

# โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

มัทธา ผลถวิล, บธ.ม. \*

## บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2) ประเมินความต้องการปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 3) หาแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ 4) หาแนวทางสนับสนุนปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหา ประชากรที่ศึกษา คือบุคลากรในโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี จำนวน 225 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านกิจกรรมควบคุม และด้านการประเมิน 2) ความต้องการปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยการฝึกอบรมและกลไกการพัฒนา ด้านทรัพยากรบุคคล ปัจจัยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 3) แนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม 3.1) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยการจัดหาเครื่องมือระบบฐานข้อมูลเข้ามาช่วยจัดการความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน 3.2) ด้านกิจกรรมควบคุม ควรพัฒนาการบันทึกข้อมูลด้านการเงิน บัญชี พัสดุ การจัดเก็บรายได้ โดยมีการบันทึกข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเข้ามาจัดการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและจริงจัง 3.3) ด้านการประเมินและการกำหนดมาตรการการควบคุม ควรพัฒนาการตรวจสอบมาตรฐานการบริหารจัดการควบคุมความเสี่ยงในหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ 4) แนวทางสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลน้ำโสม 4.1) ปัจจัยการฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล ควรพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้ทำงานแทนบุคลากรรุ่นเก่าให้ทันตามความต้องการ สนับสนุนความสามารถทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และแพลตฟอร์มสื่อต่างๆ เพื่อให้เข้ากับยุค 4.0 4.2) ปัจจัยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมให้มีการการจัดประชุมอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของตนเอง 4.3) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างผังกำกับงาน หน้าที่ความรับผิดชอบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มงานทุกระดับที่ชัดเจนและเหมาะสม

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ด้านสารสนเทศและการสื่อสารให้มีความทันสมัยและปลอดภัย 2) ด้านกิจกรรมควบคุมให้มีครบถ้วนทุกกระบวนการงาน 3) ด้านการประเมินมีมาตรการควบคุมอย่างเหมาะสม 4) ด้านบุคลากรให้มีการฝึกอบรมทักษะสม่ำเสมอ

**คำสำคัญ :** แนวทางพัฒนาประสิทธิภาพ, การบริหารความเสี่ยง, การควบคุมภายใน

\*โรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

# Study project on guidelines for developing risk management efficiency and internal control of Nam Som Hospital, Udon Thani Province

Matchata Phonthawin, M.B.A.\*

## Abstract

This study aims to 1) examine the problems in risk management and internal control, 2) assess the need for factors that promote the effectiveness of risk management and internal control, 3) identify ways to improve risk management and internal control, and 4) find ways to support factors that enhance the effectiveness of risk management and internal control at Nam Som Hospital, Udon Thani Province. The research tools used were questionnaires and interviews. Data was analyzed using descriptive statistics, and content analysis. The study population consisted of 225 personnel at Nam Som Hospital, Udon Thani Province.

The research findings revealed that 1) the overall problems in risk management and internal control at Nam Som Hospital were at a moderate level, with the problems, ranked from most to least significant, being information and communication, control activities, and evaluation; and 2) the need for factors that would enhance the effectiveness of risk management and internal control at Nam Som Hospital. The needs, ranked from most to least important, were: training factors and human resource development mechanisms; effective communication factors; and support from senior management. 3) Guidelines for developing risk management and internal controls at Nam Som Hospital. 3.1) In terms of information and communication, a database system should be developed by providing database tools to assist in risk management and internal control. 3.2) In terms of control activities, the recording of financial, accounting, procurement, and revenue collection data should be improved. Data should be up-to-date and verifiable, and a committee or working group should be appointed to manage this systematically, continuously, and rigorously. 3.3) Regarding assessment and the establishment of control measures, the standard auditing of risk management practices within the organization should be developed to align with its mission. 4) Guidelines supporting factors that promote effective risk management in Nam Som Hospital. 4.1) Regarding training factors and human resource mechanisms, new generations of personnel should be developed to replace older personnel promptly, meeting current needs. Support should be given to computer skills and proficiency in various media platforms to keep pace with the 4.0 era. 4.2) Effective communication factors should promote regular and ongoing training meetings to ensure personnel are aware of and understand their roles, responsibilities, internal controls, and risk management. 4.3) Support from senior management should prioritize establishing clear and appropriate organizational structures, responsibilities, internal controls, and risk management at all levels within the work group.

