

บทที่ 6

วิเคราะห์กระบวนการและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์เชิงอธิบาย เกี่ยวกับ

(1) กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และ ปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ตามกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงานตามลำดับ

(2) ปัจจัยภายนอก ทั้งนโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบแนวทางปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องของกรมบัญชีกลาง และผู้ค้าภาครัฐ

(3) บทบาทตัวแสดงสำคัญ

(4) การเปรียบเทียบกรณีศึกษา : ความเหมือนและความต่าง เป็นการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างทั้งด้านกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

5) แนวทางในการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ของแต่ละกรณีศึกษาหลัก

สำหรับการศึกษานี้ กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง รูปแบบของขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งการปฏิบัติงานด้านเอกสาร และการปฏิบัติงานในระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ ในการปฏิบัติงานในระบบอยู่ 6 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ ขั้นตอนการสร้าง/เพิ่มโครงการ การรายงานขอซื้อของจ้าง/จัดทำเอกสาร และประกาศเชิญชวน การเสนอราคาและพิจารณาผลการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติสั่งซื้อตั้งจ้างและประกาศผลผู้ชนะ การจัดทำสัญญา และการบริหารสัญญา/ตรวจรับพัสดุ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง ปัจจัยภายในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง มีอิทธิพล หรือส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ วิธีการปฏิบัติงาน ทักษะความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสนับสนุนของผู้บริหาร เครื่องมือการปฏิบัติงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งในแต่ละบริบทของหน่วยงานที่มีความแตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างไร มากน้อยแค่ไหน รวมทั้งปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ที่ครอบคลุมมิติของการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ของกรณีศึกษาหลักทั้ง 4 หน่วยงาน อันได้แก่นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ กรมบัญชีกลาง และผู้ค้าภาครัฐที่เป็นบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง

การวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง และปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ในแต่ละกรณีศึกษา คือ การตรวจสอบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และส่งผลต่อการปฏิบัติงานไปในทางที่ส่งเสริม เกื้อหนุน หรือเป็นอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงาน และในแต่ละกรณีศึกษามีกระบวนการ หรือปัจจัยใดบ้างที่มีความเหมือนหรือต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาจะเปรียบเทียบปัจจัยที่พบจากกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน และสรุปเป็นกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

6.1 กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

6.1.1 การวิเคราะห์กรณีศึกษาโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2

1) กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 ผู้ศึกษาพบว่าตามกระบวนการปฏิบัติงานมีการดำเนินงานสรุปตามตาราง ที่ 6.1 ตารางที่ 6.1 การดำเนินงานในกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ของโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2

ช่วงสร้างโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
1. การเพิ่ม/สร้างโครงการ	- ภายหลังจากทราบยอดเงิน ผู้บริหาร และผู้ร่วมจัดทำแผนไม่มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความล่าช้า
- รับทราบยอดเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ	- ผู้จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างยังมีความรู้ ความเข้าใจในด้านวิศวกรรม และหลักเกณฑ์การคำนวณราคา ไม่เพียงพอ และขาดการตรวจสอบ ทำให้รายละเอียดในแผนจัดซื้อจัดจ้างและราคากลาง
- จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง	เกิดข้อผิดพลาด
- ตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้าง	- ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง และรายงานความต้องการพัสดุ ทำให้
- จัดทำรายงานความต้องการพัสดุ	งานล่าช้า
- บันทึกข้อมูลการสร้างโครงการในระบบ	- ทีมงานพัสดุ มีการวางแผนการจัดหาพัสดุ ตรวจสอบงานอย่างละเอียด มีการประสานข้อมูล ติดตาม เร่งรัด และเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วน ก่อนการบันทึกข้อมูลเพื่อสร้างโครงการ ในระบบ

ช่วงดำเนินการโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
<p>2. การรายงานขอซื้อขอจ้าง/จัดทำเอกสารและประกาศเชิญชวน</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง - แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ - บันทึกเลขที่เอกสาร และเลขที่คำสั่ง - จัดทำเอกสารประกวดราคา - จัดทำประกาศเชิญชวน - เผยแพร่ประกาศและเอกสารประกวดราคา 	<ul style="list-style-type: none"> - กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท ทีมงานพัสดุ ข้ามขั้นตอนการดำเนินการในระบบ ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานในระบบ - การจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง ทีมงานพัสดุ มีอิสระในการตัดสินใจพิจารณาเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการทุกคณะ และใช้เลขที่เอกสารและคำสั่ง ของงานพัสดุเอง ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว และคล่องตัว - ผู้ควบคุมงาน ไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ในการจัดทำเอกสารประกวดราคา ทำให้งานล่าช้า - ทีมงานพัสดุ มีการช่วยเหลือ แนะนำ สอนงานในทีมประสานงานติดตามงาน และมีส่วนร่วมในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน - ทีมงานพัสดุขาดความละเอียดรอบคอบในการบันทึกข้อมูล ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการแสดงผล - ทีมงานพัสดุ ยังมีความรู้ในด้านระเบียบพัสดุไม่เพียงพอ ขาดประสบการณ์ และการฝึกฝน ความพยายามเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้การจัดทำเอกสารประกวดราคามีผิดพลาดได้ - การได้รับข้อมูลข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจาก Line และ Face book ทำให้เกิดประโยชน์ในการจัดทำเอกสารประกวดราคามาก แต่การขอความช่วยเหลือยังมีน้อย - ระบบอินเทอร์เน็ต ช้า หลุดบ่อย และไม่เสถียร ส่งผลให้การจัดทำเอกสารประกวดราคาและการเผยแพร่ประกาศล่าช้า - ระบบงานไม่แสดงการแจ้งเตือน กรณีบันทึกข้อมูลผิดพลาด หรือข้อมูลไม่แสดงผล หน้าจอผู้ค้า
<p>3. การเสนอราคาและพิจารณาผลการจัดซื้อ จัดจ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำใบเสนอราคา - พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ ข้อเสนอเงื่อนไข การเสนอราคา - พิจารณาผลการเสนอราคา 	<ul style="list-style-type: none"> - ทีมงานพัสดุ ติดต่อการรับส่งใบเสนอราคากับผู้ค้าด้วยตนเอง ทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดได้ - คณะกรรมการพิจารณาผล ยังมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระเบียบพัสดุ ไม่เพียงพอ - การพิจารณาผลการเสนอราคา ส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จึงอาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการพิจารณาที่ผิดพลาดได้
<p>4. การอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้างและประกาศผล</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายงานผลการพิจารณาอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท เจ้าหน้าที่พัสดุ ข้ามขั้นตอนการดำเนินการในระบบ ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานในระบบ - มีการตรวจสอบการบันทึกข้อมูลในระบบงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลในระบบ

ตารางที่ 6.1

ช่วงดำเนินการโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำประกาศผลผู้ชนะ - บันทึกรายชื่อผู้ชนะและราคาที่ตกลงซื้อ/จ้าง - เผยแพร่ประกาศผลผู้ชนะ 	<ul style="list-style-type: none"> - กรณีมีการเปลี่ยนแปลงรายชื่อคณะกรรมการ ระบบงานไม่เปิดให้แก้ไขได้ ทำให้งานในระบบ และงานเอกสารไม่ตรงกัน
ช่วงบริหารโครงการ	
<p>5. การจัดทำสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหนังสือสนองรับราคาและนัดทำสัญญา - จัดทำใบสั่งซื้อ/จ้าง หรือสัญญา - ลงนามในสัญญา - เผยแพร่ข้อมูลสัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำสัญญานอกระบบก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าสัญญามีความถูกต้อง ครบถ้วน และรัดกุม แล้วจึงเข้าไปบันทึกข้อมูลในระบบ - ทีมงานพัสดุ ส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำสัญญา จึงไม่มีความรู้ในเรื่องการจัดทำสัญญามากนัก - ในขั้นตอนนี้ ระบบ e-GP มีการเชื่อมโยงไประบบ GFMS ทีมงานพัสดุ จัดทำใบสั่งซื้อ (PO) ในระบบ GFMS เพื่อให้รับรู้งบประมาณที่ทำข้อผูกพัน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบได้แบบ Real Time
<p>6. การบริหารสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งผลทดสอบวัสดุ - ส่งมอบพัสดุ/งาน - บันทึกการส่งมอบพัสดุ/งาน และการตรวจรับพัสดุ - จัดชุดเอกสารตรวจรับส่งเบิกจ่ายเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นในการส่งวัสดุทดสอบ ทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า - ทีมงานพัสดุ มีการควบคุม ติดตาม เร่งรัดงาน เพื่อให้การ ส่งมอบ และการตรวจรับพัสดุ เป็นไปตามเงื่อนไขและระยะเวลาที่กำหนดตามสัญญา - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ มีภารกิจงานมาก จึงลงนามในเอกสารการตรวจรับล่าช้า ทำให้การส่งเอกสารเบิกจ่ายล่าช้า - ทีมงานพัสดุ จัดทำชุดเอกสารตรวจรับ ได้อย่างเรียบร้อย รวดเร็ว ทำให้การเบิกจ่ายรวดเร็ว

จากกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น กรณีศึกษาทุกหน่วยงานจะมีขั้นตอนตามกระบวนการดังกล่าวซึ่งเป็นขั้นตอนในระบบที่ถูกออกแบบมาให้ดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ซึ่งจะคล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันรายละเอียดการปฏิบัติในแต่ละกระบวนการ โดยกระบวนการที่ 1 อยู่ในช่วงของการสร้างโครงการ เป็นการเพิ่มกิจกรรมงานเข้าสู่ระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) เพื่อให้เกิด “การรับรู้ของงาน แต่ละโครงการในระบบ” และข้อมูลสำคัญในการดำเนินการในระบบ ได้แก่ ชื่อโครงการ เลขที่โครงการ และรหัสงบประมาณ จะเป็นตัวอ้างอิง เชื่อมโยง ไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ในแต่ละกระบวนการของระบบ ส่วนกระบวนการที่ 2 – 4 เป็นช่วงของการดำเนินการโครงการ ซึ่งเป็นช่วงสำคัญในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง และกระบวนการที่ 5 – 6 เป็น

ช่วงการบริหารโครงการ เป็นช่วงของการผูกพันในการตกลงซื้อขายพัสดุตามที่ได้มีการเสนอและสนองรับราคาไว้ และควบคุมบริหารสัญญาให้การส่งมอบพัสดุเป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญา

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาจากระเบียบพัสดุ กฎหมาย และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คู่การปฏิบัติงานในระบบ ตั้งแต่ระยะที่ 1 จนถึงระยะที่ 3 ซึ่งการปฏิบัติงานในแต่ละระยะ ครั้งแรกที่เริ่มปฏิบัติจะค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน เนื่องจากเป็นการเริ่มต้นการทำงานในระบบ ทำให้ยังไม่เคยชินกับระบบ โดยการปฏิบัติงานในระยะแรกนี้ ทำให้เกิดการเผยแพร่ รับรู้ข้อมูลข่าวสารเท่านั้น ต่อมาในระยะที่ 2 การปฏิบัติงานเข้าสู่ระดับของความยุ่งยาก ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งในด้านของตัวระบบ และเอกสาร ที่มีการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน การยื่นเอกสาร การเสนอราคาผ่านบริการของตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ ใช้เวลานาน และในการปฏิบัติงานในระยะนี้ครอบคลุมวิธีการจัดหามากขึ้น เชื่อมโยงกับระบบ GFMS สามารถรับรู้ข้อมูลงบประมาณแบบ Real Time ได้ สำหรับในระยะที่ 3 เป็นการพัฒนาระบบเพื่อปิดข้อบกพร่องของระยะที่ 2 จึงมีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการซื้อขายเอกสาร การยื่นเอกสาร และเสนอราคา เพื่อลดการเผชิญหน้ากับผู้ค้า การปฏิบัติงานไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนมากเหมือนระยะที่ 2 มีระบบตรวจสอบบางขั้นตอน ช่วยหลีกเลี่ยงผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น ข้อผิดพลาดน้อยลง โปร่งใส และประหยัดงบประมาณมากขึ้น

ช่วงสร้างโครงการ

ในช่วงของการสร้างโครงการ “ความพร้อมของข้อมูล” เป็นเรื่องสำคัญ สำหรับใช้ในการบันทึกเข้าสู่ระบบเพื่อสร้าง/เพิ่มโครงการ ซึ่งจุดเริ่มต้นอยู่ที่แผนจัดซื้อจัดจ้าง ที่ต้องมีรายละเอียดของพัสดุ ปริมาณการใช้ งบประมาณ กำหนดเวลาความต้องการใช้งาน วิธีการจัดหา และระยะเวลาในการจัดหา ซึ่งเปรียบเหมือน “แผนที่หรือเข็มทิศ” ในการเดินทางของการจัดซื้อจัดจ้าง ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีความถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุด เพราะเมื่อเริ่มต้นด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างถูกต้องและรวดเร็วตามไปด้วย แต่จากการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างของผู้จัดทำแผน ได้แก่ ฝ่ายวิศวกรรมและผู้ควบคุมงาน เป็นไปอย่างล่าช้า และมีข้อผิดพลาดในรายละเอียด มีการแก้ไขหลายครั้ง ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดการวางแผนการทำงานร่วมกัน การไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่มีการบูรณาการ และที่สำคัญที่สุดคือ ความรู้ด้านวิศวกรรม การถอดแบบ คำนวณราคาตามหลักวิชาช่าง ที่ผู้ควบคุมงานและฝ่ายวิศวกรรม มีอยู่นั้น ยังไม่มากพอ เนื่องจากเคยมีการคำนวณราคาวัสดุผิดพลาด ทำให้ต้องประกาศยกเลิกโครงการ และประกาศใหม่ เกิดความล่าช้า เสียเวลา ดังนั้น ในขั้นตอนการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ทักษะด้านหลักวิชาช่างอย่างเพียงพอ เพื่อให้แผนจัดซื้อมีความถูกต้องแม่นยำที่สุด

ขั้นตอนต่อไป จะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ในการตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งจะทำให้การตรวจสอบในส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ รายการวัสดุ วิธีการจัดหา และระยะเวลาในการจัดหา แต่ที่ผ่านมาหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะตรวจสอบอย่างละเอียดทั้งความถูกต้องของตัวเลข รายละเอียดต่าง ๆ ทุกรายการ แต่ถึงกระนั้น การตรวจสอบจะทำได้เพียงตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลข และรายการละเอียดเท่านั้น ในส่วนของจำนวน ปริมาณการใช้ จะไม่สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากไม่มีความรู้ในด้านวิศวกรรม หรือด้านหลักวิชาช่าง ซึ่งต้องถอดออกมาจากแบบและประมาณการ รายละเอียดในส่วนนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิศวกรรมและผู้ควบคุมงาน

เมื่อแผนจัดซื้อจัดจ้างดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ผู้ควบคุมงานจะเป็นผู้จัดทำรายงานความต้องการพัสดุ ให้เป็นไปตามแผนจัดซื้อจัดจ้าง และเจ้าหน้าที่พัสดุจะมีหน้าที่ตรวจสอบรายการในรายงานความต้องการฯ ให้เป็นไปตามแผน และบันทึกข้อมูลรหัสงบประมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญ หากไม่มีรหัสงบประมาณ ระบบจะไม่สามารถดำเนินการขั้นตอนต่อไปได้ โดยหน้าที่แล้ว ฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ให้รหัสงบประมาณ เพื่อนำมาบันทึกประกอบการสร้าง/เพิ่มโครงการ แต่จากการปฏิบัติที่ผ่านมา ฝ่ายวิศวกรรม จะแจ้งรหัสงบประมาณล่าช้า ดังนั้น งานพัสดุจึงเป็นผู้ค้นหา และประสานรหัสงบประมาณด้วยตนเอง และแจ้งให้ฝ่ายวิศวกรรมทราบ ไม่เช่นนั้น จะทำให้งานเกิดความล่าช้า ซึ่งในขั้นตอนนี้ จริง ๆ แล้วผู้มีส่วนสำคัญ ได้แก่ ผู้จัดทำแผน และผู้ควบคุมงาน ที่ต้องส่งข้อมูลที่ถูกต้องให้แก่งานพัสดุ แต่อย่างไรก็ตาม จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้งานพัสดุ ต้อง “ทำงานเชิงรุก” โดยการติดตาม เร่งรัด และประสานข้อมูลจากผู้จัดทำแผน และรายงานความต้องการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถสร้างโครงการเข้าไปในระบบได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว และสามารถดำเนินการกระบวนการต่อไปได้อย่างราบรื่น หากข้อมูลมีความถูกต้อง และมีความพร้อมตั้งแต่ขั้นตอนแรก จะทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีการเชื่อมโยงข้อมูลถึงขั้นตอนสุดท้ายดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ไม่ติดขัด

ช่วงดำเนินการโครงการ

ช่วงการดำเนินการโครงการ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ซึ่งขั้นตอนนี้ “ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล” เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด เพราะต้องมีการบันทึกข้อมูล เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ให้เกิดการรับรู้ข้อมูล เพื่อดำเนินการเสนอราคา และตกลงสนองรับราคา ระหว่างหน่วยงาน กับ ผู้ค้า ผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการส่งผ่านข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้ได้พัสดุ ที่หน่วยงานต้องการ ตามคุณสมบัติ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ในกรณีจัดหาโดยวิธีตกลงราคา วงเงินไม่เกิน 100,000 บาท เจ้าหน้าที่พัสดุจะข้ามขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 4 โดยไม่ปฏิบัติงานระบบ แต่จะทำเอกสารข้างนอกแทน เพื่อลดขั้นตอนการทำงานในระบบลงให้สามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น โดยกรมบัญชีกลางได้ทำการปรับปรุงระบบตั้งแต่ระยะที่ 2

เป็นต้นมา ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ที่ กค 0421.4/ว 263 ลงวันที่ 24 กันยายน 2557 ซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติให้ดำเนินการ โดยไม่ต้องบันทึกข้อมูลรายงานการจัดซื้อจัดจ้าง และแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในการแต่งตั้งคณะกรรมการ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมีอิสระในการตัดสินใจเสนอรายชื่อแต่งตั้งคณะกรรมการทุกคณะ ทุกงาน เนื่องจากงานพัสดุจะทราบเกี่ยวกับระเบียบในการแต่งตั้งเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัว รวมทั้งการออกเลขที่ของเอกสารและคำสั่งแต่งตั้ง ได้ใช้เลขที่ของงานพัสดุ โดยไม่ต้องใช้เลขที่ของงานสารบรรณกลาง เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัวเช่นกัน

งานพัสดุ จะเป็นผู้จัดทำเอกสารประกวดราคาทั้งหมด โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ควบคุมงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขหลายครั้ง ซึ่งในการขอข้อมูล ผู้ควบคุมงานไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ส่งข้อมูลล่าช้า แต่งานพัสดุ มีการติดตาม เร่งรัดอย่างใกล้ชิด ทำให้ยังสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานของพัสดุ ทีมงานพัสดุจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านพัสดุและรายละเอียดข้อมูลมากกว่าผู้ควบคุมงาน แต่ถือว่ายังไม่เพียงพอ เนื่องจากทีมงานพัสดุ ส่วนใหญ่จะรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่ไม่มีความรู้ที่มากพอ โดยเฉพาะในเรื่องระเบียบ และไม่มีการแสวงหา และเรียนรู้ตัวเอง รวมทั้งยังมีความรอบคอบไม่มากพอในการทำงาน ทำให้ยังพบข้อผิดพลาดจากการทำงาน โดยในการดำเนินการประกวดราคาคำขอลี้ภัยครั้งแรก เกิดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในการบันทึกข้อมูล ทำให้ข้อมูลไม่แสดงผลบนหน้าจอผู้ค้า ทำให้เกิดความล่าช้า เสียเวลาต้องจัดทำใหม่ ดังนั้น ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ความระมัดระวัง ความละเอียด รอบคอบในการจัดทำเอกสาร และการบันทึกข้อมูลในระบบ มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการทำงานในช่วงการดำเนินโครงการนี้ เพราะข้อมูลจะถูกเผยแพร่ให้แก่หน่วยงานภายนอกหรือผู้ค้า ใช้เป็นข้อมูลในการเสนอราคา ดังนั้น ค่าระดับของความผิดพลาดในขั้นตอนนี้ ต้องเท่ากับศูนย์ เพื่อให้ผู้ค้าได้รับข้อมูลแสดงผลบนหน้าจอผู้ค้าอย่างถูกต้องที่สุด ไม่เกิดปัญหา ข้อสงสัย หรือมีข้อร้องเรียนได้ภายหลัง ซึ่งจะทำให้การเสนอราคาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

นอกจากทักษะ ความรู้ ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ในการบันทึกข้อมูลในระบบในช่วงนี้มีความสำคัญมาก ดังนั้น ความเสถียรของระบบอินเทอร์เน็ต เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้การบันทึกข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ติดขัด ซึ่งระบบอินเทอร์เน็ตของหน่วยงาน ค่อนข้างจะมีปัญหา ไม่มีความเสถียร ล่าช้า และหลุดบ่อย ประกอบกับตัวระบบงานเอง กรณีการจัดทำเอกสารมีการบันทึกข้อมูลผิดพลาด ระบบจะไม่แจ้งเตือนการทำงาน และไม่แสดงตัวอย่างการแสดงผลบนหน้าจอผู้ค้า แต่ระบบเปิดให้ทำต่อได้จนถึงขั้นตอนเผยแพร่ประกาศ ส่งผลให้ข้อมูลไม่แสดงผลบนหน้าจอผู้ค้า หรือแสดงผลผิดพลาด

ระบบปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ในระยะที่ 3 ที่มีการพัฒนาขึ้นนี้ จุดเด่นอยู่ที่การซื้อเอกสาร การยื่นเอกสาร และการเสนอราคา ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดการเผชิญหน้า และเพื่อให้เกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ดังนั้น การดำเนินการ โครงการในช่วงนี้ จึงมีความสำคัญ ซึ่งขั้นตอนงานที่สำคัญที่สุด คือ การจัดทำและบันทึกข้อมูลเอกสารประกวดราคา ในระบบ การเผยแพร่ประกาศเชิญชวนขึ้นเว็บไซต์ เพื่อประกาศเชิญชวนให้ผู้สนใจเข้ามาเสนอราคา ที่มงานพัสดุ จึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงาน ในระบบอย่างถ่องแท้ ประกอบกับข้อมูลในส่วนของฝ่ายวิศวกรรม และผู้ควบคุมงาน เกี่ยวกับรายละเอียด เงื่อนไขต่าง ๆ ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วนด้วย ดังนั้น การมีทักษะ ความรู้ทั้งด้านระบบ และระเบียบ รวมทั้ง การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้ จึงมีความสำคัญไม่น้อย

ในขั้นตอนการพิจารณาผลเป็นอีกขั้นตอนที่จะดำเนินการผิดพลาดไม่ได้ เนื่องจากคณะกรรมการพิจารณาผลต้องทำการพิจารณาผลข้อเสนอที่ผู้ค้าเสนอมาทางระบบ ให้เป็นไปตามเงื่อนไขของเอกสารประกวดราคา ทั้งนี้ หากเกิดความผิดพลาด จะทำให้งานล่าช้า เสียเวลา และไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากคณะกรรมการพิจารณาผลที่ได้แต่งตั้งขึ้น เป็นผู้ปฏิบัติสายงานช่าง และสายงานอื่น ทำให้ไม่มีความรู้ด้านระเบียบพัสดุมากเทียบเท่ากับผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณา เท่าที่ควร จากการปฏิบัติ มติของคณะกรรมการที่เห็นชอบส่วนใหญ่จะเป็นไปตามที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ พิจารณา ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงประการหนึ่ง เพราะหากการพิจารณาของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุผิดพลาด ย่อมส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบทั้งคณะ ดังนั้น หากคณะกรรมการ ให้ความสำคัญและ แสวงหาความรู้ในด้านระเบียบพัสดุให้มาก จะช่วยให้การพิจารณาผลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จะเห็นว่า กระบวนการตามแนวปฏิบัติของระบบที่ได้ออกแบบไว้ คือ เจ้าหน้าที่พัสดุ จะเป็น ผู้บันทึกข้อมูลในระบบ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุจะเป็นผู้ตรวจสอบงาน ในระบบ อนุมัติ และประกาศขึ้นเว็บไซต์ ซึ่งในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ได้ดำเนินการตามตามแนวทางดังกล่าว ทำให้มั่นใจได้ว่างานที่บันทึกในระบบได้ถูกตรวจสอบอีกชั้นหนึ่ง เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้

ช่วงบริหารโครงการ

ภายหลังจากได้ผู้ชนะการเสนอราคาแล้ว จะเป็นขั้นตอนของการจัดทำสัญญาและบริหารสัญญา ให้เป็นไปตามสัญญา ข้อตกลง และเงื่อนไขรายละเอียดต่าง ๆ ในสัญญา ซึ่งเป็นช่วงของการบริหารโครงการ สำคัญในช่วงนี้ อยู่ที่ “ความสมบูรณ์ในการนำไปใช้” ซึ่งหากการดำเนินการโครงการมีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ย่อมส่งผลให้การจัดทำสัญญา มีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลตามที่ได้วางแผนไว้ โดยในการจัดทำสัญญา ส่วนใหญ่จะเป็นบทบาทของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่ต้องใช้องค์ความรู้ในเรื่องระเบียบ ข้อกฎหมาย รวมถึง

แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ประกอบกับความละเอียดรอบคอบ รัดกุม เพื่อให้การจัดทำสัญญา เป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่เกิดข้อผิดพลาด ตกหล่นในสาระสำคัญ เพราะนั่นหมายถึง จะทำให้ส่วน ราชการเกิดความเสียหาย เสียเปรียบ และไม่ได้ประโยชน์ ดังนั้น ในทางปฏิบัติ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะทำสัญญาจากข้างนอกก่อนที่จะบันทึกข้อมูลสาระสำคัญในระบบ เพื่อให้การจัดทำสัญญา ครอบคลุมในรายละเอียด อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เนื่องจากมีข้อมูลสาระสำคัญและรายละเอียดของ สัญญา รวมทั้งมีเอกสารแนบท้ายประกอบสัญญาจำนวนมาก

ในการจัดทำสัญญานี้ เนื่องจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นผู้จัดทำสัญญาเพียงคนเดียว ดังนั้น ทีมงานพัสดุส่วนใหญ่ จะไม่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำสัญญา จึงอาจเป็นความ เสี่ยงที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ เพราะการจัดทำเพียงคนเดียว ไม่มีการตรวจสอบจากบุคคลอื่น ย่อม ก่อให้เกิดความผิดพลาดสูง อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีข้อผิดพลาดจากการจัดทำสัญญาของ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ แสดงว่า มีความรู้ในการจัดทำสัญญามากพอสมควร

