

พัฒนาการทำงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บูรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากันของกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท
The development of work using the "systematic" approach integrated with the principles of GRC (Governance, Risk, and Compliance) utilized technology to connect various departments within the General Administration of the Chai Nat Provincial Public Health Office.

(Received: October 27,2024 ; Revised: October 30,2024 ; Accepted: October 31,2024)

สมบูรณ์ สิงห์พรหม¹
Somboon Singhphrom¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลัก GRC และมีการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายที่เชื่อมโยงในงานที่เกี่ยวข้องกันและสร้างแนวทางในการทำงานของกลุ่มงานบริหารทั่วไป ที่นำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทได้ ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่มีภาระงานและความรับผิดชอบในกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ มิถุนายน 2564 - มิถุนายน 2567 เก็บข้อมูลจากระบบรายงาน วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า 1) การเปรียบเทียบ ระหว่างข้อมูลบัญชีในระบบ GFMS และข้อมูลที่รวบรวมจากหลักฐานประกอบ ณ 30 ก.ย. 2564 จะพบว่า รวมผลแตกต่างจากการเปรียบเทียบ เท่ากับ 860,715,724.68 บาท คิดเป็น 39% จากผลรวมด้านเดบิตและเครดิตในระบบ GFMS 2) การเปรียบเทียบ ระหว่างข้อมูลบัญชีในระบบ GFMS และข้อมูลที่รวบรวมจากหลักฐานประกอบ ณ 30 มิ.ย. 2567 ซึ่งเป็นข้อมูลหลังจากดำเนินการแก้ไข ตามแนวทางที่กำหนดแล้ว พบว่า รวมผลแตกต่างจากการเปรียบเทียบ เท่ากับ 109,866,609.20 บาท คิดเป็น 10.15% จากผลรวมด้านเดบิตและเครดิตในระบบ GFMS 3) การแก้ไขข้อผิดพลาดของข้อมูลในระบบ GFMS ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทสามารถแก้ไขได้สำเร็จไปได้ 28.85% ส่วนที่ยังไม่พบอีก 10.15% นั้นคาดว่าจะเสร็จสิ้นหลังตรวจสอบพัสดุประจำปี 2567 เพราะมีการตรวจนับทรัพย์สินอีกครั้ง

คำสำคัญ: แนวคิดเชิงระบบ, หลัก GRC (Governance, Risk and Compliance), กลุ่มงานบริหารทั่วไป

Abstract

This research was action research with the objective of improving and developing the work of the general administration group to be efficient under the GRC principles and using network technology that is linked in related work and creating guidelines for the work of the general administration group that can be applied to agencies under the Chainat Provincial Public Health Office. The population includes personnel with workloads and responsibilities in the general administration group, Chainat Provincial Public Health Office during the period from June 2021 - June 2024. Data were collected from the reporting system and analyzed by content analysis.

The study results found that 1) a comparison between accounting data in the GFMS system and data collected from supporting evidence as of 30 September 2021, it was found that the total difference from the comparison was equal to 860,715,724.68 baht, accounting for 39% of the total debit and credit results in the GFMS system. 2) a comparison between accounting data in the GFMS system and data collected from supporting evidence as of 30 June 2024, which is the data after the correction was made. According to the specified guidelines, it was found that the total difference from the comparison was 109,866,609.20 baht, which is 10.15% of the total debit and credit in the GFMS system. 3) The correction of data errors in the GFMS system of the Chai Nat Provincial Public

¹ นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

Health Office was successfully corrected by 28.85%. The remaining 10.15% that have not been found are expected to be completed after the annual inventory inspection in 2024 because there will be another asset count.

Keywords: Systemic thinking, GRC principles (Governance, Risk and Compliance), General Administration Group

บทนำ

ปัจจุบันเราได้เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นโลกของเทคโนโลยีและนวัตกรรม เครื่องจักรและหุ่นยนต์ถูกนำมาใช้งานทดแทนแรงงานคน รวมถึง ธรรมชาติของการทำงานในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น คือต้องมุ่งเน้นในคุณภาพเนื้องาน นำทรัพยากรทางเทคโนโลยีมาใช้ และต้องการความพยายามทุ่มเทในระดับรายบุคคลมากขึ้น ความสำเร็จของงานเกิดจากความร่วมมืออย่างทุ่มเทในระดับรายบุคคลและด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมจะเป็นการรวมพลังให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงสุด การทำงานเป็นทีมมีผลต่อคุณภาพของงาน ผลผลิต การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในภาครัฐเองได้มีความพยายามที่จะปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อย้อนไปจะเห็นว่ารัฐบาลไทยได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ปี พ.ศ. 2561 - 2580) เพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศ ซึ่งการวางแผนพัฒนาประเทศที่ได้จัดทำภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีนี้ได้มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีความสมดุลระหว่าง การพัฒนาด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมไปด้วยกันและเป็นการพัฒนาบนพื้นฐาน ของการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อสวัสดิการที่ดีขึ้นของประชาชน^{1,2}

จากการศึกษาของมูลนิธิเพื่อการวิจัยแห่งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2555 ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการบูรณาการกระบวนการบริการในระบบการมาตรฐาน คือ กระบวนการยังไม่มีบูรณาการกันอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานไม่ประสานสอดคล้องกัน และความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการและเครือข่ายยังไม่มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการบริการโดยการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้นเป็น

เครือข่าย ปรับกระบวนการของหน่วยงานสนับสนุนบริการด้านมาตรฐาน เช่น ธุรการ การเงิน บุคลากร ให้มีระบบงาน ที่มีประสิทธิภาพ จัดวิธีการทำงานให้เชื่อมโยงกระบวนการให้เข้ากันได้กับกระบวนการให้บริการ ด้านมาตรฐาน ลดความซ้ำซ้อน ปรับทัศนคติในการให้บริการร่วมกัน กำหนดแนวทางร่วมกันที่ชัดเจน ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานยึดมั่นในหลักการ ไม่หวั่นไหวกับการเมืองและผลประโยชน์ รักษาความเป็นมาตรฐาน และสร้างความน่าเชื่อถือในระบบมาตรฐาน มีความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล ในการให้บริการ ทำงานอย่างมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ ในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ³

ซึ่งการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอเมื่อเทียบกับภาคเอกชน รวมทั้งมีโครงสร้างส่วนราชการที่ไม่คล่องตัว ขาดความยืดหยุ่น การบริหารยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ส่งผลให้การบริหารภาครัฐ ไม่ทันสมัย ไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมียุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ได้มุ่งเน้นให้ภาครัฐสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน แต่ในการพลิกโฉม (Transform) ภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรองรับรูปแบบ (Model) การพัฒนาประเทศไทย 4.0 จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ และในปีพ.ศ. 2561 ได้มีพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ประกาศใช้ มีมาตราหนึ่งที่กล่าวถึงประเด็นสำคัญที่เปรียบเหมือนพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่ดีคือมาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและ

หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้นหมายความว่า การปฏิบัติงานของภาครัฐจะต้องนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ในการออกแบบระบบงานและจัดวางการควบคุมภายในแทรกไว้ในกระบวนการปฏิบัติงานตามความเสี่ยงที่พบและจัดให้มี การตรวจสอบภายในเพื่อประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของการออกแบบระบบงานและ การปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานที่ดูแล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดแก่องค์กร คือ ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไร ใช้เครื่องมือแบบไหน อยู่ในระดับใด การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึง สิ่งเหล่านี้เป็นหลักเพราะหากเรามีการประเมินความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มลงมือทำเราจะเตรียมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่คิดว่ามันอาจจะเกิดขึ้นแต่ด้วยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนมากจะมีความคิดเข้าข้างตัวเองอาจมองปัญหาไม่ครอบคลุม ต้องอาศัยคนอื่นมาช่วยกันมองช่วยกันประเมิน นั่นก็คือการตรวจสอบภายใน⁴

จะเห็นได้ว่า ภาครัฐเองก็มีความพยายามที่จะกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้มีการบูรณาการร่วมกันจากหลายภาคส่วนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันถึงแม้ว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ของภาครัฐจะยังคงยึดติดกับการปฏิบัติงานแบบเดิม ที่พบในความเป็นจริงและจากงานวิจัย ผู้เข้ารับการประเมินได้มาปฏิบัติงานที่กลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทเมื่อประมาณกลางปีงบประมาณ 2564 ในฐานะหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งกลุ่มงานบริหารทั่วไปในตอนนั้น มีการแยกงานธุรการและเลขานุการออกไปตั้งเป็นอีกกลุ่มงานหนึ่ง ทำให้กลุ่มงานบริหารทั่วไปดูแลงานทั้งหมด 4 งานประกอบด้วยงานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและช่าง และงานตรวจสอบและควบคุมภายใน ก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่จังหวัดชัยนาท ได้มีการหาข้อมูลและมีการศึกษาบริบท ในการทำงานของกลุ่มงานบริหารทั่วไปมาก่อนบ้าง รวมถึงเคยเข้ามาตรวจสอบคุณภาพบัญชีในฐานะของ CFO เขตสุขภาพที่ 3 ในหลายโรงพยาบาลที่อยู่ในจังหวัดชัยนาท ทำให้มี

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ประกอบกับเมื่อได้มาปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องทำสิ่งแรกคือการประเมินและวิเคราะห์การทำงานของแต่ละงาน รวมถึงวิเคราะห์ภาพรวมของกลุ่มงาน ศึกษาอุปนิสัยและลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้ได้ข้อสรุปของการทำงานในกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทดังนี้ (1) การทำงาน มีความแบ่งแยกชัดเจน รอยต่อระหว่างงานจะมีการสร้างขั้นตอนและเอกสารต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อปกป้อง การทำงานของตนเองโดยที่ไม่มีการมองในภาพรวม ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน เกินความจำเป็น เพิ่มภาระสิ้นเปลืองทรัพยากร (2) การทำงานทั้งหมดมีระบบเป็นของตนเอง โดยไม่ได้คำนึงถึงระบบใหญ่ ทำให้เกิดความล่าช้า (3) ขาดเครื่องมือที่มาช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น ทั้งหมดยังคงใช้การทำงานแบบ manual จัดทำเอกสารต่าง ๆ ด้วย MSWord Excel (4) เจ้าหน้าที่ยังมีความรู้ที่ไม่ทันสมัย แต่มีความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (5) อัตราค่าลงมีน้อยเนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ติดคดีวินัยและอยู่ระหว่างดำเนินการต้องไปปฏิบัติงานที่กลุ่มงานอื่น (6) ตรวจสอบข้อมูลทางด้านบัญชี คือในระบบ GFMS เพราะเป็นโปรแกรมหลักในการจัดทำบัญชีของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ก่อนที่จะเริ่ม การพัฒนาและปรับปรุงระบบงาน พบว่า มีข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อนสูงมาก เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานในอดีตตั้งแต่เริ่มใช้ระบบ GFMS (พ.ศ. 2547) และยังไม่ได้รับการแก้ไข คงค้างอยู่ในระบบ เมื่อหาสาเหตุพบว่า ขาดการสอบทานข้อมูลในระบบ GFMS ต่างคนต่างทำโดยที่ในบางขั้นตอน ไม่รู้ว่าใครหรืองานใดต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ทำให้การทำงานไม่ครบขั้นตอนเป็นสาเหตุที่ทำให้มีข้อมูลค้างอยู่ในระบบจำนวนมาก ซึ่งที่ถูกต้องจะต้องไม่ปรากฏหรือถ้าปรากฏก็ต้องมีหลักฐานประกอบที่แสดงถึงที่มาที่ไปของข้อมูลดังกล่าว และขาดคนที่จะมาจัดการในภาพรวมด้วยความรู้ความเข้าใจในงานอย่างแท้จริง จากสิ่งที่พบ ที่ได้จากการวิเคราะห์ ประเมินและตรวจสอบ ในภาพรวมของกลุ่มงานบริหารทั่วไป พบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตหากไม่เร่งดำเนินการแก้ไข

เช่น ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความไม่ถูกต้องของข้อมูลในรายงานการเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะข้อมูลเหล่านี้เป็นตัวสะท้อนผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้นสิ่งที่ต้องดำเนินการจัดการคือ การพัฒนาการทำงานของกลุ่มงานบริหารทั่วไปโดย นำการบริหารความเสี่ยง (Risk management) กับ การควบคุมภายใน (Internal control) เข้ามาใช้ เป็นหลัก เสริมด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยที่จะมาช่วยให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว ตรวจสอบได้ สั้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด จึงทำให้ผู้เข้ารับการประเมิน ดำเนินการพัฒนางานดังกล่าว โดยสรุปเป็นภาพรวมของการพัฒนางานว่า “พัฒนาการทำงานด้วยแนวคิดเชิงระบบ บูรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance)⁴ ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากันของกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท” เพื่อแก้ไขปัญหาที่พบและวิธีการดังกล่าว สอดคล้องกับแนวทางการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของภาครัฐที่ควรจะเป็นตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยผู้เข้ารับการประเมินมีความเห็นว่า หากพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้ จะสามารถสร้างต้นแบบ (Model) การปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารทั่วไปขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นในเขตสุขภาพที่ 3 ได้ ซึ่งจะเป็นผลดีและมาสนับสนุนการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ที่มีอยู่ในปัจจุบันได้เป็นอย่างมาก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลัก GRC และมีการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายที่เชื่อมโยงใน งานที่เกี่ยวข้องกัน
2. เพื่อสร้างแนวทางในการทำงานของกลุ่มงานบริหารทั่วไป ที่นำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทได้