The research recommendations emphasize the need to focus on improving efficiency in the following areas: 1) ensuring information and communication technology is up-to-date and secure; 2) implementing comprehensive control measures across all processes; 3) establishing appropriate control measures for evaluation; and 4) providing regular skills training for personnel.

Key word: The guideline to develop efficiency, Risk management, Internal control

---

\* Nam Som Hospital, Udon Thani Province

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารองค์กรของรัฐได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล โดยยึดหลักการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546<sup>(1)</sup> ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอด้วย ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและทำให้องค์กรอยู่รอดนั้น ต้องมีการดำเนินงานบนพื้นฐานขององค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริการความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Corporate Governance) ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 79 ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561<sup>(2)</sup> เพื่อให้หน่วยงานทุกหน่วยได้ถือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมด้วย

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในฐานะส่วนราชการต้นสังกัดของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยใช้หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงตามกรอบของ COSO<sup>(3)</sup> และเพิ่มแนวคิดหลักการและองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารงานยุคใหม่ เพื่อการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรและสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี โดยการประยุกต์กรอบการควบคุมภายในเดิมมาพัฒนาเป็นกรอบการควบคุมภายในและกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางCOSO<sup>(4)</sup> ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมในองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) การติดตามประเมินผล นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีเครื่องมือทางการบริหารที่สร้างความเชื่อมั่น ช่วยป้องกันความเสียหายและลดความผิดพลาดในการบริการงาน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงการสร้างกระบวนการและปัจจัยที่มีผลในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ<sup>(5)</sup> ได้แก่ 1) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 2) ปัจจัยการใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน 3) ปัจจัยการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 4) ปัจจัยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ปัจจัยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ปัจจัยการวัดผลการบริหารความเสี่ยง 7) ปัจจัยการฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล และ 8) ปัจจัยการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง มาเป็นแนวทางในการศึกษาสภาพปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร

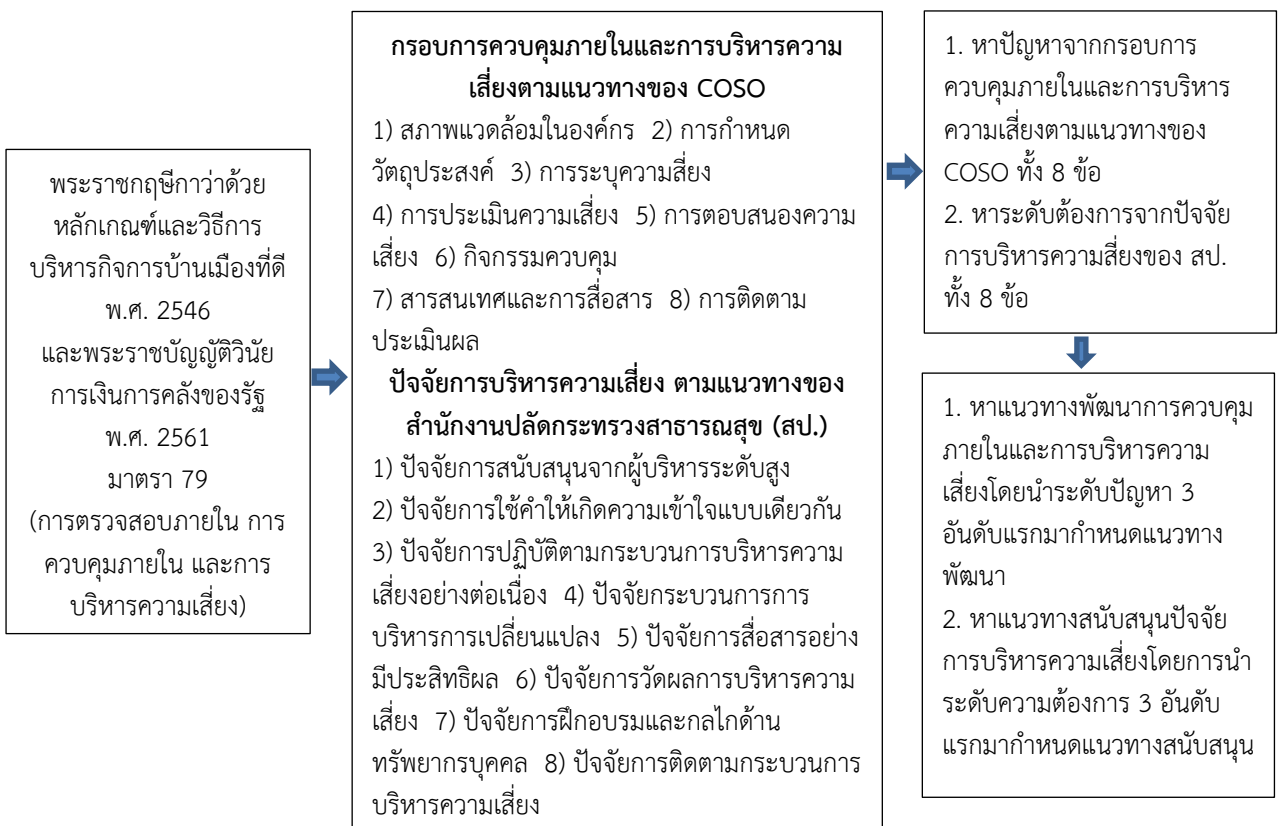
โรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียงในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี ปัจจุบันมีบุคลากรทั้งสิ้น 225 คน มีวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี ภายใต้พันธกิจ : พัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน เป้าหมายประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน แบ่งโครงสร้างการบริหารหน่วยงานออกเป็น 14 กลุ่มงาน 2 งาน จากข้อมูลการรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่ผ่านมามีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอยู่ทุกระบวนงานของหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยมีระดับความเสี่ยงตั้งแต่ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ไปถึงความเสี่ยงระดับสูง ซึ่งสาเหตุมาจากระบบควบคุมภายในไม่ทั่วถึง ขาดการสื่อสารและความต่อเนื่องของการดำเนินงาน รวมทั้งบุคลากรทุกระดับขาดความตระหนักในการดำเนินงานรวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจการจัดระบบควบคุมภายในของหน่วยงานอย่างแท้จริง<sup>(6)</sup>

