำนวนผลผลิตที่เกิดขึ้น จะได้ต้นทุนต่อหน่วย ดังสูตรการคำนวณ

ต้นทุนต่อหน่วย

$$= \frac{\text{ต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด(ค่าแรง+ค่าวัสดุ+ค่าลงทุน)}}{\text{จำนวนผลผลิตทั้งหมด}}$$

สิ่งที่ต้องทราบเพื่อนำมาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย ได้แก่

1. ต้นทุนค่าแรงของบุคลากร ได้แก่ เงินเดือน เงินล่วงเวลาทำการ เงินพิเศษเงิน ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง เงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล และค่าตอบแทนอื่น ๆ

2. ต้นทุนค่าวัสดุ ได้แก่ ค่าวัสดุการแพทย์ วัสดุสำนักงาน ค่ายา ค่าเวชภัณฑ์ ค่าอาหาร ค่าสาธารณูปโภค ค่าซ่อมบำรุง

3. ต้นทุนค่าลงทุน ได้แก่ ค่าอาคารสิ่งก่อสร้าง ค่าครุภัณฑ์ ค่าเสื่อมราคา (depreciate)

ตัวอย่างที่ 1 การคำนวณหาจำนวนพนักงานจัดยาผู้ป่วยนอก

จำนวนใบสั่งยาต่อเวรเช้าโดยเฉลี่ย 300 ใบ (จากสถิติใบสั่งยาทั้งปี 79,400 ใบ)

ค่าชั่วโมงมาตรฐานในการจัดยา จัดยาใบละ 12 นาที = $12/60 = 0.2$ ชั่วโมง/ 1 ใบสั่งยา (0.2 man-hours) บุคลากรทำงานคนละ 6 ชั่วโมง/วัน

อัตรากำลังที่ต้องการจริง = $(300 \times 0.2) / 6 = 10$ คน/วัน

การหาต้นทุน ถ้าค่าจ้างพนักงานจัดยา 4,100 บาท/เดือน $\times 12$ เดือน $\times 10$ คน = 492,000 บาท/ปี

ดังนั้น ต้นทุนค่าแรงต่อการจัดยาผู้ป่วยนอก 1 ใบ = $492,000 / 79,400 = 6.20$ บาท แต่จำนวนของใบสั่งยาต่อวันไม่แน่นอนทุกวัน ดังนั้นจึงต้องศึกษาข้อมูลย้อนหลังให้มากพอที่จะคาดการณ์ได้ใกล้เคียง จะสามารถหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จากจุดอื่นในสำนักงานมาช่วยให้บริการจัดยาในช่วงเช้าที่ห้องยานอกได้

ตัวอย่างที่ 2 การคำนวณหาจำนวนนักวิชาการสาธารณสุข

นักวิชาการสาธารณสุขในโรงพยาบาลศูนย์ปฏิบัติงานในลักษณะวิชาการเชิงคุณภาพ ได้แก่ การประชุม รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอต่อผู้บริหาร และร่วมแก้ปัญหาในเชิงระบบ ลักษณะงานเช่นนี้ไม่เหมาะที่จะเก็บข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกเวลาปฏิบัติงาน (time study forms) จึงควรใช้แบบบันทึกเวลาในการปฏิบัติกิจกรรม (work time log) และจะต้องเก็บข้อมูลในระยะเวลานานเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนของการทำงานทั้งปี ดังแสดงในตารางที่ 2

