

การบริหารการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย Administrative Internal Control of Khun Tan Hospital, Khun Tan District, Chiang Rai Province

นางสาวณิศา ปัญญาไว

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ประกายศรี ศรีรุ่งเรือง

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

บทคัดย่อ

การศึกษาการบริหารการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาลอำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงรายมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการการควบคุมภายใน และ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล โดยใช้กรอบแนวคิดการบริหารการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นบุคลากรของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงราย จำนวน 129 คน เป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 10 คน และบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆอีก 119 คน เครื่องมือที่ใช้วิจัยคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มผู้บริหาร และแบบสอบถามสำหรับบุคลากร ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ส่วนข้อมูลแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยวิธีสถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาลในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับดีมาก สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานควบคุมภายในพบว่าสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามประเมินผลโรงพยาบาลขุนตาลยังอยู่ในระดับที่มีปัญหาและอุปสรรคมาก

คำสำคัญ: การบริหาร, การควบคุมภายใน, โรงพยาบาลขุนตาล, จังหวัดเชียงราย

Abstract

A study of the administrative internal control of the Khun Tan hospital, Chiang Rai Province that aims: 1) to study the management of internal controls, and 2) to identify barriers into the internal control management of the Khun Tan hospital. The concept of management control within the Office of the Auditor General of Thailand. Data collected about 129 people that were chief of staff of 10 people and 119 people in other positions from the Khun Tan hospital, Chiang Rai province. A research tool for in-depth interviews with executives, and questionnaires for staff. Data analyzed in-depth interviews with content analysis. The data from questionnaires were analyzed using descriptive statistics. The results showed that the process of internal control of the Khun Tan hospital in the environment of the control, such as control activities Information and Communication and monitoring is very satisfactory. The barriers in operation within the controlled environment such as the risk assessment control activities, information and communication and the monitoring of the Khun Tan hospital remained a problem, and a lot of obstacles.

Keyword: Administrative, Internal Control, Khun Tan Hospital, Chiang Rai Province

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการปฏิรูประบบราชการในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีความพยายามในการจัดระบบการบริหารจัดการในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐมีการพยายามใช้แนวคิดและทฤษฎีในการบริหารระบบราชการหลายแนวทางอย่างเช่นที่สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.) มีการนำเอาแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารมาปรับใช้ในหน่วยงานราชการ อาทิ การบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ เป็นต้น มาเป็นเครื่องมือในการวางแผน การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กรในแง่มุมต่างๆทางการบริหารจัดการเพื่อกำหนดเป้าหมายให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ และกำหนดให้มีการรายงานตามระยะเวลาเพื่อส่งไปยังส่วนกลางในการประเมินการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ รวมทั้งการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2557) กระบวนการที่มีการใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างๆมาเป็นเครื่องมือแล้วแต่เป็นความพยายามสร้างระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีคุณภาพนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของภารกิจขององค์กรนั้นๆ ที่มีการปรับระบบราชการให้เข้าสู่ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) บนพื้นฐานของหลักนิติธรรม (The rule of law) หลักคุณธรรม (Morality) หลักความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบได้ (Accountability) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักของคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญทางการบริหารทั้ง คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) การจัดการ (Management) แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีมาเป็นเครื่องมือกลไกในการควบคุมกำกับแต่ก็ยังพบว่ามีปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์รัปชันกันอย่างแพร่หลายในองค์กรภาครัฐต่างๆและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลเสียหายต่อสังคม เศรษฐกิจของประเทศชาติในระยะเวลาที่ผ่านมาดังที่ปรากฏเป็นข่าวในสื่อต่างๆ

กระบวนการควบคุมภายในเป็นระบบการบริหารจัดการอีกอย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงการบริหารจัดการเพื่อป้องกันและกำกับการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ

ในปัจจุบันซึ่งเป็นการบริหารราชการแนวใหม่ที่มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางกระบวนการควบคุมภายใน และแนวทางการปฏิบัติของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้าอันเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันองค์กรภาครัฐให้มีการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Predominance Public Organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การควบคุมภายในจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2545) ได้มีระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจภาครัฐต้องนำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพ ประหยัดและเกิดประสิทธิผลและให้รายงานตามระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นจะเห็นว่าการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญของการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน อีกทั้งช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายไม่ว่าจะในรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต โดยเฉพาะผู้บริหารสามารถนำเอาผลผลิตของการควบคุมภายในไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบมาตรฐานการควบคุมภายในทั้งสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแทรกอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอน

อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วกระบวนการควบคุมภายในมักจะถูกมองว่าเป็นแนวทางการจัดการที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะทาง มีความซับซ้อนไม่คล่องตัวในบางครั้งการสื่อความหมายของกระบวนการควบคุมภายในยังผูกติดกับการเงินเป็นหลัก ซึ่งโดยความจริงแล้วกระบวนการควบคุมภายในเป็นแนวทางการบริหารงานที่ควรนำมาประยุกต์ใช้อยู่ตลอดเวลา การควบคุมภายในของหน่วยงานภาครัฐจึงมีความแตกต่างจากภาคเอกชนเนื่องจากภารกิจและเป้าหมายที่แตกต่างกันเพราะแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาคเอกชนจะมุ่งไปที่

การสร้างกำไรสูงสุดแต่แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองนโยบายรัฐและการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ตามปัญหาการควบคุมภายในที่ผ่านมายังพบว่าการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐเองที่ยังขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และไม่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ความสิ้นเปลือง ความสูญเสีย ความไม่ประหยัด เกิดข้อผิดพลาดบกพร่อง การรั่วไหลทุจริตคอร์รัปชัน การประทุพผิมิชอบ และปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่บกพร่องผิดพลาดและไม่บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษารายละเอียดว่าโรงพยาบาลขุนตาลเป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นหน่วยงานที่ให้บริการทางด้านสุขภาพต่อประชาชนในระดับอำเภอ เป็นหน่วยงานที่มีกระบวนการทำงานที่เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินให้มีการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบและระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งคำถามการวิจัยคือประการแรกโรงพยาบาลขุนตาลมีการบริหารจัดการควบคุมภายในเป็นอย่างไรทั้งในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล ประการที่สองปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงรายเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับการนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐที่เป็นโรงพยาบาลชุมชนให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงราย

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบแนวทางในการบริหารจัดการการควบคุมภายใน รวมถึงปัญหา อุปสรรคของการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงรายที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนและพัฒนากิจการให้องค์กรมีประสิทธิภาพ
2. เป็นแนวทางหรือตัวอย่างของการพัฒนาและนำ

ไปปรับหรือประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะของการบริหารจัดการองค์กรในลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาถึงการบริหารจัดการการควบคุมภายในตามคู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในด้านต่างๆดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- 2) การประเมินความเสี่ยง
- 3) กิจกรรมการควบคุม
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) การติดตามประเมินผล

และศึกษาถึงสภาพปัญหา อุปสรรคของการบริหารจัดการการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงราย

2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหาร การจัดการ และการปฏิบัติการเกี่ยวกับการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงราย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหาร การจัดการ และการปฏิบัติการเกี่ยวกับการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงราย รวมทั้งสิ้น 129 คน โดยแบ่งกลุ่มประชากรในการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำนวน 10 คน
2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทุกระดับ จำนวน 119 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ

1. แบบโครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน เกี่ยวกับการบริหารการควบคุมภายในทั้งด้านการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และการประเมินผลขององค์กร โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept-interviews)
2. แบบสอบถาม (Questionairs) เกี่ยวกับการ

บริหารการควบคุมภายในและปัญหาอุปสรรคในการบริหารการควบคุมภายในทั้งด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผลที่ใช้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจำแนกแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนตามกรอบแนวความคิดที่ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามนี้คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารการควบคุมภายในทั้งด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผลจะเป็นคำถามปลายเปิดโดยมีการกำหนดคะแนนระดับความคิดเห็นตามสเกลไว้ 5 ระดับคือระดับ 1 เห็นด้วยน้อยที่สุดไปถึงระดับ 5 เห็นด้วยมากที่สุด เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการควบคุมภายในทั้งด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผลจะเป็นคำถามปลายเปิดโดยมีการกำหนดคะแนนระดับความคิดเห็นตามสเกลไว้ 5 ระดับ คือระดับ 1 เห็นด้วยน้อยที่สุดไปถึงระดับ 5 เห็นด้วยมากที่สุด เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การทดสอบเครื่องมือโดยใช้แบบสอบถามจริงไปทดลอง (Try out) จำนวน 10 ชุดในการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อบกพร่องแล้วปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของผัทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา

วิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูล

1. การสัมภาษณ์ตามแบบโครงสร้างคำถามทำการรวบรวมข้อมูลและข้อคิดเห็นต่างๆจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน ที่ศึกษาจำนวน 10 คน (ผอก./หน.ฝ่ายต่างๆ/กลุ่มงาน หัวหน้างาน)

2. แบบสอบถามทำการรวบรวมข้อมูลและข้อคิดเห็นต่างๆจากแบบสอบถามผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจากกลุ่มประชากรที่ศึกษาจำนวน 129 คน

3. รวบรวมข้อมูลและข้อคิดเห็นต่างๆรวมทั้งข้อมูลปัญหา อุปสรรคและการสังเกตการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จาก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่สัมภาษณ์ผู้บริหารทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) และเขียนวิเคราะห์เชิงพรรณนา

2. ข้อมูลเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จากแบบสอบถามวิเคราะห์โดยค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการนำแบบสอบถามที่ได้รับมาทั้งหมดมาตรวจทานดูความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกเพื่อให้ได้มาซึ่งแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ได้รับคำตอบสมบูรณ์ มาทำการลงรหัสตามที่กำหนดไว้

2.3 การประมวลผลโดยคอมพิวเตอร์ (Computing) นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ การแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแยกตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรโรงพยาบาลขุนตาล อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.9 เพศชายร้อยละ 34.10 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี ร้อยละ 32.60 รองลงมามีอายุระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 27.90 และน้อยที่สุดมีอายุมากกว่า 49 ปี ร้อยละ 12.40 ระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 62.80 รองลงมาระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 23.30 และน้อยที่สุดระดับประถมศึกษาร้อยละ 0.08 ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการร้อยละ 41.10 รองลงมานักงานกระทรวงสาธารณสุขร้อยละ 34.90 และน้อยที่สุดพนักงานราชการร้อยละ 2.30 สำหรับอายุราชการ (นับจากวันเริ่มปฏิบัติราชการ) ระหว่าง 1- 5 ปี ร้อยละ 34.90 รองลงมาอายุราชการระหว่าง 5 ปี 1 เดือน -10 ปี ร้อยละ 32.60 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 10 ปี 1 เดือน-15 ปี ร้อยละ 13.20 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1- 5 ปี ร้อยละ 34.90 รองลงมา ระหว่าง 5 ปี 1 เดือน -10 ปี ร้อยละ 32.60 และน้อยที่สุดระยะเวลาระหว่าง 10 ปี 1 เดือน-15 ปี ร้อยละ 13.20 โดยพบว่ากระบวนการบริหารการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล โดยรวมมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเสี่ยงสูงสุดคือด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (ระบบที่มีอยู่ในหน่วยงาน) การติดตามประเมินผล (ผลการปฏิบัติงาน) ($\mu = 4.32$) รองลงมาด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ($\mu = 4.29$) และน้อยที่สุดการประเมินความเสี่ยง ($\mu = 4.24$)

2. การบริหารการควบคุมภายในตาม 5 องค์ประกอบของโรงพยาบาลขุนตาลสรุปได้ดังนี้ คือ

1) สภาพแวดล้อมของการควบคุมนั้นพบว่าผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำองค์กร ต้องมีการวางระบบงานควบคุมให้มีความชัดเจน ตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา มีการวางตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคลและมีระบบการประเมินผลงานบุคคลที่ชัดเจน รวมทั้งการวางแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีการกำหนดบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรทราบและถือปฏิบัติ

2) การประเมินความเสี่ยงนั้นพบว่ากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานต้องชัดเจนและวัดผลได้ มีตัวชี้วัดการทำงานที่แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทราบทุกระดับและเข้าใจตรงกันโดยทำหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรลงไปในแต่ละกลุ่มงานเพื่อให้ทราบถึงผลของการทำงานที่จะแจ้งบุคลากรในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ตรงจุด มีระบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงและนำเอาความเสี่ยงนั้นมาวางระบบแก้ไข้ปัญหาเพื่อลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