วิธีดำเนินการพัฒนา

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยรูปแบบการพัฒนาการทำงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บูรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance)⁴ ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากัน ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดชัยนาท

ประชากร

บุคลากรที่มีภาระงานและความรับผิดชอบใน กลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ชัยนาทในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ มิถุนายน 2564 - มิถุนายน 2567

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาการทำงาน

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการที่จะพัฒนา เพื่อให้เป็นภาพรวมของทั้งกลุ่มงานบริหาร ที่ถูกสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์บริบทกลุ่มงาน เมื่อได้กรอบแนวคิดในการพัฒนาแล้ว ทำความเข้าใจและทำแผน ในการจัดเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมือที่ต้องใช้ในการพัฒนาระบบงาน คือ ซอฟต์แวร์ที่จะมาช่วยให้การทำงานเกิดการบูรณาการการกำกับดูแล ความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของราชการ รวมถึงการควบคุมภายในที่มีความจำเป็น
2. เขียนภาพภารกิจในกลุ่มงานบริหารที่เชื่อมโยงกันอย่างไรภายใต้แนวคิดเชิงระบบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนการพัฒนา

1. การวิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดแนวทางในการพัฒนาร่วมกันวิเคราะห์ตนเองด้วยเครื่องมือ SWOT เพื่อนำมาทำแผนพัฒนาและกำหนด Vision Mission Core value เป้าหมาย ของกลุ่มงานบริหารทั่วไป เพื่อใช้เป็นทิศทางในการทำงานร่วมกัน
2. กำหนดภาพระบบงานทั้งกลุ่มงานที่ควรจะเป็นของกลุ่มงานบริหารทั่วไปให้ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกันของทุกงาน
3. กำหนด ซอฟต์แวร์ ที่จะนำมาใช้และดำเนินการจัดหา เพื่อให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งดำเนินการจัดหา

4. ปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม ที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีการสอบทานงานระหว่างกันอย่างเป็นระบบ ส่งมอบผลงานระหว่างกันอย่างมีคุณภาพ ทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละงานที่ต้องดำเนินการให้ครบขั้นตอน และต้องสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำ

5. วิเคราะห์งานทุกงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ จนได้ภาพรวมของทุกงาน ในกลุ่มงานบริหารทั่วไป พร้อมทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกคน เพื่อให้เห็นภาพรวมการทำงานเชิงระบบของกลุ่มงานบริหารทั่วไป

6. วางแผนและออกแบบระบบงานใหม่ ภายใต้การใช้ ซอฟต์แวร์ ในการทำงาน และแบ่งการดำเนินการออกเป็นระยะ ๆ โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

6.1 พัฒนาระบบงานที่จะใช้ต่อไปข้างหน้า

6.2 การจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่ไม่ถูกต้องในอดีตที่ได้จากการตรวจสอบ ตามแนวทางของผู้ขอรับการประเมินประกอบด้วย Flow หลักในการจัดการบัญชีทรัพย์สินประเภทครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างดังภาพที่ 10 และสำหรับบัญชีอื่น ใช้แนวทางที่กรมบัญชีกลางกำหนด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บข้อมูลจากการปฏิบัติงานแบบเดิมในทุกขั้นตอนที่ปฏิบัติ

2. เก็บข้อมูลจากการปฏิบัติงานจากระบบงานใหม่ที่ออกแบบตามแนวคิดเชิงระบบบูรณาการตามแนวคิด GRC ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลกัน

จริยธรรมงานวิจัย

การศึกษา พัฒนาการทำงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บูรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากันของกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท ได้รับการรับรองจริยธรรมงานวิจัยจากคณะกรรมการ

จริยธรรมงานวิจัยในมนุษย์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานตามระบบใหม่เปรียบเทียบกับผลของการปฏิบัติงานแบบเดิม และวิเคราะห์ปัญหา หรือการปฏิบัติงานที่ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อนำมาปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพจนได้เป็นระบบงานที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานและสามารถนำไปขยายผลต่อหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทต่อไป

ผลการศึกษา

1. ผลการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของกลุ่มงานบริหารทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลัก GRC และมีการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายที่เชื่อมโยงในงานที่เกี่ยวข้องกัน

ผลจากการพัฒนาการทำงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บูรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากัน

1.1 สภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาการทำงานด้วยแนวคิดเชิงระบบ บูรณาการตามหลัก GRC ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยง หากันนั้น

เป็นการออกแบบระบบงานให้ผู้ที่ปฏิบัติงานทุกงาน (งานการเงิน งานบัญชีและงานพัสดุ) มีความเข้าใจในหลักการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน

กลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท มีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งสิ้น 4 งาน ประกอบด้วย งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและช่าง และงานตรวจสอบและควบคุมภายใน มีบุคลากรงานการเงินจำนวน 4 คน งานบัญชีจำนวน 2 คน งานพัสดุจำนวน 5 คน ช่างจำนวน 3 คน สำหรับ งานตรวจสอบและควบคุมภายในนั้น หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานตรวจสอบและควบคุมภายในอีก 1 ตำแหน่ง โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ ให้การเงินและบัญชี จำนวน 2 คน และงานพัสดุจำนวน 2 คน มีการกิจรับผิดชอบงานตรวจสอบ

และควบคุมภายในเพิ่มขึ้นอีก 1 ภารกิจ รวมบุคลากรทั้งสิ้นจำนวน 15 คน

พบว่า งานตรวจสอบและควบคุมภายใน จะไม่มีการแยกภารกิจออกจากกลุ่มงาน บริหารทั่วไป และในมุมมองของผู้ขอรับการประเมินมีข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากการลงพื้นที่หน่วยงาน ในสังกัดเพื่อตรวจสอบและประเมินการควบคุมภายใน พบว่า ยังมีการผิดพลาดในเรื่องเดิม และยังมีความ ยึดติดกับกฎกติกา ที่นอกเหนือระเบียบแต่เป็นความระแວดระวังตัวจากความไม่รู้จริงของเรื่องนั้น ๆ จึงสร้างขึ้นตอนขึ้นมาปกป้องตัวเองอย่างมากมาย เช่น การเพิ่มขึ้นตอน เพิ่มเอกสารเพื่อความสบายใจในการต้องไปดำเนินการต่อ ซึ่งไม่มีความจำเป็น การปรับเปลี่ยนทำได้ยาก ดังนั้น สิ่งที่ตั้งใจจะพัฒนาคือ พัฒนาระบบงานหลักในส่วนที่สามารถควบคุมได้ให้ดีขึ้น เมื่อสร้างระบบหลักในหน่วยงานกำกับดูแล (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด) ได้ดีมีความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาทดสอบใช้ในภาพรวมเพื่อสร้างให้เกิดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติ และนำไปประยุกต์ใช้ขยายผลต่อไปยังหน่วยงานในสังกัดได้