1. งานประสานและจัดทำแผนพัฒนา 2 ครั้ง/

- ปี ใช้เวลา 136 man-hours (ร้อยละ 8.9)
- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล/แนะนำ/
ตรวจสอบ 60 man-hours.
 - ประชุม/ประสานงาน/จัดทำเอกสาร
76 man-hours
2. งานนิเทศ ติดตามผลและประเมินผล 2 ครั้ง/
ปี 80 man-hours (ร้อยละ 5.2)
- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล/ประชุม/
ประสานงาน 50 man-hours.
 - การนิเทศ ติดตามผล ประเมินผล
30 man-hours.
3. งานวิจัยและพัฒนา และจริยธรรมการวิจัย
4 ครั้ง/ปี 237.6 man-hours (ร้อยละ 15.5)
- การให้คำแนะนำประสานงานการให้ทุนวิจัย
และจริยธรรม 61.3 man-hours.
 - ประชุมพิจารณาการให้ทุนวิจัย และ
จริยธรรม 176.3 man-hours.
4. งานพัฒนาคุณภาพบริการในระดับของรพ.
483 man-hours (ร้อยละ 31.6)
- ประสานงาน ติดตามผลการดำเนินงาน
และให้ข้อเสนอแนะ 160.99 man-hours.
 - รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอ
ต่อที่ม่นำ 114.99 man-hours.
 - จัดประชุม อบรม ให้ความรู้แก่บุคลากร
ในรพ. 207 man-hours.
5. ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพในระดับกลุ่มงาน
483 man-hours. (ร้อยละ 31.6)
6. งานวิเคราะห์ต้นทุนโรงพยาบาลและงาน
โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า
107.3 man-hours (ร้อยละ 7.0)
- รวมปริมาณงานทั้งหมดในข้อ 1 ถึง 6
- $$= 136 + 80 + 237.6 + 483 + 483 + 107.3$$
- $$= 1,526.9 \text{ man-hours}$$

จากสูตร

$$\text{อัตรากำลังคน} = \frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด}}{\text{เวลาทำงานมาตรฐานต่อคนต่อปี}}$$

$$= 1,526.9 / 1380 = 1.10$$

$$= (1,526.9 \times 100) / 1,380 = 110$$

1.10 หมายความว่าปริมาณงานทั้งหมดนี้ใช้คน
ทำงาน 1 คนกว่า (1.10 คน) จึงจะสามารถทำงาน
สำเร็จได้

ร้อยละ 110 หมายความว่า ใน 100 วัน ทำงาน
110 วัน ซึ่งเกินกว่าเวลาทำงานมาตรฐาน 10 วัน

การหาต้นทุน ค่าจ้างนักวิชาการ 19,900 บาท/
เดือน x 12 เดือน = 238,800 บาท/ปี

ดังนั้นต้นทุนค่าแรงต่อกิจกรรมสามารถคำนวณ
จากสัดส่วนการทำงาน ได้แก่

งานประสานและจัดทำแผน
= $(238,800 / 1,526.9) \times 136 = 21,270$ บาท

งานนิเทศและติดตาม
= $(238,800 / 1,526.9) \times 80 = 12,512$ บาท

งานพัฒนาคุณภาพบริการในระดับของรพ.
= $(238,800 / 1,526.9) \times 483 = 75,539$ บาท

ตัวอย่างที่ 3 การคำนวณหาจำนวนเจ้าพนักงานวิทยา-
ศาสตร์การแพทย์ งานเพาะเชื้อปัสสาวะ
และตรวจอื่น ๆ

จากข้อมูลย้อนหลัง 1 ปี มีการเพาะเชื้อปัสสาวะ
และอื่น ๆ 22,338 ราย/ปี

อ่านผลปัสสาวะ 11,798 ราย/ปี

จากการเก็บข้อมูล เพาะเชื้อปัสสาวะ 1 ราย ใช้
เวลา 3.07 นาที = $3.07 / 60 = 0.051$ man-hours

อ่านผลปัสสาวะ 1 ราย ใช้เวลา 0.9 นาที =
 $0.9 / 60 = 0.015$ man-hours

บุคลากรทำงาน 230 วัน/ปี หรือ 1,380 ชั่วโมง/
ปี

อัตรากำลังคนที่ต้องการ

$$= \{(22,338 \times 0.051) + (11,798 \times 0.015)\} / 1,380$$

$$= (1,139.23 + 176.97) / 1,380 = 0.95 \text{ คน}$$

$$= 0.95 \times 100 = 95$$

0.95 หมายความว่าปริมาณงานทั้งหมดนี้ใช้คน
ทำงาน 1 คน (0.95 คน) จึงจะสามารถทำงานสำเร็จได้

ร้อยละ 95 หมายความว่าใน 100 วัน ทำงาน 95 วัน ซึ่งน้อยกว่าเวลา ทำงานมาตรฐาน 5 วัน

การหาต้นทุน ค่าจ้างพนักงานวิทยาศาสตร์ 10,800 บาท/เดือน x 12 เดือน x 1 คน = 129,600 บาท/ปี

