

บทความวิจัยต้นฉบับ :
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน
ของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา
Performance – Oriented Budget Management of Financial Management Standards in
Theparak Hospital, Nakhon Ratchasima Province

สำเนียง บวกขุนทด

Sumneang Buangkuntod

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา

Nakhon Ratchasima Provincial Public Health Office

เบอร์โทรศัพท์ 09-3551-5363 ; E-mail : Worrakarn.tuck@gmail.com

วันที่รับ 4 ม.ค.2567; วันที่แก้ไข 29 ม.ค.2567; วันที่ตอบรับ 12 ก.พ.2567

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสถานการณ์ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ เพื่อประเมินผลแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ดำเนินการปีงบประมาณ 2566 เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้ข้อคำถามในการสนทนากลุ่ม จากผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานตามภารกิจของโรงพยาบาลรองหัวหน้ากลุ่มงาน เจ้าหน้าที่การเงินรวม 27 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ทางการบริหาร

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการวางแผนงบประมาณ และการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ได้แก่ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายในข้อเสนอแนวทางในครั้งนี้ คือ 1) ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ

การวางแผนงบประมาณ 2) ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม 3) ควรมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 4) ควรปรึกษาช่วยเหลือแนะนำ 5) ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน 6) ความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ 7) ควรแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คป.สอ) 8) ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ ในการวางแผน เพิ่มการมีส่วนร่วมในการวางแผนและการบริหารงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งเป็นหนึ่งเดียวในการร่วมพัฒนาโรงพยาบาลเทพารักษ์ สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างเต็มศักยภาพ

คำสำคัญ : การบริหารงบประมาณ; มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน

Abstract

This research has the objective to study the situation of the budget management of Thepharak Hospital, Nakhon Ratchasima Province, to develop guidelines for budget management, to evaluate the results-oriented budget management approach. According to the financial management standard framework, 7 areas (7 Hurdles), fiscal year 2023, data was collected by focus group from the hospital's management team. Financial officers totaling 27 people. Data analysis according to the financial management standard framework of 7 areas (7

Hurdles) using statistics, frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation.

The results of the research found that performance-oriented budget management with financial management standards of Thepharak Hospital. Overall, it was at a high level. Thus, the budget planning and internal audit is at a moderate level by arranging the arithmetic mean values from highest to lowest as follows: procurement system organization, asset management, financial management and budget control. Financial reporting and operating results Calculation of production costs was at a moderate level. Budget planning and internal auditing suggestions from the research are: 1) There should be training to provide knowledge about budget planning. 2) There should be training on calculating activity costs. 3) There should be a strict, step-by-step procurement system, transparent and can be examined 4) Consultation and assistance should be given. 5) Work standards should be established to meet the same standards. 6) The importance of asset management 7) Internal auditors should be appointed with approval from District Public Health Coordinating Committee (District Level Public Health Coordinating Committee) 8) Provide correct, accurate, and reliable information in planning, increasing participation in planning and administration. and give greater importance to the development of the hospital management committee to build strength as one in jointly developing

Thepharak Hospital to be able to be relied upon by the people to their fullest potential.

Keywords: Budget Management; Financial Management Standards in 7 areas

บทนำ

กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในภาคการจัดการด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ปัจจุบันระบบสุขภาพไทยกำลังเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายจากรอบด้าน เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุการเปลี่ยนแปลงจากสังคมชนบทสู่สังคมเมือง การเชื่อมต่อการค้าการลงทุนทั่วโลก ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ประชาชนคาดหวังต่อคุณภาพของระบบบริการมากขึ้น ขณะที่งบประมาณภาครัฐมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข ทำให้ระบบสุขภาพไทยต้องเตรียมการรับมือกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข 20 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี”^[1] พันธกิจมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข พัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพ อย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืนมีเป้าหมายคือ ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาความเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ (1) ส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคเป็นเลิศ (prevention & promotion excellence) (2) บริการเป็นเลิศ (service excellence) (3) บุคลากรเป็นเลิศ (people excellence) 4. บริหารจัดการเป็นเลิศ (governance excellence)

ประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทำให้การบริหารภาครัฐภาคเอกชน และ ภาคประชาชนได้รับผลกระทบในวงกว้าง รัฐบาลจึงต้องปรับแนวทางการบริหารประเทศให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินการคลังของประเทศ รัฐบาลจึงจำเป็นต้องมี การปฏิรูปในลักษณะองค์รวม เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (new public management)^[2] ที่เน้นการทำงาน โดยยึด ผลลัพธ์เป็นหลัก เรียกว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting) ซึ่งมีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญรับผิดชอบต่อผู้ทำงานแทน การควบคุมปัจจัยนำเข้าอย่างละเอียด ซึ่งจะเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การมีผลลัพธ์คือ การทำงานเพื่อ ประชาชน วัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ วิธีการทำงานมีความรวดเร็วและ คล่องตัวเพื่อสนองความต้องการของประชาชน เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งการนำ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปสู่ความสำเร็จได้นั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมี มาตรการเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่าง ไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ซึ่งมาตรการที่กำหนดขึ้นนี้เรียกว่า “มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles”^[3] ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ (budget planning) การคำนวณ ต้นทุน ผลผลิต (output costing) การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (procurement management) การบริหารทาง

การเงินและควบคุมงบประมาณ (financial management and fund control) การบริหารสินทรัพย์ (asset management) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (financial and performance reporting) และการตรวจสอบภายใน (internal audit) โดยจะมีการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเคร่งครัด

โรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา ทีมผู้บริหารโรงพยาบาล และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายอาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทีมนี้ถือเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการในโรงพยาบาลจำเป็นต้อง มีความรู้ ความเข้าใจ ความพยายาม ความรอบคอบ ความละเอียดถี่ถ้วน ตลอดจนความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงการคลัง เพราะการบริหารงบประมาณถือเป็นหัวใจหลักของหน่วยงาน กอปรกับปัจจุบันพบว่าไม่มีทะเบียนคุมรายงานการเงินและผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการทางการเงินการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการด้านสุขภาพของประเทศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันและระดับการพัฒนา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน
3. เพื่อประเมินผลแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา

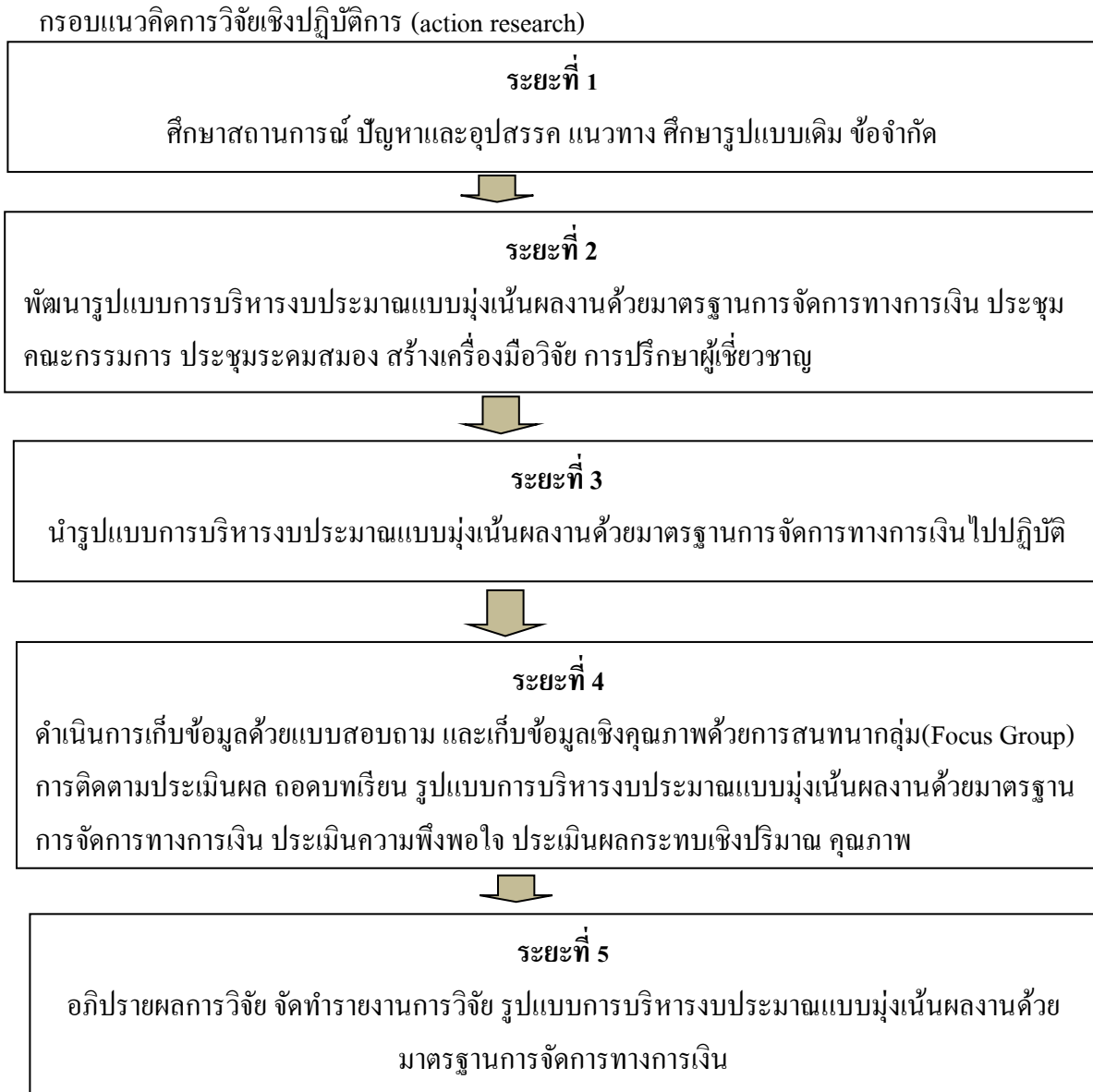
ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 กลุ่มงาน โดยมีผู้อำนวยการโรงพยาบาล 1 คน และ หัวหน้ากลุ่มงานตามภารกิจของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา 12 คน รองหัวหน้ากลุ่มงาน 12 คน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 2 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 27 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา โรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา

ขอบเขตด้านระยะเวลา 1 ตุลาคม 2565 - 30 กันยายน 2566

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research)^[4] โดยมี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและอุปสรรค แนวทาง ศึกษารูปแบบเดิม ข้อจำกัด

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา และเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มงานตามภารกิจของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา ที่เกี่ยวข้องประชุมระดมสมอง สร้างเครื่องมือวิจัย การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญวางแผนในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินที่สร้างขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 นำรูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม (focus group) การติดตามประเมินผลถอดบทเรียน รูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ประเมินความพึงพอใจ ประเมินผลกระทบเชิงปริมาณคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 5 อภิปรายผลการวิจัย จัดทำรายงานการวิจัย รูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้คือ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมาและเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มงานตามภารกิจของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา

2. กลุ่มตัวอย่าง ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมาและเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มงานตามภารกิจของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา โดยมีผู้อำนวยการโรงพยาบาล 1 คน และ หัวหน้ากลุ่มงาน 12 คน รองหัวหน้ากลุ่มงาน 12 คน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 2 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 27 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ส่วนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม คือ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมาและเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มงานตามภารกิจของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 12 คน จากตัวแทน 12 กลุ่มงาน

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ 2 ประเภท คือ

1. แบบสอบถามงานวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลเชิง

ปริมาณ จำนวน 1 ฉบับ จำแนก ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบ แบบสอบถามเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา

2. ข้อคำถามในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 3 ท่าน ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา และความชัดเจนของอักขระที่ใช้ในแบบสอบถาม โดยให้คะแนนในการหาค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Index of Item-objective congruence : IOC) โดยหาค่า IOC มีค่ามากกว่า 0.5 และปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น พบว่าเป็นเครื่องมือที่มีความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.85-0.87 และมีค่าความเชื่อมั่น (reliability) ทั้งฉบับ

ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.85 จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try out)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) วิเคราะห์โดยใช้ใช้สถิติค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยกำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) โดย การหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (open-ended Questionnaire) เกี่ยวกับแนวทางการ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) วิเคราะห์โดยใช้ใช้สถิติค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ

โรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยกำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) โดยการหาค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรม Microsoft Excel

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา

ตอนที่ 4 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยการบรรยายเชิงพรรณนา

การรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

งานวิจัยครั้งนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมวิจัยจาก สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา เลขที่ KHE 2022-106 ลงวันที่ 30 กันยายน 2565 ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจ และนำเสนอผลการวิจัยโดยภาพรวม

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 74.07 เป็นเพศชาย จำนวน 7 คน (ร้อยละ 25.92) มีอายุ 31-40 ปี มากที่สุดจำนวน 10 คน (ร้อยละ 37.03) รองลงมา มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 33.33 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เป็นผู้อำนวยการ

โรงพยาบาล จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 หัวหน้ากลุ่มงาน และรองหัวหน้ากลุ่ม ร้อยละ 44.44 และเจ้าหน้าที่การเงินบัญชี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 24 คน (ร้อยละ 88.88) และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี เพียงจำนวน 3 คน (ร้อยละ 11.11) เมื่อศึกษา สถานการณ์ของโรงพยาบาลเบื้องต้นพบว่า การวางแผนงบประมาณยังไม่รัดกุม แผนปฏิบัติการประจำปียังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ ของจังหวัด ไม่สามารถใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างแท้จริง ในด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นประจำทุกเดือน ตามแบบมาตรฐาน 6 ขั้นตอน คือ 1.การวางแผนและออกแบบการวิเคราะห์ 2.การกำหนดหน่วยต้นทุน 3.การคำนวณต้นทุนทางตรง 4.การคำนวณต้นทุนทางอ้อม 5.การคำนวณต้นทุนรวม 6.การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย แต่พบว่า บางกลุ่มงานมิได้คำนวณต้นทุนในกลุ่มงานของตนเอง เมื่อถึงกำหนดส่งในแต่ละเดือนงานบัญชีจะเป็นผู้ดำเนินการให้ จากการสอบถามผู้ปฏิบัติพบว่า ไม่ให้ความสำคัญ ไม่เข้าใจเหตุผลความสำคัญของการคำนวณ ต้นทุนผลผลิตและการจัดทำรายงาน โดยเฉพาะกลุ่มงานที่ก่อให้เกิดรายได้ (Revenue Producing Cost Centre : RPCC)^[5] เช่น กลุ่มงานรังสี งานชันสูตร งานห้องคลอด งานห้องผ่าตัด และกลุ่มที่ให้บริการผู้ป่วยตรง (direct patient service : PS) ได้แก่งานผู้ป่วยนอก งานผู้ป่วยใน เป็นต้น การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ยังการมี

ปรับแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และไม่ได้มีการตั้งงบกลาง
 ฉุกเฉินเพื่อไว้สำหรับกรณีฉุกเฉิน เช่น โรคระบาด
 หรือภารกิจอื่น ๆ ที่มิได้ตั้งไว้ในงบประมาณ ผู้ที่ได้รับ
 แต่งตั้งขาดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์
 ในการบริหารทางการเงิน และการควบคุมเก็บรักษา
 เงินโรงพยาบาลเทพารักษ์ มีระบบการบริหาร
 สินทรัพย์ที่ชัดเจน มีระบบตรวจสอบข้อมูลสภาพของ
 สินทรัพย์ มีการรายงานทางการเงินเป็นปัจจุบันแต่
 ไม่ได้กับทะเบียนคุมเงิน แต่ไม่ได้จัดส่งรายงาน
 การเงินประจำเดือนให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
 นครราชสีมา ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป สำหรับ
 ประเด็น การตรวจสอบภายใน พบว่า โรงพยาบาล
 เทพารักษ์ มีระบบการตรวจสอบภายใน กำหนดพันธ
 กิจเป้าประสงค์ มีคำสั่งคณะกรรมการที่ชัดเจน แต่

เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลชุมชนเปิดใหม่ ยังขาด
 การกำกับติดตาม ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่หลัก
 ปัจจุบันหัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป เป็นผู้ปฏิบัติ
 หน้าที่ในภาพรวมทั้งหมดตั้งแต่การควบคุม กำกับ
 และตรวจสอบ ภายในบุคคลเดียวกัน ก่อให้เกิดความ
 เสี่ยงได้

เมื่อวิเคราะห์ระดับสภาพการบริหาร
 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการ
 จัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัด
 นครราชสีมา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
 ยกเว้นด้านการวางแผนงบประมาณ และการ
 ตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับปานกลางดังรายละเอียด
 ต่อไปนี้

ตาราง 1 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวม (N = 27)

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา	ระดับสภาพการบริหารงบประมาณ		
	μ	σ	ระดับ
1. ด้านการวางแผนงบประมาณ	3.45	0.59	ปานกลาง
2. ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.64	0.69	มาก
3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	4.04	0.81	มาก
4. ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	4.03	0.80	มาก
5. ด้านการบริหารสินทรัพย์	3.87	0.72	มาก
6. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.73	0.71	มาก
7. ด้านการตรวจสอบภายใน	3.45	0.71	ปานกลาง
รวม	3.85	0.65	มาก

จากตาราง 1 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.85$, $\sigma = 0.65$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการวางแผนงบประมาณ และการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ได้แก่ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\mu = 4.04$, $\sigma = 0.81$) ด้านการบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 3.87$, $\sigma = 0.72$) ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ($\mu = 4.03$, $\sigma = 0.80$) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($\mu = 3.73$, $\sigma = 0.71$) ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ($\mu = 3.64$, $\sigma = 0.69$) ตามลำดับ อยู่ใน

ระดับปานกลาง คือด้านการวางแผนงบประมาณ ($\mu = 3.45$, $\sigma = 0.59$) และ ด้านการตรวจสอบภายใน ($\mu = 3.45$, $\sigma = 0.71$) ตามลำดับ เมื่อศึกษารายประเด็น การวางแผนงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.45$, $\sigma = 0.59$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่าการวางแผนงบประมาณ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การวางแผนอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเขียนแผนงาน / โครงการ ($\mu = 3.75$, $\sigma = 0.80$) มีกระบวนการจัดสรรงบประมาณ โดยได้รับความร่วมมือจากคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ($\mu = 3.51$, $\sigma = 0.85$) มีการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการที่วางไว้อย่างเหมาะสม ($\mu = 3.51$, $\sigma = 0.71$) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำกรอบ

งบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ($\mu = 3.50, \sigma = 0.84$) มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าประสงค์ของโรงพยาบาล ($\mu = 3.45, \sigma = 0.50$) ส่วนการวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้จากการสนทนากลุ่มพบว่าส่วนใหญ่จะปฏิบัติแบบเดิม ๆ ขาดการคิดวิเคราะห์และออกแบบเพิ่มเติม นำส่งข้อมูลตามแบบฟอร์มที่ส่งมาขอขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่ มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ($\mu = 3.45, \sigma = 0.77$) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนงบประมาณ ($\mu = 3.40, \sigma = 0.58$) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมเช่นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ผ่านการวิเคราะห์ ($\mu = 3.40, \sigma = 0.65$)

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาล เทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา การคำนวณต้นทุนการผลิต อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.64, \sigma = 0.69$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่าการคำนวณต้นทุนการผลิต ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการพัฒนาระบบบัญชี ฟิงรับ - ฟิงจ่ายเหมาะสม ($\mu = 3.86, \sigma = 0.68$) มีการกำหนดเกณฑ์ในการ พิจารณากิจกรรมที่สถานศึกษา ต้องดำเนินการทุกกิจกรรม ($\mu = 3.78, \sigma = 0.76$) มีการกำหนดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน / โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\mu = 3.75, \sigma = 0.84$) มี การระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม ($\mu = 3.72, \sigma = 0.81$) มีระบบบริหารทาง

การเงินที่ ทำให้เกิดการคิดต้นทุนในกิจกรรมหลักหรือ ยุทธศาสตร์ ($\mu = 3.64, \sigma = 0.68$) มีการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมของผลผลิต ($\mu = 3.53, \sigma = 0.84$) มีการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ กว่า แต่ ได้ผลงานหรือผลลัพธ์เหมือนเดิม ($\mu = 3.47, \sigma = 0.84$) และมีการจำแนกต้นทุนรวม ออกเป็นต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.44, \sigma = 0.80$) ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการนำผลการวิเคราะห์ ต้นทุนของโรงพยาบาล รายไตรมาส มานำเสนอ เมื่อเทียบกับค่ากลางประเทศ และโรงพยาบาลขนาดเดียวกัน ทำให้ทราบว่ามีการใช้จ่ายที่เกินเกณฑ์บ้าง ดังนั้นจึงต้องมี มาตรการช่วยกันลดค่าใช้จ่ายนั้น ๆ

การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.04, \sigma = 0.81$) เพราะมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น เป็นกรรมการกำหนดคุณลักษณะแล้ว ย่อมไม่สามารถ เป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ เพื่อลดความเสี่ยง ควรมี องค์ความรู้ในเรื่องการกำหนดราคากลาง เพื่อใช้ในการ เปรียบเทียบในงานด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง ตาม มาตรฐานราคากลางของสำนักงานงบประมาณ เมื่อ พิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลข คณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ($\mu = 4.31, \sigma = 0.74$) มีการจัดทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่าง เหมาะสม ($\mu = 4.08, \sigma = 0.80$) มีการกำหนด มาตรฐาน ของการให้บริการบุคลากรในการจัดซื้อ

จัดจ้าง ($\mu = 4.08, \sigma = 0.84$) มีกระบวนการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อ จัดจ้างทุกรายการ ($\mu = 4.08, \sigma = 0.87$) มีการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง อย่างเป็นระบบ ($\mu = 4.00, \sigma = 0.67$) มีกระบวนการพิจารณารายละเอียดสำคัญอื่นในการจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น บริการหลังการขาย การประกันคุณภาพสินค้า เป็นต้น ($\mu = 3.97, \sigma = 1.08$) มีการสรรหาผู้ขายตามประเภทพัสดุเพื่อจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขายที่เชื่อถือได้ ($\mu = 3.94, \sigma = 1.06$) และมีการบริหารพัสดุลดลงอย่างเป็นระบบ ($\mu = 3.86, \sigma = 0.89$)

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.03, \sigma = 0.80$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน ($\mu = 4.14, \sigma = 0.86$) มีหลักฐานหรือเอกสารที่จำเป็นเพื่อใช้สำหรับอนุมัติการลงรายการทางบัญชีที่เหมาะสม ($\mu = 4.11, \sigma = 0.78$) มีระบบโครงสร้างการรายงานทางการเงิน ($\mu = 4.08, \sigma = 0.84$) มีระบบโครงสร้างทางการควบคุมงบประมาณ ($\mu = 4.08, \sigma = 0.84$) มีการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายกับการเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ ชัดเจน ($\mu = 4.06, \sigma = 0.82$) มีการสร้างศักยภาพให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาจากชุมชนเพื่อการได้รับ สนับสนุนด้านงบประมาณ ($\mu = 4.00, \sigma = 1.06$) มีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลัง การตรวจสอบอย่างเหมาะสมง่ายต่อการปฏิบัติ ($\mu =$

$3.94, \sigma = 0.86$) และมีการแบ่งชั้นของการเข้าถึงข้อมูลทางบัญชีทางการเงินอย่างชัดเจน ($\mu = 3.89, \sigma = 0.82$)

การบริหารสินทรัพย์ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.87, \sigma = 0.72$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารสินทรัพย์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ ($\mu = 4.00, \sigma = 0.75$) มีการแสดง ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างการควบคุมแบบศูนย์รวมสำหรับสินทรัพย์สำคัญกับการกระจายอำนาจ การควบคุมสินทรัพย์อื่น ให้แก่หน่วยงานที่ให้บริการ ($\mu = 3.81, \sigma = 0.66$) มีการ กำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ($\mu = 3.78, \sigma = 0.79$) มีการคิดค่าบริการที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์ภายใน / ระหว่างหน่วยงานอย่างเหมาะสม ($\mu = 3.75, \sigma = 0.93$) มีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน ($\mu = 3.87, \sigma = 0.72$) มี ระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ ($\mu = 3.67, \sigma = 0.79$) มีการคำนึงถึง ทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับการเช่าสินทรัพย์ นอกจากการซื้อสินทรัพย์ ($\mu = 3.61, \sigma = 0.83$) และมีการ วางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิม โดยคำนึงถึงกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางเท่าที่ทำ ได้ 3 ปี ($\mu = 3.56, \sigma = 0.87$)

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.87, \sigma = 0.72$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียง

ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีกระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของรายงานการเงินเป็นปัจจุบัน ($\mu = 4.08, \sigma = 0.80$) มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน ($\mu = 4.08, \sigma = 0.84$) มีกำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\mu = 4.06, \sigma = 0.79$) มีบัญชีแสดงรายการที่มีโครงสร้างของข้อมูลทางการเงินเพื่อประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมในปัจจุบัน ($\mu = 3.92, \sigma = 0.80$) มีการระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้วัดผลผลิตผลลัพธ์ของแต่ละงาน ชัดเจน ($\mu = 3.86, \sigma = 0.76$) มีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงานที่ครบถ้วนตรงตามเวลา สามารถนำไปใช้ในการเสนอของบประมาณได้ ($\mu = 3.72, \sigma = 0.74$) มีการตรวจสอบบัญชีโดย ผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุกปี ($\mu = 3.64, \sigma = 0.99$) และมีการรายงานงบดุลประจำปี ในส่วนของหนี้สินกับทรัพย์สินที่ชัดเจน ($\mu = 3.61, \sigma = 0.96$)

การตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.48, \sigma = 0.71$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในโดยคณะกรรมการกรรมการบริหารสาธารณสุขระดับอำเภอ (คป.สอ). เป็นผู้เห็นชอบ ($\mu = 3.6, \sigma = 0.77$) การได้รับการตอบรับและสนับสนุนด้วยดีจากฝ่ายบริหาร ($\mu = 3.60, \sigma = 0.79$) การตรวจสอบ ภายในควรมีการแสดงข้อผิดพลาด / บกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไขมากกว่าจะปกปิดไว้ ($\mu = 3.56, \sigma = 0.83$) การตรวจสอบภายในอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ มีระบบการ ตรวจสอบภายในที่ชัดเจน ($\mu = 3.45, \sigma = 0.73$)

มีพันธกิจ เป้าประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ($\mu = 3.45, \sigma = 0.73$) มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง ($\mu = 3.45, \sigma = 0.75$) มีการระบุงานด้านการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงาน เช่น การตรวจสอบประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานของระบบและกระบวนการควบคุมของโรงพยาบาล ($\mu = 3.40, \sigma = 0.86$) (และ โรงพยาบาลมีระบบการประเมินผลแผนงานที่สำคัญในเชิงลึกเป็นระยะ เพื่อช่วยในการ จัดทำตัวชี้วัดข้อมูลป้อนกลับสำหรับปรับปรุง / พัฒนาความสำเร็จของผลงานทำงานของโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ($\mu = 3.40, \sigma = 0.76$)

โรงพยาบาลควรจัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจหลักของโรงพยาบาล เพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะต้องนำมาแปลงสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติ มีรูปแบบในการเขียนแผน / โครงการ ไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน / โครงการตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนดและครอบคลุมทุกแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงาน อีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โรงพยาบาลจะสามารถ ดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ในด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

เพื่อบุคลากรของโรงพยาบาลจะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำและบริหารงบประมาณ เพราะต้นทุนเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงประโยชน์ในการพิจารณา ทบทวนการดำเนินงาน ของแผนงาน / โครงการ ดังกล่าวว่าจะควรดำเนินการต่อไป หรือหยุดดำเนินการ (หากการดำเนินงานไม่ มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ) ดังนั้นโรงพยาบาลจึงจำเป็นต้องจัดวางระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตที่ เหมาะสม และสามารถแสดงผลได้โดยเร็ว เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบ นอกจากนี้จะต้องมีระบบการบริหารต้นทุนที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สำหรับด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ควรมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการ จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบและปลอดภัย มีแผนในการจัดซื้อที่มีรายละเอียด ระบุชัดเจนถึงชนิดของการซื้อพัสดุ ระยะเวลาใด และจะดำเนินการ โดยวิธีการจัดซื้ออย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้ทันเวลา มีปริมาณ มีคุณภาพ และมีราคาที่เหมาะสม ในทำนองเดียวกันจะต้องมีแผนในการจัดจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรประสานจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เข้ามาเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือแนะนำ แก่บุคลากรที่รับผิดชอบ เพื่อให้การทำงานของระบบจัดซื้อจัดจ้าง เป็นไปอย่างถูกต้อง ในประเด็นด้านการบริหารงานทางการเงิน และการ

ควบคุมงบประมาณ ควรประสานจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ เข้ามาเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้การบริหารงานทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณถูกต้องตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารงานทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่สำคัญสำหรับการประกันความคล่องตัวทาง การงบประมาณของโรงพยาบาล ดังนั้นจึงต้องมีมาตรฐานในการควบคุม รวมถึงการกำหนด ความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชี การเงิน การอนุมัติสั่งจ่าย และการเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน ทำนองเดียวกันกับด้านการบริหารสินทรัพย์ ทุกภาคส่วนควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ โดยจัดให้มีการประชุม เพื่อร่วมกันวางแผนล่วงหน้าในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิม หากมี การใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าที่ควร ดังนั้นโรงพยาบาลต้องมีกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและ แต่งตั้งคณะกรรมการในการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การจัดซื้อ สินทรัพย์ใหม่เกิดจากความจำเป็นโดยแท้จริง ในด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร บุคลากรใน โรงพยาบาล สำนักงาน สาธารณสุขอำเภอ และ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อมูล

การทำงานของบุคลากรที่รับผิดชอบเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่การเงิน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีการกำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน และมีกระบวนการยืนยันความสม่ำเสมอของรายงานทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน และที่สำคัญคือ การตรวจสอบภายใน ควรแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล เทพารักษ์ สร้างระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน มีการระบุงานด้านการตรวจสอบ ภายในไว้ในแผนงาน และควรมีนำเสนอข้อผิดพลาด เพื่อบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้ นำไปแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาความสำเร็จผลงานการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสนทนากลุ่ม คือ (1) ควรต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ จากฐานข้อมูลที่นำเชื่อถือได้ เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนและพัฒนาโรงพยาบาลเทพารักษ์ ควรใช้โปรแกรมหรือเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ลดภาระ และลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความสุขมากขึ้น (2) ควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์ในทุก ๆ ด้าน (3) เพิ่มการมีส่วนร่วมในการวางแผนและบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์มากยิ่งขึ้น ให้ทุกกลุ่มงานให้ความสำคัญกับการบริหารการวางแผนและการบริหารงบประมาณ (4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์ มากยิ่งขึ้น

เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความเป็นหนึ่งเดียวในการที่จะร่วมการพัฒนาโรงพยาบาลเทพารักษ์สามารถเป็นที่พึงของประชาชนได้เต็มศักยภาพ

สรุปผลการวิจัย

1. สถานการณ์ปัจจุบันและระดับการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาล เทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา

1.1 การวางแผนงบประมาณ โรงพยาบาล เทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา มีการวางแผนงบประมาณแต่ยังไม่รัดกุม มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แต่แผนปฏิบัติการประจำปียังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ ของจังหวัด ขาดการนำส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา ให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา เห็นชอบ และไม่ได้รายงานผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา ให้ทราบซึ่งแสดงให้เห็นว่าไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นผลให้ไม่สามารถใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างแท้จริง

1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิตโรงพยาบาล เทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตเป็นประจำทุกเดือนเพื่อจัดส่งเข้าในระบบบัญชี เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณจะประมวลผลต้นทุนผลผลิตเป็นของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการจัดทำแผนในปีถัดไป จากการวิจัยพบว่า บางกลุ่มงานมิได้

คำนวณต้นทุนในกลุ่มงานของตนเอง เมื่อถึงกำหนดส่งในแต่ละเดือน งานบัญชีจะเป็นผู้ดำเนินการให้ และเมื่อสอบถามผู้ปฏิบัติพบว่า ไม่ให้ความสำคัญกับการคำนวณ ต้นทุนผลผลิตและไม่เข้าใจการปฏิบัติ

1.3 การจักระบบการจัซื้อจัจ้าง โรงพยาบาลเทพารักษ์มีระบบการจัซื้อจัจ้างเป็นขั้นตอน รัศกุม ตรวจสอบได้ มีการจัทำแผนงานการจัซื้อจัจ้างที่เหมาะสม มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัซื้อจัจ้างที่ของคุณภาพ มีการสรรหาผู้ขายตามประเภทพัสดุตามรายชื่อที่เชื่อถือได้ มีการกำหนดบริการหลังการขายรับประกันคุณภาพสินค้า มีการบริหารคลังและเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ ข้อค้นพบว่า ยังการมีปรับแผนการจัซื้อจัจ้างค่อนข้างบ่อย และมีการซื้อนอกแผนการจัซื้อจัจ้างอยู่บ้าง เนื่องจากขาดประสิทธิภาพในการจัทำแผน ขาดความครอบคลุม และยังขาดการตั้งงบกลางฉุกเฉินเพื่อไว้สำหรับกรณีฉุกเฉิน เช่น โรคระบาด หรือภารกิจอื่น ๆ ที่มีได้ตั้งไว้ในงบประมาณ

1.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุม เก็บรักษาเงิน จะต้องผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยผู้ทำหน้าที่จัเก็บเงินและรับชำระเงินในการปฏิบัติพบว่ายังขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ ส่งผลให้การจ่ายเงินไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ และหลักฐานการจ่ายไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ทุกรายการ

1.5 การบริหารสินทรัพย์ โรงพยาบาลเทพารักษ์ มีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน มีระบบตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์ แต่ขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน ด้านการ

ดูแลสินทรัพย์ขาดการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงาน ส่งผลให้การบริหารสินทรัพย์ขาดความต่อเนื่อง อาจส่งผลต่อความเสียหายของราชการ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาทักษะบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้สามารถทดแทนงานในกรณีที่บุคลากรไม่เพียงพอ

1.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ โรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา มีการจัทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันเป็นปัจจุบัน โดยยอดเงินคงเหลือแต่ละประเภทตามรายงานเงินคงเหลือประจำวันตรงกับยอดคงเหลือตามทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเงินฝากธนาคารทุกบัญชีรวมกันตรงกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน มีการจัทำรายงานทางการเงิน โดยยอดเงินคงเหลือแต่ละประเภทในรายงานการเงินถูกต้องตรงกับทะเบียนคุมเงิน ขาดการจัส่งรายงานการเงินประจำเดือนต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป

1.7 การตรวจสอบภายใน โรงพยาบาลเทพารักษ์ มีระบบการตรวจสอบภายใน มีพันธกิจเป้าประสงค์ มีคำสั่งคณะกรรมการที่ชัดเจน แต่เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลชุมชนเปิดใหม่ ขาดการกำกับติดตาม ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ ปัจจุบันหัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไปทำหน้าที่ในการควบคุม กำกับ และตรวจสอบ ภายในบุคคลเดียวกัน ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานในด้านการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในระดับ CUP มีการ

ตรวจประเมินแบบไขว้ ระหว่าง โรงพยาบาล
 เทพารักษ์ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเทพารักษ์ และ
 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล เพื่อให้เกิด
 การพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
 ด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาล
 เทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ใน
 ระดับมาก ยกเว้นด้านการวางแผนงบประมาณ และ
 การตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียง
 ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ได้แก่ ด้าน
 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหาร
 สินทรัพย์ ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุม
 งบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผล
 การดำเนินงาน ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต อยู่ใน
 ระดับปานกลาง คือด้านการวางแผนงบประมาณ และ
 ด้านการตรวจสอบภายใน ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้อง
 กับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การบริหาร
 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐาน
 การจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์
 จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจ
 เป็นเพราะ ผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ
 บริหารงบประมาณมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ
 บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม
 มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)
 ของภาครัฐ ที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน มี