ขั้นตอนี้ จะมีการเชื่อมโยงไปสู่ระบบ GFMS เมื่อมีการทำสัญญาแล้ว ทีมงานพัสดุ จะ เข้าไปจัดทำใบสั่งซื้อ/จ้าง (PO) เพื่อจองเงินในระบบ GFMS ซึ่งหากดำเนินการในขั้นตอนี้ จะทำให้ ผู้บริหารสามารถรับทราบข้อมูลงบประมาณว่าได้มีการทำซื้อผูกพันแล้ว ใค้อย่าง Real Time

ช่วงการบริหารโครงการนี้ จะมีการส่งชุดเอกสารเบิกจ่ายเงินล่าช้า สาเหตุส่วนใหญ่มา จากการรอผลทดสอบวัสดุ เพราะผู้ควบคุมงานดำเนินการเรื่องส่งวัสดุ ไปทดสอบซ้ำ และความล่าช้า ของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ในการลงนามในเอกสารชุดตรวจรับ ซึ่งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ส่วนใหญ่จะเป็นนายช่าง มีภารกิจงานปฏิบัติงานในสนามมาก ทำให้การลงนามในเอกสารเป็นไป อย่างล่าช้า ดังนั้น ความร่วมมือของผู้ควบคุมงาน และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ประกอบ กับการ ควบคุม ติดตาม เร่งรัดของทีมงานพัสดุ มีส่วนสำคัญให้การบริหารสัญญา และการเบิกจ่ายงบประมาณ ได้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ แต่ละฝ่ายงาน จะต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเอง ให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง จึงจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของ โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 ทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นตัวแสดงหลักที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงาน และต้องปฏิสัมพันธ์ ประสานการทำงาน ร่วมกับตัวแสดงอีกหลายตัว หรือเรียกว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงาน ได้แก่ ฝ่ายวิศวกรรม ผู้ควบคุมงาน คณะกรรมการพิจารณาผล คณะกรรมการตรวจรับ พักตร์ งานการเงินและบัญชี ตัวแสดงเหล่านี้ จึงถือเป็นผู้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงาน ในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ และ

ประสิทธิผล แต่จะมาน้อยเพียงใด ข้อมขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานในทางที่เอื้อต่อการทำงาน และเป็นปัญหา อุปสรรคในการทำงานของตัวแสดงดังกล่าว ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 ไว้ในตารางที่ 6.2 เป็นการสรุปจากข้อค้นพบที่ปรากฏในกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของกรณีศึกษาดังกล่าว โดยใช้วิธีการอุปนัยจากข้อค้นพบ ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.2 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2

สรุปข้อค้นพบ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- ทีมงานได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร ส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังปัญหา มีความเป็นกันเอง กล่าวทักทาย และชื่นชม	การสนับสนุนของผู้บริหาร - ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม
- ทีมงาน มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน และระเบียบด้านพัสดุ ไม่เพียงพอ ขาดประสบการณ์ และการฝึกฝน เรียนรู้ด้วยตนเอง	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ - ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญน้อย
- ทีมงาน มีการวางแผน ตรวจสอบงานอย่างละเอียด มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสื่อสารและประสานงานที่ดี รวมทั้งมีสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	รูปแบบการปฏิบัติงาน - ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- ระบบอินเทอร์เน็ต ช้า หลุดบ่อย และไม่เสถียร ทำให้การทำงานในระบบล่าช้า	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ เหมาะสม แต่อินเทอร์เน็ต ไม่มีประสิทธิภาพ
- สถานที่ทำงานดีมาก วัสดุอุปกรณ์เหมาะสม แต่ผู้ร่วมงานไม่มีความผูกพัน ต่างคนต่างทำหน้าที่ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ทำให้การประสานงานไม่ราบรื่น มีปัญหาติดขัด	สภาพแวดล้อมในการทำงาน - สภาพการทำงานดี แต่คุณลักษณะทางสังคมไม่ดี
- ส่วนใหญ่ได้ประโยชน์จากการรับข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติงานจาก Line กลุ่มกองพัสดุ หรือ Face book การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น บางครั้ง ส่วนการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ยังมีน้อย	เครือข่ายการปฏิบัติงาน - ทีมงาน ได้รับ ประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่ายน้อย

ตั้งแต่วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2558 ภายหลังจากเริ่มมีการประกาศให้ทุกส่วนราชการ ดำเนินการจัดหาพัสดุด้วยระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ระยะที่ 3 โดยมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกขั้นตอน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ทั้งด้านระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ใหม่ ๆ และระบบงานที่มีการปรับรูปแบบให้รองรับการปฏิบัติงาน ซึ่งในขณะนั้น ทางกรมชลประทานได้จัดให้มีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นและเตรียมความพร้อมกำหนดแนวทางการดำเนินการ สำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรับทราบการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานทุกหน่วยงานในสังกัดกรมชลประทาน

ในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ภายใต้ระเบียบและระบบงาน ที่ผ่าน มาหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานเป็นระยะเวลาประมาณ 10 ปี เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติมากพอสมควร แต่ปัจจุบัน หัวหน้าเจ้าหน้าที่ พัสดุคนใหม่ ซึ่งยังไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านพัสดุเลย จึงไม่มีความรู้ ความชำนาญ ใน การปฏิบัติงานพัสดุ ทั้งด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ และพึ่งพา จากทีมงานที่มีอยู่เดิม ดังนั้น จึงเป็นปัญหาในการทำงาน ในการปฏิบัติและตรวจสอบงานอย่าง ละเอียด ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้พอสมควร ส่วนทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจจากการเข้าร่วม ประชุม การถ่ายทอดและสอนงานจากหัวหน้างานคนเดิม และการศึกษา เรียนรู้ จากหนังสือเวียน แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง กองพัสดุ กรมชลประทาน รวมทั้งเครือข่ายการปฏิบัติงาน ทำให้ทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในระดับหนึ่ง แต่ทว่า ความรู้ ดังกล่าว ยังไม่เพียงพอ เนื่องจากฐานความรู้เดิมของทีมงานเกี่ยวกับระเบียบด้านพัสดุ ยังมีน้อย ประกอบกับทีมงาน ไม่มีความพยายามในการแสวงหาความรู้ หรือเรียนรู้ด้วยตนเองมากนัก จึงทำให้ ประสบกับปัญหา ข้อติดขัด ในการปฏิบัติงาน ในส่วนของระบบงานเป็นระบบใหม่ ที่ทีมงานยังไม่ ค้นชิน แต่ด้วยตัวระบบงาน ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเหมือนระยะที่ 2 ทำให้ทีมงานปรับตัวเข้ากับระบบงาน ได้ไม่ยาก เพราะทีมงานส่วนใหญ่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงไม่ค่อยมีปัญหา

สำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในเรื่องความรู้ของทีมงาน และความพอเพียงของ วัสดุอุปกรณ์ ไม่มีปัญหา แต่ในเรื่องประสิทธิภาพของระบบอินเทอร์เน็ตของหน่วยงาน เป็นระบบ VPN ค่อนข้างมีปัญหา ซึ่งในการปฏิบัติงานในระยะนี้ ต้องผ่านอิเล็กทรอนิกส์ทุกขั้นตอน ดังนั้น ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ในบางครั้ง ได้มีการวางแผนการจัดหาพัสดุไว้แล้ว แต่ระบบ อินเทอร์เน็ต เกิดข้อขัดข้อง ในวันที่มีการเผยแพร่ประกาศเชิญชวน หรือเอกสารประกวดราคา และ ตามระเบียบต้องเผยแพร่ในเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง และ เว็บไซต์หน่วยงาน บางครั้ง เผยแพร่ได้เพียง ของกรมบัญชีกลาง แต่หน่วยงาน เผยแพร่ไม่ทัน เนื่องจากระบบอินเทอร์เน็ตหลุด ช้า และไม่เสถียร ทำให้ต้องไปขอใช้งานจากหน่วยงานอื่น หรือต้องยกเลิกโครงการ และจัดทำใหม่ กรณีนี้ จึงส่งผลให้ การปฏิบัติงานของหน่วยงานผิดไปจากแผนที่วางไว้ และล่าช้าตามไปด้วย

วิธีการปฏิบัติงานของทีมงาน มีลักษณะการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือ แนะนำ สอนงาน และมีความร่วมมือในการทำงานและร่วมกันการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ กรณีงานในขั้นตอนใดที่ต้องเร่ง หรือมีปริมาณมาก ทุกคนจะมีส่วนร่วมและช่วยกันปฏิบัติให้งานนั้นสำเร็จเสมอ หรือกรณีสมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานได้ สมาชิกคนอื่น สามารถปฏิบัติงานแทนได้ จึงทำให้งานไม่สะดุด หรือติดขัด

กรณีประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ทีมงานจะมีส่วนร่วมในการจัดการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ทั้งการสืบค้นข้อมูลจากระเบียบ คู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการสอบถามไปทางกองพัสดุ กรมชลประทาน และกรมบัญชีกลาง ผ่านเครือข่าย Line กลุ่ม กองพัสดุ กรมชลประทาน หรือ Face book จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กรมบัญชีกลาง ซึ่งในส่วนของการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ทีมงานมีการใช้งานได้ไม่เต็มที่ โดยทีมงานจะใช้ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบ้าง ยกเว้นหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะใช้เครือข่ายก่อนข้างบ้อย โดยการรับข้อมูลข่าวสาร มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และขอคำแนะนำช่วยเหลือบ้าง ซึ่งถือว่าได้รับประโยชน์มาก ทั้งนี้ การมีส่วนร่วม การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก และการเสริมสร้างผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกต่อกัน ในเครือข่าย Line ดังกล่าว ยังมีน้อย ประกอบกับช่องทาง Line นี้มีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากรผู้ให้ความช่วยเหลือมีน้อย และล่าช้า ทำให้ไม่สามารถตอบโต้ทันทีในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ได้เท่าที่ควร แต่ในส่วนของ Face book จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ถือว่ามีสมาชิกมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง เนื่องจากไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสมาชิก และครอบคลุมสมาชิกหลายส่วนราชการ มีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือประเด็นปัญหามากมายหลากหลาย จึงเป็นประโยชน์มาก ซึ่งหากเครือข่ายมีสมาชิกที่มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทีมงาน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอย่างดี ทั้งในด้านสถานที่ทำงาน ที่เป็นเอกเทศ และให้อิสระในการทำงานเต็มที่ เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหา ทำให้ทีมงานไม่มีภาวะกดดันในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์แบบต่างคนต่างอยู่ ผู้ร่วมงานไม่มีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ทำให้ทีมงานต้องเป็นผู้ทำงานเชิงรุกในการติดตาม เร่งรัด อยู่ตลอดเวลา ไม่มีลักษณะของความผูกพัน ที่เอื้ออาทร สนับสนุน ช่วยเหลือ แบ่งปัน การประสานงาน การให้ความร่วมมือ ยังไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ซึ่งการมีความสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดข้อติดขัด ล่าช้า และเกิดภาวะตึงเครียด ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไม่น้อย

6.1.2 การวิเคราะห์กรณีศึกษาโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ววม-กัวคองหมา

1) กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ววม-กัวคองหมา ผู้ศึกษาพบว่าตามกระบวนการปฏิบัติงานมีการดำเนินงานสรุปตามตาราง ที่ 6.3 ตารางที่ 6.3 การดำเนินงานในกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ววม-กัวคองหมา

ช่วงสร้างโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
1. การเพิ่ม/สร้างโครงการ	
<ul style="list-style-type: none">- รับทราบยอดเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ- จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง- ตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้าง- จัดทำรายงานความต้องการพัสดุ- บันทึกข้อมูลการสร้างโครงการในระบบ	<ul style="list-style-type: none">- ภายหลังจากทราบยอดเงิน ไม่ได้มีการวางแผน แต่ได้มีการแจ้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบงบประมาณโครงการ ทำให้เกิดการรับรู้ และทราบถึงภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการ- ผู้จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างมีความรู้ ความเข้าใจในด้านวิศวกรรม และ หลักเกณฑ์ การคำนวณ ราคา ปานกลาง และยังมีประสบการณ์น้อย ทำให้รายละเอียดในแผนจัดซื้อจัดจ้างเกิดข้อผิดพลาดได้- ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นในการจัดทำรายงานความต้องการพัสดุ ทำให้งานล่าช้า- ทีมงานพัสดุ มีการตรวจสอบงานอย่างละเอียด มีการประสานข้อมูล ติดตาม เปรียบเทียบ และเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วน ก่อนการบันทึกข้อมูลเพื่อสร้างโครงการ ในระบบ
ช่วงดำเนินการโครงการ	
2. การรายงานขอซื้อขอจ้าง/จัดทำเอกสารและประกาศเชิญชวน	
<ul style="list-style-type: none">- จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง- แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ- บันทึกเลขที่เอกสาร และเลขที่คำสั่ง- จัดทำเอกสารประกวดราคา- จัดทำประกาศเชิญชวน- เผยแพร่ประกาศและเอกสารประกวดราคา	<ul style="list-style-type: none">- กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท ทีมงานพัสดุ ดำเนินการในระบบ ไม่ข้ามขั้นตอน- การจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง ทีมงานพัสดุ มีอิสระในการตัดสินใจพิจารณาเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการ ทุกคณะยกเว้นคณะกรรมการตรวจการจ้าง ซึ่งฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้พิจารณา และใช้เลขที่เอกสารและคำสั่ง ของงานพัสดุเอง ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว และคล่องตัว- การจัดทำเอกสารประกวดราคา ฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้จัดทำ และงานพัสดุดูตรวจสอบ ทำให้งานรวดเร็ว- ทีมงานพัสดุ มีการช่วยเหลือ แนะนำ สอนงาน ในทีมประสานงาน ติดตามงาน และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

ตารางที่ 6.3 (ต่อ)

ช่วงดำเนินการโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
	<ul style="list-style-type: none"> - ทีมงานพัสดุขาดความละเอียดรอบคอบในการบันทึกข้อมูล ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการแสดงผล - ทีมงานพัสดุ มีความรู้ในด้านระเบียบพัสดุ และมีประสบการณ์พอสมควร มีความพยายามเรียนรู้ ศึกษาด้วยตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานลดข้อผิดพลาดได้ - ได้รับประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร และกรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจาก Line และ Face book ส่วนใหญ่ใช้ในการป้องกันปัญหา และแก้ไขปัญหา แต่ไม่บ่อย ทั้งนี้ ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือขอความช่วยเหลือมากนัก - เครื่องคอมพิวเตอร์ มีอายุการใช้งานนาน ประสิทธิภาพต่ำ และระบบอินเทอร์เน็ต ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การบันทึกข้อมูลเอกสารประกวดราคาและการเผยแพร่ประกาศล่าช้า - ระบบงานไม่แสดงการแจ้งเตือน กรณีบันทึกข้อมูลผิดพลาด หรือข้อมูลไม่แสดงผล หน้าจอผู้ค้า
<p>3. การเสนอราคาและพิจารณาผลการจัดซื้อ</p> <p>จ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำใบเสนอราคา - พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ ข้อเสนอเงื่อนไข การเสนอราคา - พิจารณาผลการเสนอราคา 	<p>จัด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่วนใหญ่ ทีมงานพัสดุ คิดต่อการรับส่งใบเสนอราคากับผู้ค้าด้วยตนเอง และผู้ค้าเข้ามาติดต่อที่หน่วยงาน ทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดได้ - คณะกรรมการพิจารณาผล มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระเบียบพัสดุปานกลาง - การพิจารณาผลการเสนอราคา คณะกรรมการพิจารณาผลจะมีส่วนร่วมในการพิจารณา โดยส่วนใหญ่ จะมีมติเห็นชอบร่วมกัน
<p>4. การอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้างและประกาศผล</p> <p>ชนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายงานผลการพิจารณาอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้าง - จัดทำประกาศผลผู้ชนะ - บันทึกรายชื่อผู้ชนะและราคาที่ตกลงซื้อจ้าง - เผยแพร่ประกาศผลผู้ชนะ 	<p>ผู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท เจ้าหน้าที่พัสดุ ดำเนินการในระบบ ไม่ข้ามขั้นตอน - มีการตรวจสอบการบันทึกข้อมูล ในระบบงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลในระบบ - กรณีมีการเปลี่ยนแปลงรายชื่อคณะกรรมการ ระบบงานไม่เปิดให้แก้ไขได้ ทำให้งานในระบบ และงานเอกสารไม่ตรงกัน
ช่วงบริหารโครงการ	
<p>5. การจัดทำสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหนังสือสนองรับราคาและนัดทำสัญญา - จัดทำใบสั่งซื้อ/จ้าง หรือสัญญา - ลงนามในสัญญา - เผยแพร่ข้อมูลสัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำสัญญาในระบบ แล้วจึงพิมพ์ข้อมูลออกจากระบบ เพื่อให้ข้อมูลตรงกันทั้งระบบ และเอกสาร - ทีมงานพัสดุ เป็นผู้จัดทำสัญญา และผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ - ระบบ e-GP มีการเชื่อมโยงไประบบ GFMS แต่ทีมงานพัสดุ จัดทำใบสั่งซื้อ (PO) ในระบบ GFMS ภายหลังส่งมอบพัสดุ

ตารางที่ 6.3 (ต่อ)

ช่วงบริหารโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
<p>6. การบริหารสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งผลทดสอบวัสดุ - ส่งมอบพัสดุ/งาน - บันทึกการส่งมอบพัสดุ/งาน และการตรวจรับพัสดุ - จัดชุดเอกสารตรวจรับส่งเบิกจ่ายเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นในการส่งวัสดุทดสอบ ทำให้การเบิกจ่ายล่าช้า - ทีมงานพัสดุ มีการควบคุม ติดตาม เร่งรัดงาน เพื่อให้การส่งมอบและการตรวจรับพัสดุ เป็นไปตามเงื่อนไขและระยะเวลาที่กำหนดตามสัญญา - ทีมงานพัสดุ จัดทำชุดเอกสารตรวจรับ ได้อย่างเรียบร้อย รวดเร็ว ทำให้การเบิกจ่ายรวดเร็ว

จากกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาพบข้อสรุปจากกรณีศึกษา สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ช่วงสร้างโครงการ

ช่วงของการสร้างโครงการ ภายหลังจากทราบยอดเงิน ฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้แจ้งงบประมาณ โครงการงาน ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งผู้ควบคุมงาน และงานพัสดุรับรู้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานและเตรียมข้อมูลในส่วนเกี่ยวข้อง โดยไม่ได้วางแผนการทำงานร่วมกัน แต่จะประสานงานและมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งฝ่ายวิศวกรรม ผู้ควบคุมงาน และงานพัสดุ เพื่อให้งานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ ในการจัดทำแผน ทีมงานฝ่ายวิศวกรรม มีความรู้ด้านวิศวกรรม การถอดแบบคำนวณราคาตามหลักวิชาช่าง ในระดับปานกลาง ประกอบกับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นบุคลากรที่ยังมีประสบการณ์น้อยในการคำนวณราคากลาง จึงยังมีข้อผิดพลาดในการดำเนินการ แต่ทั้งนี้ ในการคำนวณงาน ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบรายละเอียด จึงมีข้อผิดพลาดน้อย

ในการตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้าง ของหัวหน้างานพัสดุ จะตรวจสอบเฉพาะรายการวัสดุ วิธีการจัดหา และระยะเวลาในการจัดหา ในส่วนของจำนวน ปริมาณการใช้ จะไม่ตรวจสอบ เพราะไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว อีกทั้ง ผ่านการดำเนินการจากผู้ควบคุมงาน และฝ่ายวิศวกรรมมาเรียบร้อยแล้ว จึงเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายวิศวกรรมและผู้ควบคุมงาน

การจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้ผู้ควบคุมงานจัดทำรายงานความต้องการพัสดุ ให้งานพัสดุดำเนินการจัดหาพัสดุให้เป็นไปตามแผนจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งผู้ควบคุมงานยังขาดความกระตือรือร้น ในการจัดทำรายงานความต้องการพัสดุ ทำให้งานพัสดุต้องติดตาม เร่งรัดให้ผู้ควบคุมงาน จัดทำรายงานความต้องการฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถสร้างโครงการเข้าไปในระบบได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว สามารถดำเนินการกระบวนการงานต่อไปได้อย่างเรียบร้อย ไม่มีปัญหา

ช่วงดำเนินการโครงการ

ช่วงการดำเนินการโครงการ กรณีจัดหาโดยวิธีตกลงราคา วงเงินไม่เกิน 100,000 บาท เจ้าหน้าที่พัสดุจะดำเนินการในระบบตามขั้นตอน โดยไม่ข้ามขั้นตอน เนื่องจากการปฏิบัติงานจะยึดตามระบบเป็นหลัก เพื่อให้เอกสารในระบบและข้างนอกตรงกัน ดังนั้น จึงจัดทำในระบบไปตามขั้นตอน แต่บางครั้งอาจทำให้การปฏิบัติงานช้าลงได้ เนื่องจากในบางช่วงที่มีรายงานความต้องการพัสดุจำนวนมาก การปฏิบัติงานในระบบ อาจติดขัดในเรื่องของสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ไม่เสถียร เครื่องคอมพิวเตอร์ ประสิทธิภาพต่ำ จึงมีส่วนทำให้งานช้าได้

การแต่งตั้งคณะกรรมการ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมีอิสระในการตัดสินใจเสนอรายชื่อแต่งตั้งคณะกรรมการทุกคณะ ยกเว้นคณะกรรมการตรวจการจ้าง ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ จะอยู่ในการตัดสินใจของฝ่ายวิศวกรรม รวมทั้งการออกเลขที่ของเอกสารและคำสั่งแต่งตั้งได้ใช้เลขที่ของงานพัสดุ โดยไม่ต้องใช้เลขที่ของงานสารบรรณกลาง เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

การจัดทำเอกสารประกวดราคา ทั้งงานซื้อและงานจ้าง ฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้จัดทำทั้งหมด เนื่องจากเดิม งานพัสดุเคยเป็นผู้จัดทำแต่มีปัญหาในเรื่องอัตราค่าลงน้อย และการประสานข้อมูล ทำให้การจัดทำเอกสารประกวดราคาล่าช้า ดังนั้น ปัจจุบันจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งจะมีความสามารถในการประสานข้อมูล จากผู้ควบคุมงาน ได้ดีกว่างานพัสดุ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จงานพัสดุจะเป็นผู้ตรวจสอบเอกสาร ให้ถูกต้องตามระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านพัสดุ

ด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของทีมงานพัสดุ ทีมงานมีความรู้ในด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติ ระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง และด้านคอมพิวเตอร์มากเพียงพอ ประกอบกับทีมงานมีความพยายามในการศึกษา และเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการเข้ารับการฝึกอบรม ความรู้จากการแก้ไขปัญหาที่ประสบ และการรับรู้ข่าวสาร ทำให้สามารถใช้ความรู้ที่มี ปฏิบัติงานได้โดยมีข้อผิดพลาดน้อย แต่หากกรณีมีปัญหาเกิดขึ้น ส่วนใหญ่จะรายงานให้หัวหน้าทราบและช่วยแก้ไขปัญหา ดังนั้น ทักษะในการแก้ไขปัญหาจึงยังมีน้อย

การดำเนินการประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในครั้งแรก ทีมงานพบข้อผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูล ทำให้ข้อมูลไม่แสดงผลบนหน้าจอผู้ค้า จึงจำเป็นต้องยกเลิกโครงการและประกาศจัดหาใหม่ ซึ่งเป็นความผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่มีความละเอียด รอบคอบในการบันทึกข้อมูลในระบบ ประกอบกับความสมบูรณ์ของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งในขณะนั้น สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร ทีมงานเข้าใจว่าข้อมูลได้ถูกบันทึกเรียบร้อยแล้ว แต่ปรากฏว่า ระบบไม่ได้มีการบันทึกข้อมูล และระบบงานไม่ได้แจ้งเตือนความผิดพลาด ทำให้ข้อมูลไม่แสดงผลบนหน้าจอผู้ค้า ซึ่งจากที่กล่าวมาความผิดพลาดเกิดจากสาเหตุหลายองค์ประกอบด้วยกัน

ขั้นตอนการพิจารณาผล คณะกรรมการพิจารณาผลทุกคนจะมีส่วนร่วมในการพิจารณา และมีมติร่วมกัน ทั้งนี้ ส่วนใหญ่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ จะมีบทบาท

สำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องระเบียบพัสดุมากกว่า และคณะกรรมการพิจารณาผลจะให้ความสำคัญในการพิจารณาผลผู้เสนอราคา ยกเว้น กรณีติดภารกิจจึงไม่สามารถเข้าร่วมได้ ทำให้ค่อนข้างมั่นใจได้ว่าการพิจารณาผลเป็นไปในลักษณะของการรับรู้ และร่วมรับผิดชอบกันในรูปแบบของคณะกรรมการ

การปฏิบัติงานในระบบ ทุกขั้นตอนที่มีการอนุมัติ และเผยแพร่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะเป็นผู้เข้าไปตรวจสอบการบันทึกข้อมูลในระบบด้วยตัวเอง ภายหลังจากที่ทีมงานได้บันทึกข้อมูลแล้วและส่งต่อให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุนุมัติ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ทำให้มั่นใจได้ว่างานที่บันทึกในระบบมีความถูกต้อง ตรงกับเอกสาร

ช่วงบริหารโครงการ

เนื่องจากรูปแบบการปฏิบัติงานในระบบ จะเป็นลักษณะของการยึดขั้นตอนงานในระบบเป็นสำคัญ ดังนั้น ในการจัดทำสัญญา จึงได้มีการจัดทำในระบบให้เรียบร้อย แล้วค่อยพิมพ์ออกมาลงนามข้างนอก ซึ่งส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่พัสดุ จะเป็นผู้จัดทำสัญญา โดยผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และให้เจ้าหน้าที่พัสดุนุมัติข้อมูลในระบบ เนื่องจากการจัดทำสัญญาเป็นเรื่องสำคัญ และต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการจัดทำมาก ดังนั้น การได้ตรวจสอบอย่างรอบคอบรัดกุมอีกชั้นหนึ่งจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ทำให้มั่นใจได้ว่าสัญญามีความถูกต้อง ครบถ้วน

ในขั้นตอนนี้ ระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จะมีการเชื่อมโยงไปสู่ระบบ GFMS โดยหลักการแล้ว เมื่อมีการทำสัญญาแล้ว จะต้องเข้าไปจองเงินในระบบ GFMS เพื่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลงบประมาณว่าได้มีการทำข้อผูกพันแล้ว อย่าง Real Time แต่เนื่องด้วย งบประมาณที่ส่งของ/ใบกำกับภาษีจะมีข้อผิดพลาดบ่อย ทำให้เสียเวลาแก้ไข จึงเข้าไปจัดทำ PO เพื่อจองเงินในระบบ GFMS ภายหลังจากที่ผู้ค้าส่งมอบของเรียบร้อยแล้ว และนำใบส่งของ/ใบกำกับภาษีมาขึ้นที่หน่วยงาน จึงจะทำการจองเงินในระบบ GFMS ได้ ซึ่งถือว่าในช่วงระหว่างที่จัดทำสัญญา จนถึงส่งมอบของ การรับรู้ข้อมูลงบประมาณล่าช้า ส่งผลให้ผู้บริหารรับรู้ว่ายังไม่มีเงินนำไปใช้แต่อย่างใด

ผู้ควบคุมงานมักขาดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการบริหารสัญญา โดยจะส่งวัสดุไปทดสอบที่สถาบันการศึกษา หรือหน่วยทดสอบวัสดุ ล่าช้า ส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้าตามไปด้วย สำหรับการลงนามในเอกสารชุดตรวจรับของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ รวดเร็ว เนื่องจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ รับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง และภารกิจงานจะอยู่ในพื้นที่จังหวัดลำปาง ทำให้สามารถเข้ามาลงนามในเอกสารได้ทุกเวลา และจะมีการติดตาม เร่งรัด จากทีมงานพัสดุด้วย จึงทำให้เอกสารชุดตรวจรับดำเนินไปอย่างเรียบร้อย รวดเร็ว

2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากัวลม-กัวคองมา จะมีปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงาน

ในทางที่เอื้อต่อการทำงาน และเป็นปัญหา อุปสรรคในการทำงานของตัวแสดงดังกล่าว ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊ม-กว๊าคอหมา ไว้ในตารางที่ 6.4 เป็นการสรุปจากข้อค้นพบที่ปรากฏในกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของกรณีศึกษาดังกล่าว โดยใช้วิธีการอุปนัยจากข้อค้นพบ ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.4 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊ม-กว๊าคอหมา

สรุปข้อค้นพบ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- ทีมงาน ได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร ค่าทำงานนอกเวลา สวัสดิการต่าง ๆ ส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังปัญหา	การสนับสนุนของผู้บริหาร - ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม
- ทีมงาน มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน และระเบียบด้านพัสดุ ปานกลาง และมีความพยายามในการแสวงหา เรียนรู้ด้วยตนเอง	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ - ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานปานกลาง
- ทีมงาน มีการแนะนำ สอนงาน ติดต่อสื่อสาร ประสานงานดี และมีส่วนร่วมในการทำงานและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	รูปแบบการปฏิบัติงาน - ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- เครื่องคอมพิวเตอร์ มีอายุการใช้งานนาน ไม่มีประสิทธิภาพ และระบบอินเทอร์เน็ต ที่มีอยู่ 2 ระบบ ซ้ำหลุดบ่อบ และไม่เสถียร ทำให้การทำงานในระบบล่าช้า	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ เหมาะสม แต่เครื่องคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต ไม่มีประสิทธิภาพ
- สถานที่ทำงานดีมาก วัสดุอุปกรณ์เหมาะสม ผู้ร่วมงาน มีความสามัคคี ช่วยเหลือ แบ่งปัน ให้ความร่วมมือดี การประสานงานไม่มีปัญหา ติดขัด	สภาพแวดล้อมในการทำงาน - สภาพการทำงาน และคุณลักษณะทางสังคมดี
- ส่วนใหญ่ได้ประโยชน์จากการรับข้อมูลข่าวสาร กรณีศึกษาจาก Line กลุ่มกองพัสดุ , Line กลุ่มพัสดุพื้นที่ สขป.2 หรือ Face book การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และไม่ได้ขอความช่วยเหลือ ในการแก้ไขปัญหา เนื่องจากไม่ค่อยมีปัญหา	เครือข่ายการปฏิบัติงาน - ทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่ายน้อย

ในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊ม-กว๊าคอหมา ทีมงานค่อนข้างมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารให้การสนับสนุนในทุกด้านทั้งบุคลากร วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน ค่าทำงานนอกเวลา

สวัสดิการรถรับส่ง และบ้านพัก รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น การให้อิสระในการทำงาน และร่วมแก้ไขปัญหาด้วยทุกครั้ง ยกเว้น ในเรื่องการให้กำลังใจ การกล่าวคำทักทาย ซึ่งทีมงานยังมีความต้องการในส่วนนี้อยู่ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของหน่วยงานมีความพอเพียงและเหมาะสม แต่ไม่มีประสิทธิภาพทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีอายุการใช้งานนาน และระบบอินเทอร์เน็ตของหน่วยงาน ซึ่งเป็นระบบ VPN และ TOT ที่ไม่เสถียร หลุดบ่อย และช้า อาจเป็นเพราะสถานที่ของหน่วยงานที่อยู่ห่างไกลจากตัวเมืองมาก ทำให้ระบบอินเทอร์เน็ตมีปัญหา บางครั้งใช้งานไม่ได้ทั้งวัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานมาก ทั้งนี้ ในเรื่องความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และระบบงาน ทีมงานส่วนใหญ่จะมีทักษะ ความรู้ ในด้านนี้พอสมควร ทำให้เมื่อเกิดปัญหา สามารถจัดการแก้ไขได้

วิธีการปฏิบัติงานของทีมงาน มีลักษณะการทำงานเป็นทีมค่อนข้างสูง มีการช่วยเหลือ แนะนำ สอนงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ กรณี มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานได้ สมาชิกคนอื่น สามารถปฏิบัติงานแทนได้ จึงทำให้งานไม่สะดุด หรือติดขัด รวมทั้ง ความสัมพันธ์ของผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และทีมงาน มีความผูกพันดี มีความรักสามัคคี มีความร่วมมือและประสานงานกันดี ทำให้งานไม่ค่อยติดขัด และราบรื่น ส่วนในเรื่องความรู้ในการปฏิบัติงานของทีมงานนั้น ในส่วนหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นระยะเวลาประมาณ 10 ปี จึงมีความรู้ ความเข้าใจในด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติมากพอสมควร ส่วนทีมงานจะได้รับการถ่ายทอด แนะนำ สอนงาน รวมทั้ง มีความพยายามในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากพอสมควร ทำให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ราบรื่น เจอปัญหาไม่บ่อยครั้ง

กรณีประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ทีมงานจะรายงานให้หัวหน้าทราบ และจัดการแก้ไขปัญหาด้วยกัน ส่วนใหญ่จะแก้ปัญหาคด้วยการสอบถามไปทางกองพัสดุ กรมชลประทาน คลังจังหวัดและกรมบัญชีกลาง รวมทั้ง การสืบค้นข้อมูลจากระเบียบ คู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ และ ในส่วนของเครือข่ายการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ทีมงานใช้ Line กลุ่มกองพัสดุ กรมชลประทาน , Line กลุ่มพื้นที่ สขป.2 และ Face book จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กรมบัญชีกลาง ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และกรณีศึกษาที่เกิดปัญหา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน ลักษณะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นมากกว่า ซึ่งเป็นไปในลักษณะของการสื่อสารทางเดียว โดยไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และไม่ได้ขอคำแนะนำช่วยเหลือจากเครือข่ายเท่าที่ควร เนื่องจากล่าช้า ไม่ทันต่อการแก้ไขปัญหา จึงทำให้การได้รับประโยชน์จากเครือข่ายยังมีน้อย แต่หากสมาชิกในเครือข่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากเพื่อนสมาชิกด้วยกัน อย่างกว้างขวาง และรวดเร็ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.1.3 การวิเคราะห์กรณีศึกษาโครงการชลประทานลำปาง

1) กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาโครงการชลประทานลำปาง ผู้ศึกษาพบว่าตามกระบวนการปฏิบัติงานมีการดำเนินงานสรุปตามตาราง ที่ 6.5 ตารางที่ 6.5 การดำเนินงานในกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ของโครงการชลประทานลำปาง

ช่วงสร้างโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
1. การเพิ่ม/สร้างโครงการ - รับทราบขอเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ - จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง - ตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้าง - จัดทำรายงานความต้องการพัสดุ - บันทึกข้อมูลการสร้างโครงการในระบบ	- ภายหลังจากทราบขอเงิน ไม่ได้มีการวางแผน ได้มีการแจ้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบงบประมาณโครงการ ทำให้เกิดการรับรู้และทราบถึงภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการ แต่ไม่ได้มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน - ผู้จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจในด้านวิศวกรรมและหลักเกณฑ์การคำนวณราคา และขาดประสบการณ์ ทำให้รายละเอียดในแผนจัดซื้อจัดจ้าง และราคากลาง เกิดข้อผิดพลาดได้ - ผู้จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง ขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนทำให้งานล่าช้า และขาดความกระตือรือร้นในการส่งรายงานความต้องการพัสดุ - ขั้นตอนการตรวจสอบ และแก้ไขรายงานความต้องการพัสดุล่าช้ามาก ส่งผลต่อการสร้างโครงการล่าช้าตามไปด้วย - ทีมงานพัสดุ มีการตรวจสอบงาน ก่อนการบันทึกข้อมูลเพื่อสร้างโครงการในระบบ
ช่วงดำเนินการโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
2. การรายงานขอซื้อขอจ้าง/จัดทำเอกสารและประกาศเชิญชวน - จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง - แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลการ	- กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท ทีมงานพัสดุ ดำเนินการในระบบ ไม่ข้ามขั้นตอน - การจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง ทีมงานพัสดุ มีอิสระในการตัดสินใจพิจารณาเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการทุกคณะยกเว้น

ตารางที่ 6.5 (ต่อ)

ช่วงดำเนินการโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
<p>ประกวดราคา และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ</p> <ul style="list-style-type: none"> - บันทึกเลขที่เอกสาร และเลขที่คำสั่ง - จัดทำเอกสารประกวดราคา - จัดทำประกาศเชิญชวน - เผยแพร่ประกาศและเอกสารประกวดราคา 	<p>คณะกรรมการตรวจการจ้าง ซึ่งฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้พิจารณา และใช้เลขที่เอกสารและคำสั่ง ของงานพัสดุเอง ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว และคล่องตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำเอกสารประกวดราคา งานซื้อ ผู้ควบคุมงานและทีมงานพัสดุเป็นผู้จัดทำ ส่วนเอกสารประกวดราคางานจ้าง ฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้จัดทำ และงานพัสดุดูตรวจสอบอีกครั้ง - ทีมงานพัสดุ มีการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ไม่มีการก้าวถ่างงานกัน ไม่ค่อยมีการแนะนำ หรือสอนงานในทีมมากนัก และจะมีการแก้ไขปัญหางานด้วยตนเอง - ทีมงานพัสดุ มีความรู้ในด้านระเบียบพัสดุน้อย และขาดประสบการณ์ มีการศึกษาเรียนรู้ ด้วยตนเอง แต่ยังไม่มากเพียงพอ และขาดความละเอียดรอบคอบ ทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดได้ - ได้รับประโยชน์มากจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และกรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปตัวอักษร และรูปภาพ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอความช่วยเหลือ จาก Line กลุ่มพัสดุในพื้นที่ สขพ.2 เพื่อใช้ในการป้องกันปัญหา และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมาก ส่งผลให้การบันทึกข้อมูลสะดวก รวดเร็ว ไม่ติดขัด
<p>3. การเสนอราคาและพิจารณาผลการจัดซื้อ จัดจ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำใบเสนอราคา - พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ ข้อเสนอเงื่อนไข การเสนอราคา - พิจารณาผลการเสนอราคา 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้คำจะเป็นผู้คิดต่อรับส่งใบเสนอราคากับหน่วยงานเอง ทำให้ทีมงานไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางไปหาผู้ค้า - คณะกรรมการพิจารณาผล ไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระเบียบพัสดุ - การพิจารณาผลส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จึงอาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการพิจารณาที่ผิดพลาดได้
<p>4. การอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้างและประกาศผลผู้ชนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายงานผลการพิจารณาอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้าง - จัดทำประกาศผลผู้ชนะ - บันทึกรายชื่อผู้ชนะและราคาที่ตกลงซื้อจ้าง - เผยแพร่ประกาศผลผู้ชนะ 	<ul style="list-style-type: none"> - กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท เจ้าหน้าที่พัสดุ ดำเนินการในระบบ ไม่ข้ามขั้นตอน - ไม่มีการตรวจสอบการบันทึกข้อมูลในระบบงาน แต่จะตรวจสอบจากเอกสารที่พิมพ์ออกจากระบบข้างนอก ซึ่งอาจทำให้การบันทึกข้อมูลในระบบเกิดความผิดพลาดได้ - กรณีมีการเปลี่ยนแปลงรายชื่อคณะกรรมการ ระบบงานไม่เปิดให้แก้ไขได้ ทำให้งานในระบบ และงานเอกสารไม่ตรงกัน

ตารางที่ 6.5 (ต่อ)

ช่วงบริหารโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
<p>5. การจัดทำสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหนังสือสนองรับราคาและนัดทำสัญญา - จัดทำใบสั่งซื้อ/จ้าง หรือสัญญา - ลงนามในสัญญา - เผยแพร่ข้อมูลสัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำสัญญานอกระบบก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าสัญญามีความถูกต้อง ครบถ้วน และรัดกุม แล้วจึงเข้าไปบันทึกข้อมูลในระบบ - ทีมงานพัสดุ เป็นผู้จัดทำสัญญา และผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ - ระบบ e-GP มีการเชื่อมโยงไประบบ GFMS แต่ทีมงานพัสดุจัดทำใบสั่งซื้อ (PO) ในระบบ GFMS พร้อมการตรวจรับพัสดุ
<p>6. การบริหารสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งผลทดสอบวัสดุ - ส่งมอบพัสดุ/งาน - บันทึกการส่งมอบพัสดุ/งาน และการตรวจรับพัสดุ - จัดชุดเอกสารตรวจรับส่งเบิกจ่ายเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ควบคุมงาน และฝ่ายวิศวกรรมขาดความกระตือรือร้นในการส่งวัสดุทดสอบ ทำให้การตรวจรับ และการเบิกจ่ายล่าช้า - ทีมงานพัสดุ มีการ ติดตาม เร่งรัดงาน เพื่อให้การส่งมอบและการตรวจรับพัสดุ เป็นไปตามเงื่อนไขและระยะเวลาที่กำหนดตามสัญญา - ทีมงานพัสดุ จัดทำชุดเอกสารตรวจรับ ได้อย่างเรียบร้อย รวดเร็ว ทำให้การเบิกจ่ายรวดเร็ว

จากกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาพบข้อสรุปจากกรณีศึกษาสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

ช่วงสร้างโครงการ

ในช่วงของการสร้างโครงการ ภายหลังจากทราบยอดเงิน ฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้แจ้งงบประมาณ โครงการงาน ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งผู้ควบคุมงาน และงานพัสดุรับรู้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานและเตรียมข้อมูลในส่วนเกี่ยวข้อง โดยไม่ได้วางแผนการทำงานร่วมกัน แต่ทั้งฝ่ายวิศวกรรม ผู้ควบคุมงาน และงานพัสดุ จะรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง แต่ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง และรายงานความต้องการพัสดุ มีข้อผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจาก ฝ่ายวิศวกรรม ไม่ค่อยมีความรู้ด้านวิศวกรรม การถอดแบบ คำนวณราคาตามหลักวิชาช่าง และยังมีประสบการณ์น้อย ในการทำงานด้านวิศวกรรม จึงทำให้มีข้อผิดพลาดในการดำเนินการ สาเหตุอีกสำคัญประการหนึ่ง คือการขาดการมีส่วนร่วม และบูรณาการงานร่วมกัน ทำให้การทำงานมีข้อผิดพลาด และล่าช้ามาก

ในการตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้าง ของหัวหน้างานพัสดุ จะตรวจสอบเฉพาะรายการวัสดุ วิธีการจัดหา และระยะเวลาในการจัดหา ในส่วนของจำนวน ปริมาณการใช้ จะไม่ตรวจสอบ เพราะไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว ถือว่าผ่านการดำเนินการจากผู้ควบคุมงาน และฝ่ายวิศวกรรมมาเรียบร้อยแล้ว จึงเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายวิศวกรรมและผู้ควบคุมงาน

ขั้นตอนก่อนที่จะมีการสร้างโครงการ ในการส่งรายงานความต้องการพัสดุ ของผู้ควบคุมงาน จะแตกต่างจากกรณีศึกษาของหน่วยงานอื่น เนื่องจากเป็นนโยบายในการทำงานของผู้บริหาร โดยเส้นทางการจัดส่งโดยปกติ จะส่งให้งานพัสดุดำเนินการจัดหาพัสดุให้เป็นไปตามแผนจัดซื้อจัดจ้าง แต่กรณีโครงการชลประทานลำปาง ผู้ควบคุมงานจะส่งรายงานความต้องการฯ ให้ฝ่ายวิศวกรรมก่อน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เกี่ยวกับรายการพัสดุ ระยะเวลาความต้องการใช้งาน ปริมาณพัสดุ เป็นการควบคุมการใช้พัสดุให้เป็นไปตามแผนการใช้วัสดุ และแผนจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อฝ่ายวิศวกรรมตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว จึงจะนำมาส่งให้งานพัสดุ และหากมีข้อผิดพลาดก็จะส่งกลับไปให้ฝ่ายวิศวกรรมและผู้ควบคุมงานแก้ไข ซึ่งขั้นตอนนี้ ใช้เวลานานมาก เนื่องจากฝ่ายวิศวกรรมเอง มีปริมาณงานเยอะ และหลากหลายมาก ดังนั้น ขั้นตอนการตรวจสอบรายงานความต้องการพัสดุจึงล่าช้ามาก ทั้งนี้ ปัญหาในขั้นตอนนี้ ทางผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีการประชุมรับทราบเป็นอย่างดี แต่เนื่องจากไม่ได้มีการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง จึงทำให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างล่าช้า

ช่วงดำเนินการโครงการ

ช่วงการดำเนินการโครงการ กรณีจัดหาโดยวิธีตกลงราคา วงเงินไม่เกิน 100,000 บาท เจ้าหน้าที่พัสดุจะดำเนินการในระบบตามขั้นตอน โดยไม่ข้ามขั้นตอน เหมือนโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาแก้วลม-แก้วคอบมา แต่ไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานช้าลง เนื่องจากระบบอินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพมาก ดังนั้น จึงไม่มีปัญหาในการทำงานในระบบ

การแต่งตั้งคณะกรรมการ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมีอิสระในการตัดสินใจเสนอรายชื่อแต่งตั้งคณะกรรมการทุกคณะ ยกเว้นคณะกรรมการตรวจการจ้าง ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ จะอยู่ในการตัดสินใจของฝ่ายวิศวกรรม รวมทั้งการออกเลขที่ของเอกสารและคำสั่งแต่งตั้งได้ใช้เลขที่ของงานพัสดุ โดยไม่ต้องใช้เลขที่ของงานสารบรรณกลาง เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ผู้ควบคุมงานและทีมงานพัสดุ จะร่วมกันจัดทำเอกสารประกวดราคา สำหรับงานซื้อส่วนงานจ้าง เนื่องจากมีรายละเอียดเกี่ยวกับงานก่อสร้างที่ต้องใช้องค์ความรู้ด้านวิศวกรรม และให้ทีมงานพัสดุดูตรวจสอบอีกครั้ง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้จัดทำ ซึ่งเป็นการมอบหมายงานที่ชัดเจน ในการทำหน้าที่ และเอกสารประกวดราคา มีความถูกต้องรวดเร็ว

สำหรับการปฏิบัติงานของทีมงานพัสดุ ในส่วนของการปฏิบัติงานในระบบงาน ทีมงานจะมีความรู้ ความชำนาญค่อนข้างมาก และมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ด้วยตนเอง ซึ่งมีการศึกษาเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหาได้ แต่ความรู้ในด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติยังมีความรู้ไม่เพียงพอ ซึ่งทีมงานจะศึกษาค้นคว้า เมื่อประสบกับปัญหาเท่านั้น เพราะระเบียบด้านพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติมีเยอะมาก จึงทำให้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

การดำเนินการประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ครั้งแรก มีการยกเลิกโครงการและประกาศจัดหาใหม่ สาเหตุมาจากความผิดพลาดของผู้ควบคุมงาน ฝ่ายวิศวกรรมและทีมงาน ที่ไม่มีความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบงานก่อนนำข้อมูลบันทึกในระบบ และการนำเอกสารกลับไปใช้เวลาตั้งแต่ประกาศยกเลิกจนถึงประกาศจัดหาใหม่ เป็นเวลา 40 วัน ซึ่งถือว่ามีการแก้ไขล่าช้ามาก

ในการพิจารณาผล คณะกรรมการพิจารณาผลทุกคนจะมีส่วนร่วมในการพิจารณา และมีมติร่วมกัน แต่ส่วนใหญ่ จะเห็นพ้องต้องกันกับหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ และมีบทบาทสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องระเบียบพัสดุมากที่สุด จึงทำให้การพิจารณาผลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว แต่การที่คณะกรรมการพิจารณาผล ไม่มีความรู้เรื่องระเบียบพัสดุ จะทำให้เกิดปัญหาภายหลังได้

การปฏิบัติงานในระบบ ขั้นตอนการอนุมัติ และเผยแพร่ประกาศ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมอบหมายให้ทีมงานเป็นผู้ดำเนินการในระบบแทน แต่จะตรวจสอบจากเอกสารที่พิมพ์ออกมาจากระบบแทน ดังนั้น เมื่อไม่มีผู้ตรวจสอบงานที่บันทึกในระบบ ในบางจุดที่ไม่สามารถตรวจสอบจากเอกสารได้ จึงมีความเสี่ยงในการบันทึกงานผิดพลาดได้

ช่วงบริหารโครงการ

เนื่องจากรูปแบบการปฏิบัติงานในระบบ จะเป็นลักษณะผสม มีทั้งการทำงานในระบบแล้วพิมพ์เอกสารจากระบบ และการจัดทำเอกสารข้างนอก แล้วบันทึกข้อมูลในระบบ ซึ่งในการจัดทำสัญญา ทีมงานพัสดุจะเป็นผู้จัดทำสัญญาข้างนอกก่อน โดยผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เมื่อตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว มีการลงนาม แล้วจึงให้เจ้าหน้าที่พัสดุนำข้อมูลในระบบเพื่อจะได้ไม่เกิดความผิดพลาด ตกหล่น เนื่องจากการจัดทำสัญญาเป็นเรื่องสำคัญ และต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการจัดทำมาก ดังนั้น การได้ตรวจสอบอย่างรอบคอบ รัดกุมอีกชั้นหนึ่งจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ทำให้มั่นใจได้ว่าสัญญามีความถูกต้อง ครบถ้วน

ในขั้นตอนนี้ ระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จะมีการเชื่อมโยงไปสู่ระบบ GFMS โดยหลักการแล้ว เมื่อมีการทำสัญญาแล้ว จะต้องเข้าไปจองเงินในระบบ GFMS เพื่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลงบประมาณว่าได้มีการทำข้อผูกพันแล้ว อย่าง Real Time แต่ทีมงานยังไม่เข้าไปจัดทำ PO เพื่อจองเงินในระบบ GFMS ในขั้นตอนนี้ แต่จะไปดำเนินการพร้อมกับการตรวจรับพัสดุ (บร.) ภายหลังจากที่มีการตรวจรับพัสดุเรียบร้อยแล้ว โดยเข้าไปทำ PO และบร. ในคราวเดียวกันเพื่อจะได้ไม่ต้องเข้าไปดำเนินการหลายครั้ง ซึ่งถือว่าในช่วงระหว่างที่จัดทำสัญญา จนถึงการตรวจรับพัสดุ ใช้เวลานาน ส่งผลให้ผู้บริหารรับรู้ว่าจะไม่มีการนำเงินไปใช้แต่อย่างใด

การส่งวัสดุทดสอบ เป็นหน้าที่ของผู้ควบคุมงานและฝ่ายวิศวกรรมดำเนินการร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ ไม่ได้ให้ความใส่ใจกับการนำวัสดุส่งทดสอบ จึงทำให้การตรวจรับพัสดุ และการเบิกจ่าย

ล่าช้า สำหรับการลงนามในเอกสารชุดตรวจรับของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ทีมงานพัสดุมีการประสานงานกับคณะกรรมการตรวจรับในการลงนามเอกสาร ทำให้ไม่มีปัญหาล่าช้า

2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของโครงการชลประทานลำปาง จะมีปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานในทางที่เอื้อต่อการทำงาน และเป็นปัญหา อุปสรรคในการทำงานของตัวแสดงดังกล่าว ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของโครงการชลประทานลำปาง ไว้ในตารางที่ 6.6 เป็นการสรุปจากข้อค้นพบที่ปรากฏในกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของกรณีศึกษาดังกล่าว โดยใช้วิธีการอุปนัยจากข้อค้นพบ ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.6 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของโครงการชลประทานลำปาง

สรุปข้อค้นพบ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- ทีมงานได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร ค่าทำงานนอกเวลา ส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังปัญหา แต่การช่วยแก้ไขปัญหายังมีน้อย	การสนับสนุนของผู้บริหาร - ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม
- ทีมงานพัสดุ มีความรู้ในด้านระเบียบพัสดุ และด้านคอมพิวเตอร์น้อย และขาดประสบการณ์ มีการศึกษาเรียนรู้ ด้วยตนเอง แต่ยังไม่มากเพียงพอ	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ - ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญน้อย
- ทีมงาน มีการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ไม่ก้าวถ่างงานกัน ไม่ค่อยติดต่อสื่อสารกัน ต่างคนต่างทำ มีการแนะนำ หรือสอนงานกรณีมีปัญหา และส่วนใหญ่แก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง	รูปแบบการปฏิบัติงาน - ลักษณะการทำงานตามหน้าที่ ไม่ค่อยมีส่วนร่วม
- ระบบอินเทอร์เน็ต มี 2 ระบบ มีประสิทธิภาพมาก ส่งผลให้การทำงานในระบบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
- สถานที่ทำงานดีมาก วัสดุอุปกรณ์เหมาะสม ผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์แบบต่างคนต่างทำหน้าที่ค่อนข้างมีปัญหาในการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในงาน ทำให้การประสานงานมีปัญหา ดุดขาด	สภาพแวดล้อมในการทำงาน - สภาพการทำงานดี แต่คุณลักษณะทางสังคมไม่ดี

ตารางที่ 6.6 (ต่อ)

สรุปข้อค้นพบ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
<p>- ได้รับประโยชน์มากจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และ กรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปตัวอักษร และ รูปภาพ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอความ ช่วยเหลือ จาก Line กลุ่มพัสดุในพื้นที่ สขป.2 เพื่อใช้ใน การป้องกันปัญหา และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p>	<p>เครือข่ายการปฏิบัติงาน - ทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสาร ทางเครือข่ายมาก</p>

การปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ของโครงการชลประทานลำปาง ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกด้าน ทั้งบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และหน่วยงานอยู่ใกล้ตัวเมืองเพียงแค่ 6 กม. ทำให้ระบบอินเทอร์เน็ตมีความเสถียร และมีประสิทธิภาพมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบราบรื่น ไม่ติดขัด การสนับสนุนให้มีสถานที่ทำงานแยกเป็นเอกเทศ ทำให้มีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่าทำงานนอกเวลา การรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการทำงาน และความเป็นกันเอง แต่ทั้งนี้ ทีมงานมีความต้องการให้ผู้บริหารช่วยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าในการส่งรายงานความต้องการพัสดุ จากฝ่ายวิศวกรรม และผู้ควบคุมงาน ซึ่งปัญหาในเรื่องดังกล่าว เป็นผลมาจากการไม่ให้ความร่วมมือ และไม่มีส่วนร่วมในการทำงาน ทีมงานพัสดุไม่สามารถแก้ไขได้เอง ซึ่งผู้บริหารทราบเรื่องนี้เป็นอย่างดี และได้พยายามแก้ไขปัญหามาตลอด แต่ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งหากปัญหานี้ได้รับการแก้ไข จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีการปฏิบัติงานของทีมงาน มีการทำงานตามทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แบบต่างคนต่างทำงาน มีการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ไม่ค่อยมีการติดต่อสื่อสารที่คิติกักรณีมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานได้ สมาชิกคนอื่นไม่สามารถปฏิบัติงานแทนได้อย่างสมบูรณ์ จึงทำให้งานล่าช้า และค่อนข้างติดขัด ในด้านทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติมากพอสมควร แต่ทีมงานส่วนใหญ่จะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในด้านคอมพิวเตอร์ และด้านระเบียบพัสดุมากพอที่จะแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ ทีมงานได้มีการศึกษา เรียนรู้งานด้วยตนเอง และได้รับการแนะนำ สอนงานจากหัวหน้าเฉพาะเรื่องที่เกิดปัญหา จึงทำให้มีความรู้ไม่มากพอ ทำให้ยังประสบกับปัญหา ข้อติดขัด ในการปฏิบัติงานอยู่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหน่วยอื่น ไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ขาดความรักสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขาดการร่วมมือและประสานงาน ทำให้งานติดขัด ไม่ราบรื่นนัก

กรณีประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ที่ทีมงานจะมีวิธีการจัดการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยจะสอบถามไปทางกองพัสดุ กรมชลประทาน คลังจังหวัดและกรมบัญชีกลาง รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากระเบียบ คู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ และ ในส่วนของเครือข่ายการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ที่ทีมงานได้รับประโยชน์จากเครือข่ายมาก Line กลุ่มพื้นที่ สชป.2 โดยใช้ Line ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และกรณีศึกษาที่เกิดปัญหาขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหา ที่ทีมงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และขอความช่วยเหลือกรณีเกิดปัญหา ซึ่งจุดเด่นที่ทีมงานพึงพอใจในเครือข่าย Line คือ สามารถดูรูปภาพได้อย่างรวดเร็ว กรณีมีการขอตัวอย่างแบบฟอร์มหรือหนังสือเวียนแนวปฏิบัติต่าง ๆ สามารถดูจากไฟล์รูปภาพที่ส่งมาทาง Line ได้ทันที การที่ทีมงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกัน มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในเครือข่ายนี้ ทำให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้ ได้รับองค์ความรู้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.1.4 การวิเคราะห์กรณีศึกษาสำนักงานชลประทานขนาดกลางที่ 2

1) กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาสำนักงานชลประทานขนาดกลางที่ 2 ผู้ศึกษาพบว่าตามกระบวนการปฏิบัติงานมีการดำเนินงานสรุปตามตาราง ที่ 6.7 ตารางที่ 6.7 การดำเนินงานในกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ของสำนักงานชลประทานขนาดกลางที่ 2

ช่วงสร้างโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
1. การเพิ่ม/สร้างโครงการ - รับทราบยอดเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ - จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง - ตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้าง - จัดทำรายงานความต้องการพัสดุ - บันทึกข้อมูลการสร้างโครงการในระบบ	- ภายหลังจากทราบยอดเงิน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน และแจ้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบงบประมาณโครงการ - ผู้จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างมีความรู้ ความเข้าใจในด้านวิศวกรรม และหลักเกณฑ์การคำนวณราคาปานกลาง และมีประสบการณ์ในการทำงานพอสมควร แต่ขาดความละเอียดรอบคอบทำให้รายละเอียดในแผนจัดซื้อจัดจ้าง ยังพบข้อผิดพลาด - ผู้ควบคุมงานขาดความรู้ และขาดความละเอียดรอบคอบในการจัดทำแผนและรายงานความต้องการพัสดุ ทำให้เกิดข้อผิดพลาด - ทีมงานพัสดุ มีการตรวจสอบงานอย่างละเอียด มีการประสานข้อมูล ติดตาม เปรียบเทียบ และเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วน ก่อนการบันทึกข้อมูลเพื่อสร้างโครงการในระบบ

ช่วงดำเนินการโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
<p>2. การรายงานขอซื้อขอจ้าง/จัดทำเอกสารและประกาศเชิญชวน</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง - แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ - บันทึกเลขที่เอกสาร และเลขที่คำสั่ง - จัดทำเอกสารประกวดราคา - จัดทำประกาศเชิญชวน - เผยแพร่ประกาศและเอกสารประกวดราคา 	<ul style="list-style-type: none"> - กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท ทีมงานพัสดุ ดำเนินการในระบบ ไม่ข้ามขั้นตอน - การจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง ทีมงานพัสดุ มีอิสระในการตัดสินใจพิจารณาเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผล แต่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และตรวจการจ้าง ผู้ควบคุมงานเป็นผู้พิจารณา และใช้เลขที่เอกสารและคำสั่ง ของงานพัสดุเอง ทำให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็ว และคล่องตัว - การจัดทำเอกสารประกวดราคา ฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้จัดทำ โดยประสานข้อมูลจากผู้ควบคุมงานและงานพัสดุ และส่งให้งานพัสดุตรวจสอบอีกครั้ง ทำให้งานถูกต้อง รวดเร็ว - ทีมงานพัสดุ มีการช่วยเหลือ แนะนำ สอนงาน ในทีมประสานงาน ติดตามงาน และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน - ทีมงานพัสดุมีความละเอียดรอบคอบในการบันทึกข้อมูลมาก ทำให้พบข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลน้อยมาก - ทีมงานพัสดุ มีความรู้ในด้านระเบียบพัสดุน้อย มีความพยายามแสวงหาความรู้ เรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ยังไม่มากเพียงพอ ทำให้การปฏิบัติงานยังพบข้อผิดพลาด - ได้รับประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร กรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจาก Line และ Face book ส่วนใหญ่ใช้เพื่อป้องกันการเกิดปัญหา ส่วนการแก้ไขปัญหา มีน้อย ไม่ได้ขอความช่วยเหลือมากนัก - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประสิทธิภาพมาก ส่งผลให้การบันทึกข้อมูลเอกสารประกวดราคาและการเผยแพร่ประกาศเร็ว - ระบบงานไม่แสดงการแจ้งเตือน กรณีบันทึกข้อมูลผิดพลาด หรือ ข้อมูลไม่แสดงผล หน้าจอผู้ค้า
<p>3. การเสนอราคาและพิจารณาผลการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำใบเสนอราคา - พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ ข้อเสนอเงื่อนไข การเสนอราคา - พิจารณาผลการเสนอราคา 	<ul style="list-style-type: none"> - ทีมงานของผู้ควบคุมงานเป็นผู้ติดต่อรับส่งใบเสนอราคากับผู้ค้าให้งานพัสดุ ทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว - คณะกรรมการพิจารณาผล มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องระเบียบพัสดุ ปานกลาง - การพิจารณาผลการเสนอราคา ส่วนใหญ่จะเห็นชอบตามหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์มาก

ตารางที่ 6.7 (ต่อ)

ช่วงบริหารโครงการ	
กระบวนการ	สรุปข้อค้นพบ
<p>4. การอนุมัติสั่งซื้อสิ่งจ้างและประกาศผลผู้ชนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายงานผลการพิจารณาอนุมัติสั่งซื้อสิ่งจ้าง - จัดทำประกาศผลผู้ชนะ - บันทึกกรายชื่อผู้ชนะและราคาที่ตกลงซื้อ/จ้าง - เผยแพร่ประกาศผลผู้ชนะ 	<ul style="list-style-type: none"> - กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท เจ้าหน้าที่พัสดุ ดำเนินการในระบบ ไม่ข้ามขั้นตอน - ไม่มีการตรวจสอบการบันทึกข้อมูลในระบบงาน แต่จะตรวจสอบจากเอกสารที่พิมพ์ออกจากระบบข้างนอก ซึ่งอาจทำให้การบันทึกข้อมูลในระบบเกิดความผิดพลาดได้ - กรณีมีการเปลี่ยนแปลงรายชื่อคณะกรรมการ ระบบงานไม่เปิดให้แก้ไขได้ ทำให้งานในระบบ และงานเอกสารไม่ตรงกัน
<p>5. การจัดทำสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหนังสือสนองรับราคาและนัดทำสัญญา - จัดทำใบสั่งซื้อ/จ้าง หรือสัญญา - ลงนามในสัญญา - เผยแพร่ข้อมูลสัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำสัญญาในระบบ แล้วจึงพิมพ์ข้อมูลออกมาจากระบบ เพื่อให้ข้อมูลตรงกันทั้งระบบ และเอกสาร - ทีมงานพัสดุ เป็นผู้จัดทำสัญญา และผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ - ในขั้นตอนนี้ ทีมงานพัสดุ จัดทำใบสั่งซื้อ (PO) ในระบบ GFMS เพื่อให้รับรู้งบประมาณที่ทำข้อผูกพัน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบได้แบบ Real Time
<p>6. การบริหารสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งผลทดสอบวัสดุ - ส่งมอบพัสดุ/งาน - บันทึกการส่งมอบพัสดุ/งาน และการตรวจรับพัสดุ - จัดชุดเอกสารตรวจรับส่งเบิกจ่ายเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นในการส่งวัสดุทดสอบ ทำให้การตรวจรับล่าช้า - ทีมงานพัสดุ มีการ ติดตาม เร่งรัดงาน เพื่อให้การส่งมอบและการตรวจรับพัสดุ เป็นไปตามเงื่อนไขและระยะเวลาที่กำหนดตามสัญญา - ทีมงานพัสดุ จัดทำชุดเอกสารตรวจรับ ได้้อย่างเรียบร้อยรวดเร็ว ทำให้การเบิกจ่ายรวดเร็ว

จากกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาพบข้อสรุปจากกรณีศึกษาสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

ช่วงสร้างโครงการ

ในช่วงของการสร้างโครงการ ภายหลังจากทราบยอดเงิน ผู้บริหาร จะประชุมวางแผนการทำงาน และมอบนโยบายการทำงาน ให้แก่ ฝ่ายวิศวกรรม ผู้ควบคุมงาน และงานพัสดุ เพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้ รับทราบถึงภารกิจงาน การดำเนินงาน การจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้งานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และให้ทุกฝ่าย/งาน เตรียมข้อมูลในส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในการจัดทำแผน ทีมงานฝ่ายวิศวกรรม มีความรู้ด้านวิศวกรรม การถอดแบบ คำนวณราคาตามหลักวิชาช่าง ในระดับปานกลาง

และฝ่ายวิศวกรรมมีบุคลากรที่มีประสบการณ์พอสมควรในการคำนวณราคากลาง จึงมีข้อผิดพลาดในการดำเนินการน้อย

ในการตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้าง ของหัวหน้างานพัสดุ จะตรวจสอบความถูกต้องของรายการวัสดุ วิธีการจัดหา วงเงินงบประมาณ และระยะเวลาในการจัดหา ในส่วนของจำนวน ปริมาณการใช้ จะไม่ตรวจสอบ เพราะไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว และผ่านการดำเนินการจากผู้ควบคุมงาน และฝ่ายวิศวกรรมมาเรียบร้อยแล้ว ถือเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายวิศวกรรมและผู้ควบคุมงาน

เมื่องานพัสดุ ไม่ได้มีส่วนในการตรวจสอบเกี่ยวกับปริมาณการใช้วัสดุ เมื่อผู้ควบคุมงานส่งรายงานความต้องการพัสดุเข้ามาเพื่อดำเนินการจัดหา ปรากฏว่าตรวจพบข้อผิดพลาด เกี่ยวกับปริมาณวัสดุในรายงานความต้องการฯ เกิดจากแผนจัดซื้อจัดจ้าง ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังพบข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการคำนวณน้ำหนักเหล็ก น้ำหนักไม้ การกำหนดรายละเอียดต่อขนาดต่าง ๆ ที่กำหนด มอก.พิด หรือกำหนดชั้นของท่อพิด ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าว ต้องอาศัยความรู้เรื่องระเบียบพัสดุเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือระยะเวลาจัดหาในแผนไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งพบข้อผิดพลาดค่อนข้างบ่อย ทำให้ต้องกลับไปตรวจสอบแผนจัดซื้อจัดจ้างใหม่ และต้องปรับแผนใหม่ โดยในปีที่ผ่านมา มีการปรับแผนถึง 7 – 8 ครั้ง ในปีงบประมาณ 2559 นี้ ได้มีการปรับแผนมาแล้วจำนวน 3 ครั้ง ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดความรู้ และขาดความละเอียดรอบคอบของผู้ควบคุมงาน และฝ่ายวิศวกรรม ที่ไม่ได้มีการตรวจสอบในรายละเอียดให้เรียบร้อย ถูกต้อง สอดคล้องกับประมาณการ และแบบรูปรายการละเอียด จึงทำให้เสียเวลาในขั้นตอนการสร้างโครงการในระบบ อย่างไรก็ตาม ทีมงานพัสดุ มีการติดตาม เร่งรัด การส่งรายงานความต้องการพัสดุอย่างใกล้ชิด ทำให้การสร้างโครงการยังไม่ล่าช้า และอยู่ในระยะเวลาดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

ช่วงดำเนินการโครงการ

ช่วงการดำเนินการโครงการ อนุมัติโดยวิธีตกลงราคา วงเงินไม่เกิน 100,000 บาท เจ้าหน้าที่พัสดุจะดำเนินการในระบบตามขั้นตอน โดยไม่ข้ามขั้นตอน เนื่องจากการปฏิบัติงานจะยึดตามระบบเป็นหลัก เพื่อให้เอกสารในระบบและข้างนอกตรงกัน ดังนั้น จึงจัดทำในระบบไปตามขั้นตอน และเนื่องจากระบบอินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพมาก เหมือนโครงการชลประทานลำปาง ดังนั้น จึงไม่มีปัญหาในการทำงานในระบบ

ในการแต่งตั้งคณะกรรมการ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมีอิสระในการตัดสินใจเสนอรายชื่อแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลประกวดราคา สำหรับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และคณะกรรมการตรวจการจ้าง จะอยู่ในการตัดสินใจของผู้ควบคุมงาน รวมทั้งการออกเลขที่ของเอกสาร และคำสั่งแต่งตั้งได้ใช้เลขที่ของงานพัสดุ โดยไม่ต้องใช้เลขที่ของงานสารบรรณกลาง เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำเอกสารประกวดราคา ทั้งงานซื้อและงานจ้าง ฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้จัดทำทั้งหมด โดย ประสานข้อมูลจากผู้ควบคุมงานและงานพัสดุ และเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ ได้ส่งให้งานพัสดุตรวจสอบทั้งหมดอีกครั้ง ให้ถูกต้องตามระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านพัสดุ ทำให้เอกสารประกวดราคา ไม่มีข้อผิดพลาด และถูกต้อง รวดเร็ว

ทีมงานพัสดุ จะมีความรู้ ความชำนาญในด้านระบบจัดซื้อจัดจ้าง และความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ในส่วนความรู้ด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติ ทีมงานมีการแสวงหาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งได้รับความรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรม ความรู้จากการแก้ไขปัญหาที่ประสบ และการรับรู้ข่าวสาร จากช่องทางต่าง ๆ แต่ยังถือว่ามีความรู้พอที่จะทำงานที่รับผิดชอบได้ แต่ไม่เพียงพอที่จะไปถ่ายทอดหรือสอนผู้อื่น ทั้งนี้ ความรู้ด้านระเบียบพัสดุ แนวทางปฏิบัติมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องทำตัวเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการขวนขวายหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน อย่างไรก็ตาม ทีมงานยังไม่มี ความกระตือรือร้น หรือความพยายามที่จะเก็บเกี่ยวความรู้ได้มากขนาดนั้น

ในการดำเนินการประกวดราคาคำยออิเล็กทรอนิกส์ เนื่องด้วยทีมงานพัสดุของสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ทั้งเจ้าหน้าที่พัสดุ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมีคุณลักษณะในการทำงานที่มีความละเอียดรอบคอบมาก ดังนั้น ในการทำงานจึงพบข้อผิดพลาดน้อยมาก ทั้งนี้ เคยมีกรณียกเลิกโครงการ ซึ่งเป็นความผิดพลาดตกหล่นเพียงเล็กน้อย พิมพ์ตัวอักษรผิด จาก ช. เป็น ซ. แต่เนื่องจากเป็นเลขที่โครงการประกวดราคา ซึ่งเป็นสาระสำคัญ ทำให้ต้องมีการยกเลิกโครงการ และประกาศจัดหาใหม่

ในการพิจารณาผล คณะกรรมการพิจารณาผลทุกคนจะมีส่วนร่วมในการพิจารณา แต่เนื่องจากส่วนใหญ่ คณะกรรมการจะไม่ค่อยมีความรู้ในเรื่องระเบียบพัสดุ ดังนั้น จึงพิจารณาเห็นชอบตามที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ พิจารณา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีประสบการณ์สูงเกี่ยวกับระเบียบพัสดุมากที่สุด

การปฏิบัติงานในระบบ ทุกขั้นตอนที่มีการอนุมัติ และเผยแพร่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะตรวจสอบจากเอกสาร ไม่ได้เข้าไปตรวจสอบการบันทึกข้อมูลในระบบด้วยตัวเอง เมื่อตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว จะให้เจ้าหน้าที่อนุมัติและเผยแพร่ในระบบ ด้วยรหัสของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ การดำเนินการดังกล่าว อาจมีความเสี่ยงในการบันทึกข้อมูลในระบบผิดพลาด เนื่องจากไม่ได้มีการตรวจสอบในระบบ แต่ก็เป็นไปได้น้อยมาก โดยตัวเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ มีความละเอียดรอบคอบสูงในการทำงานในระบบ จึงพบข้อผิดพลาดน้อยมาก

ช่วงบริหารโครงการ

รูปแบบการปฏิบัติงานในระบบ จะเป็นลักษณะของการยึดขั้นตอนงานในระบบเป็นสำคัญ เหมือนโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ลวม-ก๊วกอหามา ดังนั้น ในการจัดทำสัญญา จึงได้มีการจัดทำในระบบให้เรียบร้อย แล้วค่อยพิมพ์ออกมาลงนามข้างนอก ซึ่งส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่พัสดุ จะเป็นผู้จัดทำสัญญา โดยผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และให้เจ้าหน้าที่พัสดুবันทักข้อมูลในระบบ ทั้งนี้ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะเป็นผู้มีองค์ความรู้ และประสบการณ์สูงในการจัดทำสัญญา ทำให้มั่นใจได้ว่าสัญญามีความถูกต้อง ครบถ้วน

ภายหลังจากจัดทำสัญญาแล้ว ระบบจัดซื้อจัดจ้างจะเชื่อมโยงข้อมูลไประบบ GFMIS โดยอัตโนมัติ ทีมงานจะเข้าไปจัดทำใบสั่งซื้อ/จ้าง (PO) เพื่อจองเงินในระบบ GFMIS ทันที เพื่อให้ผู้บริหารสามารถรับทราบข้อมูลงบประมาณว่าได้มีการทำข้อผูกพันแล้ว ซึ่งกรณีนี้ หากมีการตรวจสอบผลการใช้งบประมาณในช่วงเวลานี้ ก็จะทำให้มีผลการใช้งบประมาณปรากฏ ดังนั้น การดำเนินการจองเงินในระบบ GFMIS ในขั้นตอนนี้ จึงมีความสำคัญ ต่อการรับรู้งบประมาณของผู้บริหาร

ในเรื่องของการส่งวัสดุไปทดสอบนั้น กรณีศึกษาทุกหน่วยงาน มักจะประสบปัญหาเดียวกัน คือ ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นในการส่งวัสดุไปทดสอบที่สถาบันการศึกษา หรือหน่วยทดสอบวัสดุ ส่งผลให้การตรวจรับพัสดุล่าช้า และกระทบต่อการเบิกจ่ายล่าช้าตามไปด้วย ซึ่งหากผลทดสอบวัสดุเร็ว คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ สามารถตรวจรับพัสดุได้ทันที และการส่งชุดเอกสารตรวจรับ เพื่อเบิกจ่ายจะทำได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ทีมงานต้องติดตาม เร่งรัด กระตุ้นให้ผู้ควบคุมงานส่งวัสดุไปทดสอบทุกครั้งไป

2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของสำนักงานชลประทานขนาดกลางที่ 2 จะมีปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานในทางที่เอื้อต่อการทำงาน และเป็นปัญหา อุปสรรคในการทำงานของตัวแสดงดังกล่าว ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของสำนักงานชลประทานขนาดกลางที่ 2 ไว้ในตารางที่ 6.8 เป็นการสรุปจากข้อค้นพบที่ปรากฏในกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของกรณีศึกษาดังกล่าว โดยใช้วิธีการอุปนัยจากข้อค้นพบ ต่อไปนี้

ตารางที่ 6.8 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ของสำนักงานชลประทานขนาดกลางที่ 2

สรุปข้อค้นพบ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- ทีมงานได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร ค่าทำงานนอกเวลา สวัสดิการต่าง ๆ ส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหา และร่วมแก้ไขปัญหา มีความเป็นกันเอง กล่าวทักทาย และชื่นชมสม่ำเสมอ	การสนับสนุนของผู้บริหาร - ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม
- ทีมงาน มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานปานกลาง แต่ด้านระเบียบพัสดุ ยังไม่เพียงพอ มีความพยายามในการแสวงหาความรู้ เรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ - ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานปานกลาง
- ทีมงาน มีการแนะนำ สอนงาน ติดต่อสื่อสาร ประสานงานดีมาก และมีส่วนร่วมในการทำงานและจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	รูปแบบการปฏิบัติงาน - ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- ระบบอินเทอร์เน็ต มี 2 ระบบ มีประสิทธิภาพดีมาก ทำให้การทำงานในระบบรวดเร็ว	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมาก
- สถานที่ทำงานดีมาก วัสดุอุปกรณ์เหมาะสม ผู้ร่วมงานมีความสามัคคี ช่วยเหลือ แบ่งปัน ให้ความร่วมมือดี การประสานงานไม่มีปัญหา ดุดัน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน - สภาพการทำงาน และคุณลักษณะทางสังคมดี
- ส่วนใหญ่ได้ประโยชน์จากการรับข้อมูลข่าวสาร กรณีศึกษา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จาก Line กลุ่ม กองพัสดุ กรมชลประทาน , Line กลุ่มพัสดุพื้นที่ สขป.2 , Line กลุ่มพัสดุ กองก่อสร้างขนาดกลาง หรือ Face book การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ แต่การขอความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา ไม่บ่อย เนื่องจากไม่ค่อยมีปัญหา	เครือข่ายการปฏิบัติงาน - ทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่ายมาก

การปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานชลประทานขนาดกลางที่ 2 จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานนี้ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานแทบจะทุกด้าน เริ่มตั้งแต่การสนับสนุนของผู้บริหาร ที่ให้การสนับสนุนทุกเรื่อง ทั้งบุคลากร วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพมาก ส่งเสริมและสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในภายนอกห้องทำงานแยกต่างหากหากมีความเป็นเอกเทศ วัสดุอุปกรณ์ครบถ้วน มีค่าทำงานนอกเวลา รวมทั้งผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับทีมงาน ให้กำลังใจ กล่าวทักทาย ชื่นชมอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้มีการ

แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหา มีการประชุมและร่วมแก้ไขปัญหาด้วยทุกครั้ง ให้อิสระและให้เกียรติในการทำงาน ทำให้ทีมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างได้เป็นอย่างดี

ทีมงานของสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 โดยเฉพาะหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานสูง เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติมาก ส่วนทีมงาน จะได้รับการถ่ายทอดงาน และสอนงานจากหัวหน้า ทำให้ทีมงานส่วนใหญ่จะมีความรู้ ความเข้าใจอยู่พอสมควร ประกอบกับมีความพยายามในการแสวงหา เรียนรู้ด้วยตนเอง จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่ค่อยมีปัญหา หรือข้อติดขัด ในการปฏิบัติงานมากนัก อย่างไรก็ตาม ทีมงานยังมองว่าความรู้ที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ต้องศึกษาเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

วิธีการปฏิบัติงานของทีมงาน มีการทำงานเป็นทีมค่อนข้างสูง ทีมงานได้รับการถ่ายทอดสอนงานจากหัวหน้า และระหว่างสมาชิกในทีมด้วยกัน มีการช่วยเหลือ แนะนำ และมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหา กรณี มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานได้ สมาชิกคนอื่นสามารถปฏิบัติงานแทนได้ จึงทำให้งานไม่สะดุด หรือติดขัด ในส่วนความสัมพันธ์ของผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และทีมงาน มีความผูกพันดี มีความรักความสามัคคี มีความร่วมมือและประสานงานกันดี ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างอบอุ่น และมีความสุข มีความขัดแย้งน้อยมาก ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การเบิกจ่ายของหน่วยงาน อยู่ในอันดับ 1 ของกองก่อสร้างชลประทานขนาดกลางมาตลอดระยะเวลา 2 ปี

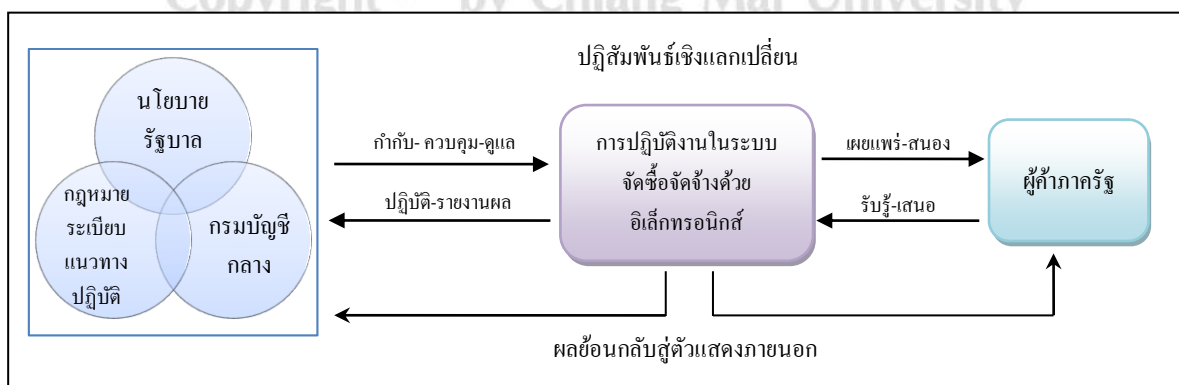
กรณีประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะใช้การ โทรศัพท์สอบถามไปที่กองพัสดุ กรมชลประทาน และหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะฝึกให้ทีมงานรู้จักการติดต่อสอบถามปัญหาด้วยตัวเอง และมีส่วนร่วมในการจัดการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้งนี้ ทีมงานจะไม่ค่อยประสบกับปัญหามากนัก เนื่องจากทีมงานค่อนข้างจะมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านพัสดุมากพอสมควร สำหรับการใช้เครือข่ายการปฏิบัติงาน ทีมงานใช้ Line กลุ่มกองพัสดุ กรมชลประทาน , Line กลุ่มพื้นที่ สชป.2 , Line กลุ่มพัสดุ กองก่อสร้างชลประทานขนาดกลาง และ Face book จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กรมบัญชีกลาง โดยจะเป็นไปในลักษณะของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ทันใจ โดยเฉพาะไฟล์ภาพ แบบฟอร์มต่าง ๆ หรือกรณีศึกษาที่เกิดปัญหา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อใช้เรียนรู้ และเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน ลักษณะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นมากกว่า แต่ไม่ค่อยขอคำแนะนำช่วยเหลือจากเครือข่ายเท่าที่ควร เนื่องจากล่าช้า ไม่ทันต่อการแก้ไขปัญห และไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไร อย่างไรก็ตาม ถือว่าได้รับประโยชน์จากเครือข่ายมากพอสมควร ทั้งนี้ หากในเครือข่ายมีสมาชิกที่เป็นผู้มีความรู้ สามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาได้ และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง จะส่งผลให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงานของกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) แล้ว หากมองจากภาพรวม ในมุมมองกว้าง ยังมีปัจจัยภายนอก ที่เป็นกรอบใหญ่ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน โดยบทบาทของปัจจัยภายนอกนี้ จะพบในทุกกรณีศึกษา

