

การพัฒนาแบบการบริหารจัดการการเงินการคลัง ของโรงพยาบาล จังหวัดลำปาง

ธัญญา เหลี่ยมพงศาพุทธิ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานตามเป้าหมายตัวชี้วัด 3 ด้าน 1) คุณภาพการบริหารการเงินการคลัง 2) ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง และ 3) ต้นทุนบริการ รวมถึงการรับรู้นโยบายและการดำเนินงานการจัดการการเงินการคลังโรงพยาบาลตามรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาโดยใช้กระบวนการ PDCA เก็บข้อมูลในปีงบประมาณ 2560-2562 กลุ่มประชากรได้แก่ คณะกรรมการด้านการเงินการคลัง จำนวน 262 คน รวบรวมจากแบบบันทึกข้อมูลติดตามรายได้และค่าใช้จ่ายจากแผน Planfin แบบประเมินภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง แบบบันทึกข้อมูลต้นทุนบริการ จากเว็บไซต์กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า 1) สถานการณ์ทางการเงินการคลัง ในปีงบประมาณ 2560-2562 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 1 คุณภาพการบริหารการเงินการคลัง ด้านรายได้จริงเทียบกับประมาณรายได้ ผ่านตามตัวชี้วัดร้อยละ 8.33 , 50 และ 83.33 ตามลำดับ รายจ่ายจริงเทียบกับประมาณรายจ่าย ผ่านตามตัวชี้วัด ร้อยละ 50, 75 และ 83.33 ตามลำดับ ตัวชี้วัดที่ 2 ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง และ ต้นทุนบริการผ่านทุกตัวชี้วัด ร้อยละ 100

2) ด้านการรับรู้นโยบายการบริหารจัดการการเงินการคลังโรงพยาบาลของ คณะกรรมการด้านการเงินการคลัง จังหวัดลำปาง ตามรูปแบบในกิจกรรมการพัฒนาโดยใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ในทุกกิจกรรมมีการรับรู้ในระดับปานกลาง ร้อยละ 51.72

3) การพัฒนาแบบการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล ในจังหวัดลำปาง โดยใช้เครื่องมือการพัฒนาศักยภาพ ตามโมเดล 70:20:10 ดังนี้ 1) การเรียนรู้แบบ ร้อยละ 70 เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ร้อยละ 20 เรียนรู้จากผู้อื่น และร้อยละ 10 การอบรมอย่างเป็นทางการ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการการเงินการคลัง คุณภาพการบริหารการเงินการคลัง โรงพยาบาลในจังหวัดลำปาง

¹ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำปาง

Corresponding Author: Taneeya Liamongsabuddhi , Email: taneeya.liam@gmail.com

Received: October 13, 2020; Revised December 3, 2020; Accepted November 4, 2020

THE DEVELOPMENT OF A FINANCIAL MANAGEMENT MODEL IN LAMPANG PROVINCE

Taneeya Liampongsabuddhi¹

ABSTRACT

The research was research and development, which the objectives of the research were to investigate the operating performance according to indicators based on three aspects comprising 1) the quality of financial management 2) the crisis of financial management, and 3) service cost, including policy perception and hospital financial management based on the development activity model that used the PDCA cycle. The data were collected from 2017 to 2019. The population was 262 finance committees. The data were collected from record forms of revenue and expense recognition from the planfin, evaluation forms of the crisis of financial management, and record forms of service cost from a website of Division of Health Economics and Health Security. The statistics used in data analysis were frequency, percentages, mean, and standard deviation. The findings of the research indicated that; 1) in terms of a financial situation in 2017-2019; for the operating performance according to Indicator 1, it was found that actual revenue comparing to revenue estimating passing the indicators was at 8.33%, 50% and 83.33% respectively, actual expense comparing to expense estimating passing the indicators was at 50%, 75% and 83.33% respectively, and the operating performance according to Indicator 2 – the crisis of financial management and service cost passing the indicators of all hospitals seemed to be at 100%. 2) In terms of policy perception of hospital financial management of finance management committees in Lampang based on the development activity model that used the PDCA cycle, it was found that; in all activities, policy perception seemed to be at the moderate level (51.72%). 3) In terms of the development of the hospital finance management model in Lampang using HRD tools according to the 70:20:10 learning model, the model consisted of 70% of knowledge from experiences, 20% from interactions with others, and 10% from training.

