

บทที่ 7

การสังเคราะห์งานวิจัย สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทสุดท้ายนี้ จะเป็นการนำเสนอข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงบทบาทของตัวแสดงที่สำคัญในกระบวนการปฏิบัติงาน และนำมาสร้างเป็น “กรอบในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์” จากนั้นจะเป็นการนำเสนอสรุปคำตอบของคำถามการวิจัย ซึ่งจะเป็นการสรุปประเด็นสำคัญในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในแต่ละกรณีศึกษาที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 5-6 รวมทั้งอธิบายความเกี่ยวพันของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามแนวคิดที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร และการนำเสนอทัศนะของผู้ศึกษาที่ได้รับจากกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณีท้ายที่สุดจะเป็นข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

7.1 การสังเคราะห์กรอบการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

7.1.1 ข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และตัวแสดงที่เกี่ยวข้อง

ด้วยวิวัฒนาการของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความทันสมัย และก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบ “ทำมือ” ที่การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยเอกสาร ขั้นตอนที่ยุ่งยาก ใช้เวลานาน และความวุ่นวายจากการเผชิญหน้ากับผู้ค้าจำนวนมาก ถูกแทนที่ด้วยระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ทุกขั้นตอน เป็นระบบงานที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะเจาะจง โดยกรมบัญชีกลาง ซึ่งเริ่มแรกอาศัยการสร้างระบบงาน โดยมีต้นแบบจากการนำระเบียบ กฎหมาย แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง มาเป็นตัวตั้ง และถอดตัวหนังสือ พัฒนาเป็นระบบขึ้นมา จากนั้นมีการพัฒนา ปรับปรุงระบบให้ดีกว่าเดิมขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่ง ถึงระยะที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมไปถึงลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญเพื่อให้เกิดความ โปร่งใสในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาระบบดังกล่าว

กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วยขั้นตอนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย 2 ส่วนคืองานด้านเอกสาร และงานในระบบอิเล็กทรอนิกส์ เริ่มตั้งแต่การได้รับแผนจัดซื้อจัดจ้าง รายงานความต้องการ

พัสดุ เพื่อนำไปสร้างโครงการ ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้พัสดุที่ต้องการ การทำข้อผูกพัน จนถึงการตรวจรับพัสดุ และส่งเอกสารเบิกจ่ายเงิน ซึ่งปฏิบัติงานโดยทีมงาน ประกอบด้วยหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ รวมทั้งมีตัวแสดงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องสัมพันธ์กับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้าง บรรลุผลสำเร็จ เป็นไปตามแผนจัดซื้อจัดจ้างที่วางไว้ ทำให้หน่วยงานสามารถนำผลผลิตที่ได้จากการจัดซื้อจัดจ้าง ไปดำเนินการ ให้สำเร็จตามภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

การปฏิบัติงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในระบบดังกล่าว หากพิจารณาแล้ว จะดูเหมือนเป็นการปฏิบัติงานตามกลไก ขั้นตอนที่ได้ออกแบบไว้แล้ว อย่างเป็นทางการ ซึ่งหากปฏิบัติตามขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ ย่อมบรรลุผลสำเร็จได้ แต่หากมองในเชิงลึก จะเห็นว่า ด้วยบริบทของการปฏิบัติงานที่มีองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการดังกล่าว บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยแตกต่างกันไป

ในงานวิจัยนี้ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบไว้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ช่วงการดำเนินงาน และแต่ละช่วงมีกิจกรรมงานย่อย และความสำคัญของงานแตกต่างกันไป จากการสรุปแล้ว **ช่วงการสร้างโครงการ** จะเป็นช่วงของการ “วางแผน และเตรียมความพร้อมของข้อมูล” ในขั้นตอนนี้ทุกฝ่าย/งาน จะได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ทีมงาน จะมีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ **แผนจัดซื้อจัดจ้าง** ซึ่งถือเป็นกรอบทิศทางในการจัดซื้อจัดจ้าง และทีมงานมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้ทุกคนได้ทราบถึงระยะเวลาสำเร็จของงาน รวมทั้ง มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และกลั่นกรองเอกสารต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อเตรียมข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง ให้มีความพร้อม ถูกต้อง และครบถ้วน สำหรับกระบวนการแรกของการสร้างโครงการในระบบ

ช่วงต่อมา เป็นช่วงที่สำคัญที่สุด เรียกว่า **ช่วงการดำเนินการโครงการ** ในช่วงนี้จะมีการจัดทำประกาศเอกสารประกวดราคา และเผยแพร่ประกาศเชิญชวนและเอกสาร เป็นการเผยแพร่ เสนอข้อมูล และมีการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน ผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีระบบการประมวลผล จัดเก็บ สื่อสาร และส่งผ่านข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ทั้งสองฝ่าย ทั้งหน่วยงาน และผู้ค้า นำข้อมูลที่ต่างฝ่ายต่างได้รับมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งจะนำไปสู่การผูกนิติสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและผู้ค้า หลักสำคัญของการดำเนินการในช่วงนี้ คือ “**ความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล**” โดยผู้ศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของทีมงาน ในขั้นของการจัดทำ และเผยแพร่ ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา จัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และมีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งต้องพยายามทำให้ข้อมูลเหล่านั้น มีความผิดพลาดน้อยที่สุด หรือความผิดพลาดเท่ากับศูนย์ เพื่อมิให้เสียเวลา เสียประโยชน์

และเกิดความเสียหายด้วยกันทั้งสองฝ่าย จากนั้น การพิจารณาผล ให้เป็นไปตามรายละเอียด
คุณลักษณะเฉพาะ (Specifications) และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนด และประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา

ช่วงสุดท้ายของกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เรียกว่า
ช่วงบริหารโครงการ เป็นช่วงหลังจากที่ได้ผ่านการพิจารณาผล และประกาศผลผู้ชนะแล้ว
ผลสะท้อนจากความครบถ้วน ถูกต้อง ของทั้งสองกระบวนการดังกล่าว จะทำให้กระบวนการสุดท้าย
สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการบริหารโครงการได้อย่างสมบูรณ์ ประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้
ได้เป็นอย่างดี ในช่วงนี้ ทีมงานจะต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย และความรู้ในการ
บริหารสัญญา อย่างถูกต้อง แม่นยำด้วย เพื่อมิให้การจัดทำสัญญา และบริหารสัญญาเกิดข้อผิดพลาด
หรือเป็นไปได้ในทางที่ทำให้ทางราชการเสียเปรียบ หรือเกิดปัญหาข้อร้องเรียนได้ภายหลัง

ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างตามกระบวนการต่าง ๆ ทั้ง 3 ช่วงนั้น อาจกล่าว
ได้ว่า “ความพร้อม” ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ความรู้ ความเข้าใจของทีมงาน รวมทั้งผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมของทีมงานที่จะมีส่วนร่วม
ในการปฏิบัติงาน จัดการแก้ไขปัญหา รวมถึงความร่วมมือร่วมใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปัจจัยต่าง ๆ
เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมิในทุกกระบวนการ ผู้ศึกษาพบว่า หน่วยงานใดที่มีความ
พร้อมมากเท่าใด ทำให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์เกิดประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลได้มากเท่านั้น