ปัจจัยภายนอกที่กล่าวถึง คือ (1) **นโยบายรัฐบาล** ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวแสดงหลักที่มีบทบาทสำคัญ ถือเป็น **“กรอบทิศทางหลัก”** กว้าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทาง หรือแนวนโยบายของรัฐบาลที่ได้กำหนดไว้ (2) **กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ** เป็นปัจจัยภายนอกที่เป็น **“แนวทางรองรับ”** กรอบทิศทางนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้การปฏิบัติตามนโยบายบรรลุผลสำเร็จ โดยจะอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ มาตรการเพิ่มเติม หรือยกเว้นการดำเนินการดังกล่าว (3) **กรมบัญชีกลาง** ซึ่งเป็นตัวแสดงภายนอกที่มีบทบาทเป็น **“ตัวขับเคลื่อน”** สำคัญ ที่จะนำกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ไปสู่ระดับปฏิบัติ ให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ เพราะกรมบัญชีกลาง เป็นผู้กำกับ ควบคุม ดูแลโดยตรงในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และ (4) **ผู้ค้าภาครัฐ** ถือเป็นตัวแสดงภายนอกที่เป็นตัวแปรสำคัญในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในระยะที่ 3 เพราะจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในระบบ ในฐานะ **“ผู้เสนอ”** ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ที่กล่าวมาข้างต้น มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าปัจจัยภายใน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างอย่างยิ่ง โดยเฉพาะปัจจัยภายนอก 3 ตัวแรก ที่มีหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแล **“การปฏิบัติงาน”** ในระบบจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงานที่กำหนดไว้ ไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยสิ้นเชิง จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ โดยรัฐบาล จะเป็น แกนกลาง ในการกำหนดนโยบาย ให้หน่วยงานดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายระดับประเทศ มีกรมบัญชีกลาง เป็นผู้ทำหน้าที่วางกฎ ระเบียบ เผยแพร่แนวทางปฏิบัติไปสู่ระดับการปฏิบัติ และในส่วนของผู้ค้าจะทำหน้าที่แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดข้อผูกพัน ซึ่งจะวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ตามภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 บทบาทของตัวแสดงและปัจจัยภายนอก

6.2.1 นโยบายรัฐบาล

จากการประกาศนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล มีนโยบายหลัก ๆ 2 ประเด็น ได้แก่

1) นโยบายด้านการคลัง โดยใช้การใช้จ่ายของรัฐบาลในการลงทุน หรือบลงทุน เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายการคลัง เพื่อเสริมสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ให้เกิดการขยายตัวขึ้น และในส่วนของกรมชลประทาน ได้กำหนดให้ดำเนินงานตามนโยบายสำคัญ คือ จัดสรรงบลงทุนตามโครงการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำระยะเร่งด่วน ในปีงบประมาณ 2558 - 2560 และโครงการตามมาตรการเสริมการลงทุนขนาดเล็กของรัฐบาลทั่วประเทศ ในปีงบประมาณ 2558 - 2559 ทำให้กรมชลประทานซึ่งมีภารกิจด้านบริหารจัดการน้ำ พัฒนาแหล่งน้ำ และป้องกันและบรรเทาภัยจากน้ำ ได้รับงบประมาณดังกล่าว และกรณีศึกษาทั้ง 3 หน่วยงานได้รับงบประมาณโครงการตามมาตรการเสริมการลงทุนขนาดเล็กของรัฐบาลทั่วประเทศ ส่วนสำนักงานก่อสร้างโครงการชลประทานขนาดกลางที่ 2 ได้รับงบประมาณโครงการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำระยะเร่งด่วน

2) นโยบายเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้าง ก่อหนี้ผูกพันและเบิกจ่ายงบประมาณ โดยได้กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายในภาพรวมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 96 และเป้าหมายการเบิกจ่ายลงทุนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 87 เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายสำคัญในประเด็นแรกประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว กำหนดให้ใช้มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ในรายการรายจ่ายลงทุนที่มีวงเงินไม่เกิน 2 ล้านบาท ให้ก่อกหนี้ผูกพันและเบิกจ่ายงบประมาณในไตรมาสที่ 1 (ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2558) รายการรายจ่ายลงทุนที่มีวงเงินตั้งแต่ 2 ล้านบาทขึ้นไป ต้องก่อกหนี้ผูกพันให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 1 ส่วนงบประมาณตามมาตรการกระตุ้นการลงทุนขนาดเล็กของรัฐบาลทั่วประเทศ ต้องดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณให้แล้วเสร็จภายใน วันที่ 31 ธันวาคม 2558

จากประเด็นนโยบายรัฐบาลดังกล่าว ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ของกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน อย่างมาก การเร่งรัดการเบิกจ่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเร่งดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดนโยบายดังกล่าว ในขณะนั้น (เดือนกันยายน 2558) การจัดซื้อจัดจ้างเพิ่งเริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบมาใช้ระบบงาน e-GP ระยะที่ 3 ที่ต้องดำเนินการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกขั้นตอน บริบททั้งด้านบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ยังอยู่ในช่วงปรับตัวในการทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และในด้านการบริหาร ยังอยู่ในช่วงการนำระบบมาใช้ซึ่งตัวระบบยังไม่สมบูรณ์เต็มรูปแบบ แต่ในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานกลับต้องเร่งดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง โดย มีนโยบายและเวลา มาเป็นกรอบในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานพบกับความติดขัด ลำช้า และเกิดข้อผิดพลาดขึ้น

ดังนั้น ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่มีความคล่องตัว ไม่สามารถจัดหาพัสดุ ได้ตามแผนงานที่วางไว้ ตามกำหนดระยะเวลา จึงเป็นที่มา หรือสาเหตุในการออกมาตรการเพิ่มความคล่องตัวในการจัดหาพัสดุของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ดังจะกล่าวในข้อ 6.5.2

6.2.2 กฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ

จากสถานการณ์ข้างต้น คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาได้จัดสรรงบประมาณรายจ่าย ตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล ซึ่งมีวงเงินงบประมาณต่อรายการไม่เกิน 1 ล้านบาท ทำให้มีโครงการย่อยจำนวนมากที่ต้องก่องหน้และเบิกจ่ายงบประมาณให้แล้วเสร็จในไตรมาสที่ 1 ปัญหาสำคัญ คือ หน่วยงานขาดการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไว้ล่วงหน้า ทำให้ต้องเร่งรัดดำเนินการในช่วงปลายไตรมาสที่ 1

ปัญหาที่เกิดขึ้น จากนโยบายรัฐบาล ทำให้ กรมบัญชีกลาง ผู้มีหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแล เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ได้พิจารณาแล้วว่าในช่วงเวลาดังกล่าว หากดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามแนวทางปฏิบัติแบบท้ายประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการ สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปด้วยความรวดเร็ว คล่องตัว สอดคล้องกับโครงการตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจระยะสั้น และส่งผลการเร่งรัด การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น กรมบัญชีกลาง จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อผ่อนคลายระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งการลดขั้นตอน และกำหนดวิธีการจัดหาให้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นไปตามหนังสือของคณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุ กรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค (กวพ) 0421.3/ว 299 ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2558 และหนังสือของคณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุ กรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค (กวพ) 0421.3/ว 145 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2559 ที่ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการกำหนดวงเงินวิธีการจัดหาพัสดุโดยยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และยกเว้นการปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติในการจัดหาพัสดุด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Market) และด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) ที่ได้กำหนดวงเงินจัดหาใหม่

จากแนวทางปฏิบัติโดยการกำหนดวงเงินจัดหาใหม่ ส่งผลให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างรวดเร็ว คล่องตัว ดังนั้น จะเห็นได้ว่า แผนจัดซื้อจัดจ้าง ของกรมศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน ทั้งแผนงานก่อสร้างประจำปี 2559 และแผนงานตามโครงการมาตรการกระตุ้นการลงทุนขนาดเล็กของรัฐบาลปีงบประมาณ 2558 จึงวางแผนการจัดหาโดยวิธีตกลงราคาเป็นส่วนใหญ่ วิธีการดังกล่าว มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ใช้เวลาในการจัดซื้อจัดจ้างไม่นาน และไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน จึงทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างรวดเร็ว ตอบสนองนโยบายรัฐบาลได้เป็นอย่างดี ทำให้การ

ปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากดำเนินการตามระเบียบเดิม จะใช้เวลาในการดำเนินการนาน เช่น การสอบราคา ตามระเบียบต้องประกาศไม่น้อยกว่า 10 วัน และกว่าจะได้คู่สัญญา ใช้เวลาประมาณไม่น้อยกว่า 15 วัน แต่หากเป็นวิธีตกลงราคาอย่างรวดเร็วใช้เวลา ไม่เกิน 10 วัน

จะเห็นได้ว่า การดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าว ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างดำเนินไปอย่างรวดเร็ว คล่องตัว อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการจัดหาพัสดุแล้ว หน่วยงาน บางหน่วยงาน โครงการชลประทานลำปาง ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 เพิ่มเติมอีก 2 ครั้ง โดยครั้งแรก คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2558 ขยายเวลารายการรายจ่ายลงทุนวงเงินไม่เกิน 2 ล้านบาทที่ไม่สามารถก่อนี้และเบิกจ่ายงบประมาณได้ทันภายในไตรมาสที่ 1 ให้สามารถก่อนี้ได้จนถึงสิ้นเดือนมกราคม 2559 และเบิกจ่ายงบประมาณให้แล้วเสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2559 และรายการรายจ่ายลงทุนที่มีวงเงินตั้งแต่ 2 – 500 ล้านบาท ที่ไม่สามารถก่อนี้ได้ทันภายในไตรมาสที่ 1 ให้ก่อนี้ได้จนถึงสิ้นเดือนมกราคม 2559 และครั้งที่ 2 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2559 ขยายเวลาก่อนี้รายการรายจ่ายลงทุนที่มีวงเงินตั้งแต่ ไม่เกิน 500 ล้านบาท ไปจนถึงสิ้นเดือนมีนาคม 2559

หากวิเคราะห์ในอีกมิติ จะพบว่า การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ได้ส่งผลย้อนกลับไปยังการรับรู้ของรัฐบาล ดังจะเห็นได้จากสถิติการก่อนี้ผูกพันและการเบิกจ่ายงบประมาณ มาจากระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ หรือระบบ GFMS ซึ่งมีลักษณะ Real Time สามารถตรวจสอบยอดเงินงบประมาณได้จากทุกแหล่งเงิน ทำให้รับรู้ถึงการก่อนี้ และการเบิกจ่าย ดังนั้น ในขั้นตอนของการจัดทำสัญญาของหน่วยงานที่ระบบ e-GP ได้เชื่อมโยงไปยังระบบ GFMS โดยให้เจ้าหน้าที่ไปดำเนินการจัดทำ PO หรือจองเงินงบประมาณ เพื่อให้ระบบ GFMS รับรู้การก่อนี้ผูกพัน เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ในการส่งข้อมูลยอดเงินให้รัฐบาลทราบ ซึ่งกรณีศึกษา หน่วยงานโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากววม-กัวคองมา และโครงการชลประทานลำปาง เมื่อจัดทำสัญญาแล้ว ไม่ได้ไปจองเงินในระบบ GFMS ทันที ทำให้ยอดเงินก่อนี้ ไม่แสดงในระบบในลักษณะ Real Time จึงถือว่าดำเนินการล่าช้า ทั้งที่ความเป็นจริงได้มีการก่อนี้เรียบร้อยแล้ว

6.2.3 กรมบัญชีกลาง

ตามที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 6.5.2 กรมบัญชีกลาง ในฐานะหน่วยงานกำกับ ควบคุม ดูแล เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ มีบทบาทในการวางกฎระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการได้อย่างสะดวก คล่องตัว โปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้งเป็นที่เลี้ยงในการช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้านกฎระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ในประเด็นความเข้าใจในกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการทำงานที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่แน่ใจว่าจะดำเนินการอย่างไร ซึ่ง

กรมบัญชีกลางจะมีเจ้าหน้าที่ทั้งด้านระบบ และด้านระเบียบ คอยให้คำแนะนำ ปรีกษา และช่วย
แก้ปัญหา และที่สำคัญ กรมบัญชีกลางเป็นผู้ออกแบบ พัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์
ซึ่งเป็นระบบเครือข่ายสารสนเทศขนาดใหญ่ สำหรับใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีส่วนร่วมจาก
ประชาชน และเอกชน ในกระบวนการเปิดเผยข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง และการเสนอราคา เพื่อให้เกิดความ
โปร่งใส เป็นธรรม เปิดโอกาสให้มีการแข่งขัน สร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชน และภาคประชา
สังคมในการตรวจสอบ

การพัฒนา ปรับปรุง ระบบงานจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ที่ไม่หยุด
นิ่ง อย่างต่อเนื่อง ของกรมบัญชีกลาง จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของกรมศึกษาทั้ง 4 หน่วยงานที่
ผ่านมาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2558 ระบบงานได้มีระยะเวลาในการปิดปรับปรุงตลอดเวลา อย่าง
ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนา แก้ไขในรายละเอียด หัวข้อคำสั่งรายการ ให้สอดคล้องกับระเบียบ แนวทางปฏิบัติ
ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ในการปฏิบัติบางเรื่อง อาจมีการปฏิบัติสิ้นสุดไปแล้ว แต่
บางเรื่องยังต้องดำเนินการต่อไป ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ เป็นลักษณะของ “พลวัตทาง
ระบบ” มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งกระบวนการ รูปแบบ ดังนั้น ข้อมส่งผลต่อการ
ปฏิบัติงานในแง่ของการเรียนรู้ ต้นตัวและกระตือรือร้นในการรับรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ
ผู้ปฏิบัติงานจะอยู่เฉยไม่ได้ ต้องติดตามข่าวสาร ความรู้ แนวทางปฏิบัติ ให้ทัน ที่กรมบัญชีกลางได้
กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างถูกต้อง คล่องตัว ไม่เกิดปัญหาติดขัด

สำหรับการปฏิบัติงานในระบบ ของกรมศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน ในภาพรวมสามารถลด
ขั้นตอนงาน และทำงานง่ายขึ้น ไม่ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้า ไม่ต้องกลัวการร้องเรียน อย่างไรก็ตาม จาก
การปฏิบัติงานพบว่า มีปัญหาอุปสรรคดังนี้

1) ระบบงานของกรมบัญชีกลางใช้งานไม่ได้ บางวันเข้าระบบไม่ได้ ซึ่งส่งผลต่อการ
ปฏิบัติงานทำให้งานต้องชะงัก ดำเนินการต่อไม่ได้ เพราะได้วางแผนการทำงานไว้แล้ว ทำให้ต้องปรับ
แผน

2) หัวข้อรายการในระบบงานมีความซ้ำซ้อน โดยในขั้นตอนที่ 4 การอนุมัติสั่งซื้อตั้ง
จ้างและประกาศผลผู้ชนะ มีหัวข้องานเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจและรับมอบงาน ซึ่ง
กระบวนการนี้ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้วในขั้นตอนที่ 2 การรายงานขอซื้อขอจ้าง ที่ได้แต่งตั้ง
คณะกรรมการไปแล้ว แต่หัวข้อนี้ปรากฏในขั้นตอนที่ 4 อีก ซึ่งเป็นการซ้ำซ้อน

3) ระบบแก้ไขรายการไม่ได้ทำให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกับระเบียบ กรมศึกษา มีการ
เปลี่ยนแปลงประธานคณะกรรมการ หรือประธานคณะกรรมการ ไม่อยู่ตามระเบียบต้องแต่งตั้งใหม่
แต่ในระบบ ไม่สามารถให้แก้ไขได้ ซึ่งจากข้อ 2) ควรมีการปรับปรุงให้แก้ไขรายชื่อได้ในขั้นตอนที่ 4
และกรมศึกษาแก้ไขหลักประกันซอง หรือหลักประกันสัญญา ระบบยังไม่สามารถเปิดให้ทำการ
แก้ไขได้ ซึ่งสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 พบปัญหาดังกล่าว ด้วยระเบียบมีการแจ้ง

ให้แก้ไขหลักประกันสัญญา และเปลี่ยนหลักประกันสัญญา แต่ปรากฏว่า เปลี่ยนหลักประกันสัญญาข้างนอกแล้ว แต่ไม่สามารถเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลงในระบบได้ ดังนั้น การดำเนินงานในระบบจึงไม่ตรงกับระเบียบ

4) ระบบงานไม่มีระบบแจ้งเตือนการบันทึกงานไม่ถูกต้อง หรือบันทึกงานไม่สมบูรณ์ ซึ่งโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากววมกั้วคอกหมา ได้บันทึกข้อมูลผิดพลาด แต่ระบบสามารถให้ดำเนินการต่อไปได้จนจบขั้นตอนประกาศเผยแพร่ ปรากฏว่าข้อมูลไม่แสดงผลบนหน้าจอผู้ค้า ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีทางรู้ว่า ข้อมูลที่ได้บันทึกจะแสดงผลบนหน้าจอผู้ค้าอย่างไร ทำให้ต้องยกเลิกโครงการและประกาศใหม่ ทำให้เสียเวลา และล่าช้า

5) กรณีพบข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานในระบบในขั้นตอนก่อนหน้า ระบบจะต้องย้อนขั้นตอนการทำงานทีละ รายการ และยกเลิกไปที่ละขั้นตอน และพอถึงจุดที่ทำให้ผิดก็ทำการแก้ไข จากนั้นต้องดำเนินการบันทึกข้อมูลใหม่ไปจนถึงขั้นตอนที่ทำไว้ล่าสุด ซึ่งทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งขั้นตอนการย้อนกลับไปแก้ไขใช้เวลา 10 – 20 นาที ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับทำถึงขั้นตอนไหน ซึ่งหากการแก้ไขสามารถแก้ไขได้ตรงจุดที่ผิดพลาดได้เลย และข้อมูลใหม่ Link ไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะช่วยประหยัดเวลาได้มาก

จากกรณีดังกล่าว หากระบบมีการปรับปรุง พัฒนา แก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว และสามารถตรวจสอบความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล ลดขั้นตอนการแก้ไขงานให้ง่ายขึ้น หรือการแสดงผลข้อมูลที่ปรากฏหน้าจอผู้ค้าได้ ก็จะทำให้ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานลงได้มาก และทำให้งานรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ เป็นหน้าที่ที่กรมบัญชีกลางจะดำเนินการปรับปรุง พัฒนาต่อไปเรื่อยๆ อย่างไม่หยุดยั้ง

6.2.4 ผู้ค้าภาครัฐ

ผู้ค้าภาครัฐ เป็นบุคคล หรือหน่วยงานเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง ในลักษณะของการมี “ปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน” ผ่านทางระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โดยหน่วยงานเผยแพร่เอกสารและประกาศเชิญชวน ผู้ค้ารับรู้ สนใจเข้ามาซื้อเอกสาร และเสนอราคา ในระบบ พิจารณาผลและสนองรับราคา โดยในขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้าง จะไม่มีการเผชิญหน้ากันระหว่างหน่วยงานและผู้ค้า ยกเว้น กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นจากการบันทึกข้อมูล และได้เผยแพร่ข้อมูลขึ้นเว็บไซต์ เช่น กรณีข้อมูลเอกสารประกวดราคาที่ไม่แสดงผลบนหน้าจอผู้ค้าตามที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 6.5.3 ทำให้ผู้ค้าต้องโทรศัพท์เข้ามาสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งในขณะนั้น ยังไม่ทราบสาเหตุว่าเป็นความผิดพลาดของหน่วยงาน หรือของผู้ค้า ทำให้หน่วยงานต้องค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยการสุ่มสอบถามไปยังผู้ค้ารายอื่น ว่าประสบปัญหาแบบเดียวกันหรือไม่อย่างไร และท้ายที่สุด เป็นความผิดพลาดของหน่วยงานเอง

หากวิเคราะห์ในประเด็นของการปฏิสัมพันธ์กับผู้ค้า ผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจะอยู่ที่ข้อมูลของแต่ละฝ่าย ทั้งในส่วนของหน่วยงานและผู้ค้า ที่จะต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ และที่สำคัญความระมัดระวังรอบคอบอย่างสูงในส่งข้อมูลเพื่อให้อีกฝ่าย สามารถรับข้อมูล ในส่วนของหน่วยงาน หากผู้ปฏิบัติงานบันทึกข้อมูลผิดพลาด ตกหล่น หรือหลงลืม จะไม่สามารถแก้ไขได้ ส่งผลให้เสียเวลาต้องยกเลิกโครงการ แล้วประกาศใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงประกาศ ซึ่งทำให้งานเกิดความล่าช้า ทำให้ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างหลายครั้ง มีผลกระทบต่อเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณของรัฐบาล และอีกประการที่สำคัญคือ ข้อมูลที่จะส่งต่อให้ผู้ค้ารับรู้ ต้องมีความแม่นยำ ถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับแผนงาน และระเบียบ แนวทางปฏิบัติมากที่สุด ไม่อย่างนั้น ย่อมส่งผลเสียต่อหน่วยงาน กรณีเผยแพร่ข้อมูลผิดพลาด เช่น ระยะเวลาการส่งมอบของ ทำให้ผู้ค้าเสนอระยะเวลาส่งมอบที่ผิดพลาดมาด้วยเช่นกัน หรือรายละเอียดพัสดุ มอก. บางครั้งไม่ได้ปรับปรุงรายละเอียดยังเป็นข้อมูลเก่า หรือการกำหนดเงื่อนไขที่เป็นการกีดกันผู้ค้ารายอื่น ทำให้ผู้ค้าร้องเรียนได้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า

ในส่วนของผู้ค้า การบันทึกข้อมูลหรือเสนอราคาผิดพลาด ย่อมส่งผลเสียหายต่อตัวผู้ค้าเอง ซึ่งพบได้จากกรณีสำนักงานชลประทานขนาดกลางที่ 2 ในการประกวดราคาซื้อคอนกรีตผสมเสร็จ เลขที่ EB ซ.05/58 (สกก.02) วงเงินงบประมาณ 10,033,790 บาท ผู้ชนะเสนอราคา 4,949,997 บาท ประหยัดงบประมาณ 50.67% จากการสอบถามพบว่าผู้ค้า เสนอราคาผิดพลาดเอง แต่ยังคงยอมเป็นผู้สัญญา ซึ่งมีความเสี่ยงมากในการเป็นผู้ทำงานในอนาคต เพราะการเสนอในราคานี้ ทั้งหน่วยงานและผู้ค้า ต่างทราบดีว่านอกจากจะไม่ได้กำไรแน่นอน แล้วยังส่งผลให้ผู้ค้าขาดทุนอีกด้วย ดังนั้น ผลย้อนกลับในการยื่นเอกสาร หรือเสนอราคาเข้าสู่ระบบของผู้ค้า ย่อมส่งผลต่อผู้ค้าเอง

6.3 บทบาทตัวแสดงสำคัญ

ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) เกิดจากการปฏิบัติ ความร่วมมือ การประสานงาน ของตัวแสดงหลาย ๆ ตัว ที่มีส่วนร่วม และมีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุด ทำให้การดำเนินงานเป็น ไปอย่างราบรื่น หรือเกิดข้อติดขัดได้ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานได้ แต่จะมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและการกระทำของตัวแสดงนั้น ๆ ที่กระทำโต้ตอบกัน

ในส่วนของตัวแสดงที่มีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ในกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน จะมีตัวแสดงที่มีบทบาทเหมือนกันทุกตัว แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่าง ตัวแสดงอื่น ๆ กับทีมงานพัสดุ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่างกัน โดยผู้ศึกษาจะกล่าวถึงตัวแสดงสำคัญในรูปของโมเดล

ตัวแสดงที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) มีทั้งตัวแสดงภายใน และตัวแสดงภายนอก ตามภาพที่ 6.1 โดยในส่วนบทบาทของตัวแสดงนั้น ตัวแสดงหลักที่มีบทบาทสำคัญทั้งเชิงรุกและเชิงรับ คือ ทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นผู้ที่มีส่วนในการขับเคลื่อนให้กระบวนการดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

รัฐบาล เป็นตัวแสดงภายนอกที่เป็นผู้กำหนดนโยบายในการเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้าง และเร่งเบิกจ่ายงบประมาณ และส่งต่อให้หน่วยงานปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารมีหน้าที่ต้องแจ้งนโยบาย และสนับสนุน (Support) ในทุก ๆ ด้านให้แก่ทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างดำเนินไปด้วยดี และจะมีบทบาทเกี่ยวข้องทุกช่วงโครงการในการอนุมัติงาน ทั้งนี้ **กรมบัญชีกลาง** จะเป็นตัวแสดงที่เป็นผู้วางกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ กำกับ ควบคุม ดูแล ช่วยเหลือ แนะนำ ในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างหน่วยงานเพื่อให้ทีมงานได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

ในการปฏิบัติงาน **ช่วงการสร้างโครงการ ฝ่ายวิศวกรรม** จะเป็นตัวแสดงแรกในการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง โดยประสานข้อมูลกับ**ผู้ควบคุมงาน** ซึ่งผู้ควบคุมงานต้องมีบทบาทในการให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลต่าง ๆ ในการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการรายงานความต้องการพัสดุให้ทีมงานดำเนินการ ในช่วงนี้ ทีมงานจะมีปฏิสัมพันธ์กับ**ฝ่ายวิศวกรรมและผู้ควบคุมงาน** โดยลักษณะการปฏิสัมพันธ์จะแตกต่างกันไปในแต่ละกรณี ซึ่งโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และโครงการชลประทานลำปาง จะเป็นแบบขาดการมีส่วนร่วม และไม่ค่อยได้รับความร่วมมือในการประสานข้อมูลจากผู้ควบคุมงานเท่าที่ควร ทำให้การทำงานมีข้อผิดพลาด และล่าช้า หากทีมงาน ซึ่งเป็นตัวแสดงหลัก ไม่มีการตรวจสอบ เร่งรัด ติดตาม ย่อมไม่ประสบผลสำเร็จในการสร้างโครงการ แต่กรณีโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากววม- กัวคองหมา จะไม่มีปัญหาในเรื่องนี้