Key words: Financial management, Financial management quality, Hospital in Lampang

¹ Public Health Technical Officer, Professional Level, Lampang Provincial Health Office

บทนำ (Introduction)

การสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้ามุ่งหวังให้ทุกคนที่อาศัยอยู่บนแผ่นดินไทย ได้รับความคุ้มครองหลักประกันสุขภาพอย่างถ้วนหน้า ด้วยความมั่นใจ โดยตั้ง 3 เป้าประสงค์หลัก คือ การสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการที่จำเป็นสำหรับคนไทยทุกคน รวมถึงการลดภาระรายจ่ายค่ารักษาพยาบาลของครัวเรือน โดยเป็นข้อบ่งชี้ อีกประการหนึ่งในการสะท้อนถึงการประสบผลสำเร็จในการสร้างหลักประกันถ้วนหน้า¹ การแยกหน่วยผู้ให้บริการสุขภาพ และหน่วยผู้ซื้อบริการสุขภาพเพื่อความชัดเจนและให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และการจัดสรรงบประมาณแนวใหม่ที่ตระหนักถึงความสำคัญของสิทธิประชาชน และยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิธีการจัดงบประมาณที่อิงผลลัพธ์ แตกต่างจากการงบประมาณในอดีต โดยจะอาศัยปัจจัยนำเข้า ระบบงบประมาณและการจัดการสุขภาพแนวใหม่ ยังต้องตระหนักถึงหลักการกระจายอำนาจโดย การมอบอำนาจในการตัดสินใจลงไปยังหน่วยสุขภาพในพื้นที่ในต่างจังหวัด ซึ่งทำให้ผลระบบการวางแผน และการกำกับกรให้บริการสุขภาพในระดับจังหวัด แต่ในขณะเดียวกันการเน้นการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการด้านสาธารณสุขอย่างมีนัยสำคัญ²

การบริหารงบประมาณกองทุนหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ซึ่งเป็นงบประมาณส่วนมากที่หน่วยบริการสังกัดกระทรวงสาธารณสุขใช้ในการจัดบริการ การบริหารจัดการด้านการเงินการคลังของหน่วยบริการมีปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงิน เกิดภาวะวิกฤติทางการเงิน รวมถึงบุคลากรทางด้านสาธารณสุข มีองค์ความรู้ด้านวิชาการด้านสาธารณสุขและบริการประชาชน แต่ยังคงองค์ความรู้และความถนัดในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง³ ซึ่งการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้มีคุณภาพ ต้องเฝ้าระวัง ตลอดจนกิจกรรมที่ดำเนินงานในการป้องกันและลดปัญหาทางการเงินการคลัง รวมถึงการขับเคลื่อนนโยบายและการสนับสนุนการดำเนินงานแก่หน่วยบริการ เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล การขับเคลื่อนตามกระบวนการ PDCA ได้แก่ บริหารแผน ปรับประสิทธิภาพ ประเมินขบวนการ และการเฝ้าระวัง ในการดำเนินงานการพัฒนาประสิทธิภาพและการบริหารจัดการการเงินการคลังเพื่อใช้ในการวางแผนทางการเงินการคลัง พัฒนาระบบควบคุมภายใน คุณภาพบัญชีและประเมินประสิทธิภาพได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มความสะดวกและความคล่องตัวให้คณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง (CFO) รวมถึงให้ผู้บริหารประกอบการตัดสินใจในการบริหารการเงินการคลัง นำไปสู่การพัฒนาไปสู่ข้อปฏิบัติที่ดี³ ผู้วิจัยจึงต้องการพัฒนาหา

รูปแบบการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล ในจังหวัดลำปาง เพื่อให้การบริหารจัดการการเงินการคลังโรงพยาบาลที่มีคุณภาพ

วัตถุประสงค์ (Objective)