จากปัญหาข้างต้น ผู้ศึกษาในฐานะหัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป จึงมีแนวคิดที่จะศึกษาปัญหาบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงประเมินความต้องการปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน ของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี เพื่อหาแนวทางในพัฒนาการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายในรวมถึงแนวทางสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในโรง พยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ภายใต้การศึกษา “โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร ความเสี่ยง และการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี” ในครั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการ พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงสนับสนุนปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหาร ความเสี่ยงในโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- (1) เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
- (2) เพื่อประเมินความต้องการปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน โรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
- (3) เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัด อุดรธานี
- (4) เพื่อหาแนวทางสนับสนุนปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

**รูปแบบการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Study)

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** เป็นบุคลากรของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ทั้งหมด 225 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการประเมินความต้องการปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี โดยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบไปด้วยข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลน้ำโสม จำนวน 209 คน

2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการหาแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงหาแนวทางในการสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน และหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำนวน 15 คน รวม 16 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ใช้เครื่องมือจำนวน 2 ชุด ดังนี้

1. แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ลักษณะของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ(ปี) ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล

- ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี จำนวน 8 ด้าน ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ 3) ด้านการระบุความเสี่ยง 4) ด้านการประเมินและกำหนดมาตรการควบคุม 5) ด้านการตอบสนองความเสี่ยง 6) ด้านกิจกรรมการควบคุม 7) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) ด้านการติดตามประเมินผล จำนวน 28 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

- ตอนที่ 3 ความต้องการ ปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี จำนวน 8 ข้อ มีคำตอบเป็นระดับความต้องการให้เลือก 5 ระดับ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแนวทางลิเคิร์ต (Likert 's Scale)<sup>(7)</sup> ประกอบด้วย ข้อความบอกระดับความต้องการปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงมีคำตอบเป็นระดับความคิดเห็น ให้เลือก 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

- ตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Depth Interview) และสมุดบันทึกข้อมูล

**การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item objective congruence : IOC)<sup>(8)</sup> มีค่า IOC เท่ากับ 0.76 และแบบสัมภาษณ์ ค่า IOC เท่ากับ 0.78 และค่าความเชื่อมั่น(Reliability)<sup>(9)</sup>ของแบบสอบถามในภาพรวมเท่ากับ 0.89 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทั้งหมดสามารถนำไปใช้ได้