ใน**ช่วงดำเนินการโครงการ** ทีมงาน จะมีบทบาทอย่างเต็มที่ในการขับเคลื่อน เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้าง มีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล **ผู้ค้าภาครัฐ** ซึ่งเป็นตัวแสดงภายนอก จะเข้ามาปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ทีมงาน ได้เผยแพร่ประกาศเชิญชวนและเผยแพร่เอกสารไว้ในระบบ เมื่อผู้ค้าสนใจ จะเข้ามาทำการขอซื้อเอกสาร ยื่นข้อเสนอ และการเสนอราคา ผ่านทางระบบ ซึ่งขั้นตอนนี้ กรณีที่ทีมงานเผยแพร่ข้อมูลผิดพลาด ผู้ค้าจะมีบทบาทในการสอบถาม หรือ เรียกร้องให้ตรวจสอบข้อมูล จากนั้น **คณะกรรมการพิจารณาผล** จะแสดงบทบาทสำคัญ ร่วมกับทีมงาน ซึ่งสวมบทบาททำหน้าที่เป็นคณะกรรมการพิจารณาผลด้วย ร่วมกันพิจารณาผลข้อเสนอและราคา ที่ผู้ค้าเสนอมา ในบทบาทนี้ ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบพัสดุ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น สำหรับคณะกรรมการพิจารณาผลในการพิจารณาข้อเสนอของผู้ค้าทั้งหลายที่ยื่นข้อเสนอ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการพิจารณาผลในทุกกรณีศึกษา ยังมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องระเบียบไม่

เพียงพอ จึงแสดงบทบาทได้ไม่เต็มที่ และส่วนใหญ่จะพิจารณาเห็นชอบตามที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุพิจารณา เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านระเบียบพัสดุมากกว่า

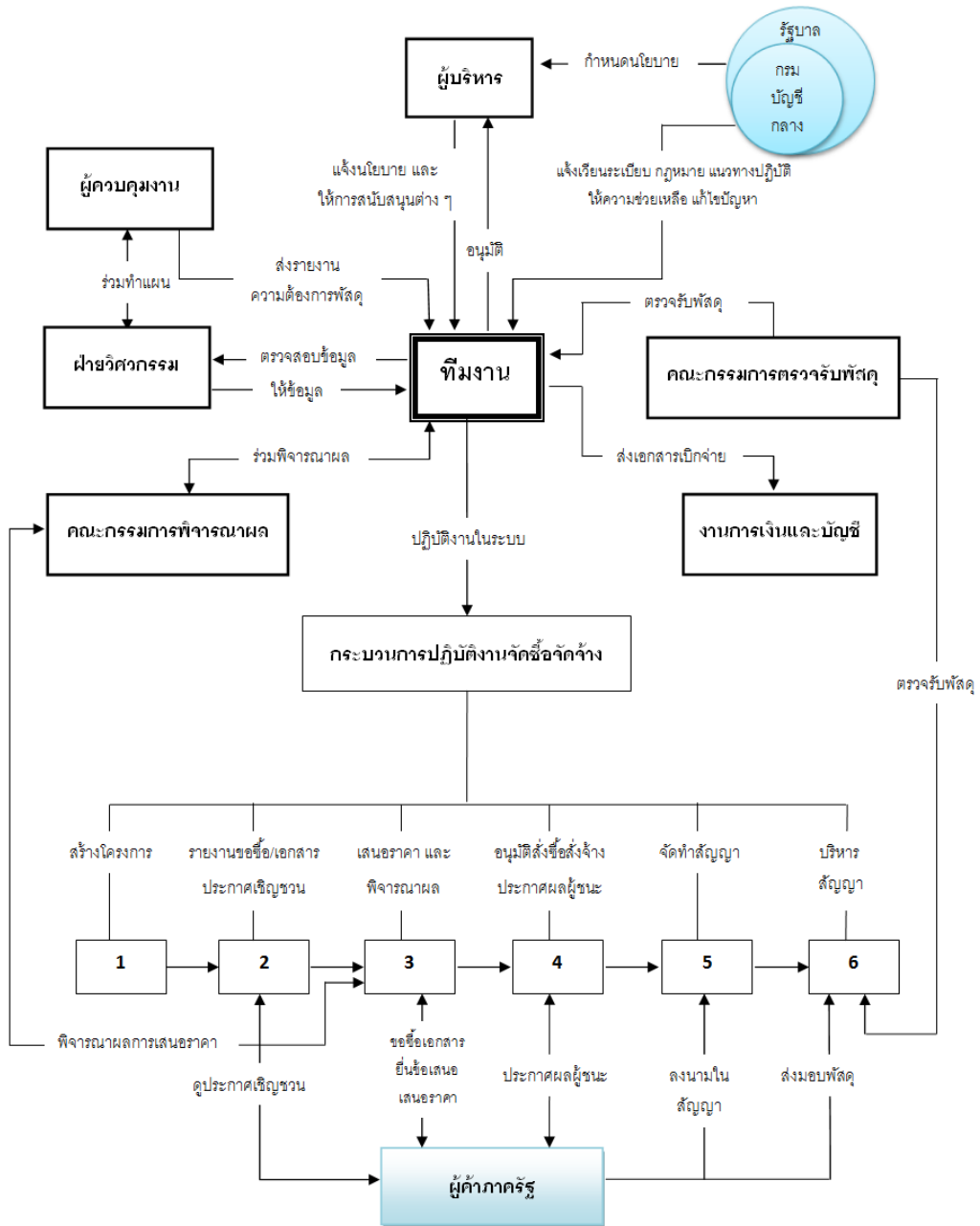
ในช่วงนี้ ทีมงานจะมีปฏิสัมพันธ์กับคณะกรรมการพิจารณาผล และผู้ค้าภาครัฐ โดยลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานกับผู้ค้า จะเป็นการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนในระบบ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้ได้ผลจากการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งทีมงานจะต้องระมัดระวังในการส่งข้อมูล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ต้องถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งในการพิจารณาผล คณะกรรมการพิจารณาผล จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบพัสดุ อย่างถ่องแท้ ซึ่งหากมีข้อผิดพลาด จะทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลล่าช้า และล้มเหลวได้

เมื่อถึงช่วงของการบริหารโครงการ ทีมงาน จะแสดงบทบาทที่ต้องควบคุม ติดตาม เร่งรัดให้การดำเนินการเป็นไปตามรายละเอียด ข้อกำหนด และเงื่อนไขในสัญญา และผู้ควบคุมงาน ต้องรับมอบของตามสัญญา สำหรับ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุจะดำเนินการตรวจรับให้เป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ เงื่อนไขของสัญญาที่เกี่ยวข้อง และส่วนใหญ่ การดำเนินการจะเป็นไปตามสัญญา แต่เงื่อนไขที่ส่งผลให้การตรวจรับของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุล่าช้า อยู่ที่ผู้ควบคุมงานส่งวัสดุทดสอบล่าช้า

จะเห็นได้ว่า ในช่วงนี้ ทีมงานจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ควบคุมงาน และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ผู้ค้าภาครัฐ โดยลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานกับผู้ควบคุมงาน จะเป็นการปฏิสัมพันธ์เชิงควบคุม ติดตาม เพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่างเรียบร้อย ไม่ติดขัด

ตัวแสดงอีกตัวในลำดับสุดท้ายของกระบวนการ ได้แก่ งานการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นผู้รับเอกสารชุดตรวจรับจากทีมงาน เพื่อตรวจสอบและส่งเบิกจ่ายไปที่หน่วยเบิกจ่าย บทบาทของตัวแสดงนี้ อยู่ในลักษณะของการสนับสนุน แนะนำ และช่วยเหลือ ซึ่งโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 มีความสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยดีกับทีมงานการเงินและบัญชี เนื่องจากไม่มีลักษณะของการสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ แต่จะคอยกั๊กขวาง ส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่ไม่สำคัญและเป็นเรื่องเล็กน้อย ส่งผลให้การดำเนินการเบิกจ่ายล่าช้าตามไปด้วย ดังนั้น ตัวแสดงนี้ จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทในการดำเนินการทำให้การเบิกจ่ายของรัฐบาลเป็นไปตามเป้าหมายได้ไม่น้อย

รายละเอียดปฏิสัมพันธ์ของตัวแสดงปรากฏตามภาพที่ 6.2



ภาพที่ 6.2 ตัวแสดงและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง

6.4 การเปรียบเทียบกรณีศึกษา : ความเหมือนและความต่าง

6.4.1 กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากข้อมูลกรณีศึกษาที่ได้นำเสนอไปข้างต้น พบว่าทั้ง กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ของทั้ง 4 กรณีศึกษา มีความเหมือนและความต่างกันในรายละเอียดของการปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่กระบวนการหลักทั้ง 6 ขั้นตอนจะมีการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ รายละเอียดปลีกย่อยที่ต่างกันนั้น เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางด้าน โครงสร้างและบริบท

ของหน่วยงานแต่ละกรณี ที่แตกต่างกัน แต่ประเด็นหลัก ๆ แล้วใกล้เคียงกัน โดยผู้ศึกษานำมาสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบดังตารางที่ 6.9

ตารางที่ 6.9 สรุปความเหมือนและความต่างของกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง

	ช่วงสร้างโครงการ กระบวนการที่ 1	ช่วงดำเนินการโครงการ กระบวนการที่ 2 - 4	ช่วงบริหารโครงการ กระบวนการที่ 5 - 6
โครงการปฏิบัติการ จัดระบบน้ำเพื่อ เกษตรกรรมที่ 2	- ไม่มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน - ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนและรายงานความต้องการพัสดุ - ทีมงานพัสดุ มีการวางแผน ตรวจสอบงานประสานข้อมูล ติดตามเร่งรัด และเตรียมความพร้อมของข้อมูล ก่อนการสร้างโครงการในระบบ	- <u>ข้ามขั้นตอนการดำเนินการ</u> ในระบบ กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท - ทีมงาน เป็นผู้จัดทำเอกสารประกวดทั้งหมด - ทีมงาน ติดต่อรับส่งใบเสนอราคากับผู้ค้าเอง - มีการตรวจสอบการบันทึกข้อมูลในระบบงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลในระบบ - การพิจารณาผล เห็นชอบตามหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ	- มีการจัดทำสัญญาออกระบบก่อนบันทึกข้อมูลในระบบ - หลังทำสัญญา ทีมงานจัดทำใบสั่งซื้อ (PO) เพื่อจองเงินในระบบ GFMS - การส่งวัสดุทดสอบ <u>ล่าช้า</u> - ทีมงาน ควบคุม ติดตามเร่งรัดการส่งมอบและตรวจรับพัสดุ - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ลงนามในเอกสาร <u>ล่าช้า</u>
โครงการส่งน้ำและ บำรุงรักษาที่วลม- กึ่งคอกหมา	- ไม่มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน แต่มีการแจ้งให้ทุกหน่วยทราบ - ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นในการจัดทำรายงานความต้องการพัสดุ - ทีมงานพัสดุ มีการวางแผน ตรวจสอบงานประสานข้อมูล ติดตามเร่งรัด และเตรียมความพร้อมของข้อมูล ก่อนการสร้างโครงการในระบบ	- ไม่ข้ามขั้นตอนการดำเนินการในระบบ กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท - ฝ่ายวิศวกรรมเป็นผู้จัดทำเอกสารประกวดทั้งหมด - ส่วนใหญ่ทีมงาน ติดต่อรับส่งใบเสนอราคากับผู้ค้าและผู้ค้าเข้ามาติดต่อเอง - มีการตรวจสอบการบันทึกข้อมูลในระบบงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลในระบบ - การพิจารณาผล <u>มีมติร่วมกัน</u>	- มีการจัดทำสัญญาในระบบ และพิมพ์จากระบบ - หลังส่งมอบพัสดุ ทีมงานจัดทำใบสั่งซื้อ (PO) เพื่อจองเงินในระบบ GFMS - การส่งวัสดุทดสอบ <u>ล่าช้า</u> - ทีมงาน ควบคุม ติดตามเร่งรัดการส่งมอบและตรวจรับพัสดุ - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ลงนามในเอกสาร <u>รวดเร็ว</u>

ตารางที่ 6.5 (ต่อ)

	ช่วงสร้างโครงการ กระบวนการที่ 1	ช่วงดำเนินการโครงการ กระบวนการที่ 2 - 4	ช่วงบริหารโครงการ กระบวนการที่ 5 - 6
โครงการชลประทาน ลำปาง	<p>- <u>ไม่มี</u>การวางแผนการทำงานร่วมกัน แต่มีการ<u>แจ้งให้</u>ทุกหน่วยทราบ</p> <p>- ผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนและรายงานความต้องการพัสดุ</p> <p>- ทีมงานพัสดุ มีการวางแผน ตรวจสอบงานประสานข้อมูล ติดตามเร่งรัด และเตรียมความพร้อมของข้อมูล ก่อนการสร้างโครงการในระบบ</p>	<p>- <u>ไม่</u>ข้ามขั้นตอนการดำเนินการในระบบ กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท</p> <p>- ผู้ควบคุมงานและทีมงานจัดทำเอกสารประกวดราคา <u>งานซื้อ</u> โดย <u>ฝ่ายวิศวกรรม</u> เป็นผู้จัดทำเอกสารประกวด <u>ราคางานจ้าง</u></p> <p>- ผู้ค้าเป็นผู้มาติดต่อรับส่งใบเสนอราคาเอง</p> <p>- มีการตรวจสอบข้อมูลจากข้างนอกแทนการตรวจสอบในข้อมูลในระบบงาน</p> <p>- การพิจารณาผล เห็นชอบตามหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ</p>	<p>- มีการ<u>จัดทำสัญญา</u>นอก <u>ระบบ</u>ก่อนบันทึกข้อมูลในระบบ</p> <p>- หลังตรวจรับพัสดุ ทีมงาน จัดทำใบสั่งซื้อ (PO) เพื่อจองเงินในระบบ GFMIS</p> <p>- การส่งวัสดุทดสอบ <u>ล่าช้า</u></p> <p>- ทีมงาน <u>ควบคุม</u> ติดตาม <u>เร่งรัด</u>การส่งมอบและตรวจรับพัสดุ</p> <p>- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ลงนามในเอกสาร <u>รวดเร็ว</u></p>
สำนักงานก่อสร้าง ชลประทานขนาดกลาง ที่ 2	<p>- มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการ<u>แจ้งให้</u>ทุกหน่วยทราบ</p> <p>- ผู้ควบคุมงานขาดความละเอียดรอบคอบในการจัดทำแผนและรายงานความต้องการพัสดุ</p> <p>- ทีมงานพัสดุ มีการวางแผน ตรวจสอบงานประสานข้อมูล ติดตามเร่งรัด และเตรียมความพร้อมของข้อมูล ก่อนการสร้างโครงการในระบบ</p>	<p>- <u>ไม่</u>ข้ามขั้นตอนการดำเนินการในระบบ กรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท</p> <p>- <u>ฝ่ายวิศวกรรม</u>เป็นผู้จัดทำเอกสารประกวดราคาทั้งหมด</p> <p>- ทีมงานของผู้ควบคุมงานเป็นผู้ติดต่อรับส่งใบเสนอราคาเอง</p> <p>- มีการตรวจสอบข้อมูลจากข้างนอกแทนการตรวจสอบในข้อมูลในระบบงาน</p> <p>- การพิจารณาผล เห็นชอบตามหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ</p>	<p>- มีการ<u>จัดทำสัญญา</u>ในระบบ และพิมพ์จากระบบ</p> <p>- หลัง<u>ทำสัญญา</u> ทีมงานจัดทำใบสั่งซื้อ (PO) เพื่อจองเงินในระบบ GFMIS</p> <p>- การส่งวัสดุทดสอบ <u>ล่าช้า</u></p> <p>- ทีมงาน <u>ควบคุม</u> ติดตาม <u>เร่งรัด</u>การส่งมอบและตรวจรับพัสดุ</p> <p>- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ลงนามในเอกสาร <u>รวดเร็ว</u></p>

ช่วงสร้างโครงการ พบว่ากรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ทีมงานมีการวางแผนการจัดทำ มีการติดตาม ประสานข้อมูล และเร่งรัด เกี่ยวกับแผนจัดซื้อจัดจ้าง และรายงานความต้องการพัสดุ และเตรียมความพร้อมของข้อมูลอย่างครบถ้วน ก่อนการบันทึกข้อมูลในระบบ เพื่อสร้างโครงการ แต่ขาดการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายวิศวกรรม ผู้ควบคุมงาน และงานพัสดุ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องสำคัญในช่วงการสร้างโครงการ ยกเว้น สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ที่มีการประชุม วางแผนกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาภิวม-ภิวกอหมา และ โครงการชลประทานลำปาง รับทราบข้อมูลการดำเนินโครงการ จากฝ่ายวิศวกรรมที่มีการแจ้งให้ทราบ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนโครงการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 ไม่ได้รับการแจ้งข้อมูลแต่อย่างใด แต่จะทราบจากการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการมากกว่า

ทุกกรณีศึกษา จะพบปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกันในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำรายงานความต้องการพัสดุ ที่มีสาเหตุมาจากผู้ควบคุมงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นกับผู้ควบคุมงานในทุกกรณีศึกษา คือ ขาดความกระตือรือร้น ไม่ให้ความร่วมมือ และขาดความละเอียดรอบคอบในการจัดทำแผนและจัดทำรายงานความต้องการพัสดุ โดยผู้ควบคุมงานส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในการควบคุมงานในสนามมากกว่าการทำงานด้านเอกสาร ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ส่งผลออกมาไม่ดีนัก ทำให้ช่วงของการสร้างโครงการนี้ การส่งข้อมูลให้งานพัสดุ จึงเป็นไปอย่างล่าช้า และมีข้อผิดพลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการชลประทานลำปาง ที่จะประสบกับปัญหาในขั้นตอนนี้มากที่สุด

สรุป ในช่วงสร้างโครงการนี้ **“การวางแผนและความพร้อมของข้อมูล”** เป็นงาน ที่สำคัญในการสร้างโครงการ เพราะหากไม่มีการวางแผนที่ดีร่วมกัน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในช่วงต่อไป เกิดการติดขัด ล่าช้า ประกอบกับหากไม่มีการเตรียมข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วน ย่อมไม่สามารถสร้างโครงการได้ และเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้น

ช่วงดำเนินการโครงการ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วในช่วงนี้จะเป็นช่วงที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งจะต้องจัดทำเอกสารประกวดราคาและประกาศเชิญชวนเพื่อเผยแพร่ให้แก่ผู้ค้า ตลอดจนประชาชนทั่วไป หรือผู้ตรวจสอบ ดังนั้น ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด หากข้อมูลที่ถูกเผยแพร่ออกไป มีความผิดพลาด ย่อมส่งผลกระทบต่อหลายประเด็น คือ (1) ทำให้เกิดความล่าช้า งานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (2) ถูกพิจารณาตรวจสอบความผิด (3) ทำให้เกิดข้อร้องเรียนภายหลัง (4) การเสนอราคาผิดพลาด เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น ในการจัดทำเอกสารประกวดราคา จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์สูง โดยในแต่ละกรณีศึกษา มีผู้จัดทำที่แตกต่างกันไป คือ ทีมงาน จัดทำเองทั้งหมด

หรือ หัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม หรือ ผู้ควบคุมงานร่วมกับทีมงาน โดยในขั้นตอนของการจัดทำ
ทุกกรณีศึกษาจะต้องประสานข้อมูลกับผู้ควบคุมงาน และทีมงานพัสดุ ที่ท้ายที่สุด จะต้องนำไปให้
ทีมงานพัสดุ ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ก่อนการบันทึกข้อมูลและเผยแพร่

การตรวจสอบข้อมูลนั้น มีทั้งการตรวจสอบในระบบ และตรวจสอบจากเอกสารที่พิมพ์
ออกจากระบบ ทั้ง 2 วิธี มีความแตกต่างกัน กรณีตรวจสอบในระบบ จะทำให้มั่นใจได้ว่าทีมงานมี
การบันทึกข้อมูลที่ถูกต้องในระบบ เมื่อตรวจสอบแล้วผิดตรงจุดไหนก็สามารถแก้ไขได้เลย ทำให้
รวดเร็ว ส่วนกรณีตรวจสอบจากเอกสารข้างนอก หากมีข้อผิดพลาด ต้องให้ทีมงานเข้าไปดำเนินการ
แก้ไขในระบบอีกครั้ง ทำให้เสียเวลา อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิธีนี้ ส่วนใหญ่ข้อมูลจากระบบ จะตรงกับ
เอกสาร ไม่ค่อยผิดพลาดเท่าไรนัก

ในการติดต่อประสานงานกับผู้ค้า มีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวิธีในการปฏิบัติ และ
บริบทของแต่ละกรณีศึกษา โดยโครงการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และ โครงการส่งน้ำและ
บำรุงรักษากว๊านกือคองมา จะอยู่ห่างจากตัวเมือง ดังนั้น ในการติดต่อกับผู้ค้า ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ไป
ติดต่อเองที่ร้านค้า หรือบริษัท เพราะหากรอผู้ค้ามาติดต่อเองที่หน่วยงาน จะใช้เวลาหลายวัน ทำให้เกิด
ความล่าช้า ประกอบกับหากมีความผิดพลาดจะได้แจ้งแก้ไขได้โดยไม่ต้องกลับไปกลับมา ส่วน
โครงการชลประทานลำปาง อยู่ในละแวกตัวเมือง ดังนั้น ผู้ค้า สามารถมาติดต่อได้เองที่หน่วยงาน จึงมี
ความสะดวก คล่องตัวมาก และสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 นั้น จะให้ทีมงานของ
ผู้ควบคุมงานแต่ละงานรับหน้าที่ในการติดต่อกับร้านค้า เป็นการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน
ซึ่งวิธีที่แตกต่าง สามารถส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพได้เหมือนกันทุกกรณีศึกษา

คณะกรรมการพิจารณาผล โดยทั่วไป หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะเป็นกรรมการและ
เลขานุการโดยตำแหน่ง ดังนั้น หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมีบทบาทสำคัญมากในการพิจารณาข้อเสนอ
และราคาของผู้ค้า จะเห็นว่า ทุกกรณีศึกษา คณะกรรมการพิจารณาผล จะไม่ให้ความสำคัญกับการทำ
หน้าที่มากเท่าที่ควร อาจจะมีสาเหตุมาจาก (1) เป็นงานมอบหมาย ไม่ใช่งานประจำ (2) ภารกิจงานใน
ความรับผิดชอบมีปริมาณมากพอ (3) มีหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ทำหน้าที่ได้คืออยู่แล้ว (4) ไม่มีความรู้
ความเข้าใจด้านระเบียบพัสดุมากพอ ซึ่งในข้อนี้ นอกจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุแล้ว บุคลากรอื่นใน
หน่วยงาน ส่วนใหญ่มักจะไม่มีความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบพัสดุ ทั้งนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ที่
ปฏิบัติงานในหน่วยงานมักจะได้รับกรมอบหมายให้ทำหน้าที่ด้านพัสดุ อยู่เสมอและหลีกเลี่ยงไม่ได้
ทั้งคณะกรรมการพิจารณาผล และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ แต่หากวิเคราะห์แล้ว บุคคลเหล่านี้
ไม่ได้ให้ความสำคัญในการทำหน้าที่อย่างจริงจัง ไม่แสวงหาความรู้ด้านพัสดุ จึงทำให้การทำหน้าที่
ในแต่ละครั้ง ต้องเห็นชอบตามการพิจารณาของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุโดยไม่มีข้อทักท้วงแต่อย่างใด
อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการทำหน้าที่ของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งสวมบทบาทของคณะกรรมการ

พิจารณาผลด้วยนั้น ก็ได้ทำหน้าที่อย่างดีที่สุด ให้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุอยู่แล้ว ซึ่งหากมีข้อผิดพลาด ทุกคนที่เป็นคณะกรรมการพิจารณาผล ก็จะมีความคิดเห็นเท่า ๆ กัน

กรณีจัดหาด้วยวิธีตกลงราคา วงเงินไม่เกิน 100,000 บาท มีโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 เพียงแห่งเดียวที่ดำเนินการข้ามขั้นตอน โดยไม่ปฏิบัติงานในระบบ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และกรณีมีข้อผิดพลาด จะได้ไม่ต้องย้อนกลับมาแก้ไขที่ละขั้นตอน ทำให้เสียเวลา ส่วนหน่วยงานอื่น ทำในระบบทุกขั้นตอนโดยไม่มีการข้าม เพราะมองว่า ถึงอย่างไรก็ต้องทำอยู่ดี จึงทำในระบบไปเลย ให้เหมือนกับเอกสารชุดอื่น

สรุป ในช่วงดำเนินการ โครงการนี้ เป็นช่วงที่สำคัญที่สุด **“การจัดทำ เผยแพร่ข้อมูล ตรวจสอบ และพิจารณาผล”** เป็นกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินการ โครงการ ซึ่งต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์แบบที่สุดในการเผยแพร่ เพราะช่วงนี้ข้อมูลจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคล หน่วยงานภายนอก ดังนั้นข้อผิดพลาดต้องเท่ากับศูนย์ หรือน้อยที่สุด

ช่วงบริหารโครงการ ประเด็นสำคัญ คือ การจัดทำสัญญา และบริหารสัญญาให้ถูกต้อง เป็นไปตามเงื่อนไข โดยการจัดทำสัญญา มี 2 รูปแบบ คือ ทำข้างนอก กับทำในระบบ ซึ่งทั้ง 2 วิธี จะต้องผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ อย่างเข้มงวด รัดกุม เนื่องจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุของทุกกรณีศึกษา จะมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูง ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ดังนั้น ในการจัดทำสัญญาจึงไม่ค่อยมีการผิดพลาด ยกเว้น โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 ที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุยังใหม่ต่อการทำงาน ที่อาจจะผิดพลาดบ้าง จึงต้องใช้ความระมัดระวังอย่างมาก และศึกษาจากสัญญาเดิมที่มีอยู่

กรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน มีทีมงานที่มีบทบาทในการเร่งรัด ติดตามการส่งมอบและการตรวจรับ จากทั้งผู้ควบคุมงาน ผู้ค้า และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ แต่ปัญหาที่ประสบเหมือนกันทุกกรณี คือ การส่งวัสดุทดสอบล่าช้าของผู้ควบคุมงาน โดยลักษณะของปัญหาจะไม่ต่างจากช่วงการสร้างโครงการ ซึ่งพฤติกรรมของผู้ควบคุมงานขาดความกระตือรือร้นในการดำเนินการ ส่งผลต่อการตรวจรับพัสดุ และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณล่าช้า