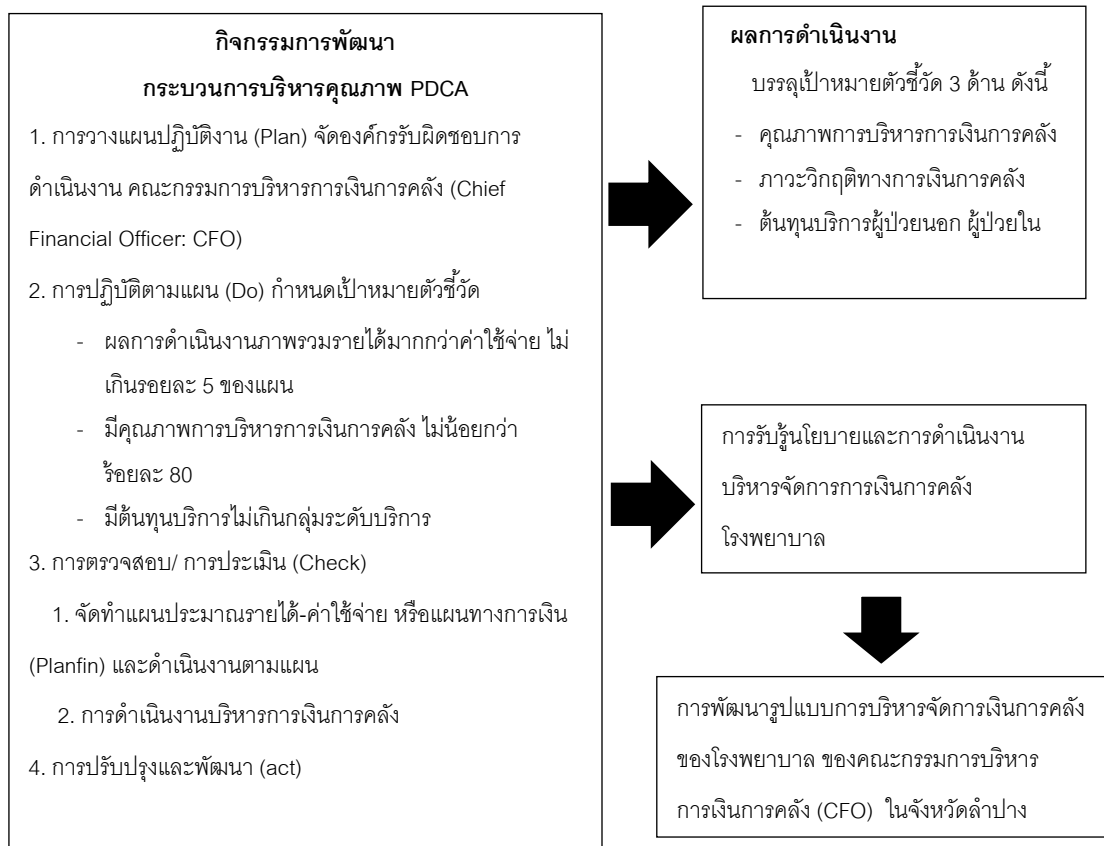
1. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานตามเป้าหมายตัวชี้วัด 3 ด้าน คือ คุณภาพการบริหารการเงินการคลัง ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง และต้นทุนบริการ ตาม

รูปแบบในกิจกรรมการพัฒนาโดยใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA

2. เพื่อศึกษาการรับรู้และการดำเนินงานการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล ของคณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง (CFO) ในจังหวัดลำปาง

3. เพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล ของคณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง (CFO) ในจังหวัดลำปาง

กรอบแนวคิดทางวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

การศึกษากการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาล จังหวัดลำปาง เป็นการวิจัย และพัฒนา (Research & Development) เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการการเงิน การคลัง โรงพยาบาล ผู้ศึกษามีวิธีการศึกษา ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

คณะกรรมการด้านการเงินการคลัง (CFO) จากคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการเงินการคลัง ระดับจังหวัด แต่งตั้งในปี พ.ศ. 2563 ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในเขต จังหวัดลำปาง จำนวน 262 คน ดังตาราง แสดงที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนคณะกรรมการด้านการเงินการคลัง ระดับจังหวัด

คณะกรรมการด้านการเงินการคลัง	จำนวน
ระดับจังหวัด	60
ระดับอำเภอ	
อำเภอเมืองลำปาง	17
อำเภอแม่เมว	17
อำเภอเกาะคา	16
อำเภอเสริมงาม	15
อำเภอองาว	10
อำเภอแจ้ห่ม	16
อำเภอวังเหนือ	18
อำเภอเถิน	17
อำเภอแม่พริก	10
อำเภอแม่ทะ	16
อำเภอ.สบปราบ	18
อำเภอห้างฉัตร	12
อำเภอเมืองปาน	20
รวมจำนวนทั้งสิ้น	262

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1) แบบบันทึกข้อมูลติดตามรายได้ และค่าใช้จ่าย จากแผนประมาณการรายได้

ค่าใช้จ่าย (Planfin) ของหน่วยบริการ ที่กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จัดทำขึ้น ตัวชี้วัดการดำเนินงาน คือ โรงพยาบาลมีผลต่างการดำเนินงานด้านรายได้จริงน้อยกว่าแผนประมาณการรายได้ประจำปีไม่เกินร้อยละ 5 มีค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับแผนประมาณการค่าใช้จ่ายประจำปีไม่เกินร้อยละ 5 แบ่งออกเป็น 1 ข้อมูล ปี 2560 จากเว็บไซต์ <http://hfo60.cfo.in.th/> 2 ข้อมูลปี 2561 จากเว็บไซต์ <http://hfo61.cfo.in.th/> 3 ข้อมูลปี 2562 จากเว็บไซต์ <http://hfo62.cfo.in.th/>

2) แบบประเมินภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง ใช้ผลการประเมินดัชนีชี้วัดการเฝ้าระวัง ความเสี่ยงทางการเงินการคลัง หน่วยบริการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่วิเคราะห์จากงบทดลองของโรงพยาบาล ที่กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข การเงินออกเป็น 7 ระดับ ความเสี่ยงสูงสุดหรือมีภาวะวิกฤติทางการเงินที่รุนแรง คือ ระดับ 7 ต่ำสุดระดับ 1 ไม่มีภาวะวิกฤติระดับ 0 - ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง เก็บข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง แบ่งออกเป็น 1. ข้อมูล ปี 2560 จากเว็บไซต์ <http://hfo60.cfo.in.th/> 2. ข้อมูลปี 2561 จากเว็บไซต์ <http://hfo61.cfo.in.th/> 3. ข้อมูลปี 2562 จากเว็บไซต์ <http://hfo62.cfo.in.th/>

3) แบบบันทึกข้อมูลต้นทุนบริการ ใช้ผลการประเมินการดำเนินงานการ

วิเคราะห์ต้นทุน (unit cost) แบบ Quick Method วิเคราะห์จากข้อมูลงบทดลองและผลการให้บริการที่โรงพยาบาลจัดส่งข้อมูลไปที่ กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จัดทำขึ้นใช้แบบบันทึกการจัดทำต้นทุนบริการ แบบ Quick method รายเดือนจากข้อมูลงบทดลอง กำหนดเกณฑ์คุณภาพเป้าหมายตัวชี้วัดการดำเนินงานบริหารจัดการการเงินการคลัง คือต้นทุนบริการไม่เกินต้นทุนโรงพยาบาลตามเกณฑ์เฉลี่ยกลุ่มระดับบริการเดียวกัน เก็บข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง แบ่งออกเป็น 1 ข้อมูลปี 2560 จากเว็บไซต์ <http://hfo60.cfo.in.th/> 2 ข้อมูลปี 2561 จากเว็บไซต์ <http://hfo61.cfo.in.th/> 3 ข้อมูลปี 2562 จากเว็บไซต์ <http://hfo62.cfo.in.th/>

4) แบบสอบถามการรับรู้นโยบายและการดำเนินงานบริหารจัดการการเงินการคลังโรงพยาบาลของคณะกรรมการด้านการเงินการคลัง (CFO) เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ การศึกษา

ส่วนที่ 2 การรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลจังหวัดลำปาง มีจำนวน 17 ข้อ

การแปลความหมายการรับรู้ ดังนี้

คะแนนจากการวัด	ระดับการรับรู้
คะแนน 34 คะแนน	หมายถึง ระดับการรับรู้กิจกรรมมากที่สุด
คะแนน 33 - 30 คะแนน	หมายถึง ระดับการรับรู้กิจกรรมมาก
คะแนน 31 - 26 คะแนน	หมายถึง ระดับการรับรู้กิจกรรมปานกลาง
คะแนน น้อยกว่า 25 คะแนน	หมายถึง ระดับการรับรู้กิจกรรมน้อย

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานบริหารการเงินการคลัง การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการการเงินการคลัง ดังนี้

1) แบบประเมินผลการดำเนินงานรายได้ – ค่าใช้จ่าย ภาวะวิกฤติการเงินการคลัง ต้นทุนบริการ ที่ได้จากกองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว

2) แบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการการเงินการคลัง นำในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) เท่ากับ 0.76 ยอมรับค่าความเที่ยงที่ 0.7 โดยค่า Reliability ที่ได้คือ 0.813

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science)

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครลำปาง จังหวัดลำปาง เลขที่ E 2563-117 ลงวันที่ 9 กรกฎาคม 2563

ผลการวิจัย (Result)

1. ผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายตัวชี้วัด 3 ด้าน คือ คุณภาพการบริหารการเงินการคลังภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง และต้นทุนบริการ สถานการณ์ทางการเงินการคลังของโรงพยาบาลในจังหวัดลำปาง ได้ประเมินการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของการดำเนินงาน และการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารการเงินการคลังของคณะกรรมการด้านการเงินการคลัง การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการดำเนินงาน พบว่า

ในปี 2560 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตัวที่ 1 รายได้จริงเทียบกับแผนประมาณรายได้ ผ่านตัวชี้วัดจำนวน 1 โรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 8.33 รายจ่ายจริงเทียบกับแผนประมาณรายจ่ายการ ผ่านตัวชี้วัด 6 โรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 50 และตัวชี้วัดที่ 2 ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง และตัวชี้วัดที่ 3 ผ่านตัวชี้วัดทุกโรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 100

ในปี 2561 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตัวที่ 1 ในรายได้จริงเทียบกับแผนประมาณรายได้ ผ่านตัวชี้วัดจำนวน 6 โรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 50 รายจ่ายจริงเทียบกับแผนประมาณรายจ่าย ผ่านตัวชี้วัด จำนวน 9 โรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 75 และตัวชี้วัดที่ 2 ภาวะวิกฤติทางการเงิน

การคลัง และ ตัวชี้วัดที่ 3 ผ่านตัวชี้วัดทุกโรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 100