3) กิจกรรมการควบคุมพบว่ากิจกรรมการควบคุมภายในต้องกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยงของกระบวนการควบคุมภายในที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรได้ กิจกรรมควบคุมภายในต้องเป็นกระบวนการหลักของโรงพยาบาลหรือองค์กร มีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษรและชี้แจงให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบและเข้าใจ รวมทั้งจัดทำคู่มือปฏิบัติให้ศึกษา มีการกำหนดขอบเขตอำนาจและวงเงินในการอนุมัติของผู้บริหารทุกระดับไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีมาตรการป้องกันดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมเพียงพอ มีเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการควบคุมภายในที่จำเป็นของโรงพยาบาลหรือองค์กร

4) สารสนเทศและการสื่อสารพบว่าโรง

พยาบาลหรือองค์กรมีระบบสารสนเทศและสายการรายงานเพื่อสนับสนุนสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร รวมทั้งระบบการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ต้องการนำไปปฏิบัติโดยมีระบบสารสนเทศที่ดี มีการติดต่อสัมพันธ์กันโดยเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น ไลน์ โทรศัพท์ เป็นต้น นอกจากนี้โปรแกรมสำหรับการบริหารจัดการ เช่น โปรแกรมในการบริหารการเงินการบัญชี โปรแกรมบริหารความเสี่ยง โปรแกรมการจัดการฐานข้อมูลสุขภาพ เป็นต้น

5) การติดตามประเมินผลพบว่าโรงพยาบาลหรือองค์กรต้องมีการการปฏิบัติงานเปรียบเทียบแผนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผน ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ภายใต้ขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาลพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานคือบุคลากรยังขาดการนำเอานโยบาย และแผนปฏิบัติการควบคุมภายในไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ขาดความสม่ำเสมอ และเมื่อประสบกับการทุจริตมักขาดการดำเนินการตามระเบียบวินัยของราชการ หรือไม่มีการควบคุมที่เด็ดขาดเพียงพอ

การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องการบริหารการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

1.1 สภาพแวดล้อมในการควบคุม โดยปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำองค์กรที่สร้างกระบวนการควบคุมภายในของโรงพยาบาลโดยทำให้หน่วยงานเกิดความโปร่งใสและควบคุมสภาพของหน่วยงานได้ มีการวางวางระบบอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคว่ามีอะไรบ้าง หรือมีการประสบความสำเร็จอะไรบ้าง หากเกิดปัญหาสามารถช่วยกันแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นการวางนโยบายที่สำคัญในการควบคุมภายใน (พยอม สิงห์เสนห์, 2544) และรูปแบบการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในสำหรับองค์กรควรจะมีกิจกรรมการดำเนินการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรของหน่วยงานต้องมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีการ

ปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีความตรงต่อเวลา บริการดี มีคุณภาพ ฝ่ายบริหารทุกระดับต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และ จริยธรรมจะต้องมีการกำหนดบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสื่อสารแจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนลงนามรับทราบ องค์กร ต้องมีการดำเนินกิจกรรมในการยกย่องคนดีเพื่อส่งเสริมการ ทำงาน รวมทั้งมีการควบคุม ติดตามรายงานหากเกิดกรณี บุคลากรปฏิบัติงานบกพร่องต้องมีการว่ากล่าวตักเตือนและมีการ กำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสื่อสารและแจ้งเวียนให้ทุกคนได้ทราบ รวมทั้งควรมีการสร้างพื้นที่หรือเวทีในการการพูดคุยกันเป็นระยะๆ เพื่อการกระจายข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบ ทั้งนี้ฝ่ายบริหาร ควรมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สามารถสร้างความกดดันให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้โดยให้บุคลากรปฏิบัติตามลักษณะงานตาม ตำแหน่ง (Job description) และงานที่ได้รับมอบหมายมีการ กำหนดเป้าหมายตามศักยภาพของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายหลักเดียวกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

องค์กรต้องมีการจัดทำแผนฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากรทั้งหมดเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน โดยจัดให้บุคลากรเข้ารับการอบรมตามความต้องการและความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ต้องมีแผนนิเทศติดตามและการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อติดตามการทำงานแต่ละฝ่าย ทุกเดือน มีการวางระบบและการติดตามเพื่อแสดงให้เห็น เพราะจะทำให้บุคลากรปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ต้องมีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งมีการระบุและแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับความรู้และ ทักษะสำหรับการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบการควบคุม ภายในโดยการประเมินทักษะของบุคลากรตั้งแต่วันรับสมัคร ให้ระบุคุณสมบัติของบุคลากรไว้ ซึ่งสอดคล้องกับบรรณ มุจฉินทร์ (2552) ที่ศึกษาการควบคุมภายในด้านการคลังของ เทศบาลที่พบว่าปัญหาส่วนมากเกิดจากบุคลากรขาดความ ใสใจในการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายใน ขาดการฝึกอบรม ให้ความรู้ที่ต่อเนื่อง ไม่มีบทลงโทษอย่างจริงจัง ดังนั้นต้องมีการว่าจ้างและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมี คุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานโดยให้ทำงานตามตำแหน่งและความเหมาะสมของตำแหน่งหากบุคลากรมีความรู้ความสามารถพิเศษควรสร้างแรงจูงใจที่ดี มีการกำหนดมาตรฐาน หรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึง

การศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม มีการ จัดปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่และจัดฝึกอบรมบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรถึงความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม รวมทั้งการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหาเมื่อมีการไม่ปฏิบัติตาม นโยบาย โดยสรุปกระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้าน สภาพแวดล้อมการควบคุมของโรงพยาบาลขุนตาล อยู่ในระดับ ดีมาก คือ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาในหน่วยงานมีความชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับเมตตา ศรีโพธิ์ชัย (2547) รองลงมาการวางแผนผังองค์กรที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

1.2 การประเมินความเสี่ยง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่าง ชัดเจนและวัดผลได้ และมีตัวชี้วัดการทำงานที่แต่ละหน่วยงาน สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย มีการเผยแพร่และชี้แจงให้ บุคลากรทราบทุกระดับและเข้าใจตรงกันโดยทำหนังสือเป็น ลายลักษณ์อักษรลงไปในแต่ละกลุ่มงานเพื่อให้ทราบถึงผลของ การทำงานที่จะแจ้งบุคลากรในการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ให้ตรงจุด บุคลากรทุกระดับจะต้องรับทราบและเข้าใจตรงกัน ซึ่งสอดคล้องกับสุภาพร ยอดท่ามา (2547) ที่พบว่าการบริหาร การควบคุมภายในพัสดุต้องมีการสร้างความเข้าใจและ กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความ ถูกต้อง โรงพยาบาลขุนตาลมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็น ระบบ ทุกหน่วยงานต้องเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยการประชุมหารือเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแปลงลงสู่บุคลากรแต่ละ งานและมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรปฏิบัติ ผู้บริหาร มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อ เป็นแนวทางในการปฏิบัติแก้ไขตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มีการ รายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหารจากนั้นกำหนดนโยบายลงสู่ หน่วยงาน มีกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงซึ่งปฏิบัติ แบบเดียวกันโดยบุคลากรทุกคนในองค์กร เริ่มจากการ สอบสวนความเสี่ยงและหาแนวทางแก้ไข หรือกันภายใน องค์กร มี Flow chart การรายงานความเสี่ยงและคู่มือการ รายงานของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษา และทุกหน่วย งานในองค์กรนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ตามนโยบายผู้บริหารในทุกหน่วยงาน การตรวจสอบความเสี่ยง ในทุกระดับให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานย่อย โดยสรุปกระบวนการ บริหารการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงของ โรงพยาบาลขุนตาล อยู่ในระดับดีมาก คือให้บุคลากรทุกระดับ

ในหน่วยงานต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยงในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่และผู้บริหารทุกคนจัดประชุมร่วมกันในการกำหนดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย

1.3 กิจกรรมการควบคุม กิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละกระบวนการสอดคล้องและกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยงกระบวนการควบคุมภายในจะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรได้ซึ่งสอดคล้องกับจรัส ใจกว้าง (2555) กิจกรรมต้องขึ้นกับกระบวนการควบคุมภายในที่ถือว่าเป็นกระบวนการหลักขององค์กรโดยมีกระบวนการหลักขององค์กร มีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษรและชี้แจงให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบและเข้าใจ รวมทั้งมีคู่มือปฏิบัติให้ศึกษาซึ่งสอดคล้องกับจิราพร ผิวผาย (2554) ส่วนการกำหนดขอบเขตอำนาจและวงเงินในการอนุมัติของผู้บริหารทุกระดับไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีมาตรการป้องกันดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมเพียงพอ โดยมีการพัฒนาขอบเขตอำนาจและวางแผนไว้อย่างชัดเจนจากอุบัติการณ์ตามความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อประโยชน์ขององค์กร ขณะเดียวกันองค์กรควรมีเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการควบคุมภายในที่จำเป็น เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในทางบัญชีการเงินการคลังโดยทุกหน่วยงานมีระบบคอมพิวเตอร์ใช้งานที่เพียงพอเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีโดยมีการติดตามและตรวจสอบหน่วยงานย่อย และมีการวางแผนประชุมทุกเดือน หรือเร่งด่วนกรณีพิเศษ โดยสรุปกระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้านการกิจกรรมการควบคุม (ควบคุมความเสี่ยงที่ประเมินของโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับดีมากคือบุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม และมีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี

1.4 ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร องค์กรมีระบบสารสนเทศและสายการรายงานเพื่อสนับสนุนสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร รวมทั้งระบบการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ต้องการนำไปปฏิบัติโดยมีระบบสารสนเทศที่ดี มีการติดต่อสัมพันธ์กันโดยเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โลก (Line) ในคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเพื่อความสะดวกรวดเร็วเพราะ

จะทำให้การแก้ไขปัญหาทำได้อย่างรวดเร็วและทำให้การควบคุมภายในเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางการสื่อสารเป็นอย่งดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรโดยทำให้ความเสี่ยง ปัญหาและจุดอ่อนของกระบวนการได้รับการบ่งชี้และแก้ไขปรับปรุงอย่างทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้องค์กรมีการสื่อสารกับบุคคลหรือองค์กรภายนอก เช่น ประชาชน หน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน และปัญหาในการดำเนินงานขององค์กรและนำจุดอ่อนนั้นแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยมีการใช้โทรศัพท์แจ้งโดยตรง มีหนังสือแจ้งเวียนเพื่อช่วยหารือแก้ไขปัญหาร่วมกัน รวมทั้งเพื่อให้สามารถทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายนอกเพื่อจะสามารถนำมาแก้ไขได้โดยสรุปกระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (ระบบที่มีอยู่ในหน่วยงาน) ของโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับดีมาก คือการจัดช่องทาง (กล่องความคิดเห็น/อีเมลเป็นต้น) ให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน และมีการจัดระบบการรายงานข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับพนารัตน์ วสุวัฒน์ศรี (2551) ที่ศึกษาแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายในของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดพบว่าสภาพรวมเห็นว่าด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมอยู่ในระดับการดำเนินงานมากกว่าด้านอื่นรองลงมาได้แก่ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

1.5 การติดตามประเมินผล องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเปรียบเทียบแผนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผน ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ภายใต้ขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอโดยมีแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรของโรงพยาบาล และมีการประเมินความพอเพียงและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเองและ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นซึ่งสอดคล้องกับอิสระวิยดา ปานาลาด (2548) ขณะเดียวกันมีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในโดยมีระบบโปรแกรมการบันทึกความเสี่ยงของหน่วยงานทุกหน่วยงานในองค์กรจากนั้นนำมาวิเคราะห์และวางแผนแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการควบคุมภายในของโรงพยาบาล มีการ

กำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันทีในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีมติคณะรัฐมนตรีและมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยสรุปกระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้านกระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล (ผลการปฏิบัติงาน) ของโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับดีมาก คือเมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมาย ควรกำหนดให้มีการแก้ไขอย่างทันกาล และมีการกำหนดให้มีการรายงาน เกี่ยวกับการบริหารการควบคุมภายในของหน่วยงาน โดยตรงต่อผู้กำกับดูแล (ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป)