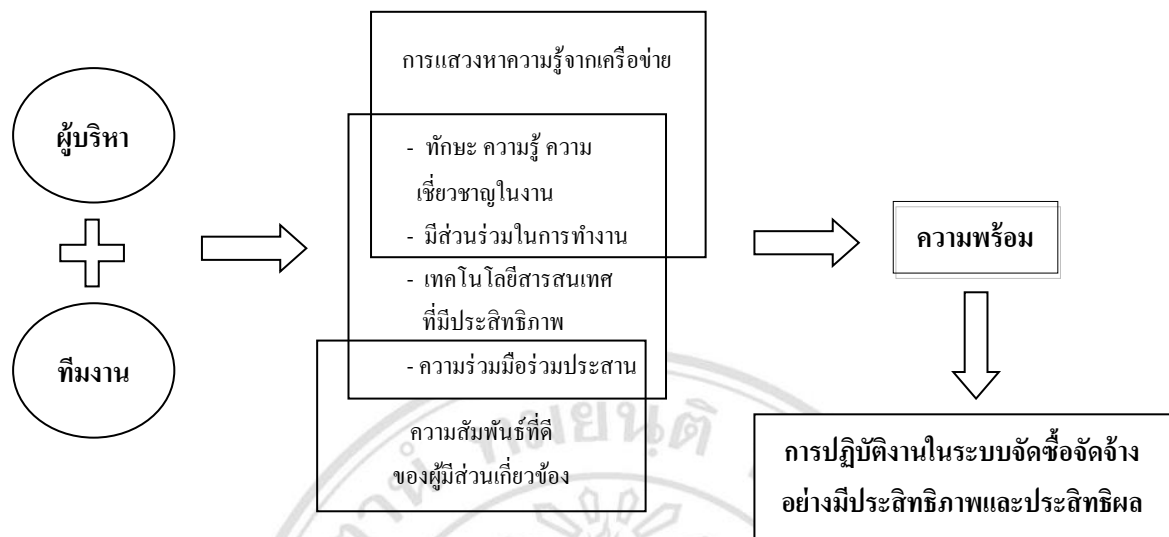
ข้อมูลจากกรณีศึกษา ซึ่งไปในทางเดียวกันว่า ความพร้อมที่จะเกิดขึ้นได้มากน้อยแค่ไหน
นี้ ผู้บริหาร และทีมงาน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้เกิดขึ้น รวมถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่
ฝ่ายวิศวกรรม ผู้ควบคุมงาน คณะกรรมการพิจารณาผล คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ งานการเงินและ
บัญชี ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ถือเป็นผู้สนับสนุนหลักสำคัญในด้านวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี
สารสนเทศต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ทีมงานได้รับการฝึกอบรม
ทักษะความรู้ ความเข้าใจ จากหน่วยงานภายในกรมชลประทาน หรือหน่วยงานภายนอก คลังจังหวัด
ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ การให้อิสระ
อย่างเต็มที่ในการทำงาน และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ร่วมรับฟังและจัดการแก้ไขปัญหา
ที่เกิดขึ้นอย่างเข้าใจ และนำพาให้เกิดความรัก ความสามัคคี ทำให้ทีมงานรู้สึกมีกำลังใจ มั่นใจ และ
พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังแรงใจแรงกายเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศ
ในการทำงานให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีอันจะนำไปสู่ความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การที่
ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจ และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานจัดซื้อจัด
จ้าง ว่าเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการจะส่งผลให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และนโยบายของรัฐบาล
รวมถึงการแสดงบทบาทของภาวะผู้นำ ในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นกับทุกคนที่มีส่วน
เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

นั้น จึงสามารถคาดเดาได้ว่าการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ สามารถประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ไม่ยากนัก

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้ความพร้อมเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ทีมงาน นับเป็นตัวแสดงที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เพราะทักษะความรู้ที่เกิดขึ้น ไม่ได้มาจากการฝึกอบรมเพียงเท่านั้น แต่การศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ ด้วยตนเอง การแนะนำ สอนงานภายในทีม รวมทั้งการแสวงหาความรู้ของทีมงาน จาก การรับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับสมาชิก เครือข่าย ทำให้เกิดความชำนาญ เป็นการ “เติมเต็ม” ความพร้อมในการปฏิบัติงานมากขึ้นไปอีก ประกอบกับการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมการปฏิบัติงาน ส่งผลให้รูปแบบการปฏิบัติงานมีลักษณะ ของการทำงานเป็นทีม รวมถึงการมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บ่งชี้ถึงคุณลักษณะทางสังคมที่ดี การมีทัศนคติ วิธีคิดที่ดี ในการทำงานแบบร่วมมือร่วมประสาธน์ มองประโยชน์ในภาพรวมเป็นหลัก โดยปราศจากอคติในการปฏิบัติงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษากรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี ผู้ศึกษาพบว่า กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อ จัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในทุกกรณี ผู้บริหารมีส่วนสำคัญและผลักดันให้มีปัจจัยต่าง ๆ ในแทบทุก ด้าน ทั้งด้านกายภาพ และนามธรรม ซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัด จ้าง ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 6 นอกจากนี้ ทีมงาน ยังเป็นพลังเสริมสำคัญ ในการแสวงหา เรียนรู้เพื่อ เพิ่มทักษะ ความรู้ และออกแบบการทำงานให้มีลักษณะของการมีส่วนร่วม การแนะนำ สอนงาน รวมทั้ง ความร่วมมือร่วมประสาธน์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้มีปัจจัยครบถ้วน เพียงพอ ที่จะส่งเสริม เกื้อหนุนให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตามภาพที่ 7.1

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาพที่ 7.1 ความพร้อมของการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างเต็มรูปแบบ เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงาน มีความต้องการให้เป็นเช่นนั้น แต่อุปสรรคที่ทำให้งานติดขัด ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่จะมาจากพฤติกรรมของคนเป็นสำคัญ ซึ่งหากหน่วยงานมีพลังขับเคลื่อนที่มากเพียงพอส่งผลให้การปฏิบัติงานอย่างเต็มรูปแบบเกิดขึ้นได้ นั่นคือ

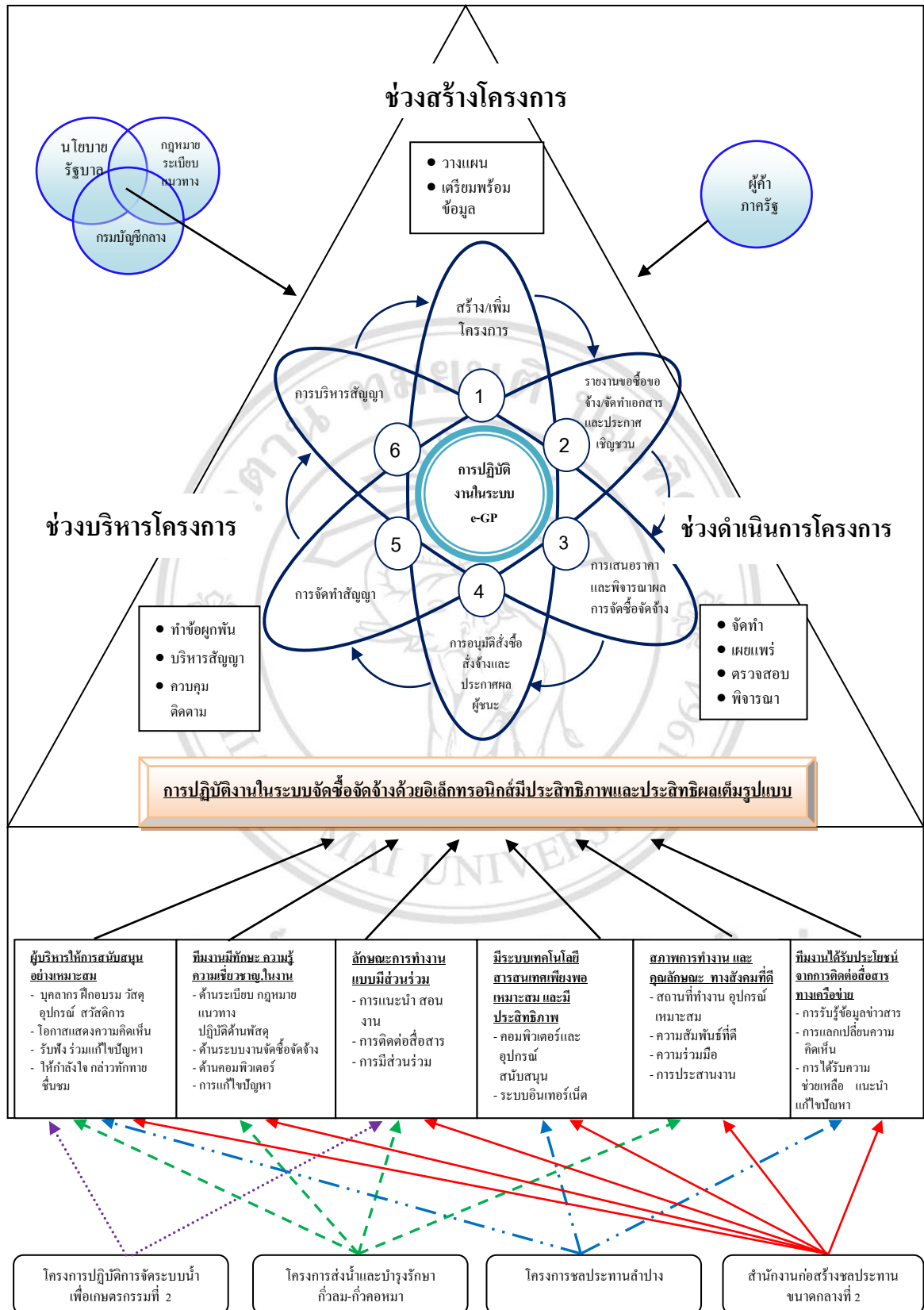
(1) **ผู้บริหาร** นอกจากผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริม อย่างเต็มที่ ด้านกายภาพแล้ว ผู้บริหารยังต้องส่งเสริมพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะประเด็นสำคัญ ในเรื่องของ **การสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน** โดยธรรมชาติ ส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่นิยมที่จะให้ความร่วมมือกับผู้อื่นที่รู้สึกว่ามีคู่แข่งด้วยกัน ดังนั้น ผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำความร่วมมือที่ดีตามมา อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี อีกประเด็นที่สำคัญคือ **การควบคุมบังคับบัญชา และร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน** การที่ผู้บริหารให้อิสระในการทำงาน และให้อำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เป็นสิ่งที่ดี แต่บางครั้ง การปล่อยให้ปฏิบัติงานและตัดสินใจด้วยตนเองทั้งหมด นั้นย่อมก่อให้เกิดปัญหา ดังนั้น การควบคุม กำกับ ดูแล และร่วมแก้ไขปัญหา จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกได้รับการเอาใจใส่ และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง รู้สึกได้รับการปกป้องกรณีเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าว ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน พบในโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 และโครงการชลประทานลำปาง ที่มีคุณลักษณะทางสังคมไม่ค่อยดี ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาให้มากขึ้น