ในปี 2562 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตัวที่ 1 ในรายได้จริงเทียบกับแผนประมาณรายได้และ รายจ่ายจริงเทียบกับแผนประมาณรายจ่าย ผ่านตัวชี้วัดจำนวน 10 โรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 83.33 และตัวชี้วัดที่ 2 ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง และ ตัวชี้วัดที่ 3 ผ่านตัวชี้วัดทุกโรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 100 สรุปได้ว่ามีแนวโน้มในการบรรลุตัวชี้วัดมากขึ้นตามลำดับ รวมถึงสถานการณ์ทางการเงินของโรงพยาบาล จังหวัดลำปาง และต้นทุนบริการของโรงพยาบาลไม่เกินต้นทุนโรงพยาบาลตามเกณฑ์เฉลี่ยกลุ่มระดับบริการเดียวกัน และไม่มีภาวะวิกฤติทางการเงินการคลังระดับ 7 ดังตารางแสดงที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนร้อยละ ภาพรวมการผ่านเป้าหมายตัวชี้วัดการดำเนินงาน

ปีงบประมาณ	โรงพยาบาล	ผ่านตัวชี้วัด	ร้อยละ
2560	ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินงานด้านรายได้	1	8.33
	ดำเนินการด้านรายจ่าย	6	50.00
	ตัวชี้วัดที่ 2 ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง	12	100.00
	ตัวชี้วัดที่ 3 ต้นทุนบริการ	12	100.00
2561	ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินงานด้านรายได้	6	50.00
	ดำเนินการด้านรายจ่าย	9	75.00
	ตัวชี้วัดที่ 2 ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง	12	100.00
	ตัวชี้วัดที่ 3 ต้นทุนบริการ	12	100.00

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนร้อยละ ภาพรวมการผ่านเป้าหมายตัวชี้วัดการดำเนินงาน (ต่อ)

ปีงบประมาณ	โรงพยาบาล	ผ่าน ตัวชี้วัด	ร้อยละ
2562	ตัวชี้วัดที่ 1	ดำเนินงานด้านรายได้	10
		ดำเนินงานด้านรายจ่าย	10
	ตัวชี้วัดที่ 2	ภาวะวิกฤติทางการเงินการคลัง	12
	ตัวชี้วัดที่ 3	ต้นทุนบริการ	12

2. การรับรู้นโยบายและการดำเนินงานบริหารจัดการการเงินการคลัง โรงพยาบาล

การรับรู้ นโยบาย และการดำเนินงานบริหารจัดการการเงินการคลัง โรงพยาบาล พบว่า มีระดับการรับรู้ในระดับปานกลาง จำนวนร้อยละ 120 คน คิดเป็น

ร้อยละ 51.72 ทั้งนี้เนื่องจากต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ การฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านนโยบายการบริหารจัดการการเงินการคลัง และการดำเนินงานด้านการเงินการคลังของหน่วยบริการ ดังแสดงตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ของการบริหารการเงินการคลัง (CFO) โรงพยาบาล จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารจัดการการเงินการคลัง

ระดับการรับรู้	จำนวน	ร้อยละ
รับรู้ทุกกิจกรรม	36	15.52
รับรู้ระดับมาก	74	31.90
รับรู้ระดับปานกลาง	120	51.72
รับรู้ระดับน้อย	2	0.86

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล

จากการนำผลการสรุปจากผลการวิจัยมาสรุปเป็นข้อค้นพบเพื่อเป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล โดยใช้เครื่องมือการ

พัฒนาบุคลากร ตามโมเดล การเรียนรู้แบบ 70:20:10 สำหรับคณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง (CFO)

1) การเรียนรู้แบบ ร้อยละ 70 เป็นการการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ส่วนใหญ่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง การดึงศักยภาพที่