ดังนั้น ผลที่ได้จากการพัฒนาระบบงานที่ชัดเจนประกอบด้วย งานพัสดุ งานการเงิน และ งานบัญชีเท่านั้น เพราะด้วยแนวคิดของผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่า เครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาใช้ หากสามารถนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญของผู้ขอรับการประเมิน มาออกแบบแนวการตรวจสอบภายในผ่านเครื่องมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น งานพัสดุ จัดทำเอกสารผ่าน e-GP ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยโปรแกรมบัญชีเดียวกันผ่านสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเนื่องจากใช้ on cloud จะทำให้การตรวจสอบข้อมูลเพื่อประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ลดเวลาในการลงพื้นที่ ไม่สร้างภาระให้กับหน่วยงานในสังกัดและค่าใช้จ่ายที่ต้องออกนอกพื้นที่ ประสิทธิภาพในการวางแผนการตรวจสอบ จะดีขึ้นเนื่องจากสามารถประเมินความเสี่ยงได้จากข้อมูลในระบบ ซึ่งจะทำให้พบข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ขอรับการประเมินวางแผนไว้เป็นระยะถัดไป

1.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำมาทำแผนพัฒนาและกำหนด Vision Mission Core value เป้าหมาย ของกลุ่มงานบริหารทั่วไป เพื่อใช้ เป็นทิศทางในการทำงานร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปแสดงให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญ รวมถึงโอกาสและภัยคุกคามที่ต้องเผชิญ โดยในด้านจุดแข็ง (Strength) เจ้าหน้าที่ที่มีความทุ่มเทและตั้งใจทำงาน มีความผูกพันกับองค์กร และทำงานด้วยความโปร่งใส แม้ว่าจะสามารถทำงานร่วมกันได้ แต่ยังไม่ถึงระดับทีมเวิร์กที่มีประสิทธิภาพ ส่วนจุดอ่อน (Weakness) ได้แก่ อัตรากำลังที่น้อย ทักษะการใช้ Microsoft Office ที่ต่ำ เครื่องมือที่ล้าสมัย และขาดคู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เจ้าหน้าที่ขาดความมั่นใจและความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ในด้านโอกาส (Opportunity) เจ้าหน้าที่มีโอกาสได้รับการอบรมและค่าตอบแทนจากการทำงานนอกเวลา ขณะที่ภัยคุกคาม (Threats) ได้แก่ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร การประสานงานระหว่างกลุ่มงานที่ไม่ดี และข้อจำกัดในการใช้งานระบบ GFMS ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมได้

เมื่อวิเคราะห์ตนเองแล้ว สิ่งที่ทำต่อไปคือการร่วมกันกำหนดภาพฝัน เป้าหมายที่ต้องการ ร่วมกัน และกำหนดกลยุทธ์ในการที่จะทำให้อำนาจที่อยากเห็นสำเร็จ

Vision คือ “ระบบงานดี มีมาตรฐาน คนทำงานมีความสุข” ซึ่งหมายความว่า เราจะเป็นกลุ่มงานบริหารทั่วไปที่มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หมายความว่า การประหยัดทรัพยากร ทั้งวัสดุที่ใช้ เวลาที่ใช้ สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องตามหลักกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชีและพัสดุ นั่นคือนิยามของคำว่า ระบบงานดี เมื่อระบบงานดีแล้ว ก็นำไปให้หน่วยงานในสังกัดทดลองใช้ด้วยระบบเดียวกัน หมายความว่า แกนหลักของระบบยังคงใช้เหมือนกัน เพราะถูกออกแบบมาจากกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง แต่ในส่วนย่อยอื่น สามารถปรับ ให้เข้ากับบริบทของหน่วยงานนั้น ๆ ได้ เพื่อให้เกิดความ

ยืดหยุ่น แล้วทดสอบเพื่อประเมินความเหมาะสม ก่อนที่จะนำมาประกาศเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน

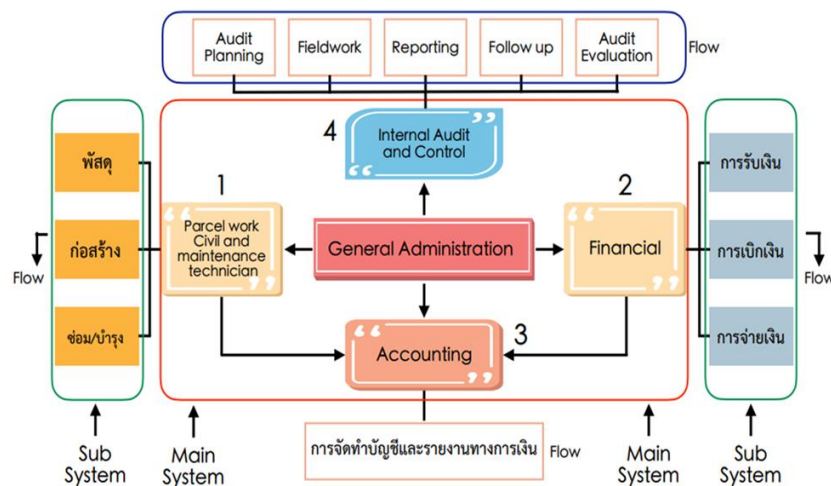
ในหลักคิดในการกำหนดภาพฝันมีความเห็น ว่า เมื่อสามารถสร้างระบบงานให้ดี มีมาตรฐานได้รับการยอมรับ จะส่งผลโดยตรงกับการปฏิบัติงานที่มีความสะดวก คล่องตัว ลดความเสี่ยงต่าง ๆ ได้อย่างมาก ซึ่งทั้งหมดจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเป็นระบบ งานเป็นระบบคนทำงานก็มีความสุขในการปฏิบัติงานมากขึ้นแน่นอน และทั้งหมดจะต้องมีข้อตกลงร่วมกันในการพิจารณาคุณค่าหลักหรือเรียกว่า Core value ของกลุ่มงานบริหารทั่วไป เพื่อให้เห็นถึงแก่นแท้ของกลุ่มงานบริหารคือ รั้วหน้าที่มี Passion ซื่อสัตย์ โปร่งใส ทนสมัยและยั่งยืน

คุณค่าหลักของกลุ่มงานบริหารทั่วไปนั้น มีความหมายว่า รั้วหน้าที่ คือ ทุกคนต้องรู้หน้าที่และ

ความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดี มีใจรักในสิ่งที่ตนเองทำเพราะเชื่อว่าถ้าเรารักในสิ่งที่ทำเราจะทำสิ่งนั้นออกมาได้ดี และทำทุกอย่างด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส แต่ต้องมีความทันสมัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความยั่งยืนต่อไปในอนาคต

2. การกำหนดภาพระบบงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บุรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากัน ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท

2.1 ระบบงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บุรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากัน ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท



ภาพประกอบที่ 1 ระบบงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บุรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากัน ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท

โดยดำเนินการทั้งกลุ่มงานที่ควรจะเป็นของกลุ่มงานบริหารทั่วไปให้ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกันของทุกงาน เพื่อใช้ในการสื่อสารทำความเข้าใจ เป็นการปูทางสำหรับการพัฒนาระบบงานต่อไปในระดับที่ลงรายละเอียดมากขึ้น และเพื่อให้เข้าใจการทำงานรวมกันอย่างเป็นระบบ

กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ภารกิจ คือ งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและช่าง และงาน

ตรวจสอบและควบคุมภายใน ซึ่งทั้งหมดคือระบบหลักของกลุ่มงานบริหารทั่วไป ส่วนในตัวของงานย่อย ๆ ในระบบหลัก คือระบบย่อยของแต่ละงาน

ภาพรวมของงานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชี ตามลำดับ ซึ่งจาก ในภาพที่พยายามแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ว่างานที่ปฏิบัติ มีขั้นตอนอะไรบ้าง ซึ่งผู้รับผิดชอบต้อง ไปจัดทำ Flow ของแต่ละขั้นตอนประกอบกับทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ใช้ได้จริงประกอบ และที่สำคัญ ที่ต้องการสื่อสารกับเจ้าหน้าที่คือการพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ

ระบบงานของตนเอง เพื่อสร้างความตระหนักรู้ว่า เราต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานของเราด้วย ไม่ใช่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางในการคิดระบบงานใหม่ รวมถึงการส่งมอบผลงานของแต่ละคนที่รับผิดชอบ ไปให้แก่ ใครบ้างและผู้รับผลงานต้องการอะไรจากผู้ส่งมอบ ซึ่งจะทำให้เกิดมุมมองที่กว้างขึ้นในการนำไปใช้ ในการออกแบบระบบงานภายใต้หลักการ GRC และนำภาพเหล่านี้มาใช้สื่อสารทำความเข้าใจกันอีกครั้งเพื่อปรับทัศนคติในการทำงานที่ดี มีการทำงานร่วมกันในรูปแบบของทีม ที่เชื่อมโยงสอดคล้องประสานกัน และใช้อธิบายถึงการทำงานที่ต้องมีการ สอบทานงานระหว่างกัน อย่างเป็นระบบ ส่งมอบผลงานระหว่างกันอย่างมีคุณภาพ ทำความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของแต่ละงานที่ต้องดำเนินการให้ครบขั้นตอนพร้อมวิเคราะห์ระบบงาน

จากการได้ทำความเข้าใจร่วมกันมีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์จากการปฏิบัติงานในโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป Express on cloud ซึ่งการจะ Run ข้อมูลในโปรแกรมได้สมบูรณ์นั้นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันตั้งแต่การวิเคราะห์ระบบ วางระบบ ออกแบบเอกสารพร้อมกับกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้รับผิดชอบแต่ละคนมีสิทธิเข้าถึง

ข้อมูล เข้าใช้โปรแกรม ซึ่งการวิเคราะห์ ออกแบบ และวางระบบในภาพรวมนั้น ต้องพิจารณาการทำงานที่ต้องเชื่อมข้อมูลถึงกันตั้งแต่ต้นน้ำคืองานพัสดุ สิ้นสุดที่งานบัญชี ดังนั้นการบูรณาการตามหลัก GRC นั้น การจะนำมาประยุกต์ใช้อาจแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ที่นำมาประยุกต์ใช้แบบจริงจังโดยกำหนดเป็นนโยบาย แต่ด้วยเป็นการพัฒนางานของกลุ่มงานบริหารทั่วไปของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด การนำมาบูรณาการใช้ในงานประจำนั้นพิจารณาจากบริบทของงานที่ปฏิบัติ แต่สามารถให้คำตอบของการกำกับดูแล งานที่ปฏิบัติอยู่ในทุกระดับ มีการประเมิน ความเสี่ยงในการที่จะออกแบบระบบงาน แบบฟอร์มที่ใช้ในการปรับระบบงานใหม่ ต้องมีสาระสำคัญตามที่กฎหมายกำหนดทุกเรื่อง แต่ถ้าความเสี่ยงที่ประเมินได้มิใช่ส่วนที่กฎหมายกำหนดให้ปฏิบัติ จะเป็นการกำหนดการควบคุมที่แทรกไว้ในกระบวนการปฏิบัติงานปกติ ซึ่งจะอยู่ขั้นตอนของการปฏิบัติงานผ่านระบบงานที่ออกแบบ และวัดผลจากการปฏิบัติงานจริง แต่ต้องมีการทิ้งระยะให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ก่อน เมื่อการปฏิบัติงานเข้าสู่สภาวะปกติ จึงเก็บข้อมูลนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ และได้ผลลัพธ์ดังนี้

ตารางที่ 1 การออกการทำงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บูรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากัน ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท

งาน/กระบวนการงาน	ก่อนดำเนินการ	หลังดำเนินการ
<u>งานพัสดุ</u> 1. ปรับปรุงกระบวนการจัดทำเอกสารงานพัสดุ	มีขั้นตอนทั้งสิ้น 11 ขั้นตอนและจัดทำเอกสารด้วย MS word	บันทึกข้อมูลตามรูปแบบที่กำหนดใน 1 หน้า ผ่านโปรแกรม Express on cloud แบบฟอร์มที่เหลือนสามารถพิมพ์ออกมาใช้ได้ทุกขั้นตอนของการจัดทำเอกสารพัสดุ
2. พัฒนาการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน	ทะเบียนคุมทรัพย์สิน ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ครบ ไม่ถูกต้อง จัดทำแบบ manual	ทำทะเบียนใน Express on cloud สะดวก รวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้อง ตรวจสอบได้แบบ real-time
3. พัฒนาการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุสิ้นเปลือง	จัดทำทะเบียนคุมแบบ manual ใช้เวลาในการทำกรรับ จ่าย สรุปรายคงเหลือ ประมาณ 4 วัน ข้อมูลไม่ตรงกับบัญชีวัสดุใน GFMS เพราะไม่ได้ตรวจสอบ เนื่องจากยุ่งยากใช้เวลามาก	ทำระบบทั้งหมดใน Express on cloud ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 35 นาที และสามารถส่งข้อมูลให้งานบัญชีตรวจสอบได้ทุกสิ้นเดือน
<u>งานการเงิน</u>	การจัดทำเช็ค ต้องบันทึกข้อมูลในฟอร์มเช็คที่สร้างไว้ ด้วยรายละเอียดตามเอกสารที่มี และต้องบันทึกในทะเบียนคุมเช็คอีกครั้งเพราะข้อมูลไม่ได้เชื่อมกัน	เรียกข้อมูลเจ้าหน้าที่จากระบบ Express on cloud ตรวจสอบกับหลักฐานอีกครั้งก่อนพิมพ์เช็คส่งจ่าย สามารถเรียกรายงานการจ่ายเช็คเพื่อทำเป็นทะเบียนคุมจากระบบได้ทันที