(2) **ทีมงาน** เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ที่จะส่งให้ปัจจัยหนุนต่าง ๆ ทำหน้าที่ได้ดี เช่น การได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอต่อการได้รับความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทีมงานต้องมีการแสวงหา เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา จากหลากหลายช่องทาง เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้อย่างเชี่ยวชาญทั้งด้านระบบ ระเบียบ และเทคนิค วิธีการแก้ปัญหา และการมีลักษณะการทำงานที่ช่วยเหลือ แบ่งปัน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ดังเช่น สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ที่ทีมงานมีการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง จากหลายช่องทางรวมทั้งเครือข่ายการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดทักษะ และนำมาถ่ายทอด สอนงานผู้ปฏิบัติงานในทีม ก่อให้เกิดเป็นรูปแบบของการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มรูปแบบได้

7.1.2 กรอบการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

กรอบการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ได้ระบุกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ที่แบ่งเป็น 3 ช่วง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนงาน ซึ่งในแต่ละช่วง โครงการ จะมีกิจกรรมย่อยที่ต้องปฏิบัติและถูกส่งต่อ เชื่อมโยงไปยังกระบวนการแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ และในกรอบ ได้มีการระบุปัจจัยภายในหน่วยงานที่ได้มีการวิเคราะห์รูปแบบของแต่ละกรณีศึกษา 4 รูปแบบ และทุกรูปแบบของกรณีศึกษาถูกผสมรวมเป็นรูปแบบที่มีความจำเป็น เพียงพอ เหมาะสม และครบถ้วน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มรูปแบบ

นอกจากนี้ กรอบการปฏิบัติงาน ยังได้ระบุถึงปัจจัยภายนอกที่อยู่ในวงกลมที่ซ้อนทับกัน 3 วง ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่กรมบัญชีกลาง เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และ ผู้ค้าภาครัฐเป็นปัจจัยภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ตามภาพที่ 7.2



ภาพที่ 7.2 กรอบการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

จากกรอบการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง หากแยกเป็นส่วน ๆ จะพบว่า

ส่วนที่ 1 คือ กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างประกอบด้วย 6 ขั้นตอน โดย **ขั้นตอนที่ 1** อยู่ในช่วงของการสร้างโครงการ ในช่วงแรกจะมีการวางแผน และเตรียมความพร้อมของข้อมูล ภายหลังจากมีการรับรู้ภารกิจงานที่จะเกิดขึ้นแล้ว การวางแผนจะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือระดับของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งานทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง มีการประชุมวางแผน มอบนโยบายการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการรับรู้ ในภารกิจงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ที่จะต้องดำเนินการอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร ส่วนอีกระดับ จะเป็นการวางแผนการจัดหาของทีมงาน หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะถ่ายทอด ให้ทีมงานรับรู้รายละเอียดงาน วิธีการ ขั้นตอน ระยะเวลาในการจัดหา และมอบหมายงาน รวมทั้ง การเร่งรัดติดต่อสื่อสาร ประสานข้อมูล จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมของข้อมูลในการนำมาสร้างโครงการในระบบ **ขั้นตอนที่ 2 – 4** อยู่ในช่วงของการดำเนินการโครงการ โดยจะนำข้อมูลที่มีการเตรียมความพร้อมจากช่วงแรก เข้าสู่กระบวนการจัดทำประกาศ เอกสาร เพื่อเผยแพร่ ให้ผู้ค้า เกิดการรับรู้ และยื่นข้อเสนอและราคา ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน โดยไม่ต้องเสนอราคาผ่านตลาดกลาง ให้เสียเวลา ซึ่งจะทำให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรมมากขึ้น และคณะกรรมการพิจารณาผล จะพิจารณาเงื่อนไข และราคา เพื่อให้ได้ผู้ชนะในการแข่งขันเสนอราคา และ **ขั้นตอนที่ 5 – 6** อยู่ในช่วงของการบริหารโครงการ เป็นช่วงสุดท้าย ภายหลังจากได้ผู้ชนะการเสนอราคา โดยนำข้อเสนอและราคามาดำเนินการจัดทำสัญญา และผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทีมงาน ผู้ควบคุมงาน และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ จะปฏิบัติให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญา ขั้นตอนสุดท้าย ทีมงานจะมีบทบาทในควบคุม ติดตาม เร่งรัดให้มีการส่งมอบ และควบคุมให้อยู่ในกรอบของสัญญา

ส่วนที่ 2 คือ ปัจจัยภายในหน่วยงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจากบทที่ 6 ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยภายในของกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณีอย่างละเอียดไว้แล้วนั้น พบว่าแต่ละกรณีศึกษา มีรูปแบบของปัจจัยภายในเหมือนและแตกต่างกัน และส่งผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป ตามที่ได้เสนอไปแล้ว ซึ่งการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพแลประสิทธิผลเต็มรูปแบบ จำเป็นต้องมีปัจจัยที่เกิดจากการผสมรวมกัน ทั้ง 4 รูปแบบ อย่างครบถ้วน

ส่วนที่ 3 คือ ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน การปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานในระบบดังกล่าว ทุกกรณีศึกษา ต้องเป็นไปตามรูปแบบของระบบ ที่ถูกพัฒนา ปรับปรุงให้ปฏิบัติตาม โดยกรมบัญชีกลาง รวมทั้งการดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่กรมบัญชีกลางได้กำหนดไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ซึ่งนโยบายของรัฐบาลในยุคปัจจุบัน (2559) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการ แนวทางปฏิบัติในระบบจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อส่งผลให้เกิดการเบิกจ่าย กระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศให้ขยายตัวขึ้น

เมื่อทั้ง 3 ส่วนรวมกันแล้ว จะได้กรอบการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มรูปแบบ เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งการมีผู้บริหารให้การสนับสนุนเหมาะสม การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพ สภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์ที่ดี ทีมงานมีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน และมีลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งได้รับประโยชน์จากเครือข่ายการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ปัจจัยทั้ง 6 ตัวเหล่านี้ ก่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งผู้ศึกษาพบในกรณีศึกษาสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ถือเป็นตัวอย่างของการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มรูปแบบ

7.2 สรุปผลการศึกษา

7.2.1 สรุปคำตอบของคำถามงานวิจัย

งานวิจัยการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) นี้ ผู้ศึกษามีคำถามหลักในการวิจัย คือ (1) มีกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน ของหน่วยงานสังกัดกรมชลประทานในจังหวัดลำปางอย่างไรบ้าง (2) มีปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ของหน่วยงานสังกัดกรมชลประทานในจังหวัดลำปาง และ (3) มีแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ในหน่วยงานสังกัดกรมชลประทานในจังหวัดลำปางอย่างไรบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการปฏิบัติของทีมงาน ทั้งด้านเอกสาร และระบบอิเล็กทรอนิกส์ ภายใต้กรอบของระเบียบด้านพัสดุ และเป็นไปตามขั้นตอนของระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ที่ได้ออกแบบไว้อย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน แบ่งเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงสร้างโครงการ ซึ่งเป็นช่วงของการวางแผน (Plan) การบูรณาการด้านความคิดในการวางแผนร่วมกัน จัดทำแผน และชี้แจงแผน (Communication) เพื่อเกิดการรับรู้ภารกิจงาน เตรียมความพร้อมของข้อมูล ในการสร้างโครงการในระบบ เพื่อให้จุดเริ่มต้นของกระบวนการ มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ตั้งแต่เริ่มแรก ช่วงดำเนินการโครงการ เป็นช่วงของการนำไปใช้ (Implementation) และควบคุมแผน (Control) ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้เป็นระยะ โดยจัดทำประกาศเชิญชวน และเอกสารประกวดราคา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล เพื่อให้การประกาศเผยแพร่ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุด โดยไม่ให้เกิดความ