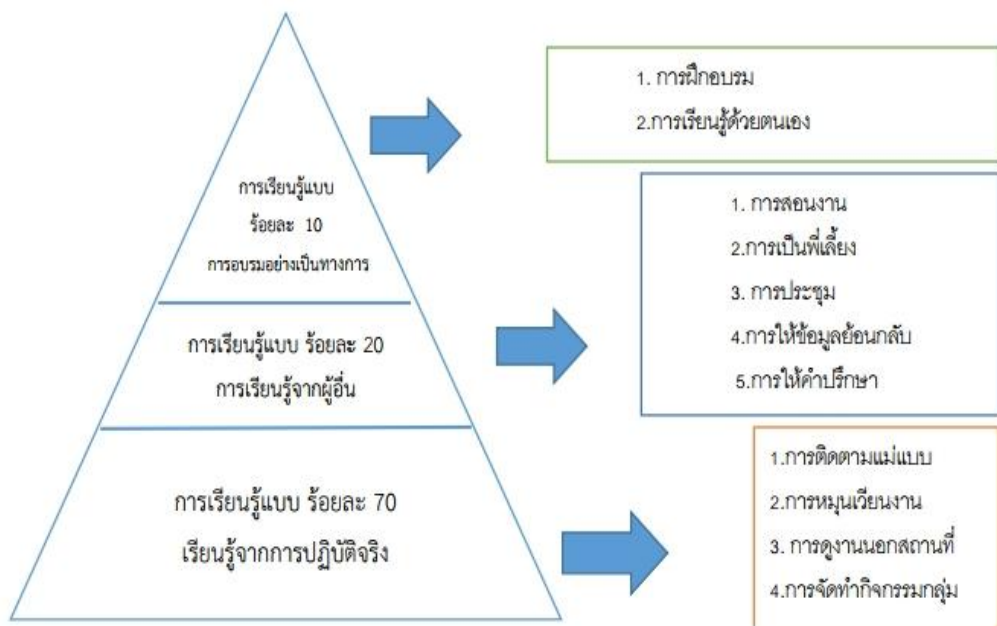
มียุ่มาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีรูปแบบดังนี้ คือ 1. การติดตามแม่แบบ ในโรงพยาบาลที่มีผลงานดีเด่น 2. การหมุนเวียนงาน ภายในกลุ่มงาน และระหว่างโรงพยาบาล 3. การดูงานนอกสถานที่ โรงพยาบาลเอกชน ฯลฯ 4. การจัดทำกิจกรรมกลุ่ม เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ได้แก่ สอบทานระบบโรงพยาบาล ตรวจสอบภายใน

2) การเรียนรู้แบบ ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากการเข้าสังคม โดยมุ่งเน้นจากการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น หรือผ่านเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนในมุมมองอื่นๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคณะกรรมการบริหารการเงินการ

คลัง โดยมีรูปแบบดังนี้ คือ 1. การสอนงาน ด้านบัญชี การเงิน พัสดุ การใช้โปรแกรมทางการเงิน 2.การเป็นพี่เลี้ยง การจัดทำแผนทางการเงิน 3. การประชุม วางแผนการให้บริการ จัดสรรทรัพยากร 4.การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี 5. การให้คำปรึกษา การลงทุน

3) การเรียนรู้แบบ 10 เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนรู้หลักจากการฝึกอบรม การศึกษา การสัมมนา ตามรูปแบบ คือ 1. การฝึกอบรมระยะสั้น หลักสูตร 5 2.การเรียนรู้ด้วยตนเอง อ่านหนังสือวิชาการ ค้นคว้าทาง Internet ดังภาพแสดงที่ 1

ภาพที่ 1 แสดงโมเดล 70:20:10 สำหรับการพัฒนาคณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง



อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (Discussion and Conclusion)

ผลการศึกษารูปแบบของการบริหารจัดการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล จังหวัดลำปาง พบว่า การนำกิจกรรม PDCA เข้ามาปรับในการบริหารการเงินการคลัง โดยเน้นการดำเนินงานในรูปแบบ One Province One Hospital ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการบริการร่วม ได้แก่ บริหารจัดการร่วม ให้บริการร่วม และใช้ระบบสนับสนุนร่วม ทำให้เกิดการดำเนินงานและจัดการร่วมกันทั้งด้านทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับ เพ็ญพรรณ บางอร⁴ ที่ว่า การดำเนินตามรูปแบบ ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงภารกิจตัวเอง รวมถึงไปถึงการจัดทำ การจัดสรร การติดตาม รวมถึงการประเมิน การรายงานการใช้เงินและผลการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับ ปาหนัน กนกวงศานุวัฒน์⁵ ที่กล่าวว่ารูปแบบของการบริหารจัดการการเงินการคลังมีส่วนในการพัฒนางานในโรงพยาบาลทั้งด้านโครงสร้าง การบริหารงานและกระบวนการภายใน เป็นวงจรต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาคั้งนี้ยังพบว่า การรับรู้นโยบายและการดำเนินงานของคณะกรรมการด้านการเงินการคลัง จังหวัดลำปาง (CFO) อยู่ในระดับรับรู้ระดับ

ปานกลาง และผลวิจัยพบว่าคณะกรรมการบริหารการเงินการคลังส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรด้านการบริหารการเงินการคลัง คิดเป็นร้อยละ 80.60 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ทั้งนี้ในการบริหารการเงินการคลังนั้น อาจต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ การฝึกอบรม ให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านนโยบายการบริหารจัดการการเงินการคลัง การเพิ่มทักษะในการเงินการคลัง หรือระบบบัญชี รวมถึงการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้มากขึ้น องค์การควรส่งเสริมให้มีกระบวนการที่มีส่วนร่วม การดำเนินการให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้ ทักษะความสามารถ และการปรับปรุงศักยภาพของตัวบุคคลเอง รัตนภรณ์ บุญสุข⁶ ที่เห็นด้วยว่าการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร เป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้มีสมรรถนะตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและยังสอดคล้อง กับ วิรินทร์ญา ทวีอนันต์ธัญกุล⁷ ที่ว่าการบริหารงานการจัดอบรม หรือจัดศึกษาดูงาน มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการเงินการคลังของตามแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้โมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการเงินการคลังที่พึงประสงค์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประกอบด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วน ดังนี้