สรุป ในช่วงบริหารโครงการนี้ **“ทำข้อผูกพัน ควบคุมติดตาม และบริหารสัญญา”** เป็นกระบวนการที่เกิดการผูกพันสัมพันธ์ขึ้นระหว่างหน่วยงาน กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อเกิดสิทธิระหว่างกันตามกฎหมาย ดังนั้น ช่วงนี้ ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ด้านระเบียบ กฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างแน่นหนา เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ตกหล่น รวมทั้งการควบคุม ติดตามการส่งมอบ และตรวจรับให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญา โดยต้องมีความร่วมมือจากผู้ร่วมงานภายใน

6.4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากการปฏิบัติงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ของทั้ง 4 กรณีศึกษา พบความเหมือนและความต่างกันในระยะเฝ้าของปัจจัยภายในของหน่วยงาน โดยส่วนใหญ่ปัจจัยภายในหลักจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่ปัจจัยที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยที่ต่างกันนั้น เกิดขึ้นจากความแตกต่างกันของสภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ที่แตกต่าง ซึ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน โดยผู้ศึกษานำมาสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบดังตารางที่ 6.10 แสดงข้อมูลปัจจัยที่ปรากฏในการปฏิบัติงานของกรณีศึกษาแต่ละกรณี ณ เวลาเก็บข้อมูลของแต่ละกรณี

ตารางที่ 6.10 สรุปปัจจัยภายในที่ปรากฏและไม่ปรากฏในกรณีศึกษาในแต่ละกรณี

	กรณีศึกษา				จำนวนกรณีศึกษา
	โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2	โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊าน - กว๊าคอหมา	โครงการชลประทานลำปาง	สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2	
ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	4
ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในงาน	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	2
ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	3
มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพียงพอและมีประสิทธิภาพ	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ใช่	2
สภาพการทำงาน และคุณลักษณะ ทางสังคมดี	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	2
ทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่าย	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ใช่	2

จากตารางสรุปเปรียบเทียบปัจจัยภายในดังกล่าวของกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงานข้างต้น **ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม** หมายถึง การสนับสนุนอย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ จำนวน 3 ใน 4 ข้อ ดังต่อไปนี้ (1) สนับสนุนด้านบุคลากร การเข้ารับการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ และสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่าทำงานนอกเวลา หรือ บริการรถรับส่ง หรือ บริการบ้านพัก (2) เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น (3) รับฟัง และร่วมแก้ไขปัญห (4) ให้กำลังใจ กล่าวทักทาย ชื่นชม

ผู้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารของกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน **ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน** ในด้านต่าง ๆ **แก่ทีมงานอย่างเหมาะสม** รวมทุกข้อมากถึงร้อยละ 75 ขึ้นไป โดยโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ผู้บริหารให้การสนับสนุนในทุกด้าน จึงทำให้เกิดความสะดวก สบาย และมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊ม-กว๊มคอบมา ทีมงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเหมาะสมทุกด้าน แต่หากผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของกำลังใจ คำกล่าวทักทาย ชื่นชม ในระหว่างที่ทีมงานมีการปฏิบัติงานจะทำให้ทีมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ส่วนโครงการชลประทานลำปาง มีความต้องการให้ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในช่วงการสร้างโครงการที่ผู้ควบคุมงานและฝ่ายวิศวกรรม ส่งรายงานความต้องการมาให้เข้ามา และ ไม่ดำเนินการตามที่งานพัสดุแนะนำในที่ประชุม อย่างเป็นทางการ เพื่อจะได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และรวดเร็วมากขึ้น

ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน หมายถึง การที่ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 3 ข้อ จาก 4 ข้อ ดังต่อไปนี้ ได้แก่ (1) ด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านพัสดุ (2) ด้านระบบงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (3) ด้านคอมพิวเตอร์ และ (4) ทักษะในการแก้ไขปัญห

ทีมงาน ทั้งหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ มีฐานความรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในทุกด้านมากกว่าเจ้าหน้าที่พัสดุด้วยประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมความเชี่ยวชาญมาเป็นเวลานาน ในการวิเคราะห์ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ของทีมงาน จะกล่าวถึงภาพรวมทั้งหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งถือเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านระเบียบพัสดุ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติด้านพัสดุ เป็นทักษะความรู้ที่จำเป็น และสำคัญที่ทีมงานจะต้องมี สำหรับโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และ โครงการชลประทานลำปาง ไม่ปรากฏว่า ทีมงานมีความรู้ในด้านนี้มากนัก เนื่องจาก ทีมงานไม่ค่อยมีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความรู้เฉพาะงานที่ทำ ไม่มีการแสวงหา และเรียนรู้ด้วยตนเอง เห็นได้จากหากมีกรณีปัญหาเกี่ยวกับด้านระเบียบ ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการศึกษา ค้นคว้า หาข้อมูลเกี่ยวกับข้อระเบียบที่ถูกต้อง โดยไม่มีความแม่นยำในการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ ซึ่งบ่งชี้ว่า ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมีน้อยนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ในทฤษฎีศึกษา ทีมงานยอมรับว่าแม้จะมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านระเบียบพัสดุ ที่สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ยังไม่เพียงพอกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และในอนาคตจะมีการยกระดับพัสดุขึ้นเป็นกฎหมายจัดซื้อจัดจ้าง ในเวลาอันใกล้ ซึ่งปัจจุบัน (มิถุนายน 2559) ยังอยู่ระหว่างร่างพระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ..... ดังนั้น ทีมงานจึงต้องกระตือรือร้นที่จะแสวงหา และเรียนรู้ อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง

ในด้านระบบงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ทีมงานจะมีความรู้ด้านนี้ค่อนข้างมาก เหมือนกันทุกหน่วยงาน อาจจะเป็นเพราะมีความคุ้นชินกับการทำงานในระบบงานแล้ว และในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในระยะที่ 3 นี้ ระบบงานถูกออกแบบมาให้ใช้งานง่ายขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานในระบบ จึงสามารถใช้งานในระบบได้ไม่ยากนัก สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในระบบได้ โดยใช้เวลาไม่นาน ส่วนทักษะด้านคอมพิวเตอร์ โครงการชลประทานลำปาง จะไม่ค่อยมีทักษะด้านนี้มากนัก กรณีเกิดปัญหาติดขัด ไม่สามารถแก้ไขได้ แต่หน่วยงานที่เหลืออีก 3 กรณี ค่อนข้างจะมีความรู้ในด้านนี้มาก และจะเห็นว่าทั้ง 3 หน่วยงานที่มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทีมงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่ยังอยู่ในวัยอายุไม่เกิน 35 ปี ดังนั้น จึงมีทักษะในการเรียนรู้ได้เร็ว

สำหรับทักษะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊าน-กัวคองมา ทีมงานจะยังมีทักษะด้านนี้น้อย โดยหากประสบกับปัญหา จะไม่วิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น และตัดสินใจแก้ปัญหาโดยมองเพียงด้านเดียว ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบขึ้นได้ กรณีโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 พิมพ์ข้อมูลในระบบผิดพลาด แต่แก้ไขเอกสารข้างนอกเพียงอย่างเดียว ทำให้งานในระบบ ไม่ตรงกับเอกสาร เมื่อหน่วยตรวจสอบตรวจจากระบบ ก็จะพบข้อผิดพลาดเกิดขึ้น หรือกรณี โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊าน-กัวคองมา กำหนดรายละเอียด เงื่อนไขเอกสารประกวดราคาโดยใช้ข้อมูลเดิม ไม่ได้ปรับปรุง ทำให้เกิดข้อผิดพลาด แต่มองว่าไม่ใช่สาระสำคัญ จึงไม่ได้มีการแก้ไข ซึ่งอาจทำให้ผู้ค้าร้องเรียนได้ภายหลัง

ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะของวิธีการ หรือ แนวทางปฏิบัติงานที่มีการแนะนำ สอนงานในทีม มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องมีครบองค์ประกอบทั้ง 3 ประเด็น จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ ทีมงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การร่วมปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา และมีการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ซึ่งโครงการชลประทานลำปาง ทีมงานจะเป็นลักษณะการทำงานแบบต่างคนต่างทำหน้าที่ ไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันมากนัก การสื่อสารส่วนใหญ่จะเป็นทางเดียว คือ มีการสั่งงาน และมอบหมายงาน แต่ไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่วนใหญ่จะรับคำสั่งทำงานตามหน้าที่ที่มอบหมายมากกว่า การทำงานไม่ก้าวถ่วงกัน ทำให้ไม่เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วม

สำหรับอีก 3 กรณีที่เหลือ มีลักษณะการทำงานเป็นทีมค่อนข้างสูง ทุกคนในทีม มีส่วนร่วมในการคิด ปฏิบัติ และจัดการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มีการช่วยเหลือ เอื้ออาทรกันในการทำงาน ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ ในกรณีสมาชิกในทีมไม่อยู่ การทำงานจะเป็นเชิงราบ ทุกคนสามารถพูดคุย บอกกล่าวให้ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานที่ตนเองทำได้ กรณีสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 สมาชิกในทีมลาพักผ่อนไปแต่งงานในช่วงเดือนมีนาคม หนึ่งในสัปดาห์สมาชิกที่เหลือสามารถทำงานได้ หรือกรณีโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากี้วลม-กี้วคอบมา สมาชิกในทีม สามารถบอกให้มาช่วยงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งมีปริมาณมาก และเร่งด่วน ได้ ซึ่งทีมงานทุกคนมีความเต็มใจในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีคอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนต่าง ๆ อาทิ เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องสแกนเนอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตที่เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ สำหรับการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างในระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน ถือเป็น **“เครื่องมือ”** สำคัญในการขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงาน ดำเนินไปได้ด้วยดี ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้

กรณีศึกษา 2 หน่วยงาน ที่มีพื้นที่ตั้งอยู่ห่างไกลจากตัวเมือง อยู่ในเส้นทางเดียวกัน ได้แก่ โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากี้วลม-กี้วคอบมา มีความเพียงพอในด้านคอมพิวเตอร์ และวัสดุอุปกรณ์ แต่ระบบอินเทอร์เน็ตไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะสถานที่ตั้งของที่ทำกร อยู่ในพื้นที่ห่างไกล โอบล้อมด้วยภูเขา สัญญาณอินเทอร์เน็ตจึงไม่มีความเสถียร หลุดบ่อย ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานอยู่หลายครั้ง ทั้งที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากี้วลม-กี้วคอบมา มีระบบอินเทอร์เน็ต ถึง 2 ระบบ ทั้ง VPN และ TOT แต่ก็ยังไม่มีความมีประสิทธิภาพ ในขณะที่โครงการชลประทานลำปาง บริบทจะตรงกันข้ามกับทั้ง 2 หน่วยงาน คือ อยู่ในพื้นที่ตัวเมืองจังหวัดลำปาง จึงไม่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว และถือว่ามีประสิทธิภาพดีมาก เช่นเดียวกันกับสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ที่มีระบบอินเทอร์เน็ต 2 ระบบเหมือนกัน ทั้ง VPN และ 3BB และมีประสิทธิภาพมาก เนื่องจาก ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ระบบอินเทอร์เน็ตอย่างเต็มที่ ซึ่งเมื่อมีความพร้อมในด้านคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตแล้ว ทำให้การปฏิบัติงานในระบบไม่ติดขัด สะดุด เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมที่ดี หมายถึง สภาพของห้องทำงาน สถานที่ทำงานที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะทางสังคม คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ผู้ร่วมงานหน่วยอื่น หรือผู้ปฏิบัติงานในทีม มีความร่วมมือ และประสานงานกันเป็นอย่างดี ได้แก่

(1) สถานที่ทำงานที่มี แสง เสียง ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (2) วัสดุอุปกรณ์ครบถ้วน เหมาะสม (3) ความสัมพันธ์ที่ดี (4) ความร่วมมือ และ (5) การประสานงาน

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา กววม-กัวคอกหมา และสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 สภาพการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมดีมาก มีความรัก ความผูกพัน และมีความร่วมมือและการประสานงานกันอย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาข้อขัดแย้งหรือทะเลาะเบาะแว้งกัน ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน แต่กรณีศึกษาอีก 2 แห่ง สภาพทางกายภาพดีมากเหมือนกรณีศึกษาที่กล่าวมา แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่คุณลักษณะทางสังคม ซึ่งโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม ที่ 2 ผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ควบคุมงาน จะไม่ค่อยให้ความสำคัญในการส่งข้อมูล หรือเอกสารส่วนงานการเงินและบัญชี ในการติดต่อประสานงาน มักจะพูดจาไม่ค่อยดี หากเอกสารชุดตรวจรับ มีข้อผิดพลาด ตกหล่น ไม่มีกรให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เร็วขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปในทางที่ไม่ค่อยดีนัก

ส่วนโครงการชลประทานลำปาง มีความคล้ายคลึงกับ โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรม ที่ 2 ที่ฝ่ายวิศวกรรม ผู้ควบคุมงาน และงานการเงินและบัญชี ไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามคำแนะนำของงานพัสดุ มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน และการปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทางเดียวกัน ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่ไม่เอื้ออาทรต่อกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดภาวะเครียด ทำให้ในส่วนของความสัมพันธ์ ไม่มีความสุขในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่เกิดความล่าช้า เห็นได้จากการประกวดราคาซื้อท่อพีวีซีแข็งขนาดต่าง ๆ และอุปกรณ์ เลขที่ EB ลป.ช.01/2559 ตามที่ได้กล่าวไว้ ในบทที่ 5 ซึ่งได้มีการประกาศยกเลิกโครงการ เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2559 และประกาศใหม่อีกครั้ง เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2559 ซึ่งจะเห็นว่าใช้ระยะเวลาในการประกาศใหม่ นานถึง 40 วัน ซึ่งความล่าช้าที่เกิดขึ้น เพราะขาดความร่วมมือและการประสานงานที่ดีนั่นเอง

ทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่าย หมายถึง ทีมงานที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายต่าง ๆ ได้รับประโยชน์ในการ (1) รับรู้ข้อมูลข่าวสาร (2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ (3) การได้รับความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขปัญหา จากเครือข่ายที่เป็นสมาชิก ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ข้อที่กล่าวมา

โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา กววม-กัวคอกหมา ส่วนใหญ่จะใช้เครือข่ายในการรับข้อมูลข่าวสารมากที่สุด จึงทำให้ได้รับประโยชน์ทางเดียว ส่วนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุจะมีการแลกเปลี่ยนบ้างบางครั้ง ทำให้การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้รับรู้ข้อมูลที่หลากหลายแง่มุมมากขึ้น กระทำได้ไม่เต็มที่ และไม่มีการสอบถามปัญหาในเครือข่าย ซึ่งประเด็นการขอคำแนะนำ ช่วยเหลือกรณีเกิดปัญหา จะใช้วิธีการสอบถามด้วยการ โทรศัพท์ เนื่องจากได้คำตอบที่รวดเร็วกว่า ซึ่งประเด็นนี้ เหมือนกับสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 แต่ต่างกันว่า ทีมงานของสำนักงานก่อสร้างชลประทาน

ขนาดกลางที่ 2 มีทั้งการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในเครือข่ายด้วย เนื่องจากเห็นว่า จะก่อให้เกิดความรู้ที่หลากหลาย จากสมาชิกในแต่ละความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป สามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้

ทั้งนี้ มีเพียงกรณีศึกษาเดียวที่ทีมงานมีการใช้งานเครือข่าย และได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่าย ทั้ง 3 ข้อ คือ โครงการชลประทานลำปาง ซึ่งให้ความสำคัญกับเครือข่ายว่าเป็นประโยชน์อย่างมาก จากการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันกับสมาชิก ทำให้เกิดความรู้ที่หลากหลายแง่มุมในกรณีศึกษา และการได้สอบถามปัญหา หรือขอคำแนะนำต่าง ๆ ที่อาจจะมิประเด็นปัญหา หรือข้อสงสัย ก่อน ระหว่าง หลังการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถป้องกันการเกิดปัญหา หรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างตรงจุด

ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในหน่วยงาน

ผู้ศึกษาพบว่าปัจจัยแต่ละตัว มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะของพลังในการเกื้อหนุน ส่งเสริมให้เกิดปัจจัยอีกหนึ่งหรือหลายตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้อีกระดับ โดยการสนับสนุนของผู้บริหาร จะสัมพันธ์กับปัจจัยตัวอื่นในรูปแบบของการสนับสนุน ทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทักษะความรู้ ความสามารถของทีมงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านวัสดุอุปกรณ์ ส่วนเครือข่ายการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ และปัจจัยด้านทักษะ ความรู้นี้จะทำให้เกิดรูปแบบการปฏิบัติงาน แบบมีส่วนร่วมของทีมงานขึ้น ซึ่งปัจจัยเครือข่ายการปฏิบัติงานก็มีส่วนในวิธีการปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารและมีส่วนร่วมขึ้นด้วยเช่นกัน ลักษณะความสัมพันธ์ ปรากฏตามภาพที่ 6.3



ภาพที่ 6.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในหน่วยงาน

จากภาพ ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในหน่วยงาน พบว่าในทุกกรณีศึกษา เริ่มต้นจากปัจจัยแรก คือ ผู้บริหาร โดย ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สนับสนุน และระบบอินเทอร์เน็ตใช้ปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ ความมีประสิทธิภาพของอินเทอร์เน็ตบางกรณีศึกษา ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ซึ่งนอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร และเมื่อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ มีความครบถ้วน เหมาะสม เพียงพอ แล้ว ย่อมทำให้สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามไปด้วย

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสนับสนุน ส่งเสริมให้ทีมงานเข้ารับการฝึกอบรมทุกครั้งที่มีการจัดการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้แก่ทีมงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบได้อย่างถูกต้อง ตามระเบียบ และแนวทางปฏิบัติ และเมื่อทีมงานมีทักษะ ความรู้ ในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมส่งผลต่อวิธีการ หรือแนวการปฏิบัติงาน ทำให้มีการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปแนะนำ สอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในทีม ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ ทำให้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ ในส่วนของเครือข่ายการปฏิบัติงานเช่นกัน ที่มีความสัมพันธ์ต่อทักษะ ความรู้ ความสามารถของทีม เมื่อทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านเครือข่าย ทำให้ได้รับรู้ข่าวสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการขอคำแนะนำช่วยเหลือ เหล่านี้ ย่อมก่อให้เกิดความรู้กับทีมงาน และมีการนำความรู้มาแบ่งปัน ถ่ายทอดให้กับสมาชิกในทีม ซึ่งลักษณะนี้เป็นแนวการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับรูปแบบการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

ปัจจัยภายในหน่วยงานกับกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ตามตารางที่ 6.10 และความสัมพัทธ์ระหว่างปัจจัยภายในด้วยตนเอง ตามภาพที่ 6.3 จะเห็นได้ว่าในแต่ละกรณีศึกษามีปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จากข้อมูลดังกล่าว อาจสรุปได้ตามตารางที่ 6.11 เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยใดบ้างในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ของกรณีศึกษาในแต่ละกรณี

ตารางที่ 6.11 สรุปปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง		
	ช่วงสร้างโครงการ กระบวนการที่ 1 • วางแผน • เตรียมพร้อมข้อมูล	ช่วงดำเนินการโครงการ กระบวนการที่ 2 – 4 • จัดทำ • เผยแพร่ • ตรวจสอบ • พิจารณาผล	ช่วงบริหารโครงการ กระบวนการที่ 5 – 6 • ทำข้อผูกพัน • บริหารสัญญา • ควบคุม ติดตาม
โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2	- ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม - ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม		
โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊านกือกอหมา	- ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม - ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน - ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม - สภาพการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมดี		
โครงการชลประทานลำปาง	- ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ - ทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่าย		
สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2	- ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม - ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน - ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ - สภาพการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมดี - ทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่าย		

ปัจจัยแต่ละตัว ที่แต่ละกรณีศึกษามีอยู่นั้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งการที่กรณีศึกษาแต่ละหน่วยงานพบว่ามีปัจจัยที่ไม่เหมือนกัน ย่อมมีสาเหตุมาจากบริบทของหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตัวเอง การบริหารจัดการของหน่วยงาน หรือทีมงานที่แตกต่างกัน พฤติกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน จึงทำให้ปัจจัยที่มีในแต่ละหน่วยงานมีความต่างกัน

จากการวิเคราะห์สรุปปัจจัยที่มีอยู่ในกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณีศึกษา จะเห็นว่าปัจจัยแต่ละตัวที่มีอยู่ในกรณีศึกษามากน้อยแตกต่างกัน และปัจจัยที่มีอยู่นี้ ทั้ง 4 รูปแบบ มีความจำเป็น และ พอเพียง

เฉพาะภายใต้บริบทของแต่ละกรณีศึกษาที่แตกต่างกันเท่านั้น ซึ่ง “สามารถ” ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้เป็นอย่างดี แต่มีได้หมายความว่า ปัจจัยที่มีอยู่ในกรณีศึกษานั้นจะ “จำเป็น และ เพียงพอ” ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างเต็มรูปแบบ

อย่างไรก็ตาม กรณีศึกษาที่มีรูปแบบของปัจจัย แต่ละตัวที่ไม่ครบถ้วน แยกต่างหากเป็นอิสระต่อกัน อาจทำให้การปฏิบัติงานดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ด้วยดี แต่ในการปฏิบัติงานอาจพบข้อติดขัด หรือข้อผิดพลาด และเกิดความล่าช้าได้ ซึ่งย่อมไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากที่สุด ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภายใต้การปฏิบัติงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีบริบทที่แตกต่างกันของกรณีศึกษา การมีปัจจัยร่วมกันทุกตัวในแต่ละรูปแบบ จึงถือว่าเป็นปัจจัยที่ “จำเป็น และเพียงพอ” สามารถจะทำให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มรูปแบบได้

ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จะพบว่า ในทุกกรณีศึกษา ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ เหมาะสม ในด้านต่าง ๆ แทบจะทุกด้าน จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กับปัจจัยตัวอื่น โดยหากผู้บริหารให้การสนับสนุนมากเพียงพอ เช่น ส่งเสริมให้ทีมงานเข้ารับการฝึกอบรม กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ จะทำให้ทีมงานเกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการสนับสนุนให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้งานอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ ทำให้ทีมงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว รวมทั้งการสนับสนุนให้มีสถานที่ทำงานที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ในการสร้างความรัก ความผูกพันให้เกิดขึ้นต่อบุคลากรในหน่วยงาน จะทำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากววม- กัวคองมา มีปัจจัยด้านทีมงานมีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน และมีสภาพการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมดี และโครงการชลประทานลำปาง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ส่วนสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 มีปัจจัยที่กล่าวมาทุกตัว ซึ่งให้เห็นว่ายิ่งผู้บริหารมีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ มากเท่าใด การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ก็จะมีประสิทธิภาพมากเท่านั้น

ปัจจัยที่มีมากในกรณีศึกษา รองลงมาจากปัจจัยด้านผู้บริหาร คือ ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม จะเห็นได้ว่าทุกกรณีศึกษา ยกเว้นโครงการชลประทานลำปาง มีทีมงานที่มีการทำงานในรูปแบบของการมีส่วนร่วม มีการถ่ายทอด สอนงาน แนะนำงาน และติดต่อสื่อสารที่ดี ทีมงานร่วมกันคิด วางแผน ปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สังเกตได้จากในการปฏิบัติงานที่พบได้ ทั้ง 3 กรณีศึกษา

ทีมงานมีการวางแผนการจัดการร่วมกันในทีมภายหลังจากรับรู้แผนจัดซื้อจัดจ้าง และกรณีหากคนหนึ่งคนใดในทีมมีปัญหา หรือ ไม่สามารถทำงานได้ คนอื่นในทีมสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ อย่างต่อเนื่อง

ถามว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มากเพียงพอ ที่มีในทุกกรณีศึกษา กับการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทีมงาน ที่มีอยู่ใน 3 กรณีศึกษา สามารถเกื้อหนุนให้สามารถปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างเพียงพอหรือไม่ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ปัจจัยทุกตัวมีความสำคัญและจำเป็นทั้งสิ้น ดังนั้น มิได้หมายความว่า ปัจจัยอื่นจะไม่มีมีความสำคัญ และจำเป็น หรือน้อยกว่า เพียงแต่ด้วยข้อจำกัดของแต่ละบริบทของกรณีศึกษา ทำให้สามารถมีปัจจัยได้เพียงเท่านี้ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างเต็มรูปแบบได้

การพิจารณาปัจจัยที่เหลืออีก 4 ปัจจัย ได้แก่ ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สภาพการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมดี และทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารทางเครือข่าย จากการวิเคราะห์กระบวนการและปัจจัย จะเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวถือเป็นปัจจัยที่จำเป็นและสำคัญมาก ในการปฏิบัติงานในระบบทุกตัว เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากพิจารณาในอีกมิติหนึ่ง กรณีศึกษาที่มีเพียง การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการทำงานอย่างมีส่วนร่วม แต่การปฏิบัติงานนั้น ไม่มีทักษะ ความรู้ มากเพียงพอ โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากตัวของทีมงานเอง ไม่มีการเรียนรู้ หรือแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ด้วยตนเอง รวมทั้ง ขาดโอกาสในการได้รับองค์ความรู้ที่มาจาก การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางเครือข่ายการปฏิบัติงาน ผสานกับปัจจัยด้านระบบอินเทอร์เน็ตที่ไร้ประสิทธิภาพ และเมื่อผนวกรวมกับลักษณะทางสังคมที่ไม่ดี ผู้ร่วมงานในแต่ละระดับไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้ไม่เกิดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีต่อกัน ได้ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาด ติดขัด และล่าช้าอย่างแน่นอน

ในมุมมองอีกด้านหนึ่ง การมีปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรืออีกหลายปัจจัย นอกเหนือจากปัจจัยด้านผู้บริหาร และ การทำงานแบบมีส่วนร่วมแล้ว ก็จะมีส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ๆ และเติมเต็มในส่วนบกพร่องให้สมบูรณ์แบบมากที่สุด เหมือนการต่อจิ๊กซอว์ให้ครบทั้งแผ่น ก็จะได้ภาพที่สมบูรณ์แบบ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างเต็มรูปแบบได้ จำเป็นต้องมีปัจจัยครบถ้วนทุกตัว

6.5 การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยภายใน ภายนอกหน่วยงานแล้ว ในกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงาน ผู้ศึกษาพบว่าปัจจัยดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ซึ่งส่งผลในทางที่เกื้อหนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เกิดความติดขัด ข้อผิดพลาด ค่าช้า และเป็นจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานมากน้อยต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกัน ตามที่ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัย ในส่วนที่มีความเหมือนและต่างไปแล้วนั้น

ดังนั้น การกำจัดจุดอ่อนที่มีอยู่ และการปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นและ สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด และถูกต้อง เป็นไปตาม ระเบียบที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานได้อีกด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การ ปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ แนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ตามตาราง ที่ 6.12