ผิดพลาด ในการรับรู้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะมีความสำคัญต่อกระบวนการเสนอราคาของผู้ค้า การจะได้ผู้ค้าที่ขึ้นข้อเสนอ และราคาได้ เป็นไปตามความต้องการ และตรงกับรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Specifications) ที่สุด ย่อมอยู่ที่ข้อมูลที่เผยแพร่ไป มีความถูกต้อง ชัดเจนมากเพียงใด ซึ่งช่วงดำเนินการโครงการนี้ถือเป็นช่วงงานที่สำคัญ จะผิดพลาดไม่ได้ รวมทั้ง การพิจารณาเงื่อนไข ข้อเสนอ และราคาของผู้ค้า มีความถูกต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ และช่วงบริหารสัญญา เป็นช่วงของการทำข้อผูกพัน มีผลทางกฎหมายระหว่างหน่วยงานและผู้ค้า เมื่อทำสัญญาเรียบร้อยแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามสัญญา ซึ่งทีมงานจะบริหารโดยการควบคุมให้มีการส่งมอบ รับมอบ และตรวจรับให้เป็นไปตามกรอบของสัญญา

ตัวแสดงหลักของกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ คือ ทีมงาน ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักสำคัญในการปฏิบัติงานตามกระบวนการในแต่ละขั้นตอน มีบทบาทในการวางแผน วิเคราะห์ ตรวจสอบ ควบคุม ติดตาม เร่งรัด จัดทำ พิจารณาผล โดยมีการประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายวิศวกรรม ผู้ควบคุมงาน คณะกรรมการพิจารณาผล คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ งานการเงินและบัญชี ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในทุกช่วงของการดำเนินโครงการ รวมทั้งผู้บริหารที่มีบทบาทในการเป็นผู้อนุมัติ และเป็นผู้กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นผู้สนับสนุน และส่งเสริมให้มีความครบถ้วนในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งก่อให้เกิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ร่วมกับ ทีมงานมีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สภาพการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมดี และทีมงานได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสาร ซึ่งในกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณีพบว่าปัจจัยด้านผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสมพบมากที่สุด รองลงมาเป็นลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม และอีก 4 ปัจจัยที่เหลือพบเท่ากันเป็นลำดับสุดท้าย สำหรับกรณีศึกษาที่พบว่ามีปัจจัยทุกตัวในหน่วยงาน คือ สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ส่วนโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากี้วลม-กี้วคอบมา พบว่ามี 4 ปัจจัย โครงการชลประทานลำปาง และโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 พบว่ามี 3 และ 2 ปัจจัยตามลำดับ

7.2.2 กรณีการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2

1) กระบวนการปฏิบัติงาน

ช่วงการสร้างโครงการ การวางแผน (Plan) การทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการงานหลักที่สำคัญ ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องแจ้งภารกิจงาน และมอบนโยบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับรู้ และ

มอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดความชัดเจน เป็นการสร้างการรับรู้และทำความเข้าใจในภารกิจหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันมีความคล่องตัวและเกิดการประสานเป็นอย่างดี รวมทั้ง ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ง่าย ในส่วนของโครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 ไม่ได้มีการวางแผนการทำงานในระดับนี้ เพียงแต่มีการแจ้งจากฝ่ายวิศวกรรม แบบไม่เป็นทางการ และรับทราบในรูปแบบของเอกสารเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจในหน้าที่ของตนเอง และการประสานงานค่อนข้างลำบาก แต่ในส่วนของทีมงานจะมีการวางแผนการจัดหาอย่างเป็นระบบ เพื่อแจ้งให้ผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทีมงานทุกคนได้รับทราบแผนการจัดหาที่วางไว้ ตั้งแต่ระยะเวลาเริ่มต้นการจัดหา จนถึงระยะเวลาที่ลงนามในสัญญา และทีมงานจะเป็นผู้มีส่วนในการกระตุ้น เร่งรัด ติดตามเอกสาร และข้อมูลทุกอย่าง เพื่อให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ส่งผลให้ขั้นตอนเริ่มต้นในการสร้างโครงการในระบบเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ช่วงดำเนินการโครงการ ในช่วงนี้ทีมงานจะมีบทบาทสำคัญ การจัดทำ (Do) และการตรวจสอบ (Check) เอกสาร เพื่อให้งานเป็นไปตามมีความถูกต้อง ตรงตามแผนจัดซื้อจัดจ้าง (1) ทีมงานจะมีการปฏิบัติตามระเบียบ และแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ เช่น กรณีมีแนวปฏิบัติกรณีตกลงราคาไม่เกิน 100,000 บาท สามารถให้ดำเนินการข้ามขั้นตอนในระบบได้ ทีมงานก็จะดำเนินการไปตามนั้น เพื่อลดขั้นตอนการทำงานในระบบ (2) ในการจัดทำเอกสารทั้งหมด ทีมงานจะเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยประสานขอข้อมูลจากฝ่ายวิศวกรรมและผู้ควบคุมงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง และรวดเร็วในการปฏิบัติ แก้ปัญหาความผิดพลาดและล่าช้า เสียเวลา ทีมงานจะมีการตรวจสอบงานอย่างละเอียดทั้งการบันทึกในระบบ และเอกสาร ซึ่งการตรวจสอบจะมีขึ้นทุกขั้นตอน โดยในทีมคนหนึ่งทำ อีกคนจะตรวจสอบอยู่เสมอ และมีการตรวจสอบจนแน่ใจว่าถูกต้องที่สุด เพื่อป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดขึ้น (3) ขั้นตอนการพิจารณาผลผู้เสนอราคา จากการที่คณะกรรมการพิจารณาผลส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความรู้ด้านพัสดุ และไม่ค่อยมีเวลา หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุซึ่งเป็นเลขานุการโดยตำแหน่ง จึงต้องรับภาระในการพิจารณาเป็นส่วนใหญ่ และคณะกรรมการฯ จะมีมติจะเห็นชอบตามที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ให้ความเห็น ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่ง เพราะในขั้นตอนการพิจารณาจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้ด้านระเบียบพัสดุในการพิจารณา หากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นผู้ที่ไม่มีความรู้หรือมีความรู้ที่น้อย และประสบการณ์ไม่มากเพียงพอ อาจทำให้การพิจารณาผิดพลาดได้

ช่วงบริหารโครงการ เป็นขั้นตอนการจัดทำสัญญา กับผู้ค้าที่ชนะการเสนอราคา ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากช่วงดำเนินการโครงการ หากข้อมูลมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่เกิดปัญหาติดขัด ย่อมทำให้การจัดทำสัญญาไม่มีปัญหาตามไปด้วย เมื่อทำสัญญาแล้ว ทีมงานจะต้องรีบเข้าไปจัดทำ PO จอเงินในระบบ GFMS เพื่อให้เกิดการรับรู้ว่าได้มีการทำข้อผูกพันงบประมาณและกำลังจะทำการเบิกจ่ายต่อไป ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญ ที่จะส่งผลต่อการรับรู้ในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ(GFMIS) ทำให้เกิดการรับรู้ในระดับกรม ส่งต่อไปยังระดับรัฐบาลได้รับทราบ

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของการบริหารการเบิกจ่ายของหน่วยงานในทางที่ดี และช่วงนี้ผู้ควบคุมงาน และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ จะทำหน้าที่ควบคุมให้การส่งมอบและการตรวจรับพัสดุเป็นไปตามสัญญา ทีมงานจะมีบทบาทสำคัญในการเร่งรัดและคอยกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา เกี่ยวกับการส่งวัสดุทดสอบ และการลงนามในเอกสารตรวจรับ ซึ่งเป็นความล่าช้า ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลของผู้ควบคุมงาน

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ กรณี โครงการปฏิบัติการจัดระบบน้ำเพื่อเกษตรกรรมที่ 2 พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลไปในทางที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานอยู่ 2 ตัว นั่นคือ การสนับสนุนของผู้บริหารอย่างเพียงพอ เหมาะสม โดยผู้บริหารให้การสนับสนุน และส่งเสริมในทุกด้าน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางกายภาพ แต่ผู้บริหารยังไม่สามารถสร้างความความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และสร้างร่วมมือให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานได้มากเพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกันไม่ค่อยดีนัก ส่งผลให้งานล่าช้า และอีกปัจจัยที่พบมาก ได้แก่ ลักษณะการทำงานของทีมงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของทีมงาน ที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพได้ในระดับหนึ่ง

ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของทีมงาน รวมทั้ง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ยังถือว่าน้อยและไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ยังมีประสบการณ์ไม่มากพอ จะเห็นว่าที่ผ่านมามีหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ (คนเดิม) จะเป็นตัวการสำคัญในการขับเคลื่อน เพราะเป็นผู้ที่มีความรู้มากกว่าผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ในส่วนของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเหมาะสม เพียงพอ แต่ระบบอินเทอร์เน็ตยังไม่เพียงพอ และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก และปัจจัยในด้านเครือข่ายการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าเสียดายในข้อจำกัดของเครือข่ายหลัก กลุ่มพัสดุ กรมชลประทาน ที่จำกัดจำนวนสมาชิก ทำให้พลาดโอกาสในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร อีกทั้งไม่ค่อยมีผู้ที่มีความรู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ได้มากเท่าที่ควร และที่สำคัญพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเองที่ไม่มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้มีประโยชน์ในการเพิ่มองค์ความรู้อีกทางหนึ่งด้วย