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานควบคุมภายในการดำเนินการควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาล จังหวัดเชียงรายมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานคือ บุคลากรยังขาดการนำเอานโยบาย และแผนปฏิบัติการควบคุมภายในไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ขาดความสม่ำเสมอ และเมื่อประสบกับการทุจริตมักขาดการดำเนินการตามระเบียบวินัยของราชการ หรือไม่มีการควบคุมที่ได้ดัดขาดเพียงพอ และปัญหาอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการนำเอาแผนไปปฏิบัติ จึงมีการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการจัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในให้กับหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และการจัดอบรมให้กับบุคลากรทุกคนรับทราบและนำไปปฏิบัติซึ่งสอดคล้องกับฉันทริศ ชำนาญกุล (2548) ที่พบว่าการบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีแต่เมื่อแยกพิจารณารายด้านจะพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ ปัญหาและอุปสรรคการควบคุมภายในยังเกิดจากบุคลากรในโรงพยาบาลส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการควบคุมภายในซึ่งสอดคล้องกับพรพรรณ นงนุช (2551) จากประเด็นดังกล่าวปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานควบคุมภายในของโรงพยาบาลขุนตาลจึงสรุปแต่ละด้านได้ดังนี้ 1) ปัญหาและอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมของโรงพยาบาลขุนตาลโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับมาก คือปัญหาไม่มีการนำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกตำแหน่งไม่มีการนำมาใช้จริง และปัญหาการขาดแคลนผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงของหน่วยงานเนื่องจากไม่มีอัตรากำลัง 2) ปัญหาและอุปสรรคด้านการประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับมากคือปัญหาการวิเคราะห์ความเสี่ยงของด้านการเงินอย่างเดียว และปัญหาด้านการประเมินความเสี่ยงแค่ภายในหน่วยงาน อย่างเดียวแต่ไม่มอง

ความเสี่ยงจากภายนอกที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน 3) ปัญหาและอุปสรรคด้านกิจกรรมควบคุมโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับมาก คือปัญหาการให้เจ้าหน้าที่คนเดียวดำเนินงานหลายด้านแต่ไม่มีการกำหนดการควบคุมอื่นที่เหมาะสม และปัญหาด้านปัญหาด้านกิจกรรมการควบคุมที่ไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่พบในการประเมินความเสี่ยง 4) ปัญหาและอุปสรรคด้านปัญหาด้านสารสนเทศและการสื่อสารของโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับมาก คือปัญหาการรายงานข้อมูลที่สำคัญแต่ไม่ได้แจ้งให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและปัญหาด้านปัญหาการรายงานข้อมูลต่างๆต่อผู้บริหารจะรายงานเพียงข้อมูลที่ผู้บริหารขอข้อมูลเท่านั้น (บางเรื่องไม่ รายงาน) และ 5) ปัญหาและอุปสรรคด้านปัญหาด้านการติดตามประเมินผลโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับมาก คือการไม่แจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบและเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และปัญหาการขาดบุคลากรที่สามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับดีมาก แสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินงานในด้านนี้ดี แต่ที่ยังเป็นข้อด้อยและเป็นปัญหาอุปสรรคคือปัญหาการให้เจ้าหน้าที่คนเดียวดำเนินงานหลายด้านแต่ไม่มีการกำหนดการควบคุมอื่นที่เหมาะสม และปัญหาด้านปัญหาด้านกิจกรรมการควบคุมที่ไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่พบในการประเมินความเสี่ยง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขเรื่องการกำหนดกรอบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสม หากไม่สามารถดำเนินการได้และจำเป็นต้องให้บุคลากรคนเดียวรับผิดชอบงานหลายด้านต้องมีการกำหนดการควบคุมภายในด้านต่างๆที่รับผิดชอบเพิ่มเติมด้วย ส่วนปัญหาการดำเนินกิจกรรมควบคุมไม่ตรงกับความเสี่ยงที่ประเมินพบ ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการควบคุมภายในต้องมีการนำเอาประเด็นที่พบจากการประเมินความเสี่ยงมาวิเคราะห์และวางระบบการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม

2. ด้านการประเมินความเสี่ยง ผลการวิจัยด้านการประเมินความเสี่ยงของโรงพยาบาลขุนตาลภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก แต่ก็พบว่าปัญหาและอุปสรรคด้านการประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับมากคือ

ปัญหาการวิเคราะห์ความเสี่ยงของด้านการเงินอย่างเดียว และปัญหาด้านการประเมินความเสี่ยงแค่ภายในหน่วยงานอย่างเดียวแต่ไม่มองความเสี่ยงจากภายนอกที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าควรมีการแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บุคลากรเข้าใจเชิงระบบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของระดับความเสี่ยงเพื่อนำมาวางแผนแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านกระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้านการกิจกรรมการควบคุม (ควบคุมความเสี่ยงที่ประเมินของโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับดี แต่พบว่าปัญหาและอุปสรรคด้านการกิจกรรมควบคุมที่อยู่ในระดับมาก คือ ปัญหาการให้เจ้าหน้าที่คนเดียวดำเนินงานหลายด้านแต่ไม่มีการกำหนดการควบคุมอื่นที่เหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขเรื่องกำหนดกรอบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสม หากไม่สามารถดำเนินการได้และจำเป็นต้องให้บุคลากรคนเดียวรับผิดชอบงานหลายด้านต้องมีการกำหนดการควบคุมภายในด้านต่างๆที่รับผิดชอบเพิ่มด้วย ส่วนปัญหาด้านกิจกรรมการควบคุมที่ไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่พบในการประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารต้องวางระบบการควบคุมภายในให้มีการรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน และต้องมีการสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ

4. ด้านกระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (ระบบที่มีอยู่ในหน่วยงาน) ของโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับดีมาก แต่ก็พบว่ามีปัญหาและอุปสรรค คือปัญหาการรายงานข้อมูลที่สำคัญแต่ไม่ได้แจ้งให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและปัญหาด้านปัญหาการรายงานข้อมูลต่างๆต่อผู้บริหารจะรายงานเพียงข้อมูลที่ผู้บริหารขอข้อมูล

เท่านั้น (บางเรื่องไม่ รายงาน) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าต้องวางระบบสายการรายงานข้อมูลสารสนเทศหรือ Flow chart การรายงานข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งการกำหนดประเภทขอบเขตของข้อมูลต่างๆที่จะต้องรายงานให้ผู้บริหารทุกระดับแก่บุคลากรทุกระดับได้รับทราบ

5. กระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้านการกระบวนการบริหารการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล (ผลการปฏิบัติงาน) ของโรงพยาบาลขุนตาลอยู่ในระดับดีมากแต่ก็พบปัญหาและอุปสรรคด้านปัญหาด้านการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับมาก คือการไม่แจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบและเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และปัญหาการขาดบุคลากรที่สามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าผู้บริหารและคณะกรรมการควบคุมภายในต้องมีการจัดช่องทางในการสื่อสารหลากหลายช่องทางในการแจ้งผลการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในให้กับบุคลากรทุกคนทราบเพื่อจะได้รู้ผลลัพธ์ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารควบคุมภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการของหน่วยงานหรือโรงพยาบาลชุมชน
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการควบคุมภายในในแต่ละด้าน เช่น การเงินการบัญชี การพัสดุ ฯลฯ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2545). คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544. กรุงเทพฯ : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.
- จรัส ใจกาวิง. (2555). กระบวนการควบคุมภายในของกองทุนพัฒนาสหกรณ์ จังหวัดลำปาง. การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- จิราพร ผิวผาย. (2554). การพัฒนาระบบควบคุมภายในของเทศบาลตำบลเทพาลัย อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา. การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ณรินทร์ ชำนาญดู. (2548). การบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- พนารัตน์ วสุวัฒน์ศรี. (2551). แนวทางการดำเนินงานการควบคุมภายในของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พยอม สิงห์แสนห์. (2544). การสอบบัญชี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- พรพรรณ นงนุช. (2551). ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบควบคุมภายใน. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
- เมตตา ศรีโพธิ์ชัย. (2547). การสอบบัญชี. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.
- วิดา ปานาลาด. (2548). การบริหารการควบคุมภายในของกระทรวงมหาดไทย จังหวัดนครราชสีมา.ปริญญาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2557). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 - พ.ศ.2561). ดาวน์โหลดจากhttp://www.opdc.go.th/uploads/files/strategies_new2.pdf
- สุภาพร ยอดท่ามา. (2547). การพัฒนาการดำเนินงานการควบคุมภายในของงานพัสดุวิทยาลัยสารพัดช่างชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ. การศึกษาปัญหาอิสระการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรรณ มุจจลินทร์. (2552). การควบคุมภายในด้านการคลังของเทศบาลตำบลพะโต๊ะในจังหวัดชุมพร การศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสตรมหาบัณฑิต. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.