ดังนั้น ต้นทุนค่าแรงต่อการตรวจปัสสาวะ 1 ราย = $129,600/11,798 = 10.98$ บาท

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์งานของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย จะ

แสดงให้เห็นเป็นรายบุคคล ดังตัวอย่างการวิเคราะห์ งานของกลุ่มงานทันตกรรมในตารางที่ 1 กลุ่มงานทันตกรรมมีบุคลากรทั้งหมด 18 คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ 2 คน ผู้ช่วยทันตแพทย์ 11 คน และทันตแพทย์ 5 คน พบว่าบุคลากรทำงานเฉลี่ยปีละ 1,624.25 ชั่วโมงต่อปี คิดเป็นร้อยละ 117.70 ปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานของเจ้าหน้าที่คนที่ 1-2 พบว่าเกินกว่าเวลามาตรฐานทั้ง 2 คน ปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานของผู้ช่วยทันตแพทย์คนที่ 1-11 พบว่ามีความแตกต่างกันมากตั้งแต่ ร้อยละ 90.61 ถึง 166.78 ปริมาณงานต่อเวลามาตรฐาน

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์งานจำแนกรายบุคคล ของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลพระปกเกล้า
ปีงบประมาณ 2545

บุคลากรในกลุ่มงานทันตกรรม	ปริมาณงาน (ชั่วโมง/ปี)	ปริมาณงานต่อเวลามาตรฐาน(ร้อยละ)
1. เจ้าหน้าที่ทันตกรรม คนที่ 1	1,413.27	102.41
2. เจ้าหน้าที่ทันตกรรม คนที่ 2	1,489.25	108.57
3. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 1	1,981.5	142.15
4. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 2	2,301.58	166.78
5. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 3	2,101.46	152.28
6. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 4	1,827.64	132.44
7. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 5	1,755.8	127.23
8. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 6	1,365.67	98.96
9. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 7	1,678.84	121.65
10. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 8	1,839.33	133.28
11. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 9	1,891.00	137.00
12. ผู้ช่วยทันตแพทย์ คนที่ 10	2,148.00	155.67
13. ผู้ช่วยทันตกรรม คนที่ 11	1,250.47	90.61
14. ทันตแพทย์ คนที่ 1	1,287.33	93.28
15. ทันตแพทย์ คนที่ 2	932.36	67.56
16. ทันตแพทย์ คนที่ 3	1,400.79	101.51
17. ทันตแพทย์ คนที่ 4	1,300.00	94.20
18. ทันตแพทย์ คนที่ 5	1,272.33	92.20
ค่าเฉลี่ยปริมาณงาน/เวลามาตรฐาน	1,624.25	117.70

ของทันตแพทย์ คนที่ 1-5 พบว่ามีความแตกต่างกันมากตั้งแต่ร้อยละ 67.56 ถึง 101.51 ดังนั้น กลุ่มงานทันตกรรมจึงควรจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน หรืออาจจะต้องพัฒนาศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่บางคน หรือพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาโอกาสพัฒนาต่อไป

ผลการวิเคราะห์งานในภาพรวมของโรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2545 โรงพยาบาลมีบุคลากรจำนวน 1,820 คน ประกอบด้วยข้าราชการ 849 คน พนักงานของรัฐ 146 คน ลูกจ้างประจำ 340 คน ลูกจ้างชั่วคราว 485 คน แบ่งเป็น 26 กลุ่มงาน/ฝ่าย การวิเคราะห์งานได้แบ่งออกเป็น 3 สายคือ สายการแพทย์ สายการพยาบาล และสายสนับสนุน

สายการแพทย์ ประกอบด้วยแพทย์เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ได้แก่สาขาสูติ-นรีเวชกรรม ศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวชกรรม ศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ โสตศอนาสิก และรังสีวิทยา วิเคราะห์งานโดยองค์การแพทย์พบว่าแพทย์มีปริมาณงานเฉลี่ย 1,795.3 ชั่วโมงต่อปี หรือปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 130.10