3) แนวทางการเพิ่มศักยภาพ

จุดอ่อนของการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานอยู่ที่การมีทักษะความรู้ น้อย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ กระบวนการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ และขาดความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ดังนั้น จึงควรปรับปรุงจุดอ่อนที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการนำกระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวกับระเบียบและระบบด้านพัสดุ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้บริหารต้อง

สนับสนุน ส่งเสริมและให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ดังกล่าว และที่สำคัญทีมงานต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้อย่างจริงจังด้วย

ในด้านระบบอินเทอร์เน็ต เช่นกัน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบอินเทอร์เน็ตให้ดีขึ้น โดยต้องจัดหาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพิ่มเติมเหมือนหน่วยงานอื่น ที่มี 2 ระบบ ซึ่งหากระบบ VPN ที่ใช้อยู่เกิดขัดข้อง จะได้มีระบบอินเทอร์เน็ตอีกเครือข่าย ใช้งานได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานในระบบไม่ติดขัด ล่าช้า สำหรับในด้านกระบวนการปฏิบัติงาน การนำกระบวนการ PDCA มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้ง 3 ช่วง จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันส่วนใหญ่ จะมีการปฏิบัติ (Do) และตรวจสอบ (Check) อยู่แล้ว แต่การวางแผน (Plan) และการประเมินผล ปรับปรุง (Act) ทีมงานยังไม่ได้ใช้มากนัก หากมีการนำมาใช้ให้ครบกระบวนการ จะเป็นข้อมูลย้อนกลับให้สามารถวางแผนงานและปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น

การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ควบคุมงานในการจัดทำแผนและรายงานความต้องการพัสดุ ทำให้เกิดความล่าช้า และการจัดทำเอกสารที่ทีมงานต้องทำเองทั้งหมด เพราะความสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยดี จึงขาดการประสานความร่วมมือ จะเห็นว่าธรรมชาติส่วนใหญ่ ทุกคนที่รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน สามารถให้ความร่วมมือกันได้ แต่การไม่ได้รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีแนวคิด มุมมอง หรือทัศนคติไปคนละทาง ย่อมทำให้เกิดอคติ และไม่ให้ความร่วมมือ ส่วนการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงาน หันมาให้ความร่วมมือกันเอง เป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน จะมีความถือตัวเองเป็นสำคัญสูง (Ego) ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำหลักในการสร้างความร่วมมือ โดยนำค่านิยมของกรมชลประทานมาใช้ คือ WATER ตามที่ได้กล่าวไว้ในแนวทางการเพิ่มศักยภาพ บทที่ 6 ซึ่งมีค่านิยมเกี่ยวกับการร่วมมือร่วมประสานอยู่ด้วย และหากผู้บริหารสามารถปลูกฝังค่านิยมได้ทั้งหมด นอกจากจะสร้างความร่วมมือแล้ว ยังส่งผลในด้านพฤติกรรมการทำงานด้านอื่นให้มีประสิทธิภาพขึ้นด้วย

นอกจากนี้ หากกรมบัญชีกลางมีการเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องความเสถียรของระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการแจ้งเตือนการทำงาน ระบบการแก้ไขงานแบบแก้ไขจุดเดียว แต่เชื่อมโยงไปทุกที่ (One Stop Point) มีการสร้าง Template รูปแบบ หรือ ตัวหนังสือ คำ ประโยค ที่ใช้งานบ่อย ได้เอง หรือมี Template สำเร็จรูป จะสามารถช่วยลดระยะเวลาการบันทึกข้อมูล ได้มากกว่ารวมทั้งการปรับระบบให้สอดคล้อง และทันต่อการปรับปรุงระเบียบ จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้มาก ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางการเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับระบบงาน หากได้รับการพัฒนาจะส่งผลต่อทุกกรณีศึกษา

7.2.3 กรณีการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาภิวลม-ภิวคอบหมา

1) กระบวนการปฏิบัติงาน

ช่วงการสร้างโครงการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากีวลม-กีวคอกหมาไม่ได้มีการวางแผน (Plan) การทำงานร่วมกัน เพียงแต่มีการแจ้งให้ทุกหน่วยรับทราบในรูปแบบของการแจ้งให้ทราบในที่ประชุมและแจ้งเวียนเป็นเอกสารเท่านั้น แต่เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย/งาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้มีการพูดคุย วางแผน และประสานงานกันนอกรอบ ทำให้ไม่เกิดปัญหาความไม่เข้าใจกัน และในส่วนของทีมงาน จะมีการวางแผนการจัดหาอย่างเป็นระบบ เพื่อแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทีมงานมีการเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ทำให้การสร้างโครงการในระบบไม่มีปัญหาติดขัด

ช่วงดำเนินการโครงการ (1) ในช่วงนี้ทีมงานจะดำเนินการตามขั้นตอนของระบบทุกขั้นตอน โดยยึดการทำงานของระบบเป็นหลัก (2) การจัดทำเอกสาร ฝ่ายวิศวกรรมจะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด โดยประสานขอข้อมูลจากทีมงาน เนื่องจากทีมงานมองว่า งานดังกล่าวเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิศวกรรม เพื่อให้เป็นไปตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้การจัดทำเอกสารค่อนข้างล่าช้า และเกิดความผิดพลาด ในส่วนของข้อมูลด้านพัสดุ ซึ่งมักจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง แต่ไม่ถึงว่าล่าช้ามาก เพราะมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี และทีมงานจะมีการตรวจสอบงานอย่างละเอียดทั้งการบันทึกในระบบ และเอกสาร (3) ขั้นตอนการพิจารณาผลผู้เสนอราคา คณะกรรมการพิจารณาผลจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ และมีการเข้าร่วมพิจารณาผล แต่ทั้งนี้ ก็ยังเป็นไปตามความเห็นของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเป็นส่วนใหญ่ เพราะไม่ค่อยมีความรู้ด้านพัสดุเท่าที่ควร ซึ่งก็อาจเกิดความเสี่ยงขึ้นได้เหมือนกัน

ช่วงบริหารโครงการ ทีมงานจัดทำ PO เพื่อจองเงินในระบบ GFMS หลังจากผู้ดำเนินการ ส่งมอบพัสดุเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีการใช้เงินแน่นอน ซึ่งโดยหลักการ เมื่อทำสัญญาเสร็จ ระบบจะ Link ข้อมูลไปที่ระบบ GFMS ทันที เพื่อให้สามารถจัดทำ PO จองเงินในระบบ GFMS ได้เลย แต่เนื่องจาก ใบแจ้งหนี้ หรือใบส่งของ/ใบกำกับภาษีมีข้อผิดพลาด หรือคลาดเคลื่อนบ่อย ทำให้เสียเวลาแก้ไขเอกสาร ดังนั้น จึงรอเวลาให้การส่งมอบแล้วเสร็จ จึงเข้าไปจัดทำ PO จองเงินในระบบ GFMS ทำให้การรับรู้งบประมาณการเบิกจ่ายของหน่วยงาน ล่าช้า ทีมงานจะมีบทบาทสำคัญในการเร่งรัดและคอยกระตุ้นผู้ควบคุมงาน อยู่ตลอดเวลาทุกครั้ง เกี่ยวกับการส่งวัสดุทดสอบ ซึ่งเป็นความล่าช้า ที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ กรมฯ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาที่ลุ่ม-ก๊วคหมา พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลไปในทางที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานมากถึง 4 ตัว นั่นคือ การสนับสนุนของผู้บริหารอย่างเพียงพอ เหมาะสม ทุกด้าน แต่ทั้งนี้ ทีมงานยังมีความต้องการให้ผู้บริหารกล่าวทักทาย และให้กำลังใจในการทำงาน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ทีมงาน และอีก 3 ตัว คือ ทีมงานมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ลักษณะการทำงานของทีมงานแบบมีส่วนร่วม และสภาพการทำงานและคุณลักษณะทางสังคมดี เหล่านี้ ถือเป็นจุดแข็งของทีมงาน ที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพได้ดีพอสมควร

