

การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

โรงพยาบาลสามง่าม

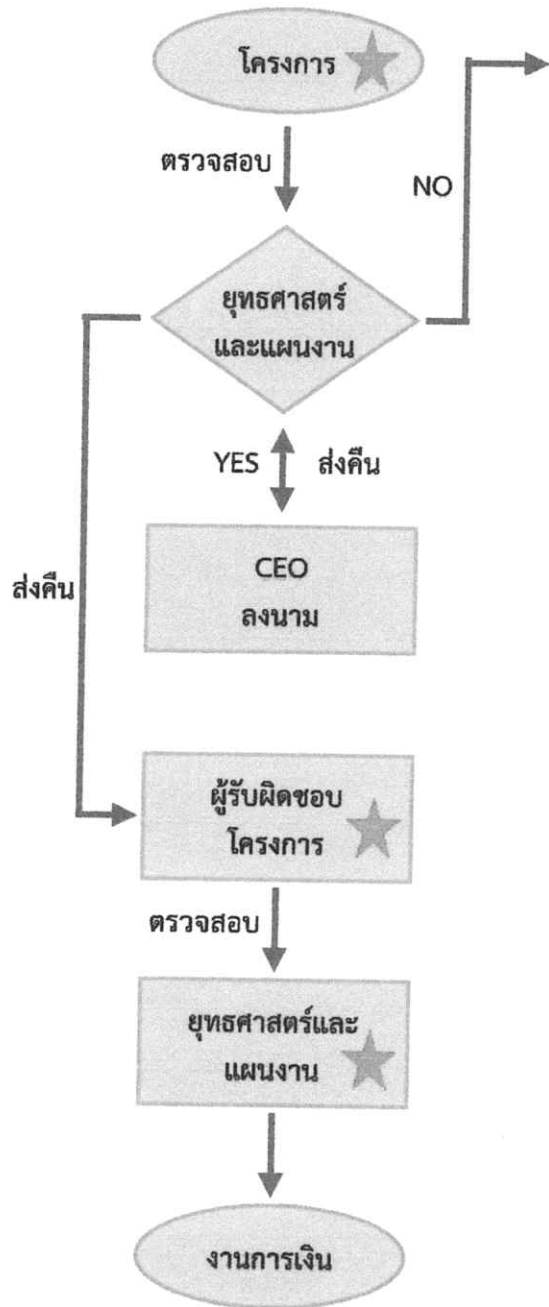
ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทุกกิจกรรมมีกระบวนการปฏิบัติงานกำหนดไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน บางกระบวนการมีคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีแนวการปฏิบัติที่มีมาตรฐาน ทั้งกระบวนการรักษาพยาบาล กระบวนการส่งเสริมป้องกัน การฟื้นฟูสภาพของผู้ป่วย รวมทั้งในการภารกิจงานสนับสนุนที่ประกอบด้วย งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ เป็นต้น ในรอบปีที่ผ่านมาปีงบประมาณ 2561 ได้มีการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานที่ยังมีปัญหา ส่งผลให้การดำเนินการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาลและกระทบต่อเป้าหมายของโรงพยาบาล โดยการวิเคราะห์ได้นำแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO-ERM กล่าวคือ โรงพยาบาลได้คัดเลือกปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม คือ การดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลักของโรงพยาบาล สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของระดับจังหวัด ระดับเขตและระดับกระทรวง

การดำเนินการตามโครงการที่เขียนขึ้นเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาตามยุทธศาสตร์พบปัญหาในประเด็นของการดำเนินการในเรื่องของการใช้งบประมาณ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นหลักเนื่องจากส่งผลกระทบต่อทั้งด้านตัวเงินและด้านคุณภาพ คือ มีการเบิกจ่ายที่ไม่ถูกต้อง ไม่ได้รับพัสดุไปใช้ในการดำเนินโครงการ รวมถึงความไม่เข้าใจของผู้รับผิดชอบโครงการในการปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งเดิมมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ แต่ยังพบปัญหาเมื่อนำมาปฏิบัติจริง ทำให้ต้องมีการวางระบบการดำเนินการใหม่ในปี 2562

การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เป็นการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องและได้มีข้อสรุปในการประชุมร่วมกันถึงแนวปฏิบัติใหม่ โดยยึดหลักการตามระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการเป็นไปอย่างถูกต้องทั้งด้านหลักฐานในการเบิกฐาน ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการสรุปผลการดำเนินการตามโครงการ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO - ERM ใช้กระบวนการปฏิบัติงานเดิมมาเป็นฐานในการประเมินความเสี่ยง กล่าวคือ หาสาเหตุหรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความไม่ถูกต้อง ในทุกขั้นตอนของการดำเนินการและจากการวิเคราะห์ตามวิธีการดังกล่าวข้างต้นผลปรากฏตามรายละเอียดด้านล่าง

ขั้นตอนการดำเนินโครงการ (เดิม)