แพทย์ทำงานการให้บริการสูงสุด 1,108.0 ชั่วโมงต่อปี คิดเป็นร้อยละ 61.7 รองลงมาได้แก่งานการเรียนการสอน 405.3 ชั่วโมงต่อปี คิดเป็นร้อยละ 22.5 งานบริหาร 165.3 ชั่วโมงต่อปี คิดเป็นร้อยละ 9.2 งานวิชาการ 78.3 ชั่วโมงต่อปี คิดเป็นร้อยละ 4.3 งานวิจัยและพัฒนา 28.9 ชั่วโมงต่อปี คิดเป็นร้อยละ 1.6 และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 9.7 ชั่วโมงต่อปี คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ และกลุ่มงานอายุรกรรมมีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานสูงสุด ร้อยละ 145.72 รองลงมาได้แก่ กลุ่มงานศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ ร้อยละ 140.08 กลุ่มงานสูติ-นรีเวชกรรม ร้อยละ 125.26 กลุ่มงานกุมารเวชกรรม ร้อยละ 124.50 กลุ่มงานรังสีวิทยา ร้อยละ 123.20 และกลุ่มงานโสตศอนาสิก ร้อยละ 121.82 ตามลำดับดังแสดงในตารางที่ 2

สายการพยาบาล ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และเจ้าหน้าที่พยาบาล จำแนกตามหอผู้ป่วย ได้แก่หอผู้ป่วยสูติ-นรีเวชกรรม ศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวชกรรม ศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ จักษุ-จิตเวช-แยกโรค ผู้ป่วยหนัก กลุ่มอื่น ๆ (ผู้ป่วยนอก อุบัติเหตุฉุกเฉิน ไตเทียม ห้องคลอด) วิเคราะห์งานโดย

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์งานสายการแพทย์ จำแนกตามสาขาวิชาชีพ โรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2545

สาขาวิชาชีพ ของกลุ่มงานแพทย์	งาน บริการ (ชม./ปี)	งาน การเรียน การสอน (ชม./ปี)	งาน (ชม./ปี)	งาน วิชาการ (ชม./ปี)	งานวิจัย /พัฒนา (ชม./ปี)	ทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรม (ชม./ปี)	รวม ทำงาน (ชม./ปี)	ปริมาณ /เวลา มาตรฐาน (ร้อยละ)
1. อายุรกรรม	1,012.2	547.6	323.6	92.1	29.6	6.8	2,011.0	145.72
2. ศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์	1,281.5	510.7	71.1	51.3	16.0	2.5	1,933.1	140.08
3. สูติ-นรีเวชกรรม	1,065.9	536.4	116.3	71.1	21.0	9.0	1,728.6	125.26
4. กุมารเวชกรรม	689.1	676	225.8	66.1	53.0	8.1	1,718.1	124.50
5. รังสีวิทยา	1,587.3	25.8	52.4	19.5	4.8	10.5	1,700.1	123.20
6. โสตศอนาสิก	1,012.0	135.5	237.6	210.0	65.5	21.5	1,681.1	121.82
ค่าเฉลี่ย ปริมาณงาน (ชม./ปี)	1,108.0	405.3	165.3	78.3	28.9	9.7	1,795.3	130.10
ร้อยละ	61.7	22.5	9.2	4.3	1.6	0.5	100	100

องค์กรพยาบาล พบว่าสายการพยาบาลมีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานเฉลี่ย ร้อยละ 110.17 สูงสุดคือ กลุ่มอื่นๆ (ผู้ป่วยนอก อุบัติเหตุฉุกเฉิน ไตเทียม ห้องคลอด) มีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 127 รองลงมาได้แก่หอผู้ป่วยศัลยกรรม มีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 123.85

หอผู้ป่วยอายุรกรรมมีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 120.15 หอผู้ป่วยศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์มีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 119 หอผู้ป่วยจักษุ - จิตเวช - แยกโรคมีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 114.76 หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรมมีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 112 ห้องผ่าตัดมีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 98.19 สูติ-นรีเวชกรรมมีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 90.23 และหอผู้ป่วยหนักมีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 86.40

ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3

สายสนับสนุน ประกอบด้วยกลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่กลุ่มงานทันตกรรม เกษษกรรม เวชกรรม ฟันฟู จิตเวช รังสีวิทยา โภชนาการ สุขศึกษา พยาธิกายวิภาค พยาธิวิทยาคลินิก การเงินและบัญชี พัสดุ และบำรุงรักษา ธุรการ พัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการ เวชกรรมสังคม คลังเลือด และงานควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล วิเคราะห์งานโดยคณะกรรมการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่าปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานเฉลี่ย ร้อยละ 101.43 ปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานสูงสุดคือกลุ่มงานทันตกรรม มีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐาน ร้อยละ 117.49 รองลงมาได้แก่กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการ มีปริมาณงานต่อเวลามาตรฐานร้อยละ 113.78 กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟูร้อยละ 109.93 ฝ่ายสุขศึกษาร้อยละ 109.79

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์งานสายการพยาบาล จำแนกตามหอผู้ป่วย โรงพยาบาลพระปกเกล้า
ปีงบประมาณ 2545

หอผู้ป่วย	พยาบาล วิชาชีพ (คน)	พยาบาล เทคนิค (คน)	เจ้าหน้าที่ พยาบาล (คน)	ปริมาณงานต่อ เวลามาตรฐาน (ร้อยละ)
1. ห้องผ่าตัด	26	10	4	98.19
2. กลุ่มอื่น (ผู้ป่วยนอก อุบัติเหตุ ไตเทียม ห้องคลอด)	53	15	3	127
3. สูติ-นรีเวชกรรม	31	10	2	90.23
4. ศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์	42	16	2	119
5. จักษุ - จิตเวช - แยกโรค	23	13	1	114.76
6. กุมารเวชกรรม	27	22	1	112
7. อายุรกรรม	52	41	3	120.15
8. ศัลยกรรม	56	34	4	123.85
9. ผู้ป่วยหนัก	30	11	0	86.40
ค่าเฉลี่ยปริมาณงาน/ เวลามาตรฐาน	340	172	20	110.17

งานคลังเลือดร้อยละ 107.59 ฝ่ายเวชกรรมสังคม ร้อยละ 104.74 งานควบคุมและป้องกันการติดเชื้อ ร้อยละ 104.50 ฝ่ายพัสดุและบำรุงรักษา ร้อยละ 104.46 ฝ่ายโภชนาการ ร้อยละ 101.69 ฝ่ายการเงินและบัญชี ร้อยละ 98.17 กลุ่มงานจิตเวช ร้อยละ 97.39 กลุ่มงานเภสัชกรรม ร้อยละ 97.31 กลุ่มงานพยาธิวิทยา กายวิภาค ร้อยละ 93.27 ฝ่ายธุรการ ร้อยละ 92.12 กลุ่มงานรังสีวิทยา ร้อยละ 88.07 กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก ร้อยละ 82.63 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4

สรุปผลการศึกษา

สรุปผลการวิเคราะห์ปริมาณต่อเวลามาตรฐาน ในภาพรวมของบุคลากรโรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2545 พบว่ามีค่าเฉลี่ยร้อยละ 113.90 โดยสายการแพทย์ มีค่าเฉลี่ยของปริมาณงานต่อเวลา มาตรฐานสูงสุดคือ ร้อยละ 130.10 รองลงมาคือ สายการพยาบาลค่าเฉลี่ยของปริมาณงานต่อเวลา มาตรฐาน ร้อยละ 110.70 และต่ำสุดคือ สายสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยของปริมาณงานต่อเวลา มาตรฐาน ร้อยละ 101.43 ดัง

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์งานสายสนับสนุน จำแนกตามกลุ่มงาน โรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2545

กลุ่มงาน/ฝ่าย/งาน	จำนวนบุคลากร (คน)	ปริมาณงานต่อเวลา มาตรฐาน (ร้อยละ)
1. กลุ่มงานทันตกรรม	18	117.49
2. กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและวิชาการ	84	113.78
3. กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู	26	109.93
4. ฝ่ายสุขศึกษา	6	109.79
5. งานคลังเลือด	20	107.59
6. กลุ่มงานเวชกรรมสังคม	30	104.74
7. งานควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในรพ.	36	104.50
8. ฝ่ายพัสดุและบำรุงรักษา	83	104.46
9. ฝ่ายโภชนาการ	38	101.69
10. ฝ่ายการเงินและบัญชี	19	98.17
11. กลุ่มงานจิตเวช	10	97.39
12. กลุ่มงานเภสัชกรรม	19	97.31
13. กลุ่มงานพยาธิวิทยา กายวิภาค	16	93.27
14. ฝ่ายธุรการ	101	92.12
15. กลุ่มงานรังสีวิทยา	21	88.07
16. กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก	47	82.63
ค่าเฉลี่ยปริมาณงานต่อเวลา มาตรฐาน	574	101.43