ส่วนปัจจัยที่ไม่พบว่ามี และก่อให้เกิดอุปสรรคขึ้น จะเป็นเรื่องของคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีข้อติดขัด ซึ่งในส่วนของคอมพิวเตอร์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารรับรู้ แต่คิดที่ข้อเงื่อนงำของกรอบครุภัณฑ์ที่มีอยู่ ซึ่งกรอบให้แต่ละหน่วยงานมีคอมพิวเตอร์ตามจำนวนที่กำหนด หากดูจากปริมาณ หน่วยงานมีเพียงพอ และมากกว่ากรอบครุภัณฑ์ที่ตั้งไว้ แต่หากดูในเรื่องของประสิทธิภาพ ในกรอบไม่ได้กล่าวถึง ดังนั้น นี่คือการจัดสรรทรัพยากรที่คำนึงถึงแต่ปริมาณ แต่ไม่มีคุณภาพ ทำให้ต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เก่า ในขณะที่ระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ต้องการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพรองรับได้ จึงเป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่มีอยู่ กับสิ่งที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้น ประกอบกับการแก้ไขเป็นสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุมด้วยบริบทของพื้นที่หน่วยงานที่ไม่สามารถจะทำให้สัญญาณอินเทอร์เน็ต มีความเร็ว และแรงได้มากกว่าที่เป็นอยู่ จึงทำให้ต้องจําแนกต่อสภาพที่มีอยู่ และในด้านเครือข่ายการปฏิบัติงาน หากทีมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในเครือข่ายจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากกว่านี้

3) แนวทางการเพิ่มศักยภาพ

ถึงแม้หน่วยงานจะมีทีมงานที่มีทักษะความรู้มากพอสมควร แต่เพื่อให้ทักษะ ความรู้ ที่มีเกิดความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำกระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวกับระเบียบและระบบด้านพัสดุ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง จะเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในด้านคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้บริหารควรหาวิธีการที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตให้มากยิ่งขึ้น โดยการประสานภายในกับทางกรมชลประทาน และบริษัท TOT จำกัด ในการเพิ่มสัญญาณเครือข่าย หรือติดต่อบริษัทอื่น ที่อาจจะมีการบริการครอบคลุมพื้นที่ของหน่วยงาน สำหรับในด้านกระบวนการปฏิบัติงาน หากนำกระบวนการ PDCA มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้ง 3 ช่วง จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2.4 กรณีการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โครงการชลประทาน ลำปาง

1) กระบวนการปฏิบัติงาน

ช่วงการสร้างโครงการ โครงการชลประทานลำปาง เช่นกันที่ไม่ได้มีการวางแผน (Plan) การทำงานร่วมกัน เพียงแต่มีการแจ้งให้ทุกหน่วยรับทราบในรูปแบบของการแจ้งเวียนเป็นเอกสารเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหาไม่มีความชัดเจน และเกิดความไม่เข้าใจกันในการประสานงานร่วมกัน เนื่องจากความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี การมีความถือตัวเองเป็นสำคัญ (Ego) สูง ไม่มีการปรับทัศนคติและยอมรับการทำงานซึ่งกันและกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ซึ่งในช่วงของการสร้างโครงการจะมีปัญหามาก เนื่องจากระบบการรายงานความต้องการพัสดุ ตามนโยบายเดิม ต้องผ่านฝ่ายวิศวกรรมตรวจสอบก่อน ซึ่งงานในส่วนของฝ่ายวิศวกรรมมีหลายด้านมาก และตามระเบียบวงเงินจัดหาตั้งแต่ 100,000 บาท ต้องจัดทำราคากลางด้วยทุกชุด ทำให้งานสะสมที่ฝ่ายวิศวกรรม มีการส่งงานล่าช้า ประกอบกับไม่ค่อยมีความรู้เรื่องระเบียบ ทำให้เกิดข้อผิดพลาด ดังนั้น ปัญหาสำคัญอยู่ที่จุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างโครงการ ซึ่งหากข้อมูลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ทีมงานก็ไม่สามารถสร้างโครงการได้ และในส่วนของทีมงาน จะมีการวางแผนการจัดหาอย่างเป็นระบบ เพื่อแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทีมงานมีการเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ เมื่อข้อมูลมาถึงมือทีมงานแล้ว การสร้างโครงการในระบบสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

ช่วงดำเนินการโครงการ (1) ในช่วงนี้ทีมงานจะดำเนินการตามขั้นตอนของระบบทุกขั้นตอน และมีการทำงานควบคู่ทั้งข้างนอกและในระบบ (2) การจัดทำเอกสาร ทั้งฝ่ายวิศวกรรม ทีมงาน และผู้ควบคุมงาน จะเป็นผู้ดำเนินการ โดยแบ่งเป็นงานซื้อและงานจ้าง และมีการประสานข้อมูลร่วมกัน ซึ่งการแบ่งงานลักษณะนี้ ทำให้งานไม่ตกอยู่หน่วยใด หน่วยหนึ่ง และทีมงานจะคอยเร่งรัดให้การจัดทำเอกสาร แล้วเสร็จตามกำหนด ทำให้งานไม่ล่าช้า และทีมงานจะเน้นการตรวจสอบเอกสารอย่างละเอียด (3) ขั้นตอนการพิจารณาผลผู้เสนอราคา คณะกรรมการพิจารณาผลจะไม่ค่อยมีความรู้ด้านระเบียบ และไม่ค่อยมีเวลา ดังนั้น จึงมีความเห็นของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะมีความรู้มากพอสมควรทำให้ไม่ค่อยเกิดปัญหาผิดพลาด แต่ก็ยังมีความเสถียรอยู่

ช่วงบริหารโครงการ ทีมงานทำการจองเงิน (PO) และทำตรวจรับพัสดุ (บร.) ในระบบ GFMS พร้อมกัน ภายหลังจากผู้ค้าทำการส่งมอบพัสดุ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ไม่เป็นการเสียเวลาในการดำเนินการหลายต่อ จึงทำให้การรับรู้งบประมาณการเบิกจ่ายของหน่วยงาน ล่าช้า ซึ่งจะเห็นได้จากรายงานสถานะการเบิกจ่ายตามรายงานประจำเดือนของสำนักงานชลประทานที่ 2 ในเดือนมีนาคม 2559 โครงการชลประทานลำปาง ดิดอันดับผลเบิกจ่ายอยู่ในลำดับสุดท้าย (บทที่ 1) ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดทำ PO ล่าช้านั่นเอง และใน

ด้านการส่งวัสดุทดสอบ ก็เหมือนกับทุกกรณี ที่ผู้ควบคุมงานมีการนำส่งล่าช้า และทีมงานจะคอยเร่งรัดและกระตุ้นผู้ควบคุมงานอยู่ตลอดเวลาทุกครั้งเช่นกัน

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ กรณีโครงการชลประทานลำปาง พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลไปในทางที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงาน 3 ตัว นั่นคือ การสนับสนุนของผู้บริหารอย่างเพียงพอ เหมาะสม ทุกด้าน แต่ทั้งนี้ ทีมงานต้องการให้ผู้บริหารช่วยแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้เอง และอีก 2 ตัว คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพมาก ด้วยบริบทของพื้นที่ที่อยู่ละแวกตัวเมืองจึงทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องความเร็วและแรงของสัญญาณอินเทอร์เน็ต และการที่ทีมงานได้รับประโยชน์จากเครือข่ายการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถจัดการปัญหาที่มีอยู่ได้ดีพอสมควร แต่ทั้งนี้ ก็ไม่ทำให้ทักษะความรู้ มีมากขึ้นจนถึงระดับเชี่ยวชาญ เพราะด้วยตัวของทีมงานเองที่ขาดการเรียนรู้ด้านระเบียบ และด้านคอมพิวเตอร์ จึงทำให้ความรู้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ที่ไม่มีในหน่วยงาน คือ ลักษณะการทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วม และคุณลักษณะทางสังคมที่ไม่ค่อยดี ทั้ง 2 ปัจจัย เป็นจุดอ่อนทั้งจากภายในทีมงานที่มีการทำงานที่ไม่สื่อสารกัน ต่างคนต่างทำหน้าที่ ไม่มีส่วนร่วมในการจัดการแก้ไข ปัญหาเท่าที่ควร และนอกจากในทีมไม่มีส่วนร่วมแล้ว สภาพความสัมพันธ์จากผู้ร่วมงาน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ยังไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้การประสานงานมีปัญหา งานติดขัด ล่าช้า และเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย การแก้ไขปัญหา เป็น ไปอย่างยากลำบาก จึงทำให้ภาพรวมของการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3) แนวทางการเพิ่มศักยภาพ

ผู้บริหาร ของโครงการชลประทานลำปาง ควรเร่งนำค่านิยมกรมชลประทาน (WATER) เข้ามาปลูกฝังพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เกิดจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมและความร่วมมือร่วมประสานการทำงานอย่างบูรณาการงานร่วมกัน รวมทั้ง ต้องใช้ทักษะของภาวะผู้นำ ในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพราะผลจากการวิจัยพบว่า หน่วยงานขาดปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของทีมงาน และขาดความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน จึงเกิดปัญหา ซึ่งหากผู้บริหารสามารถปลูกฝังค่านิยมได้ทั้งหมด นอกจากจะสร้างความร่วมมือแล้ว ยังส่งผลในด้านพฤติกรรมการทำงานด้านอื่นให้มีประสิทธิภาพ ขึ้นด้วย