การกำหนดเป้าหมายในงานที่เป็นรูปธรรม มีระบบ
 การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นขั้นตอน มีการกำหนดหน้าที่
 ความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี
 ที่ชัดเจน มีระบบการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส
 สามารถตรวจสอบได้ และได้รับการสนับสนุนที่ดีจาก
 ฝ่ายบริหาร มีกระบวนการที่ยืนยันความสม่ำเสมอของ
 รายงานการเงินเป็นปัจจุบัน มีระบบการรายงานทาง
 การเงินที่ชัดเจน และมีการดำเนินงานตามแผนงาน /
 โครงการที่วางไว้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ
 การกระจายงบประมาณด้านสาธารณสุขของประเทศ
 ไทย ที่มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแบบ
 มุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น
 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีความพร้อมตามมาตรฐาน
 ในการบริหารจัดการ 7 ด้าน ซึ่งเป็นการวางแผน
 งบประมาณที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรร
 งบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (outputs) และ
 ผลลัพธ์ (outcomes) ที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังต้องวัดผล
 การดำเนินงาน (performance measures) ที่จะเป็น
 ตัวการกำหนดหน่วยนับในการตรวจวัดและ
 ประเมินผลการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณจะ
 เป็นวงเงินรวม และทำแผนประมาณการรายจ่าย
 ล่วงหน้า ต้องอยู่บนมาตรฐานการบริหารจัดการทั้ง 7
 ด้าน จากผลการวิจัยที่ปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า
 โรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา มีการ
 ปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายการปรับเปลี่ยนระบบ
 การเงิน บัญชี พัสดุได้เป็นปัจจุบัน จึงทำให้สามารถ
 ดำเนินการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้ดี
 ขึ้น ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุธิกาจัน
 ชวินโพธิ์สุข⁶⁾ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหาร

แผนงบประมาณประจำปีของโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงบประมาณแผน งบประมาณของโรงพยาบาลชุมชนโดยรวม อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้างมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด รายงานผลการตรวจสอบภายในพบประเด็นข้อตรวจ พบและข้อสังเกตทั้งหมด 59 ประเด็น ส่วนใหญ่เป็น ประเด็นด้านการตรวจสอบเงินกองทุนเพื่อชดเชยค่า เสื่อมของสิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์ รองลงมาคือ ประเด็นทางตรวจสอบการใช้จ่ายเงินประกันสุขภาพ ค่าใช้จ่ายประจำของหน่วยบริการ และด้านการเงิน และด้านเงินบำรุงของหน่วยบริการ ตามลำดับ

2. แนวทางการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ของโรงพยาบาลแพทย์ จังหวัดนครราชสีมา ดังนี้

2.1 การวางแผนงบประมาณ ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ การจัดทำ แผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจหลักของ โรงพยาบาลเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานให้ บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ที่ได้จาก การจัดทำแผนกลยุทธ์ จะต้องนำมาแปลงสู่ แผน การดำเนินงานหรือกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติ มีรูปแบบ ในการเขียนแผน / โครงการ ไปในทิศทาง เดียวกัน พร้อมจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน / โครงการตามประเภทค่าใช้จ่ายที่ กำหนดและ ครอบคลุมทุกแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึง

การประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับ การดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็น การประกันว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โรงพยาบาล จะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่าง ต่อเนื่อง และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนด ไว้

2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุน กิจกรรม เพื่อ บุคลากรของโรงพยาบาลจะได้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำและบริหาร งบประมาณ เพราะ ต้นทุนเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน รวมถึง ประโยชน์ในการพิจารณา ทบทวนการดำเนินงานของแผนงาน / โครงการ ดังกล่าวควรดำเนินการ ต่อไป หรือหยุดดำเนินการ (หากการดำเนินงาน ไม่มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ) ดังนั้นโรงพยาบาลจึงจำเป็นต้องจัดวาง ระบบในการคิดต้นทุนผลผลิตที่เหมาะสม และสามารถแสดงผลได้โดยเร็ว เพื่อประโยชน์ใน การควบคุมการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบ นอกจากนั้นจะต้องมีระบบการ บริหารต้นทุนที่แสดง ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ควรมี ระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับ การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบและปลอดภัย มีแผนใน การจัดซื้อที่จะบ่งบอกว่าจะจัดซื้อพัสดุชนิดไหน เวลา ใด และจะจัดซื้ออย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่ง ทรัพยากรที่ ใช้ในการดำเนินงานได้ทันเวลา มีปริมาณ มีคุณภาพ และมีราคาที่เหมาะสม ในทำนอง เดียวกันจะต้องมี

แผนในการจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรประสานจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เข้า มาเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำ แก่บุคลากรที่รับผิดชอบ เพื่อให้การทำงานของระบบจัดซื้อจัดจ้าง เป็นไปอย่างถูกต้อง

2.4 การบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ควรประสานจัดหา บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ เข้ามาเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้การบริหารงานทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณถูกต้อง ตามมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณเป็นกลไก ที่จำเป็นสำหรับการประกันความคล่องตัวทางการงบประมาณของโรงเรียน ดังนั้นจึงต้องมีมาตรฐาน ในการควบคุมงบประมาณ รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชี การเงิน การอนุมัติสั่ง จ่ายและการเบิกจ่ายรายการทางการเงินที่ชัดเจน

2.5 การบริหารสินทรัพย์ ทุกภาคส่วนควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร สินทรัพย์ โดยจัดให้มีการประชุม เพื่อร่วมกันวางแผนล่วงหน้า ในการจัดหาสินทรัพย์เพื่อทดแทน สินทรัพย์เดิม หากโรงพยาบาลมีการใช้สินทรัพย์ที่ไม่คุ้มค่าหรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นผลให้มีต้นทุน ในการดำเนินงานสูงกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นโรงพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและแต่งตั้งคณะกรรมการในการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่าง

สม่ำเสมอ เพื่อให้การจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เกิดจากความจำเป็นโดยแท้จริง

2.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร บุคลากรทางการแพทย์ และคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คป.สอ) มีการสร้างเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อมูลการทำงานของบุคลากรที่รับผิดชอบเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่การเงิน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงพยาบาล ให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีการกำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน และมีกระบวนการยืนยันความสม่ำเสมอของรายงานการเงินที่เป็นปัจจุบัน

2.7 การตรวจสอบภายใน ควรแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน โดยได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาล สร้างระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน มีการระบุงานด้านการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงาน และควรมีการแสดงข้อผิดพลาด / บกพร่อง เพื่อบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้นำไปแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาความสำเร็จผลงานการทำงานของโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิวิศณีย์ ลอมา^[7] ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ได้แก่

1) ด้านการวางแผนงบประมาณ คือ ควรจัดให้มีการประชุมเชิงวิชาการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกิดความเข้าใจตรงกัน

2) ด้านการกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน คือ ควรมีการคำนวณต้นทุนผลผลิตและรายงานงบดุลต่อบุคลากรในสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาทุกภาคเรียน

3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง คือ ควรมีการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส และตรวจสอบได้อย่างเพียงพอ

4. ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ คือ ควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการลงบันทึกรายการทางบัญชีที่ชัดเจน

5. ด้านการบริหารสินทรัพย์ คือ ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์

6. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ คือ ควรมีบัญชีแสดงรายการที่มี โครงสร้างของข้อมูลทางการเงินเพื่อประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมในปัจจุบัน

7. ด้านการตรวจสอบภายใน คือ ควรจัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่ผลการตรวจสอบภายใน เพื่อให้

สถานศึกษาอื่นในสังกัดได้ปฏิบัติถูกต้องตรงกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพงศ์ รัตนรังสี⁽⁸⁾ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการ พัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่สอดคล้องกันทั้ง 7 ด้าน คือ บุคลากร ไม่มีความรู้ความเข้าใจ เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญโดยเฉพาะ ในด้าน ระเบียบกฎหมายทำให้ การจัดซื้อจัดจ้างขาดความคล่องตัวกรณีเร่งด่วน ข้อมูลสารสนเทศไม่ครบถ้วน ไม่มีการสำรวจสินค้าคงคลังก่อน และการมีส่วนร่วมในการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับน้อย ขาดการ ตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณและประเมินทางเลือกกิจกรรมที่ต่ำกว่า การดำเนินงาน ไม่มุ่งดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าประสงค์และไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดไว้ 2) แนวทางการพัฒนา คือ ควรมีการประชุมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ลดชั่วโมงสอน มีเจ้าหน้าที่ทำงานด้านนี้โดยเฉพาะ จัดเก็บข้อมูลการจัดซื้อในอดีต และแหล่งข้อมูลผู้ขาย / ผู้รับจ้าง จัดโครงสร้างการมอบงานในระบบ ให้มีความชัดเจน สำรองเงินงบประมาณ จัดทำแบบฟอร์มการดำเนินงานและแบบรายงานที่ชัดเจน มีคู่มือการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี พัฒนาบุคลากร ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สร้างความเข้าใจในการใช้สินทรัพย์ร่วมกัน เจ้าหน้าที่พัสดุควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม คณะกรรมการตรวจสอบภายในควรมีความรู้เกี่ยวกับการ ตรวจสอบทั้งทางการเงินและการดำเนินงาน จัดทำปฏิทินและมาตรฐาน

การปฏิบัติงาน จัดให้มี การประชุมและทบทวนภาระงานเป็นประจำและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนผลผลิต ซึ่งมีการจำแนกต้นทุนรวมออกเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรม การประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลงานหรือผลลัพธ์เหมือนเดิม และการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมของผลผลิต โดยจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงระบบการคำนวณต้นทุนผลผลิตให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ด้านการวางแผนงบประมาณ ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ การจัดทำกรอบงบประมาณ การรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การวิเคราะห์ SWOT และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยจัดให้มีการอบรมและไปศึกษาดูงานโรงพยาบาลอื่นต้นแบบที่มีประสิทธิภาพในเขตสุขภาพที่ 9 หรือละแวกใกล้เคียง เพื่อให้

คณะกรรมการบริหารและบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของตนเองในการจัดทำงบประมาณให้เชื่อมโยงกับกรอบการใช้จ่ายเงินในปีต่อไปของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ถูกต้อง มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี และความรู้เรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการเงิน และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เข้ามาเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือแนะนำแก่บุคลากรที่รับผิดชอบในด้านนี้ เพื่อให้การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเป็นไปอย่างถูกต้องและมีมาตรฐาน

4. ควรต้องมีการเตรียมข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ จากฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนและพัฒนาโรงพยาบาลเทพารักษ์

5. ควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์ในทุก ๆ ด้าน

6. เพิ่มการมีส่วนร่วมในการวางแผนและบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์มากยิ่งขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเทพารักษ์ มากยิ่งขึ้น

เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความเป็นหนึ่งเดียวในการที่จะร่วมการพัฒนาโรงพยาบาลเทพารักษ์สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้เต็มศักยภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเรื่องการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยมาตรฐานการจัดการทางการเงินของโรงพยาบาลเทพารักษ์ จังหวัดนครราชสีมา เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องไป จึงมี ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงพยาบาลชุมชนในเขตสุขภาพที่ 9

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงพยาบาลชุมชนในเขตสุขภาพที่

รายการอ้างอิง

- [1] กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุขประจำปีงบประมาณ 2561. [ออนไลน์]. (2565). [เข้าถึงเมื่อ วันที่ 15 พฤษภาคม 2565] .เข้าถึงได้จาก https://spd.moph.go.th/wp-content/uploads/2022/09/strategymoph61_v10.pdf
- [2] บุญเกียรติ การระเวกพันธุ์ และคณะ. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สถาบันพระปกเกล้า. [ออนไลน์]. (2565). [เข้าถึงเมื่อ

วันที่ 20 มิถุนายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title>

- [3] ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์; 2544.
- [4] สมปอง พะมุลิตา. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research). [ออนไลน์]. (2565). [เข้าถึงเมื่อ ตุลาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.nurse.ubu.ac.th/sub/knowledgedetail/Actionresearch.pdf>
- [5] สุทธิกาญจน์ ชวินโพธิ์สุข. รูปแบบการบริหารแผนงบประมาณประจำปีของโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร. วารสารวิจัยและพัฒนาวัฒนธรรมทางสุขภาพ 2565; 3(3) (กันยายน-ธันวาคม 2565) : 9-22.
- [6] ฐาปณี มาณพ. การวิเคราะห์ต้นทุนการให้บริการผู้ป่วยนอกชาวต่างด้าวของโรงพยาบาลเชิงแสน จังหวัดเชียงราย วิทยานิพนธ์หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. [ออนไลน์]. (2565). [เข้าถึงเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:1210131>.
- [7] นิวิศณีย์ ลอมา. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาปัตตานี เขต 3. [การค้นคว้า
อิสระระดับปริญญา ครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา]; 2556.

- [8] อนุรักษ์ รัตนรังสี. ปัญหาและแนวทางการ
พัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานโรงเรียนวัดศรีเมือง สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.
[วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต]. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา;
2559.