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์งานภาพรวมของโรงพยาบาลพระปกเกล้า ปีงบประมาณ 2545

บุคลากรของโรงพยาบาล	จำนวน(คน)	ผลการวิเคราะห์งาน(ร้อยละ)
สายการแพทย์	123	130.10
สายการพยาบาล	523	110.17
สายสนับสนุน	574	101.43
ผลการวิเคราะห์งานเฉลี่ย	1, 129	113.90

แสดงในตารางที่ 5 แสดงว่าบุคลากรของโรงพยาบาลพระปกเกล้ามีภาระงานที่เกินเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากโรงพยาบาลพระปกเกล้าเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตอำเภอเมือง ดังนั้นจึงต้องให้บริการทั้งระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิ และตติยภูมิ และต้องรับผู้ป่วยที่ส่งต่อมาจากจังหวัดสระแก้ว ระยอง ตราด และจากโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดจันทบุรีด้วย และบุคลากรของโรงพยาบาลพระปกเกล้าก็ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อให้โรงพยาบาลผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

วิจารณ์

การนำผลการวิเคราะห์งานมาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำไปใช้จัดสรรอัตรากำลังคนของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายให้เหมาะสมกับปริมาณงานปัจจุบัน ดังเช่นที่กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิกได้ดำเนินการไปแล้ว และในปีงบประมาณ 2546 โรงพยาบาลพระปกเกล้า จะนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้วางแผนอัตรากำลังคน (human resource planning) ปีงบประมาณ 2547 โดยพิจารณาปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย ได้แก่ อัตราการย้ายเข้า อัตราการย้ายออก การปรับบทบาทภารกิจหน้าที่ของโรงพยาบาล อัตราการครองเตียงผู้ป่วยใน และนอกจากนี้ยังนำข้อมูลไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนที่ไม่คุ้มค่า หรือต้นทุนต่อผลผลิตที่สูงเกินความจำเป็น การเพิ่มคุณค่าของผลผลิตอาจทำได้โดยใช้เทคโนโลยีหรือวิทยาการ (know-how) เข้ามาทดแทนแรงงาน

การออกแบบงาน (job design) พัฒนาระบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) และพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาลต่อไป ในการศึกษาการวิเคราะห์งานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นสูงจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ ผู้วิเคราะห์งานจะต้องทราบกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน เครื่องมือในการเก็บข้อมูลปริมาณงาน และเวลาที่ปฏิบัติจริงถ้าให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึกเองอาจเกิดความคลาดเคลื่อนได้จึงอาจใช้การตรวจสอบ การสังเกต หรือการสุ่มจับเวลาร่วมด้วย และวิธีการคำนวณจะต้องใช้สูตรที่เป็นมาตรฐานเดียวกันจึงจะสามารถนำผลการวิเคราะห์งานมาเปรียบเทียบกันได้

บรรณานุกรม

1. สุภาพร พิศาลบุตร. การวิเคราะห์งาน (job analysis). กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.
2. กองงานวิทยาลัยพยาบาล. การประมาณความต้องการพยาบาลในหน่วยงานบริการสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข, กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2531.
3. กองการพยาบาล. คู่มือการจัดกิจกรรมพยาบาลจากหลักการสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2539.
4. จินตมัย ษนาคม และทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. การวิเคราะห์เพื่อการกำหนดจำนวนตำแหน่ง. เอกสารอัดสำเนา.

5. สุลล พลวีระ. คู่มือการเขียนการวิเคราะห์งาน (work analysis' manual). สารเทคนิคการแพทย์จุฬา 2543;33:1873-9.
6. ส่งศรี กิตติรักษ์ตระกูล. ต้นทุนด้านการพยาบาลต่อหน่วยบริการ. วารสารกองการพยาบาล 2543;3: 69-79.
7. วรศักดิ์ ทุมมานนท์. ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing ; ABC). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอออนิค, 2544.
8. ศิริอร ชันรหัตถ์. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, 2541.