ในอีกด้านที่สำคัญ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น ควรมีการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ทั้งในด้านระเบียบพัสดุและด้านคอมพิวเตอร์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น รวมทั้ง การนำกระบวนการ

PDCA มาใช้ในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ช่วงโครงการ จะทำให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

7.2.5 กรณีการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2

1) กระบวนการปฏิบัติงาน

ช่วงการสร้างโครงการ สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 มีการวางแผน (Plan) การทำงานตั้งแต่ได้รับทราบภารกิจงาน ผู้บริหารถือคติว่าความสำเร็จของการทำงานคือการวางแผน โดยได้มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกหน่วยร่วมกัน และมอบนโยบายการทำงาน กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่าย มอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน ชี้แจงแผนให้ทราบอย่างชัดเจน และมีการประชุมทุกครั้งที่มีการปรับแผน และในส่วนของทีมงาน จะมีการวางแผนการจัดหาอย่างเป็นระบบ เพื่อแจ้งให้ผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทีมงาน ทราบ และเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ทำให้การเริ่มต้นการสร้างโครงการในระบบเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ช่วงดำเนินการโครงการ (1) ในช่วงนี้ทีมงานจะดำเนินการตามขั้นตอนของระบบทุกขั้นตอน โดยยึดการทำงานในระบบเป็นหลัก (2) การจัดทำเอกสาร ฝ่ายวิศวกรรม จะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด โดยประสานข้อมูลกับผู้ควบคุมงานและทีมงาน ซึ่งในส่วนนี้ทีมงานจะมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ทำให้เอกสารมีความถูกต้อง ครบถ้วน และไม่ล่าช้า และทีมงานจะมีการตรวจสอบงานอย่างละเอียดทั้งการบันทึกในระบบ และเอกสารแต่จะเน้นด้านเอกสาร (3) ขั้นตอนการพิจารณาผล จะเหมือนกับกรณีศึกษาอื่น คือ คณะกรรมการพิจารณาผลมีมติตามความเห็นของหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เพราะมีความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ โดยหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุของหน่วยงานนี้ ถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพัสดุ เพราะมีความรู้ด้านพัสดุมาก และมีประสบการณ์การทำงานสูงเกือบ 30 ปี ทำให้มีองค์ความรู้มาก จึงไม่ค่อยเกิดปัญหาผิดพลาด

ช่วงบริหารโครงการ อุปสรรคในขั้นตอนนี้ จะเป็นการส่งวัสดุทดสอบล่าช้า ซึ่งเหมือนกับทุกกรณี แต่ทีมงานจะคอยเร่งรัดและกระตุ้นผู้ควบคุมงานอยู่ตลอดเวลา จึงไม่มีปัญหา และในการทำ PO จองเงินในระบบ GFMIS ภายหลังจากการจัดทำสัญญา ทำให้การรับรู้งบประมาณการเบิกจ่ายของหน่วยงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

กรณีสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ถือเป็นกรณีตัวอย่างในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ที่พบว่าปัจจัยที่จำเป็น เพียงพอ และครบถ้วน เป็นไปตามกรอบการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เต็มรูปแบบ ซึ่งส่งผลไปในทางที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงาน จะเห็นได้จากหลักฐานบ่งชี้ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการรายงาน ผลการเบิกจ่ายของสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ดิฉันดับ 1 ของสำนัก (จากทั้งหมด 16 หน่วยงาน) มาตั้งแต่ปี 2558 จนถึงเดือน มีนาคม 2559 ทำให้บ่งชี้ได้ว่าการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สูงมาก

3) แนวทางการเพิ่มศักยภาพ

การที่หน่วยงานมีปัจจัยครบถ้วนทุกตัว ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ภายใต้การปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต หากหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่เสริมพลังแรงขับในการปฏิบัติงาน อาจทำให้ประสิทธิภาพลดลงได้ ประกอบกับ ผู้ที่มีความรู้ที่สุดคือ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จะเกษียณ ในปี 2560 ดังนั้น จำเป็นต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นหลัง การเสริมปัจจัยด้านทักษะความรู้ โดยการจัดการความรู้ การบ่งชี้ความรู้ คึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุออกมา (Tacit Knowledge) และจัดการให้เป็นระบบเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หากประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ในอีกมิติหนึ่ง การนำกระบวนการ PDCA มาใช้ในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ช่วงโครงการ จะช่วยเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากกว่าเดิม ซึ่งหน่วยงานมีครบใน 3 ตัวแรก (Plan Do Check) ขาดเพียงตัวสุดท้าย (Act) ที่ต้องทำการประเมินผลและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยทำเป็นระบบ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานมากยิ่งขึ้น

7.3 อภิปรายผล

7.3.1 ผลการศึกษากับแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในบทที่ 1 ผู้ศึกษาได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบ และเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ของหน่วยงานสังกัดกรมชลประทานในจังหวัดลำปาง และในบทที่ 2 ผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวคิดกว้าง ๆ ว่า “การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ มีปัจจัยภายใน 6 ปัจจัย เข้ามาเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการ

ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่แตกต่างกัน ในขณะที่เดียวกันก็มีปัจจัยภายนอกเข้ามาปฏิสัมพันธ์โดยตรง และมีอิทธิพลในการกำหนด กฎเกณฑ์ ให้ต้องปฏิบัติงานภายใต้แนวทางที่วางไว้”

ผลจากการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสนับสนุนกรอบแนวคิดดังกล่าว ว่าปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยมีส่วนเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างมาก โดยเฉพาะด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเหมาะสมในทุกด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ รูปแบบการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง ในลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทีมงาน เป็นจุดแข็งสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ประสบผลสำเร็จได้โดยง่ายอีกด้วย

ผู้ศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้านดังกล่าว สามารถพบได้ในกรณีศึกษาเพียงกรณีเดียว ซึ่งกรณีศึกษาที่พบปัจจัยอย่างครบถ้วน สามารถกล่าวได้ว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มรูปแบบ ส่วนที่เหลือ 3 กรณี พบปัจจัยบางตัวที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่อาจกล่าวได้ว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มรูปแบบสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) การสนับสนุนของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารทุกกรณีศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์มาก และได้สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์ที่ดีและจำเป็น อย่างพอเพียง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังให้การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ารับการฝึกอบรมทักษะ ความรู้ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ดังที่สมยศ นาวิการ (2524:35) กล่าวว่า โอกาสแสดงความคิดเห็น และการยอมรับฟังความคิดเห็น เป็นการช่วยระบายความอัดอั้นคับข้องใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน

ทุกกรณีศึกษา ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนส่งเสริมอย่างเต็มที่ จะเห็นว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร สัมพันธ์กับปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ ปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะด้วยการบริหารจัดการของผู้บริหาร สามารถเพิ่มศักยภาพทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมาก ประเด็นที่สนใจคือภายใต้การสนับสนุนนั้น อยู่ในกรอบ “เท่าที่สามารถทำได้” เท่านั้น อาจเป็นเพราะว่า ยังมีข้อจำกัดที่อยู่เหนือการควบคุมที่เป็นปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากววม-กัวคอกหมา มีเครื่องคอมพิวเตอร์มีประสิทธิภาพต่ำ และไม่สามารถขออนุมัติเพิ่มได้ เพราะติดเงื่อนไขของกรอบครุภัณฑ์ รวมทั้ง ระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่ค่อยเสถียร ซึ่งหน่วยงานอยู่ในพื้นที่ที่ไม่สามารถ