ตารางที่ 1 การออกการทำงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บูรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากัน ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท

งาน/กระบวนการ	ก่อนดำเนินการ	หลังดำเนินการ
	การจัดทำรายงานข้อมูลภาษี หัก ณ ที่จ่าย ต้องบันทึกข้อมูลอีกครั้งเมื่อมีการจ่ายเรียบร้อยแล้ว เพื่อเตรียมเข้าระบบ e-filing ของกรมสรรพากร	ดึงข้อมูลรายงานจากระบบ Express on cloud ในรูปแบบที่กรมสรรพากรกำหนดทั้งเป็นการนำส่งด้วยกระดาษ หรือ การนำส่งด้วยข้อมูลผ่านระบบ e-filing โดยไม่ต้องมาจัดทำข้อมูลใหม่
	การทำรายงานสรุปการจ่ายเงินประจำวัน ต้องนำเอกสารหลักฐานในการจ่ายทั้งหมดมาสรุปใน Microsoft Excel เพื่อส่งให้แก่งานบัญชี มีโอกาสบันทึกไม่ครบเพราะเอกสารต้องมีการไปเสนอผู้มีอำนาจอีกหลายขั้นตอน ทำให้เกิดเอกสารการจ่ายมาถึงงานบัญชีล่าช้า	สามารถเรียกรายงานการจ่ายเงินประจำวัน เพื่อนำมาสอบทานกับหลักฐานอีกครั้งก่อนส่งมอบให้แก่งานบัญชี

หลังจากได้แนวทาง/วิธีการทำงานใหม่ที่ใช้ปฏิบัติไปข้างหน้าของทุกงานแล้ว การจัดการข้อมูลที่ไม่ถูกต้องในอดีต ต้องได้รับการแก้ไขเช่นกัน ซึ่งแนวทางในการจัดการข้อมูลในอดีตมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูลบัญชีในรายละเอียดของรายการที่ไม่ถูกต้องตามมาตรฐานบัญชีคือ ไม่มีหลักฐานประกอบพิสูจน์ยืนยันความมีอยู่จริงของมูลค่าดังกล่าว

2. เมื่อได้รายละเอียดครบถ้วน จัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขพร้อมทั้งประเมินความยากง่ายของรายการที่ต้องแก้ไขใหม่

3. แบ่งความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ใน กลุ่มงานบริหารทั่วไปดำเนินการ โดยต้องทำควบคู่ไป กับงานประจำ

4. กำหนดเป้าหมายในการจัดการให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันและช่วยกันไปให้ถึงผลลัพธ์

โดยมีเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดคือ รายงานการเงินมีความน่าเชื่อถือ จากในฐานะที่เป็น Auditor ทั้งภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ข้อมูลผ่านงบการเงินหรือรายงานการเงินของหน่วยงาน จะสะท้อนรูปแบบของการดำเนินงานของหน่วยงาน นั้น ๆ ได้ เพราะพฤติกรรมในการทำงาน การบริหารงานจะสะท้อนผ่านตัวเลขที่ปรากฏในรายงานการเงิน และใช้สิ่งที่วิเคราะห์ได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานให้มีความครอบคลุมเรื่อง การ

กำกับดูแลในฐานะของหัวหน้ากลุ่มงาน และใช้ในการประเมินความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และกำหนดกิจกรรมความคุมให้เหมาะสม รวมถึงการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ด้วย

ซึ่งการถอดความคิดให้เห็นเป็นภาพรวม มีส่วนช่วยให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจมากขึ้น และสามารถอธิบายการจะไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. ผลการ การพัฒนาการทำงานด้วยแนวคิด “เชิงระบบ” บูรณาการตามหลัก GRC (Governance, Risk and Compliance) ใช้ เทคโนโลยีเชื่อมโยงหากัน ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท

การตรวจสอบข้อมูลในรายละเอียดของรายการที่ไม่ถูกต้องตามมาตรฐานบัญชีภาครัฐคือ ไม่มีหลักฐานประกอบพิสูจน์ยืนยันความมีอยู่จริงของมูลค่าดังกล่าว การเก็บข้อมูลใช้ข้อมูล ณ สิ้นปีงบประมาณ 2564 เป็นข้อมูลตั้งต้น

3.1 ข้อมูลการเปรียบเทียบ ระหว่างข้อมูลบัญชีในระบบ GFMS และข้อมูลที่รวบรวมจากหลักฐานประกอบ ณ 30 ก.ย. 2564 จะพบว่า รวมผลแตกต่างจากการเปรียบเทียบ เท่ากับ 860,715,724.68 บาท คิดเป็น 39% จากผลรวมด้านเดบิตและเครดิตในระบบ GFMS

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลข้างต้น มาพิจารณาเลือกรายการที่สามารถจัดการแก้ไขให้

ถูกต้องโดยกลุ่มงานบริหารทั่วไปก่อน เนื่องจากข้อมูลที่มีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนเป็นข้อมูลที่สะสมมาจากอดีตตั้งแต่เริ่มต้นระบบบัญชี GFMS และยังไม่ได้รับการแก้ไข ที่เกิดจากปัญหาที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ การบันทึกข้อมูลตั้งต้น ไม่สามารถหาหลักฐานมายืนยันได้ รวมถึงรายการบางรายการที่ไม่ได้ดำเนินการให้ครบขั้นตอนเพราะไม่รู้ว่าเป็นหน้าที่ของใคร เป็นต้น ซึ่งการแก้ไขได้ถูกดำเนินการมาบ้างแล้วเนื่องจากพบข้อผิดพลาดเมื่อเริ่มต้นมาปฏิบัติงานคือ บัญชีพัสดุทรัพย์สินตามรายละเอียดในภาพที่ 20 – 21 จึงทำให้ไม่ปรากฏในข้อมูลเปรียบเทียบตามภาพที่ 19 -19.4