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

**การพิทักษ์สิทธิและจริยธรรมการวิจัย**

โครงการวิจัยนี้ ผ่านการพิจารณาและรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการพิจารณาการวิจัยในมนุษย์จังหวัดอุดรธานี รหัสโครงการ UDREC 3269 ลงวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2569

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษา ปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงประเมินความต้องการปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ตอนที่ 1 ลักษณะบุคลากร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 73.21 และเพศชายร้อยละ 26.79 อายุระหว่าง 30-39 ปีมากที่สุด ร้อยละ 33.01 รองลงมาคืออายุระหว่าง 20-29 ปี ร้อยละ 29.66 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 54.07 รองลงมาคือ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ร้อยละ 26.32 ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ข้าราชการมากที่สุด ร้อยละ 43.06 รองลงมาคือ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 35.87 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ต่ำกว่า 5 ปี มีมากที่สุด ร้อยละ 35.89 รองลงมาคือ 11-15 ปี ร้อยละ 26.32 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนร้อยละ และลักษณะบุคลากรจำแนกตามเพศ อายุ(ปี) ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล (N=209)

| ข้อมูลลักษณะบุคลากร           | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------|-------|--------|
| <b>เพศ</b>                    |       |        |
| ชาย                           | 56    | 26.79  |
| หญิง                          | 153   | 3.21   |
| <b>อายุ</b>                   |       |        |
| ต่ำกว่า 20 ปี                 | 0     | 0.00   |
| 20 - 29 ปี                    | 62    | 29.66  |
| 30 - 39 ปี                    | 69    | 33.01  |
| 40 - 49 ปี                    | 54    | 25.84  |
| 50 - 59 ปี                    | 22    | 10.53  |
| 60 ปีขึ้นไป                   | 2     | 0.96   |
| <b>ระดับการศึกษา</b>          |       |        |
| มัธยมตอนต้นหรือต่ำกว่า        | 17    | 8.13   |
| มัธยมตอนปลาย/ปวช.             | 55    | 26.32  |
| ปวส./อนุปริญญา                | 23    | 11.00  |
| ปริญญาตรี                     | 113   | 54.07  |
| ปริญญาโท                      | 1     | 0.48   |
| ปริญญาเอก                     | 0     | 0.00   |
| <b>ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน</b> |       |        |
| ข้าราชการ                     | 90    | 43.06  |
| ลูกจ้างประจำ                  | 5     | 2.39   |
| พนักงานราชการ                 | 1     | 0.50   |
| ลูกจ้างชั่วคราว               | 38    | 18.18  |
| พนักงานกระทรวงสาธารณสุข       | 75    | 35.87  |

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนร้อยละ และลักษณะบุคลากรจำแนกตามเพศ อายุ(ปี) ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล (N=209) (ต่อ)

| ข้อมูลลักษณะบุคลากร     | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-------|--------|
| ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน |       |        |
| ต่ำกว่า 5 ปี            | 75    | 35.89  |
| 6 - 10 ปี               | 54    | 25.84  |
| 11 - 15 ปี              | 55    | 26.32  |
| 16 - 20 ปี              | 1     | 0.47   |
| 20 ปีขึ้นไป             | 24    | 11.48  |

**ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี**  
พบว่าปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu=2.96$ ) และรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีระดับปัญหามากที่สุดได้แก่ ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ( $\mu=3.50$ ) รองลงมาคือ ด้านด้านกิจกรรมควบคุม ( $\mu=3.05$ ) ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี (N=209)

| ปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน      | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ   |
|------------------------------------------------|-------|----------|---------|
| ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร                     | 2.23  | 1.14     | น้อย    |
| ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์                       | 3.01  | 0.99     | ปานกลาง |
| ด้านการระบุความเสี่ยง                          | 2.96  | 0.87     | ปานกลาง |
| ด้านการประเมิน และการกำหนดมาตรการมาตรการควบคุม | 3.03  | 0.91     | ปานกลาง |
| ด้านการตอบสนองความเสี่ยง                       | 2.93  | 0.92     | ปานกลาง |
| ด้านกิจกรรมควบคุม                              | 3.05  | 0.91     | ปานกลาง |
| ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร                      | 3.50  | 0.64     | มาก     |
| ด้านการติดตามประเมินผล                         | 2.98  | 0.89     | ปานกลาง |
| รวม                                            | 2.96  | 0.91     | ปานกลาง |