ตารางที่ 6.12 แนวทางการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

	กรณีศึกษา			
	โครงการปฏิบัติการ จัดระบบน้ำเพื่อ เกษตรกรรมที่ 2	โครงการส่งน้ำและ บำรุงรักษา กิ่งลม- กิ่งคอกหมา	โครงการชลประทาน ลำปาง	สำนักงานก่อสร้าง ชลประทานขนาด กลางที่ 2
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	- การจัดการความรู้	- การจัดการความรู้	- การจัดการความรู้	- การจัดการความรู้
ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	- เพิ่มประสิทธิภาพ ระบบอินเทอร์เน็ต	- เพิ่มประสิทธิภาพ ระบบอินเทอร์เน็ต และ คอมพิวเตอร์	-	-
ด้านกระบวนการ	- PDCA	- PDCA	- PDCA	- PDCA
ด้าน สภาพแวดล้อม	- สร้างความร่วมมือใน องค์กร โดยใช้ค่านิยม กรมชลประทาน	-	- สร้างความร่วมมือใน องค์กร โดยใช้ค่านิยม กรมชลประทาน	-
ด้านระบบงาน จัดซื้อจัดจ้างด้วย อิเล็กทรอนิกส์		- ความเสถียรของระบบ - ระบบการแจ้งเตือนและแสดงผลตัวอย่างหน้าจอผู้ค้า - ความสอดคล้องของระบบและระเบียบ - การแก้ไขงานในระบบและการเชื่อมโยงข้อมูล - การสร้าง Template ที่ใช้งานบ่อย สำหรับดึงมาใช้งานได้ง่าย		

กรณีศึกษา ที่มีปัจจัยรวมครบถ้วนอยู่แล้ว เช่น สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 หรือกรณีศึกษาอื่นที่มีปัจจัยเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่แล้ว มิได้หมายความว่า จะเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องปรับปรุง พัฒนาเพิ่มเติมอะไรอีก เพราะในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ในสภาพบรรยากาศปัจจุบัน ต้องปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านระบบ และด้านระเบียบอย่างเป็นพลวัตตลอดเวลา ดังนั้น การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นย่อมทำให้การปฏิบัติงานง่ายมากขึ้นและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

จากการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละกรณีศึกษาทั้ง 4 หน่วยงานแล้ว จะพบว่าในแต่ละกรณีศึกษามีปัญหา อุปสรรค ที่แตกต่างกันไป ส่วนใหญ่จะมีอุปสรรคที่คล้ายคลึงกันทุกกรณีศึกษา คือด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการ และด้านระบบงานจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกออกแบบ มาจากกรมบัญชีกลาง รวมทั้ง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากววม-กัวคองหมา จะต้องปรับปรุง และด้านสภาพแวดล้อม ที่โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และ โครงการชลประทาน ต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มศักยภาพให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในส่วนของระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ที่กรมบัญชีกลางได้พัฒนา ปรับปรุง อยู่ตลอดเวลา ซึ่งทีมงานจะต้องปฏิบัติงานในระบบงานดังกล่าว ในภาพรวมระบบงานในระยะที่ 3 นี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ได้ง่ายขึ้นมาก แต่ก็ยังมีอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลายประการ เช่น ความเสถียรของระบบงานใช้การไม่ได้ในบางวัน สาเหตุมาจาก Server หลักระบบเครือข่ายของกรมบัญชีกลาง ทำให้ไม่สามารถทำอะไรได้นอกจากรอให้กรมบัญชีกลางแก้ไขเอง หรือคำสั่งงานในระบบที่บางครั้ง มีความซ้ำซ้อน และระบบไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติที่ออกมาได้ เช่น แนวทางปฏิบัติให้แก้ไขหลักประกันของ หลักประกันสัญญา แต่ในระบบงานไม่สามารถแก้ไขได้ หรือกรณีเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการในแต่ละชุด ระบบยังไม่สามารถเปิดให้แก้ไขได้ ทำให้เอกสารข้างนอก และในระบบไม่ตรงกัน เป็นต้น ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์ตามแนวทางดังนี้

1) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในงานของทีมงาน ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ และมีส่วนสัมพันธ์กับรูปแบบการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่ทีมงานมีทักษะความรู้ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แนะนำ สอนงาน ตามที่ได้กล่าวไว้ในความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในหน่วยงานตามภาพที่ 6.3 อันจะทำให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เมื่อทีมงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้น ก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานสัมพันธ์ในเครือข่ายการ

ปฏิบัติงาน สามารถแบ่งปันความรู้ หรือแลกเปลี่ยนความรู้ ให้แก่เพื่อนสมาชิกในเครือข่ายด้วย จะเป็น การต่อยอดความรู้ออกไปได้อย่างหลากหลายมากขึ้น กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ทักษะความรู้ ที่อธิบายมาในบทที่ 5 และตามที่ได้วิเคราะห์มาข้างต้น จะเห็นว่า ทีมงาน รวมถึงคณะกรรมการพิจารณาผล และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ จะมีจุดอ่อนที่ความรู้ในเรื่อง ระเบียบพัสดุ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะเป็นผู้ที่มีความรู้มากที่สุด ในด้านนี้ ส่วนด้านระบบงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทีมงานจะค่อนข้างมีความรู้มากอยู่แล้ว ในทุกกรณีศึกษา ส่วนใหญ่ หัวหน้าจะมีการแนะนำ สอนงาน ให้แก่ทีมงานขณะที่เกิดปัญหา แต่ไม่มีการสอนงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งกรณีสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ในอีก 2 ปี หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์สูง จะเกษียณในปี 2560 ดังนั้น กรณีนี้ หากมีการถอดบทเรียนจากการทำงาน ประสบการณ์ เทคนิค วิธีการในการแก้ไขปัญหา ให้แก่ทีมงาน จะเป็นองค์ความรู้ที่ดีมาก รวมทั้ง กรณีศึกษาอื่นด้วย ประกอบกับตัวทีมงานเอง และผู้ที่ทำหน้าที่คณะกรรมการพิจารณาผล และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ในแต่ละกรณีศึกษาที่ไม่ค่อยมีความพยายามในการแสวงหาความรู้มาก เท่าที่ควร ดังนั้น **การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ KM** คือ แนวทางที่ผู้ศึกษานำเสนอในการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทีมงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานในระบบ จัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โดยการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัว หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ หรือทีมงานที่มีความรู้ ในทางใดทางหนึ่ง และหาทางนำออกมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ให้ใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นจากการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

นอกจากนี้ ในการจัดการความรู้ จะมีการนำ **กระบวนการคุณภาพ PDCA** (Plan Do Check Act) มาใช้ในการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ให้ เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ โดยนำหลักการ PDCA (Plan Do Check Act) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการ จัดการความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการ ดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหารและทีมงานทุกระดับอย่างทั่วถึง ซึ่งทุกกรณีศึกษา ควรมีการเพิ่มศักยภาพตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ดังนี้

ตารางที่ 6.13 กระบวนการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านทักษะ ความรู้

กระบวนการจัดการความรู้	สรุปขั้นตอน	กระบวนการ PDCA
1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	จัดการความรู้ในเรื่อง - ระเบียบ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติ ด้านพัสดุ - กรณีศึกษา - เทคนิค วิธีการแก้ไขปัญหา	Plan วางแผนการจัดการความรู้ - กำหนดประเด็นองค์ความรู้ที่ต้องการเพิ่มศักยภาพ - กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละเรื่อง - กำหนดระยะเวลาการจัดการความรู้ - กำหนดงบประมาณ
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	ผู้ให้ความรู้/แหล่งความรู้ ได้แก่ - หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ/ทีมงาน - ระเบียบ คู่มือ หนังสือเวียนแนวทางปฏิบัติ - เว็บไซต์กรมบัญชีกลาง หน่วยงาน และอื่น ๆ - Face book การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ - เครือข่าย Line	Do ปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ - สร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก จัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ - การกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	จัดหมวดหมู่แยกประเภทความรู้/ หัวข้อย่อยของประเด็นหลัก/ แหล่งที่มาของความรู้ - ระเบียบพัสดุ - กฎหมาย มติกรรม. - แนวทางปฏิบัติ หนังสือเวียนต่าง ๆ - กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงาน - กรณีศึกษา - ปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา - เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน	
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	จัดทำเป็นคู่มือมาตรฐานแยกหมวดหมู่ตามข้อ 3 - เอกสาร - ไฟล์ดิจิทัล - วีดีโอ	Check การตรวจสอบความรู้ - ตรวจสอบและจัดทำให้อยู่ในรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานตรวจสอบเนื้อหาความรู้ให้เป็นปัจจุบันและครบถ้วนสมบูรณ์ - ทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก

ตารางที่ 6.13 (ต่อ)

กระบวนการจัดการความรู้	สรุปขั้นตอน	กระบวนการ PDCA
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	<p>จัดทำฐานความรู้แยกหมวดหมู่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ห้องสมุดความรู้ โดยใช้โปรแกรมฐานข้อมูล ในการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ และสร้างคำสั่งค้นหาที่สามารถเข้าถึงข้อมูล ได้ง่าย - Face book - Web Page - Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ 	
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	<p>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการถอดบทเรียนจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ หรือผู้ที่มีความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง - มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำผ่านเครื่องมือจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เวที ถาม-ตอบ (Forum) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review-AAR) 	
7. การเรียนรู้ (Learning)	<p>ประเมินผล ปรับปรุงการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดมสมองเพื่อพิจารณาว่าการจัดการความรู้เกิดประโยชน์หรือไม่ ค้นหาจุดอ่อน หาทางแก้ไขปัญหาค้นหาจุดอ่อน หาทางแก้ไขปัญหา - นำผลที่ได้จากการระดมสมองพิจารณาสำหรับใช้วางแผน ปรับปรุงพัฒนา ต่อยอดครั้งต่อไป 	<p>Act ประเมินผลการจัดการความรู้ นำผลการประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาแผน วิเคราะห์ว่ามีจัดการความรู้ใดที่ใช้ไม่ได้ผล ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่คืออยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป</p> <p>อีก และตั้งเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการครั้งต่อไป</p>

2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา กว๊าน-กว๊าคอหมา จะพบว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบอินเทอร์เน็ต และเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้น ในการเพิ่มศักยภาพด้านนี้ จำเป็นต้องจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูงมาทดแทน และเพิ่มความเร็วของสัญญาณอินเทอร์เน็ต ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าว มีองค์ประกอบเข้ามาเกี่ยวข้อง 2 ประการ ได้แก่

1.1) การสนับสนุนของผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพสูง

1.2) ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ กรมชลประทานและ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการระบบเครือข่าย VPN ซึ่งเป็นผู้จ่ายสัญญาณ และควบคุมปริมาณการใช้งาน Bandwidth รวมทั้ง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีปัญหาเรื่องระยะทางที่มีผลต่อระดับความเร็วในการใช้งาน และไม่สามารถขยายเครือข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ตให้มีรัศมีครอบคลุมพื้นที่ให้บริการได้ กรณีนี้ เป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม ทั้งนี้ ต้องรอให้บริษัท ขยายพื้นที่ครอบคลุมการให้บริการแก่หน่วยงานได้ จึงสามารถให้ผู้บริหารพิจารณาสนับสนุนได้ต่อไป

3) ด้านกระบวนการ

จากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้วิเคราะห์ไปแล้วนั้น จะเห็นว่าสรุปข้อค้นพบที่ได้ ทุกกรณีศึกษา จะพบปัญหา ข้อบกพร่อง จะมีการดำเนินงานไปตามขั้นตอนการทำงานตามที่ระบบงานได้ออกแบบไว้ ประกอบกับระเบียบที่วางไว้เป็นแนวทางให้ปฏิบัติตาม ซึ่งในส่วนของทีมงานพัสดุ มีการวางแผนการจัดหาพัสดุร่วมกัน แต่ทั้งนี้ การปฏิบัติงานดังกล่าว ส่วนใหญ่จะขาดการตรวจสอบประเมินผล เพื่อนำปัญหา ข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อน ไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ดังนั้น หากมีการนำกระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพ (วงจร PDCA) เข้ามาใช้ในการจัดการซื้อจัดจ้าง ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตามตารางที่ 6.13

ตารางที่ 6.14 กระบวนการ Plan Do Check Act

	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง		
	ช่วงสร้างโครงการ กระบวนการที่ 1	ช่วงดำเนินการโครงการ กระบวนการที่ 2 – 4	ช่วงบริหารโครงการ กระบวนการที่ 5 – 6
	<ul style="list-style-type: none"> วางแผน เตรียมพร้อมข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำ เผยแพร่ ตรวจสอบ พิจารณาผล 	<ul style="list-style-type: none"> ทำข้อผูกพัน บริหารสัญญา
Plan	<p>- วางแผนการทำงานโดยผู้บริหารร่วมกับหัวหน้าฝ่าย/งาน ที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> รับนโยบายการทำงาน แจ้งบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ <p>- ทีมงานวางแผนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างร่วมและแจ้งทุกฝ่าย/งานทราบ</p> <ul style="list-style-type: none"> สำรวจ วิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องใช้ดำเนินการ กำหนดระยะเวลาดำเนินการ กำหนดวิธีการขั้นตอน กำหนดผู้รับผิดชอบ 		
Do	- ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้		
Check	- ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนว่ามีปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดอะไรบ้าง และเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่		
Act	- แก้ไขปรับปรุงจุดที่มีปัญหา หากไม่เป็นไปตามแผน ปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และการวางแผน พัฒนาแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาแบบเดิม เช่น การบันทึกข้อมูลผิดพลาด การแนบไฟล์ซ้ำซ้อน เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่แตกต่างหรือดีขึ้นกว่าเดิม		

กระบวนการ Plan – Do – Check - Act

ช่วงสร้างโครงการ จำเป็นต้องมีการวางแผนการทำงานภายหลังจากการรับทราบยอดเงิน โดยผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อรับนโยบาย และแจ้งให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ เนื่องจากมักประสบปัญหาผู้ร่วมงานที่ไม่รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นมติดีที่ประหม่อม และผู้บริหารสามารถติดตามผลการทำงานได้ จากนั้น การวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดหาระหว่างทีมงาน พัสตุ เพื่อให้ทราบภาพรวม และรายละเอียดเชิงลึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ช่วงดำเนินการโครงการ และช่วงบริหารโครงการ เมื่อได้มีการวางแผนการทำงานไว้เป็นอย่างดีแล้ว ขั้นตอนต่อไปทีมงาน ซึ่งเป็นตัวแสดงหลัก จะต้องขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ให้เป็นการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ ทั้งนี้ ต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ว่ามีจุดบกพร่อง ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้น อะไรบ้าง แก้ไขได้เอง หรือนอกเหนือการควบคุม และมีปัจจัยภายใน ภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร เช่น ในระหว่างปฏิบัติงาน กรมบัญชีกลาง แจ้งแนวทางการปฏิบัติงาน ให้ยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบ หรือ ระบบอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร ไม่สามารถประกาศเผยแพร่ได้ในวันที่วางแผนไว้ ต้องทำการปรับแผนใหม่ เป็นต้น

เมื่อมีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้น โดยต้องค้นหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร ตัวทีมงาน หรือ ระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และจะได้วางแผนพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

หากทุกกรณีศึกษา มีการนำกระบวนการบริหารคุณภาพ หรือ PDCA มาใช้ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4) ด้านสภาพแวดล้อม

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพทุกกรณีศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี แต่สำหรับสภาพทางนามธรรม เกี่ยวกับการคุณลักษณะทางสังคมของโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และ โครงการชลประทานลำปาง ไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่าในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีจากผู้ร่วมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีบทบาทแตกต่างกันไปตามที่ได้กล่าวไว้ในตัวแสดงสำคัญแล้ว หากความสัมพันธ์ของตัวแสดงที่เกี่ยวข้อง เป็นไปในทางที่ไม่ดี มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ความร่วมมือและการประสานงานย่อมเกิดขึ้น

ได้ยาก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือ หรือความผูกพันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญหลักและเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความร่วมมือหรือความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร ต้องเริ่มที่ผู้บริหารก่อน ผลการศึกษามากมายแสดงว่า ผู้ที่จะสร้างความผูกพันองค์กรได้ดี คือ บุคคลในระดับบริหาร ซึ่งหากผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ย่อมมีส่วนสัมพันธ์ และส่งผลต่อสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างเต็มที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ในที่นี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าในการสร้างความร่วมมือ หรือความผูกพันในองค์กร ต้องสร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Denison and Mishra (1995, หน้า 204-223) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรอย่างมาก ถ้าหากวัฒนธรรมองค์กรเหล่านั้นก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นภายในองค์กร

ในที่นี้ ผู้ศึกษาขอกล่าวถึงเฉพาะค่านิยม ซึ่งจะเน้นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ได้ ในความหมายของ “ค่านิยม” คือ ความเชื่อเชิงปทัสฐานเกี่ยวกับ มาตรฐานพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (Nystrom -1990) ในขณะที่วัฒนธรรมเป็นแบบแผนร่วมกันของ สมาชิกในองค์กร ค่านิยมเป็นความคิดความเชื่อของแต่ละบุคคล ซึ่งรองรับการแสดงออกถึงแบบแผนพฤติกรรม ของสมาชิก หากสมาชิกในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน ก็จะทำให้ เกิดการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันอย่างพร้อมเพรียง

กรมชลประทานได้ กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมกรมชลประทานใหม่ขึ้นในปี 2559 เพื่อปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับ ได้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อย่างสม่ำเสมอทั้งทุกองค์กร และในที่นี้ ผู้ศึกษา เห็นว่า ค่านิยมที่กรมชลประทานกำหนดไว้ สอดคล้องกับปัญหาที่กรณีศึกษา 2 หน่วยงานประสบอยู่ คือการขาดความร่วมมือร่วมใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปลูกฝังค่านิยมกรมชลประทาน ดังนี้

“WATER for All” ทั้งนี้ WATER เป็น ตัวอักษรย่อจากคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

(1) **Work Smart** เก่งงาน เก่งคิด คือ ใช้ความรู้ทางวิชาการ และเทคโนโลยี ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการงาน อย่างสม่ำเสมอ สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างทันการณ์

(2) **Accountability** รับผิดชอบงาน คือ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมรับการตรวจสอบ และรับฟังข้อเสนอแนะจาก ผู้เกี่ยวข้อง

(3) **Teamwork & Networking** ร่วมมือ ร่วมประสาน คือ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างเครือข่าย ในการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อ ประโยชน์ในงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อ ประสานงานด้วย ร่วม

ผลักดันภารกิจและเป้าหมายของทีม และทำงานในส่วนของตนเองอย่างเต็มกำลัง รับฟัง ข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ที่ติดต่อประสานงานด้วย ให้ความร่วมมือ เกื้อหนุนอย่างเต็มกำลังต่องานของ บุคคลหรือหน่วยงานที่ประสานงานด้วย ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่ติดต่องานด้วยอย่างให้เกียรติ

(4) **Expertise** เชี่ยวชาญงานที่ทำ ศึกษาหาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

(5) **Responsiveness** นำประโยชน์สู่ประชาชน เต็มใจช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ แก้ปัญหา พร้อมให้บริการประชาชน ด้วยความรวดเร็ว และเป็นธรรม

ค่านิยมก็เปรียบได้กับ “ดีเอ็นเอ” ขององค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดว่าองค์กรต้องการให้บุคลากรมีพฤติกรรมอย่างไร และยึดเหนี่ยวเพื่อสิ่งใด จะเห็นว่าคุณค่าค่านิยมทุกข้อดังกล่าวที่กล่าวมา มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งหากผู้บริหารสามารถปลูกฝังค่านิยมกรมชลประทานให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เพราะการที่ได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญงาน และมีความรับผิดชอบ ย่อมทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ง่าย และหากผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงานเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือตั้งแต่ขั้นตอนของการสร้างโครงการ มีการวางแผนงานร่วมกัน การให้ความร่วมมือ และประสานข้อมูลในการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง และรายงานความต้องการพัสดุ จนถึงช่วงการดำเนินการ โครงการ และการบริหาร โครงการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะเกิดความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และมีความกระตือรือร้นในการส่งผลทดสอบวัสดุ ซึ่งจะส่งผลให้งานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5) ด้านระบบงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องด้วย ระบบงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในปัจจุบัน จุดเด่นที่กรมบัญชีกลางพัฒนาขึ้น คือ การดำเนินการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทุกขั้นตอน และจะมีการปรับปรุง พัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ระบบงานสมบูรณ์มากที่สุด แต่ทั้งนี้ มักประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงานในระบบ อาทิ ความเสถียรของตัวระบบ Server ชัดข้องบ่อยครั้ง หรือระบบงานไม่สอดคล้องกับระเบียบที่เกิดขึ้น หรือการบันทึกงานผิดพลาด โดยระบบงานสามารถเปิดให้ทำได้จนถึงขั้นตอนสุดท้าย และไม่มีกรแจ้งเตือน ทำให้เกิดข้อผิดพลาด เป็นต้น ดังนั้น การปรับปรุง เพิ่มศักยภาพในด้านต่าง ๆ จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.1) ปรับปรุงให้ระบบงานมีความเสถียรมากที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานไม่เกิดการสะดุด ติดขัด และหากระบบมีความเสถียรจะทำให้งานจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และสามารถบรรลุเป้าหมายตามนโยบายรัฐบาลที่กำหนดให้เร่งรัดการเบิกจ่ายได้

5.2) สร้างระบบการแจ้งเตือนการทำงานผิดพลาด เพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน กรณีการจัดทำเอกสารประกวดราคา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ หากมีการบันทึกข้อมูลผิดพลาด ที่ไม่สามารถแสดงผลบนหน้าจอของผู้ค้าได้ ระบบต้องมีการแจ้งเตือนแสดงให้รู้ว่าทำไมถูกต้อง หรือข้อมูลผิดพลาด ตรงไหน อย่างไร ซึ่งหากระบบมีการแจ้งเตือน จะสามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ไม่ทำให้เสียเวลา และล่าช้า ทั้งนี้ ปัจจุบันระบบงานมีการแจ้งเตือนเพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาดบ้างแล้ว อาทิ การนับวันประกาศเผยแพร่เอกสาร

5.3) การแสดงผลตัวอย่างหน้าจอผู้ค้า เมื่อบันทึกข้อมูลเสร็จ ก่อนที่จะประกาศเผยแพร่ระบบควรมีการแสดงผลตัวอย่างเอกสารที่ปรากฏบนหน้าจอของผู้ค้าให้ดูด้วย ทั้งนี้ เพื่อป้องกันปัญหาที่เคยมักเกิดขึ้น คือ เมื่อบันทึกข้อมูลเสร็จ ระบบแสดงผลตัวอย่างให้ดูได้ แต่เมื่อเผยแพร่ไปแล้ว ข้อมูลไม่แสดงผลบนหน้าจอผู้ค้า ทำให้ต้องยกเลิกโครงการ และประกาศใหม่

5.4) ปรับปรุงระบบและระเบียบให้มีความสอดคล้องกัน จะเห็นว่าระบบ และระเบียบมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในบางครั้ง ระบบงานปรับปรุงไม่ทันกับระเบียบที่เกิดขึ้น ดังนั้น กรมบัญชีกลาง ควรดำเนินการปรับปรุงระบบ และระเบียบไปพร้อมกัน มิเช่นนั้น จะเกิดความไม่สอดคล้องกัน เช่น การแก้ไขหนังสือคำประกัน ให้มีแนวทางวิธีปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (ฉบับที่ 20) พ.ศ.2557 กรณีหลักประกันสัญญาให้นำหลักประกันสัญญาฉบับใหม่มาวางแทนฉบับเดิม ภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากหน่วยงานคู่สัญญา ซึ่งในทางปฏิบัติมีการเปลี่ยนหลักประกันใหม่ แต่ในระบบยังไม่เปิดให้สามารถแก้ไขหลักประกันได้ ทำให้ในระบบยังเป็นหลักประกันฉบับเดิม แต่ในเอกสารเป็นหลักประกันฉบับใหม่ เป็นต้น

5.5) การแก้ไขงานในระบบและการเชื่อมโยงข้อมูล ปัจจุบันกรณีเกิดข้อผิดพลาดในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง และได้ผ่านขั้นตอนนั้น ไปยังขั้นตอนต่อไปแล้ว เมื่อต้องดำเนินการแก้ไข ต้องย้อนไปที่ละขั้นตอนจนถึงจุดที่ผิดพลาด และทำการแก้ไข และต้องบันทึกข้อมูลใหม่ซ้ำอีกครั้งไปจนถึงที่ได้ทำไว้ล่าสุด ทำให้เสียเวลา ดังนั้น ระบบควรเปิดให้แก้ไขงานหรือข้อผิดพลาด โดยสามารถเข้าไปแก้ไขขั้นตอนนั้นได้เลย โดยไม่ต้องย้อนมาทีละขั้นตอน และ เมื่อแก้ไขแล้ว ระบบสามารถเชื่อมโยงข้อมูลใหม่ที่ได้แก้ไขไปทุกจุดที่มีข้อมูลนั้นปรากฏ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ในการทำงาน

5.6) ระบบสามารถบันทึก Template ข้อมูล หรือแบบฟอร์ม ที่ใช้งานบ่อย ๆ ไว้สำหรับเป็น Favorite นำมาใช้งานได้ง่าย โดยไม่ต้องพิมพ์ใหม่ ซ้ำ ๆ เพื่อจะได้ไม่เสียเวลาในการพิมพ์งาน ทั้งในช่วงการสร้างโครงการ ดำเนินการ โครงการ และบริหารสัญญา

6.6 สรุป

การปฏิบัติงานในกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ผู้ศึกษา วิเคราะห์กระบวนการออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงการสร้างโครงการ การดำเนินการโครงการ และการบริหารโครงการ ซึ่งในแต่ละช่วงมีความสำคัญของงานแตกต่างกันไป โดยช่วงของการดำเนินการโครงการ จะเป็นช่วงที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นช่วงของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงาน และผู้ค้าภาครัฐ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องตามสภาพของความเป็นจริงในแต่ละกรณีศึกษา รวมถึงบทบาทของตัวแสดงสำคัญที่มีบทบาทต่อการปฏิบัติงานในระบบดังกล่าว

ภายหลังจากวิเคราะห์กระบวนการและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษา ได้เปรียบเทียบกระบวนการและปัจจัยดังกล่าว ข้ามกรณีศึกษา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลและตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระบบภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน มีทั้งหมด 6 ปัจจัย และทุกกรณีศึกษามีเหมือนกันหมดทั้ง 4 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุน รองลงมาคืออยู่ใน 3 หน่วยงาน คือ ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม นับเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระบบ

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ที่ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยในแต่ละรูปแบบของกรณีศึกษา จำเป็นต้องมีปัจจัยรวมกันทุกตัว เพื่อสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มรูปแบบ โดยผู้ศึกษาจะได้สังเคราะห์กรอบการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมรวมจากการวิเคราะห์ปัจจัยจากทุกกรณีศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะได้อีกต่อไป

ท้ายที่สุด ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ประเด็นการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น