เมื่อพิจารณารายการที่มีความแตกต่างกันระหว่างข้อมูลในระบบบัญชี GFMS กับ ข้อมูลที่มีหลักฐานประกอบ จำแนกประเภทออกเป็น 2 ประเภท เพื่อแบ่งความรับผิดชอบในการไปดำเนินการ หาข้อมูลมาประกอบเพื่อแก้ไข และพิจารณาข้อมูลที่ได้ถึงแนวทางการแก้ไขอีกครั้ง เพื่อพิจารณา ว่าสามารถดำเนินการได้ที่กลุ่มงานบริหารทั่วไปหรือไม่ ถ้าไม่ได้หน่วยงานใดจะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือ ให้สามารถจัดการแก้ไขข้อมูลที่ไม่ถูกต้องได้ จากข้อมูล พบว่า มี 3 หน่วยงานที่กลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทต้องไปขอรับความช่วยเหลือในการแก้ไขข้อมูลผิดพลาดในอดีต คือ (1) สำนักงานคลังจังหวัด (2) กองบริหารการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และ (3) กรมบัญชีกลาง

ข้อมูลที่แบ่งเป็น 2 ชุด เพื่อมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ ค้นหาข้อมูลในอดีตมาประกอบการแก้ไข ชุดที่ 1 คือ บัญชีทรัพย์สินประเภทครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างทั้งหมดที่มีความคลาดเคลื่อน และชุดที่ 2 คือ บัญชีเงินสด บัญชีเงินฝากธนาคาร บัญชีลูกหนี้ บัญชีเงินรับฝาก เป็นต้น เนื่องจากการค้นหาหลักฐานและความเข้าใจในตัวหลักฐานที่ต้องนำมาประกอบการแก้ไขมีความแตกต่าง และมีความยุ่งยากแตกต่างกัน เมื่อดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดในอดีตตามแนวทางที่กำหนดไว้

3.2 การเปรียบเทียบ ระหว่างข้อมูลบัญชีในระบบ GFMS และข้อมูลที่รวบรวมจากหลักฐานประกอบ ณ 30 มิ.ย. 2567 ซึ่งเป็นข้อมูลหลังจากดำเนินการแก้ไข ตามแนวทางที่กำหนดแล้ว พบว่ารวมผลแตกต่างจากการเปรียบเทียบ เท่ากับ 109,866,609.20 บาท คิดเป็น 10.15% จากผลรวมด้านเดบิตและเครดิตในระบบ GFMS

การแก้ไขข้อผิดพลาดของข้อมูลในระบบ GFMS ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาทสามารถแก้ไขได้สำเร็จไปได้ 28.85% ส่วนที่ยังไม่พบอีก 10.15% นั้นคาดว่าจะเสร็จสิ้นหลังตรวจสอบพัสดุประจำปี 2567 เพราะมีการตรวจนับทรัพย์สินอีกครั้ง

การติดตามการดำเนินการทุกอย่างติดตามทุกสัปดาห์อย่างสม่ำเสมอ พบปัญหาดำเนินการปรับปรุงแนวทางเพื่อจะสามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และได้ผลลัพธ์ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

สรุปและอภิปรายผล

จากการนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาพัฒนาการทำงานร่วมกับการบูรณาการตามหลักของการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ด้วยโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป Express on cloud ที่เชื่อมโยงการปฏิบัติงาน พัสดุ การเงิน และบัญชีไว้ด้วยกัน จากผลลัพธ์ ที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สะดวก รวดเร็ว มีระบบการสอบทานงานระหว่างกันได้เป็นอย่างดี พบข้อผิดพลาดอย่างรวดเร็ว การสรุปผลทุกสิ้นเดือนเพื่อใช้ในการสอบทานกับข้อมูลบัญชีในระบบ GFMS สามารถทำได้ทุกสิ้นเดือน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดสามารถแก้ไขให้ถูกต้องได้ทันที⁵

การพัฒนาการทำงานในกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท เปรียบเสมือนกับการทำการทดลองในห้องทดลองเพื่อศึกษา แนวทางการทำงานในบริบทหนึ่ง ตามหลักการที่ควรจะเป็น เนื่องจากจังหวัดชัยนาทเป็นจังหวัดที่เล็กที่สุดใน

เขตสุขภาพที่ 3 จึงมีความเหมาะสม จะทดลองพัฒนาระบบงาน ซึ่งโดยส่วนตัวของผู้ขอรับการประเมินปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจากระดับโรงพยาบาลชุมชนมาก่อน การที่ได้อยู่ในกลุ่มงานบริหารทั่วไปของโรงพยาบาลชุมชนทำให้มีความรู้ ความเข้าใจการปฏิบัติงานจากระดับล่าง และมีโอกาสได้ทำงานในระดับเครือข่ายบริการสุขภาพอำเภอที่ต้องดูแลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ควบคู่ไปด้วย อีกทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานระดับเขตสุขภาพในฐานะผู้รับผิดชอบหลักด้านคุณภาพบัญชีของเขตสุขภาพที่ 3 ในช่วงปี 2560-2562 ได้ลงพื้นที่ตรวจสอบคุณภาพบัญชีของหน่วยบริการในเขตสุขภาพที่ 3 มากกว่า 30 แห่ง ทั้งโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป จึงทำให้มีความเข้าใจในบริบทของงานบริการและงานสนับสนุนของหน่วยงานเหล่านี้เป็นอย่างดี เมื่อมีโอกาสได้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท ทำให้เข้าใจการเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันอย่างเป็นระบบ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงมีความเข้าใจลักษณะของการทำงานที่มีปัญหาไม่ว่าจะระดับใด ดังนั้น จึงมีความเห็นว่า การพัฒนาระบบงานไม่ว่าจะทำได้ในระดับจังหวัดหรือระดับเขต หรือระดับประเทศ ควรจะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ก่อน ศึกษา ระบบ ศึกษาปัญหา ทดลองจนได้ผลลัพธ์ที่ดีแล้วจึงขยายผลต่อไปยังหน่วยงานอื่นที่มีความสนใจที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบงานของตัวเองให้มีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งทรัพยากรที่เป็นคน เงิน ของและเวลา⁶

ผลลัพธ์ของการพัฒนาการทำงาน ด้วยการนำซอฟต์แวร์มาใช้ มีประโยชน์ในการปฏิบัติงานรวมถึงการควบคุมดูแลได้โดยง่ายทั้งลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยเริ่มต้นที่งานพัสดุ เดิม จัดทำเอกสารต่าง ๆ ด้วย MSWord Excel ร่วมกับจัดทำในระบบ e-GP จัดทำทะเบียนคุมต่าง ๆ ด้วย manual เช่น ทะเบียนคุมวัสดุ ทะเบียนคุมทรัพย์สิน การสรุปข้อมูลเพื่อรายงานตามระเบียบต้องเก็บข้อมูลเป็นกระดาษนำมาสรุปเป็นรายงานอีกครั้งเพื่อส่งต่อ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นการค้นหาก็ทำได้ยาก ใช้เวลามาก และ