**ตอนที่ 3 ความต้องการปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง**

พบว่าความต้องการปัจจัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu=3.11$ ) และรายปัจจัยทุกปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับความต้องการปัจจัยการฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\mu=3.19$ ) รองลงมาคือ ปัจจัยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu=3.15$ ) ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี (N=209)

| ปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง                            | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|----------|---------|
| ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง                                   | 3.12  | 0.86     | ปานกลาง |
| ปัจจัยการใช้ข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกันทั้งองค์กร | 3.10  | 0.85     | ปานกลาง |
| ปัจจัยการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง              | 3.09  | 0.80     | ปานกลาง |
| ปัจจัยกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง                                | 3.11  | 0.85     | ปานกลาง |
| ปัจจัยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ                                      | 3.15  | 0.87     | ปานกลาง |
| ปัจจัยการกำหนดเกณฑ์ในการวัดการบริหารความเสี่ยง                          | 3.08  | 0.78     | ปานกลาง |

**ตารางที่ 3** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี (N=209) (ต่อ)

| ปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง | $\mu$ | $\sigma$ | ระดับ   |
|----------------------------------------------|-------|----------|---------|
| ปัจจัยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร              | 3.19  | 0.79     | ปานกลาง |
| ปัจจัยการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง     | 3.06  | 0.96     | ปานกลาง |
| รวม                                          | 3.11  | 0.84     | ปานกลาง |

2. ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางสนับสนุนปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในภายใน โรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้างาน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 77.50 และเพศชายร้อยละ 62.50 อายุระหว่าง 35-45 ปี และอายุระหว่าง 46 – 50 ปี มีมากที่สุดเท่ากัน ร้อยละ 37.50 รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 35 ปี ร้อยละ 12.50 การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 31.25 รองลงมาคือ ปริญญาโท ร้อยละ 12.25 ตำแหน่งงาน เป็นหัวหน้ากลุ่มงานมากที่สุด ร้อยละ 67.50 รองลงมาคือ ผู้บริหารและหัวหน้างานเท่ากัน ร้อยละ 6.25 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง มากกว่า 20 ปีขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ 6 -10 ปี ร้อยละ 31.25 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวน ร้อยละ สถานภาพของบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง (N=16)

| ข้อมูลลักษณะบุคลากร       | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| <b>เพศ</b>                |       |        |
| ชาย                       | 6     | 62.50  |
| หญิง                      | 10    | 77.50  |
| <b>อายุ</b>               |       |        |
| ต่ำกว่า 35 ปี             | 2     | 12.50  |
| 35 - 45 ปี                | 6     | 37.50  |
| 46 - 50 ปี                | 6     | 37.50  |
| 51 - 55 ปี                | 1     | 6.25   |
| 56 - 60 ปี                | 1     | 6.25   |
| 60 ปีขึ้นไป               | 0     | 0      |
| <b>ระดับการศึกษา</b>      |       |        |
| ปริญญาตรี                 | 13    | 31.25  |
| ปริญญาโท                  | 2     | 12.25  |
| ปริญญาเอก                 | 0     | 0      |
| อื่นๆ (ต่ำกว่าระดับป.ตรี) | 1     | 6.25   |
| <b>ตำแหน่งงาน</b>         |       |        |
| ผู้บริหาร                 | 1     | 6.25   |
| หัวหน้ากลุ่มงาน           | 14    | 67.50  |
| หัวหน้างาน                | 1     | 6.25   |

ตารางที่ 4 แสดงจำนวน ร้อยละ สถานภาพของบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง (N=16) (ต่อ)

| ข้อมูลลักษณะบุคลากร                | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------|-------|--------|
| ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง |       |        |
| ต่ำกว่า 5 ปี                       | 0     | 0      |
| 6 - 10 ปี                          | 5     | 31.25  |
| 11 - 15 ปี                         | 0     | 0      |
| 16 - 20 ปี                         | 3     | 18.75  |
| 20 ปีขึ้นไป                        | 0     | 50.00  |

## ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ใช้การบรรยายสรุปเชิงพรรณนาเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยการจัดหาเครื่องมือระบบฐานข้อมูลเข้ามาช่วยจัดการความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน
2. ด้านกิจกรรมควบคุม ควรพัฒนาการบันทึกข้อมูลด้านการเงิน บัญชี พัสดุ การจัดเก็บรายได้ โดยมีการบันทึกข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเข้ามาจัดการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและจริงจัง
3. ด้านการประเมินและกำหนดมาตรการการควบคุม ควรพัฒนาการตรวจสอบมาตรฐานการบริหารจัดการควบคุมความเสี่ยงในหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ควรให้ความสำคัญกับการปรับสภาพแวดล้อมและการจัดการความรุ่งค์กร