ผู้รับผิดชอบเขียนโครงการแก้ไขปัญหามาตรยุทธศาสตร์

งานยุทธศาสตร์และแผนงานตรวจสอบความถูกต้องในการเขียนโครงการฯ โดยประสานให้งานการเงินและงานพัสดุตรวจสอบในเรื่องงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ว่าสามารถใช้ได้ตามระเบียบหรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่ถูกต้องส่งคืนแก่ผู้รับผิดชอบแก้ไข ถ้าถูกต้องเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และการใช้งบประมาณถูกต้อง เสนอให้ CFO ตรวจสอบด้านงบประมาณที่จะใช้มีเพียงพอหรือไม่ ก่อนที่จะเสนอให้ CEO ลงนามเมื่อลงนามแล้ว ส่งคืนให้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการ (ทะเบียนคุมแผนงาน/โครงการ)

CEO ลงนามเรียบร้อย ส่งคืนให้แก่งานยุทธศาสตร์และแผนงาน

ผู้รับผิดชอบเมื่อได้รับโครงการฯ ดำเนินการตามแผนงานโครงการที่ระบุไว้ โดยประสานผู้เกี่ยวข้อง ทั้งกลุ่มเป้าหมาย การใช้งบประมาณ การใช้พัสดุในการดำเนินโครงการฯ และเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ ต้องสรุปผลการดำเนินงานเสนอผ่านงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

งานยุทธศาสตร์และแผนงาน จะเป็นผู้นำรายละเอียดทั้งหมดที่ประกอบด้วยหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้งานการเงินตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งเพื่อนำไปเสนอ CEO ลงนามรับทราบ

งานการเงินรับเอกสารที่ผ่าน CEO แล้วมาจัดทำคำขออนุมัติเบิกจ่ายตามระเบียบต่อไป

จากการวิเคราะห์สาเหตุหรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสีียง พบว่า

| ขั้นตอน | เหตุการณ์ | ความเสี่ยง |
|---|--|--|
| 1. ขั้นตอนของการเขียนโครงการในส่วนของการดำเนินการแก้ไขปัญหที่พบ | <ul style="list-style-type: none"> - การค้นหาปัญหาเพื่อมาทำแผนแก้ไขมีกระบวนการที่ชัดเจน แต่วิธีการแก้ไขปัญหายังพบว่าเป็นรูปแบบเดิม คือ การให้ความรู้ การอบรมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหแบบเดิมของปีก่อน ๆ และยังขาดการนำผลจากการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการดังกล่าวมาวิเคราะห์ว่าสามารถแก้ไขปัญหได้จริงหรือไม่ หรือปัญหาลดลงจากเดิมหรือไม่อย่างไร เมื่อมีโครงการแก้ไขปัญหเรื่องเดิมก็ใช้วิธีการเดิมของปีก่อน - กระบวนแก้ไขปัญหเชิงยุทธศาสตร์ยังขาดการคิดค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการแก้ไข ยังไม่มีรูปแบบการจัดการที่แปลกแตกต่างจากรูปแบบเดิม ๆ | <ul style="list-style-type: none"> -การแก้ไขปัญหที่พบไม่สำเร็จ -การสูญเสียทรัพยากร(เงิน เวลา)โดยที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหได้จริง |
| 2. การดำเนินการตามโครงการ (ตามกิจกรรมที่ระบุไว้) | <ul style="list-style-type: none"> -การไม่ปฏิบัติตาม Flow ที่วางไว้ - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการไม่เข้าใจในระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินบำรุง ฯลฯ ไม่เข้าใจระบบการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุฯ หรือ พรบ.พัสดุ - การจัดประชุม หรือ อบรม ขาดหลักฐานประกอบที่ถูกต้อง ครบถ้วน - พบข้อผิดพลาดในการจัดทำหลักฐานเบิกจ่ายในการจัดประชุม อบรมเป็นค่าอาหาร อาหารว่าง และเครื่องดื่ม -กลุ่มเป้าหมายมาไม่ครบ ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่ายค่าอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มที่ได้ติดต่อผู้ขายไว้แล้ว - ผู้รับผิดชอบโครงการไม่ได้มีหน้าที่ในการสั่งซื้อวัสดุที่นำมาใช้แต่ได้ซื้อมาใช้ก่อนที่จะมาให้งานพัสดุนำมาดำเนินการตามระเบียบฯ | <ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินการด้านการใช้จ่ายงบประมาณไม่ถูกต้อง - หลักฐานการเบิกจ่ายไม่น่าเชื่อถือ - หลักฐานประกอบการเบิกจ่ายทั้งส่วนของค่าวัสดุ ค่าอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม ไม่ถูกต้อง ไมครบถ้วน ไม่น่าเชื่อถือ |

| ขั้นตอน | เหตุการณ์ | ความเสี่ยง |
|---|--|------------|
| 2. การดำเนินการตามโครงการ (ตามกิจกรรมที่ระบุไว้) (ต่อ) | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้รับผิดชอบโครงการไม่มีหน้าที่ในการจ่ายเงินให้แก่ผู้ขาย แต่ได้ดำเนินการจ่ายและติดต่อผู้ขายก่อนนำหลักฐานมาส่งให้การเงินเบิกจ่าย - การสำรองเงินในการดำเนินโครงการไปก่อน และเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ ให้ระยะเวลาในการนำมาสรุปผลและส่งหลักฐานต่าง ๆ เพื่อเบิกจ่ายนาน ทำให้การเบิกจ่ายเงินตามโครงการในระบบล่าช้า | |

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงข้างต้น นำมาซึ่งการวางระบบการปฏิบัติงานด้านการจัดทำโครงการต่าง ๆ ใหม่ในปีงบประมาณ 2563