1) การเรียนรู้ ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นการพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง ซึ่งการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตามรูปแบบดังนี้

1.1) การติดตามแม่แบบ ควรให้มีการติดตามบุคคลที่เป็นต้นแบบ หรือในเรื่องที่ต้องการติดตามในการบริหารจัดการเงินคลัง หรือเลือกหน่วยงานที่เป็นต้นแบบที่ดีของการบริหารการเงินการคลัง โดยการจำลองและลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ต้องการมาปรับใช้ในหน่วยบริการของตนเองในเรื่องความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะพิเศษ^๘

1.2) การหมุนเวียนงาน ควรเน้นให้คณะกรรมการการบริหารการเงินการคลังมีการสลับเปลี่ยนงานระหว่างกลุ่มงานในลักษณะแนวนอน เพื่อเน้นการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย โดยแนวทางปฏิบัติ โดยพลิน พรธนะ โชติพงษ์^๙ กล่าวว่าองค์ที่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานมีความพึงพอใจงาน ต่างกับ องค์ที่ไม่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การสลับเปลี่ยนงานในระดับเดียวกัน จะช่วยลดการทำงานแบบซ้ำซากจำเจ

1.3) การดูงานนอกสถานที่ ควรมีการเลือกหน่วยงานที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ในการบริหารจัดการการเงินการคลัง อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์^๘ ได้กล่าวว่า การการดูงานนอกสถานที่ ทำให้เกิดการพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ รวมถึงยังมีโอกาสได้สอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ เพื่อ

นำมาปรับปรุงการทำงาน ในหน่วยงานของตนเองได้

1.4) การจัดทำกิจกรรมกลุ่ม ควรมีการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง และพัฒนาองค์กร สร้างความสามัคคี สนับสนุนให้มีการกล้าแสดงออก สามารถแสดงสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในออกมาอย่างเต็มที่¹⁰

1.5) การเพิ่มปริมาณงาน โดยเน้นให้คณะกรรมการการบริหารการเงินการคลังมีปริมาณงานหลากหลายมากขึ้น การเพิ่มปริมาณงานในสัดส่วนที่ใกล้เคียงงานเดิม ในหน่วยงานเดิม

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาตามแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจในลักษณะของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถนำเครื่องมือมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

2) การเรียนรู้แบบ ร้อยละ 20 การเรียนรู้จากผู้อื่น

2.1) การสอนงาน ควรสอนงานโดยเน้นเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้ ให้ผู้ได้รับมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการเงินการคลัง ซึ่งอาจมีการสอนงานผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ทั้งนี้ อาจจะมีการสอนงานเป็นกลุ่มเล็ก หรือ รายบุคคล โดย ณัฐธิดา เจริญสุข และคณะ¹¹ กล่าวว่า การสอนงานเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรมีคุณภาพ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน¹¹

2.2) การเป็นพี่เลี้ยง เป็นการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลต่างๆ โดยการเรียนรู้ให้มีพี่เลี้ยงในการพัฒนาและสอนงาน เพื่อเป็นส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีความพร้อมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจ เพื่อให้อีกฝ่าย มีความพร้อมในการทำงาน โดยการเรียนรู้ให้มีพี่เลี้ยงในการพัฒนาและสอนงาน ซึ่งในระบบพี่เลี้ยงจะช่วยให้เกิดการผ่อนคลาย ไม่กดดันจากการทำงาน¹²

2.3) การประชุม การเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิด แลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเรียนรู้จากการฟัง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรให้ข้อมูลของผลการดำเนินงานในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้สรุปว่าเรื่องใดเป็นเรื่องที่ต้องยึดเป็นมาตรฐาน หรือเรื่องใดต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ช่วยเสริมสร้างการสื่อสารจากบนไปล่าง และจากล่างไปบน เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบความคิดทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานไปตามทิศทางหรือนโยบายของหน่วยงานหรือไม่¹³

2.5) การให้คำปรึกษา ควรให้การแนะนำรายละเอียดหรือข้อมูลต่างๆ ในการบริหารการเงินการคลัง หรือนโยบายต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

3) การเรียนรู้แบบ 10 เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เป็นการเรียนรู้ที่ส่วนใหญ่จะนิยมใช้ ตามรูปแบบดังนี้