## ตอนที่ 3 แนวทางพัฒนาปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ใช้การบรรยายสรุปเชิงพรรณนาเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านปัจจัยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ควรพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้ทำงานแทนบุคลากรรุ่นเก่าให้ทันตามความต้องการ สนับสนุนความสามารถทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และแพลตฟอร์มสื่อต่างๆ เพื่อให้เข้ากับยุค 4.0
2. ด้านปัจจัยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมให้มีการการจัดประชุมอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของตนเอง
3. ด้านปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างผังกำกับงานหน้าที่ความรับผิดชอบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มงานทุกระดับที่ชัดเจนและเหมาะสม
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

### สรุปและอภิปรายผล

1. การศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในรวมถึงประเมินความต้องการปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ดังนี้

- 1.1 ระดับปัญหาที่พบสูงสุด 3 ด้าน ได้แก่
  - ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มีระดับปัญหาการใช้สื่อดิจิทัล เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานยังไม่เหมาะสมและขาดความต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยพร บรรดาศักดิ์<sup>(10)</sup> ได้ศึกษาระบบและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO ด้านรายรับ-รายจ่าย กรณีศึกษากองทุนสุขภาพ

ผลการศึกษาพบว่าประสบปัญหาด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มีการควบคุมที่ยังไม่เหมาะสมและขาดความต่อเนื่องของระบบสื่อสารที่นำมาใช้ เช่นเดียวกัน

- ด้านกิจกรรมควบคุม มีระดับปัญหา การกำหนดกิจกรรม เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยงไม่ครบถ้วนทุกกระบวนการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยพร บรรดาศักดิ์<sup>(10)</sup> ได้ศึกษาระบบและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO ด้านรายรับ-รายจ่าย กรณีศึกษากองทุนสุขภาพ ผลการศึกษาพบว่าประสบปัญหาด้านกิจกรรมควบคุม การพัฒนาการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อการควบคุมภายในยังไม่ครอบคลุม เช่นเดียวกัน

- ด้านการประเมินและมาตรการการควบคุม มีระดับปัญหา การกำหนดวิธีควบคุมป้องกันเพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชาติ บัวคำ<sup>(11)</sup> ได้ศึกษาการประเมินระบบและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO กระบวนการปฏิบัติงานสินไหมทดแทนบริษัทวัชรระประกันภัยจำกัด ผลการศึกษา พบว่า ประสบปัญหาการประเมินและมาตรการการควบคุมเรื่องการกำหนดนโยบายของบริษัทและการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกด้านเกี่ยวกับการตรวจสอบอุบัติเหตุเพื่อออกหนังสือรับรองค่ารักษาพยาบาล เช่นเดียวกัน

1.2 ความต้องการพัฒนาปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง มีระดับความต้องการปัจจัยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุชาติ บัวคำ<sup>(11)</sup> ได้ศึกษาการประเมินระบบและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO กระบวนการปฏิบัติงานสินไหมทดแทนบริษัทวัชรระประกันภัยจำกัด ผลการศึกษาพบว่า การปรับปรุงพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกัน

## 2. การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ดังนี้

### 2.1 แนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสูงสุด 3 ด้าน ดังนี้

- ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มีแนวทางพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านสารสนเทศ และการสื่อสาร โดยการจัดหาระบบฐานข้อมูลด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานระบบควบคุมภายในที่สามารถบูรณาการได้ทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุวินชา การพัชรี พัทธกร ทองเรือนดี<sup>(12)</sup> ได้ศึกษาปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพระบบและการควบคุมภายใน ของสถานประกอบการในเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่าแนวทางพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานและองค์กรต่างต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่รวมทั้งจัดหาเครื่องมือระบบฐานข้อมูลด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานจัดการระบบและการควบคุมภายในในองค์กร เช่นเดียวกัน