การสอบทานข้อมูลเช่น การสรุปข้อมูลการรับเข้าคลังวัสดุ การเบิกจากคลัง การคำนวณวัสดุคงคลังที่เหลือเพื่อใช้ยืนยันกับในระบบบัญชี GFMIS ไม่สามารถทำได้ทุกเดือน กล่าวได้ว่า ไม่เคยยืนยันยอดระหว่างกันเลย เนื่องจากความยุ่งยากในการสรุป ทะเบียนคุมไม่เป็นปัจจุบัน เพราะภาระงานมีมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลัง การทำทะเบียนทรัพย์สินไม่เป็นปัจจุบัน สอบทานยอดเช่น จำนวนทั้งหมดของทรัพย์สินมีมูลค่าเท่าไร มีทั้งสิ้นที่รายการ มีอะไรบ้าง เป็นประเภทไหนบ้าง หมดอายุการใช้งานหรือยัง ฯลฯ ไม่มีการคำนวณค่าเสื่อมราคาในทะเบียนคุมทรัพย์สิน การพิมพ์เอกสารในบันทึกข้อความผ่าน MSWord พบปัญหาคือการเสนอแล้วกลับมาแก้ไขบ่อยมาก เพราะแก้ไขไม่ครบ พิมพ์ผิด ผิดตรงนั้น ผิดตรงนี้ ผิดพลาดทั้งจากผู้รับผิดชอบและจากหัวหน้าที่ไม่สามารถอ่านทุกตัวอักษรในเอกสารได้ จึงมีการแก้ไขบ่อยสิ้นเปลืองเวลา กระดาษ หมึก ทุกอย่างที่กล่าวมาคือจุดเริ่มต้นที่ต้องพัฒนานำโปรแกรมสำเร็จรูปมาช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ปรากฏว่าทำให้เกิดระบบงานที่ดีและมีประสิทธิภาพมากการทำงานเชื่อมโยงข้อมูลเดียวกัน ทำให้การสอบทานระหว่างงานพัสดุและงานการเงินทำได้โดยง่าย กล่าวคือ ข้อมูลที่เป็นเอกสารถูกส่งมาให้จากงานพัสดุ ส่วนข้อมูลที่อยู่ในระบบ การเงินสามารถเรียกมาตรวจสอบเพื่อส่งจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่ หรือจะเป็นการจ่ายเงินประเภทอื่น ๆ ก็สามารถทำได้โดยง่าย และเมื่อปฏิบัติงานแต่ละเรื่องเสร็จสิ้นสามารถเรียกรายงานออกมาตรวจสอบและสรุปเป็นทะเบียนนำเสนอเอกสารเพื่อส่งต่อให้แก่งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยไม่ต้องมาทำทะเบียนคุมใหม่ งานบัญชีสามารถตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกในระบบได้ทุกครั้งที่มีการเกิดขึ้นของรายการเช่น เมื่อตรวจรับสินค้า/วัสดุ ระบบจะบันทึกข้อมูลให้ทันที หรือมีการจ่ายชำระหนี้ต่าง ๆ ระบบจะบันทึกข้อมูลให้เช่นกัน ดังนั้น งานบัญชีมีหน้าที่ในการตรวจสอบข้อมูลที่ถูกบันทึกในระบบมีหลักฐานประกอบถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ และนำไปสอบทานกับข้อมูลบัญชีในระบบ GFMIS อีกครั้งเพราะข้อมูลทั้ง 2 ระบบนี้ต้องถูกต้อง

ตรงกัน เป็นการเพิ่มการควบคุม สอบทานงานระหว่างกัน เป็นการบริหารความเสี่ยงของงานทั้งหมด^{7,8}

การกำกับดูแลในฐานะหัวหน้ากลุ่มงานสามารถตรวจสอบข้อมูลได้โดยง่าย เมื่อมีประเด็นใดที่เป็นปัญหาสามารถย้อนรอยกลับไปหาถึงต้นเหตุได้อย่างรวดเร็ว จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนางานเชิงระบบและบูรณาการหลัก GRC เข้าใช้ร่วมกับซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่เชื่อมโยงข้อมูลถึงกัน มีประโยชน์ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การควบคุมกำกับ และการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

ผลที่ได้รับจากการพัฒนา คือประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลให้รายงานการเงินของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีความน่าเชื่อถือขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาการทำงานไปประยุกต์ใช้ คือ สามารถนำ

แนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ ที่นำเสนอไปประยุกต์ใช้ได้ แต่มีข้อจำกัดหนึ่งคือ การนำแนวทางทั้งหมดไปไม่สามารถรับประกันความสำเร็จได้ 100% เนื่องจากแต่ละแห่งมีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความรู้ ความเข้าใจ ในงานที่ต้องการพัฒนาต้องมีเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อเกิดปัญหาหน่วยงานจะสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทของหน่วยงานตนเองได้ อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะพัฒนาจนสำเร็จได้จากบุคลากรในกลุ่มงานเดียวกัน

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาต่อเนื่อง คือ นำสิ่งที่พัฒนาสำเร็จในกลุ่มงานหลักคือกลุ่มงานบริหารทั่วไปของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชัยนาท ไปขยายผลต่อไปยังหน่วยงานในสังกัดให้เห็นเป็นรูปธรรมทั้งจังหวัดและวัดผลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อสามารถนำไปเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการการเพิ่มประสิทธิภาพในหน่วยงานสนับสนุน ระดับเขตสุขภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. กระทรวงการคลัง (2564), มาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐ พ.ศ. 2564 : (หน้า 26 – 237)
2. กระทรวงการคลัง (2561), พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561. กรุงเทพมหานครกลุ่มงานธรรมาภิบาล กฟผ. (2563), สำนักผู้ว่ากรมบทความเรื่อง “GRC กลยุทธ์ใหม่ในการบริหารเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร”. กรุงเทพมหานคร
3. สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. (2561), รายงานการศึกษาหน่วยงานราชการรูปแบบใหม่ (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพมหานคร
4. สถาบันกรรมการบริษัทไทย (2564), แนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการเกี่ยวกับการบูรณาการ GRC. กรุงเทพมหานคร
5. สุทธิ สุนทรานุรักษ์ (2567), บทความสำนักงานการต่างประเทศลำดับที่ 82 เรื่อง การนำ Generative AI มาใช้ในการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพการดำเนินงาน
5. อุษณา ภัทรมนตรี (2561), การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร
6. จุฑามน สิทธิพลนิชกุล (2561), แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017, สภาวิชาชีพบัญชี. กรุงเทพมหานคร
7. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2563), ทฤษฎีองค์การและการจัดการสมัยใหม่ Modern Organization, <https://www.thaiprint.org/2020/12/vol128/knowledge128-03/#>
8. ชัยวัฒน์ ไบไม่ (2564), บทความ แนวคิดเชิงระบบสู่การบริหารธุรกิจยุคใหม่, วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ. กรุงเทพมหานคร