3.1) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ รวมถึงทักษะ และความสามารถในการทำงานที่ได้รับฝึกสอนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อาจเป็นการอบรมระยะสั้น ทั้งนี้อาจเป็นการอบรมทั้งภายใน หรือ ภายนอก

3.2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ควรเน้นให้รับผิดชอบในการแสวงหา เรียนรู้ และพัฒนาตัวเองในช่องทางต่างๆ รวมถึงองค์กร ควรสร้างแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดการเข้าถึง ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น เช่น การเรียนรู้ผ่านคู่มือการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ขององค์กร¹⁴

ข้อเสนอแนะ

ควรเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังให้แก่คณะกรรมการด้านการเงินการคลังของหน่วยบริการ และทีมบริหารจัดการด้านการเงินการคลังจังหวัดและอำเภอ โดยการกำหนดเชิงนโยบายและจัดทำโครงการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาธารณสุขและคณะกรรมการการบริหารการเงินการคลัง (CFO) ตามรูปแบบตามโมเดลการเรียนรู้แบบ 70:20:10 โดยติดตามแม่แบบ การหมุนเวียนงาน การดูงานนอกสถานที่ การจัดทำกิจกรรมกลุ่ม และ

การเพิ่มปริมาณงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ
เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ
ด้านการเงินการคลังที่พึงประสงค์

เอกสารอ้างอิง (Reference)

1. สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ.
รายงานการสร้างหลักประกันสุขภาพ
แห่งชาติประจำปีงบประมาณ 2562.
กรุงเทพฯ: สำนักงานหลักประกันสุขภาพ
แห่งชาติ; 2563.
2. ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์. ประสิทธิภาพและ
ต้นทุนของสถานพยาบาลในสังกัด
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
2558 สืบค้นจาก <https://kb.hsri.or.th/dspace/handle/11228/2243?locale-attribute=th> เข้าถึงเมื่อ 6 มิถุนายน 2563.
3. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำปาง.
รายงานประจำปี 2562. ลำปาง:
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำปาง;
2563.
4. เพ็ญพรรณ บางอร. แนวทางการบริหาร
จัดการระบบบริหารงานงบประมาณ
ของโรงเรียนสบเมยวิทยาคม อำเภอ
สบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน .
(วิทยานิพนธ์).มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงใหม่; 2562.
5. ปาหนัน กนกวงศ์นิววัฒน์. รูปแบบการ
บริหารโรงพยาบาลที่ประสบภาวะวิกฤต
ทางการเงิน โรงพยาบาลพระปกเกล้า
จังหวัดจันทบุรี. วารสารศูนย์การศึกษา
แพทยศาสตร์คลินิกโรงพยาบาล
พระปกเกล้า ; 2556. สืบค้นจาก
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/ppkjournal/article/view/68468/55744>
เข้าถึงเมื่อ 6 มิถุนายน 2563.
6. รัตนาภรณ์ บุญนุช. การพัฒนาและ
ฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของ
พนักงาน: กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วน
ภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง).
(วิทยานิพนธ์). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี; 2555.
7. วิจิตร ทรัพย์ ทวี อนันต์ อินกุล .
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้าน
การเงินการคลังท้องถิ่นเทศบาลใน
จังหวัดนครสวรรค์. (วิทยานิพนธ์).
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; 2557.
8. อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์. 101 HR Tools for
Success. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์
เซ็นเตอร์; 2556.
9. เพลินพรรณ โชติพงษ์. การเปรียบเทียบ
การหมุนเวียนงานกับความพึงพอใจใน
ในงานของ พนักงาน จิตวิทยา
อุตสาหกรรม และองค์การ .
(วิทยานิพนธ์).กรุงเทพมหานคร: สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ;
2550.
10. กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
พ.ศ. 2560. คู่มือเทคนิคการสร้าง
บรรยากาศและการมีส่วนร่วมของ

- ผู้บริหาร**; 2560 สืบค้นจาก http://www.rlpd.go.th/rlpdnew/images/rlpd_8 / ku mae/Executive_involvement.pdf เข้าถึงเมื่อ 6 มิถุนายน 2563.
11. ณัฐรดา เจริญสุข, สุรินทร์ ชุมแก้ว และ เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์. กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) เพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน. *WMS Journal of Management Walailak University* ; 2558.
 12. ศุภวรรณ ศรีเกตุ. **ความสัมพันธ์ระหว่างระบบพี่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน** (กรุงเทพมหานคร). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ; 2552.
 13. พงศดิพล พงศดิกุล , ภาวดี อนันต์นาว. รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา** ; 2557 สืบค้นจาก <http://dspace.lib.buu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/1234567890/3382/eduman8n2p138150.pdf?sequence=1&isAllowed=y> เข้าถึงเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2563.
 14. ปราวีณา ภูญแจทอง. **การสำรวจการใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร**. (การค้นคว้าอิสระ). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2557.