- ด้านกิจกรรมควบคุม มีแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการด้านการควบคุมเกี่ยวกับ งานพัสดุ งานบัญชี งานการเงิน การจัดเก็บรายได้ ให้มีการจัดทำและบันทึกข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเข้ามาควบคุมตรวจสอบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันการทุจริต และตรวจสอบระบบการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของอัจฉรา พลคชา<sup>(13)</sup> ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงการบริหารงานพัสดุขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษา พบว่า มีแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการควบคุม ได้แก่ มีการควบคุมตรวจสอบโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการจำหน่ายพัสดุ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและรักษาประโยชน์ขององค์กร เช่นเดียวกัน

- ด้านการประเมินและการกำหนดมาตรการการควบคุม มีแนวทางพัฒนากระบวนการตรวจสอบมาตรฐานการบริหารจัดการควบคุมความเสี่ยงในหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เครือพันธ์ บุคบุญ<sup>(14)</sup> ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพผลการดำเนินการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน แบบเสริมพลังของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนางานตรวจสอบ ภายใน ด้านศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายในและกระบวนการตรวจสอบภายในและควบคุมภายในควร จะปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน เช่นเดียวกัน

## 2.2 ความต้องการพัฒนาปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงสูงสุด 3 ด้าน ได้แก่

- ปัจจัยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อ บริหารจัดการที่มีคุณภาพ โดยการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีคุณภาพสามารถทำงานแทนบุคลากรรุ่นเก่า รวมทั้งสนับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีพวกปัญญาประดิษฐ์ในทุกกลุ่มงานตามบทบาทหน้าที่ที่ รับผิดชอบเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ผอ. มหะเสนและประณต นนทียกุล<sup>(15)</sup> ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับและการควบคุมภายในในระบบสารสนเทศทางการบัญชีภายใต้การ บริหารงานการเงินการคลังภาครัฐของหน่วยงานสนับสนุนภารกิจฝ่ายการเมือง ผลการศึกษา พบว่า มีแนวทาง พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โดยพัฒนาทักษะให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ทดแทนกันได้รวมทั้งพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อให้บุคลากรมีความชำนาญ เช่นเดียวกัน

- ปัจจัยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางพัฒนาระบบการสื่อสารที่ดี โดยจัดประชุมอบรม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทราบถึงปัญหาการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและร่วมกันหาแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาระดับปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมครบถ้วนทุกกลุ่มงานตามโครงสร้างการแบ่งหน่วยงาน อย่างชัดเจน รวมทั้งประยุกต์ใช้เครือข่ายออนไลน์ในการสื่อสารเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความ เสี่ยงในกลุ่มงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ละเอียด เอี่ยมสุวรรณ<sup>(16)</sup> ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนา ศักยภาพเครือข่ายงานตรวจสอบภายในโดยประยุกต์ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษา พบว่า ควร มี การพัฒนาการติดต่อสื่อสาร โดยเครือข่ายมีการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือพูดคุยถึง ปัญหาเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายต่างๆโดยใช้สื่อทางสังคมออนไลน์ (Social Network) ในการช่วยแก้ไข ปัญหาในลักษณะของ “เพื่อนช่วยเพื่อน” ช่วยกันพัฒนาจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการเบิกจ่ายให้เป็นไป ระเบียบและหลักเกณฑ์ของการทำงาน เช่นเดียวกัน

- ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีแนวทางพัฒนาโดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญใน การจัดโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสมและมีการแบ่งแยกหน้าที่กรอบภารกิจของแต่ละกลุ่มงาน อย่างชัดเจนและเหมาะสม รวมถึงกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรทุกคนรับทราบเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ธาณี ฌรวงค์<sup>(17)</sup> ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับและการควบคุมภายในในระบบสารสนเทศ ทางการบัญชีภายใต้การบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐของหน่วยงาน ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารใน หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างหน่วยงาน สายการบังคับบัญชาและการแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสม รวมถึงกำหนดนโยบายในการบริหารและการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้บุคลากร รับทราบเพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น เช่นเดียวกัน

## ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาด้านสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการจัดหาระบบฐานข้อมูลด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานระบบควบคุมภายใน โดยให้สามารถบูรณาการทุกระบบที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ
2. การพัฒนาด้านกิจกรรมควบคุม โดยการปรับปรุงพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนดอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับทราบและถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. การพัฒนาด้านการประเมินและกำหนดมาตรการ โดยการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. การพัฒนาด้านบุคลากร โดยจัดให้มีการฝึกอบรมและการใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานของทุกกลุ่มงานตามบทบาทหน้าที่ของตนให้เกิดความเชี่ยวชาญ รวมทั้งการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระบบงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในอนาคต

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับและการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงตามงาน เช่น ระบบสารสนเทศทางการเงินและบัญชี ทางการบริหารพัสดุและเวชภัณฑ์ การควบคุมทรัพย์สิน และการจัดการระบบข้อมูลของหน่วยงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ควรทำการศึกษาระดับปัจจัยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ของโรงพยาบาลเพื่อหาแนวทางปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในที่เอื้อต่อการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาความต้องการของบุคลากรในโรงพยาบาลด้านองค์ความรู้ที่ต้องการเกี่ยวกับและการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดองค์ความรู้และเป็นข้อมูลในการจัดทำคู่มือและการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และเอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และบุคลากรทุกคนของโรงพยาบาลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ในการให้ข้อมูลในการวิจัย และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง นายรับบุญ คำไกล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลน้ำโสม คนปัจจุบันและนางชนทิพา แผ่นทอง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลน้ำโสม และนางกัลยารัตน์ อินทบุญศรี ผู้อำนวยการโรงพยาบาลน้ำโสม คนก่อนซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลหนองวัวซอ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่องช่วยเหลือและแนะนำงานวิจัยสำเร็จสมบูรณ์และมีคุณค่า นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ จากโรงพยาบาลนาเยีย จังหวัดอุดรธานีทั้ง ๕ ท่านที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ จนสำเร็จเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ส่งผลให้งานวิจัยสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงใคร่ขอบพระคุณทุกท่านมา ณ ที่นี้

## เอกสารอ้างอิง

1. กิ่งกาญจน์ ภูทองตระกูล. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568]. เข้าถึงได้จาก <https://Slideplaye.th/slide/16159978>
2. กรมบัญชีกลาง. แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาครัฐราชการ. กระทรวงการคลัง: กรมบัญชีกลาง; 2560
3. คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. คู่มือการบริหารความเสี่ยง: กระทรวงสาธารณสุข; 2558
4. คณะกรรมการจัดทำคู่มือการประเมินผลระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน. คู่มือการตรวจสอบบริหารความเสี่ยง: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข; 2558
5. คณะกรรมการบริการระบบบริหารคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง. คู่มือการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และธรรมาภิบาล: สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ; 2558
6. กัลยารัตน์ อินทบุญศรี. การประชุมพิจารณาผลประเมินผลระบบควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี. โรงพยาบาลน้ำโสม อุตรธานี; 2568
7. Likert ,R. A technique for the measurement of attitudes . Archives of Psychology. 1932;22(140):1-55
8. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย. การคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568]. เข้าถึงได้จาก <https://www.mcu.ac.th: Acticle/detail>
9. Kru Jakkrapong is Blog. หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2568]. เข้าถึงได้จาก <https://www.Krujakkrapong.com>
10. ปิยพร บรรดาศักดิ์. ระบบการควบคุมภายในตามแนว COSO ด้านรายรับ – รายจ่ายกรณีศึกษา กองทุนสุขภาพ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย; 2555
11. สุชาติ บัวคำ. การประเมินการควบคุมภายในตามแนว COSO กระบวนการปฏิบัติงานสินไหมทดแทน บริษัทฯ ทั่วประเทศ ประจำปี จำกัด. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย; 2555
12. สุวินชา การพัชชี, นพัชกร หลงเรื่อนดี. ปัจจัยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพระบบควบคุมภายในของสถานประกอบการในเขตสายไหมกรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ; 2556
13. อัจฉรา พลคชา. แนวทางการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงการบริหารงานพัสดุขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพรานกระต่ายจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร; 2553
14. เครือพันธ์ บุกบุญ. การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายในแบบเสริมพลังของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข; 2559
15. พวงผกา มะเสน, ประณต นนทียะกุล. การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. 2557;1:88-101.
16. ละเอียด เอี่ยมสุวรรณ. การวิจัยการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายงานตรวจสอบภายในโดยประยุกต์ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยมหิดล; 2556
17. ธาธิณี เณรวงศ์. ปัจจัยที่มีผลต่อระดับการควบคุมภายในระบบสารสนเทศทางการบัญชีภายใต้การบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐของหน่วยงานสนับสนุนภารกิจฝ่ายการเมือง. วารสารการบริหารธุรกิจ. สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. 2558;1:76-91.