จัดการให้ระบบอินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพได้มากเพียงพอ ซึ่งผู้บริหาร อาจจะต้องใช้ความสามารถ ในการหาวิธีการหรือช่องทางเลือกอื่นอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) **รูปแบบการปฏิบัติงาน** ในลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม จากผลการศึกษา พบว่า ทีมงาน 3 ใน 4 กรณีศึกษา ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ปฏิบัติงานร่วมกัน จัดการปัญหา ร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารที่ดี มีการแนะนำ ถ่ายทอด สอนงานให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในทีม จึงเป็นจุดแข็งในการส่งเสริม ผลักดันให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งเป็นไปตามที่ Moos (1974 อ้างใน อภิญญา จิตต์เนื่อง, 2553:9-10) ระบุว่า การที่ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น งานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3) **ทักษะ ความรู้ ความสามารถ** ในการปฏิบัติงาน ในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วย อิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมงานจะต้องมีทักษะ ความรู้ เกี่ยวกับระเบียบด้านพัสดุ กฎหมาย และ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทักษะในด้านคอมพิวเตอร์ และการแก้ไขปัญหากรณี รวมถึงผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการพิจารณาผล คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ โดยส่วนใหญ่ จะเป็นผู้ที่ ไม่ได้มีตำแหน่งเกี่ยวข้องกับพัสดุโดยตรง แต่ด้วยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้านพัสดุ จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องระเบียบพัสดุ เพื่อใช้ในการตัดสินใจพิจารณาผลการเสนอราคาหรือพิจารณา ตรวจรับพัสดุ ทักษะ ความรู้ดังกล่าว หากผู้ปฏิบัติงาน ยังมีมากเท่าใด ยิ่งเพิ่มพูนประสบการณ์ความ เชี่ยวชาญในงานมากเท่านั้น อันจะทำให้ลดความผิดพลาดน้อยลง การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น จากผลการศึกษาจะเห็นว่าสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 และ โครงการส่งน้ำ และบำรุงรักษาถ้ำลม-ถ้ำคอกหมา จะค่อนข้างมีปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผล มาจากการมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน รวมถึงทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ทีมงานของทุกกรณีศึกษา ถึงแม้จะมีทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงานอยู่พอสมควร แต่ส่วนใหญ่จะมีความรู้เฉพาะงานที่ทำหรือรับผิดชอบ ซึ่งเป็น ความรู้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ทีมงาน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่พัสดุ ยอมรับว่าความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความรู้ในด้านระเบียบพัสดุ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ ฝั้นสีบ : บทคัดย่อ (2554) ; เกศรินทร์ ยืนเยี่ยม (2555) : บทคัดย่อ ; นันทา คุ่มศักดิ์ (2555) : บทคัดย่อ ; สมบูรณ์ เล็กเจริญ (2557) : บทคัดย่อ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่า ตัวของทีมงานเอง ที่ไม่มีความพยายามมากพอในการศึกษา แสวงหา เรียนรู้ ในตัวระเบียบ กฎหมาย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความรู้ในด้านพัสดุ จะมีความหลากหลาย ซับซ้อน และเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันกับงานด้านวิศวกรรม ด้านงบประมาณ การเงินและบัญชีด้วย ผู้ปฏิบัติจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และใน อนาคตอันใกล้นี้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่ใช้

มานาน จะถูกยกระดับกฎหมายขึ้นเป็นพระราชบัญญัติ ซึ่งขณะนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2559 เห็นชอบอนุมัติหลักการร่างพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาแล้ว อยู่ระหว่างการยกร่างเตรียมเสนอเข้าสู่การพิจารณาของที่ประชุมสภานิติบัญญัติต่อไป ดังนั้น ด้วยความเป็นพลวัตของระเบียบ และระบบงานจัดซื้อจัดจ้างที่มีไม่สิ้นสุด ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ ต้องศึกษา แสวงหาความรู้ และเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บ ประมวลผล สื่อสารข้อมูล ไหลเวียนข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ สร้างความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในระยะที่ 3 ที่ถูกออกแบบพัฒนาขึ้น ต้องปฏิบัติงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกขั้นตอน หน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สนับสนุน ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ดังที่ Scott Morton (1992 อ้างใน ไพบุลย์ เกียรติโกมล และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551 : 269) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อรูปแบบการทำงานขององค์การ เช่น ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ร่นเวลาและระยะทางในการติดต่อลง

ผลการศึกษา พบว่าโครงการชลประทานลำปาง และสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง รวดเร็ว ไม่ติดขัด และรวดเร็ว ซึ่งต่างจากอีก 2 กรณี ที่คอมพิวเตอร์ มีอายุการใช้งานนาน ประสิทธิภาพต่ำ และระบบอินเทอร์เน็ต ไม่เสถียร สัญญาณขัดข้องบ่อยครั้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในระบบไม่น้อย แม้ว่าผู้บริหารจะสนับสนุนอย่างเต็มที่แล้ว แต่ด้วยเหตุปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุมทำให้ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากเท่าที่ควร จึงมีผลทำให้การปฏิบัติงานเกิดข้อติดขัด และล่าช้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยงค์ จันทพันธ์ (2548:138-139) ; นภาพร บุญสร้าง (2549:89) ; เกศรินทร์ ยืนเยี่ยม (2555:บทคัดย่อ)

5) สภาพแวดล้อมการทำงาน จากผลการศึกษาโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากว๊านกือคองหมา และสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 มีสภาพการทำงานทางด้านกายภาพ คือ สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์มีความเหมาะสม รวมทั้งสภาพทางนามธรรมคุณลักษณะทางสังคม ที่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการประสานความร่วมมือเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างมีความคล่องตัว รวดเร็ว และรวดเร็ว

ผลการศึกษาอีก 2 กรณี หากวิเคราะห์ตามกิจกรรมย่อย จะเห็นว่าสภาพด้านกายภาพ มีความเหมาะสมเพียงพอ แต่ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ปฏิบัติงานค่อนข้างมีปัญหา ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือการประสานงานและการสนับสนุนที่ดีในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงาน

ติดขัด ลำช้า ดังที่ Moos (1974 อ้างใน อภิญญา จิตต์เนื่อง, 2553:9-10) กล่าวว่า การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการมีอคติ หรือทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ทำให้ไม่เกิดการยอมรับ และการไม่เข้าใจในงานของผู้อื่น ซึ่งด้วยกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องมีการประสานข้อมูลกัน เชื่อมโยงสัมพันธ์กันตลอดเวลา จึงถือเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน

6) **เครือข่ายการปฏิบัติงาน** ผลการศึกษา พบว่าทุกกรณีศึกษา ส่วนใหญ่จะได้รับประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายการปฏิบัติงาน ได้แก่ Line หรือ Facebook จากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากที่สุด เพราะสมาชิกจะเข้าไปติดตามข้อมูล หรือ กรณีศึกษา รongลงมาจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นเรื่องที่มีการถามตอบในประเด็นที่ต้องการรู้ หรือ กรณีเกิดปัญหา หรือ เป็นเรื่องที่เคยเกิดปัญหา และหากจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะเป็นเรื่องที่มีความรู้จริง ๆ เท่านั้น ซึ่งมีเพียง 2 ใน 3 กรณี ที่พบ 2 ประเด็นนี้ ส่วนการขอความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา พบว่าสมาชิกมีการใช้งานได้ไม่เต็มที่ อาจเป็นเพราะไม่มีสมาชิกเครือข่ายที่เป็นผู้ที่มีความรู้จริง ๆ หรือมีสมาชิกผู้มีความรู้จำนวนไม่มากในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือได้ หรืออีกกรณีหนึ่ง การช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทันเวลา จึงหันไปใช้วิธีอื่นที่เร็วกว่าแทน

นอกจากนี้ หากใช้องค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่ายในการวิเคราะห์ ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543:36-43) กล่าวถึง ว่ามี 7 ประการ คือ (1) การรับรู้มุมมองร่วมกัน (2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) มีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (5) ขบวนการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (6) การพึ่งพิงร่วมกัน และ (7) การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน อาจกล่าวได้ว่าเครือข่ายที่มีอยู่ มีองค์ประกอบการทำงานที่ไม่เข้มแข็ง และไม่มีประสิทธิภาพมากพอ เพราะสมาชิกไม่มีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ไม่มีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนหรือไม่มีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างกว้างขวาง ทำให้การร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ หรือการให้ความช่วยเหลือ การสานประโยชน์ร่วมกัน ไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นสมาชิกเครือข่ายได้รับประโยชน์จากเครือข่ายน้อย ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

อุปสรรคในการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายที่สำคัญอีกประการ คือ Line หลักที่มีการรับส่งข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นมาก ๆ มีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนสมาชิก ซึ่งรับได้เพียง 200 คนเท่านั้น ดังนั้น จึงควรเลือกช่องทางเครือข่ายที่สามารถให้สมาชิกมีส่วนร่วมได้ไม่จำกัด ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้เป็นจากองค์ประกอบของเครือข่าย สมาชิกเครือข่ายที่มีความเข้มแข็ง ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.3.2 ทักษะ มุมมองของผู้ศึกษา

1) ระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Technology)

ในปัจจุบัน ระบบจัดซื้อจัดจ้างที่ผู้ศึกษาศึกษา เป็นรูปแบบที่พัฒนาให้กระบวนการปฏิบัติงาน ทุกขั้นตอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ สิ่งที่ผู้ศึกษาได้สัมผัสจากการศึกษาในอีกมิติหนึ่ง คือ (1) ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานกับคอมพิวเตอร์ มากขึ้น ทำให้มีการติดต่อสื่อสาร การพูดคุยกันน้อยลง (2) ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโส มีปัญหาทางด้านสายตาแพ้แสง เช่น หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ สำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ไม่สามารถจะเข้าไปทำงานในระบบได้ (3) การทำงานขึ้นอยู่กับตัวแปร เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสำคัญ หากมีปัญหาเกี่ยวกับ Server หลักของกรมบัญชีกลางจัดซื้อ ระบบอินเทอร์เน็ตมีปัญหา เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สนับสนุนเสียหาย หรือ ไฟฟ้าดับ จะทำให้มีปัญหาในการทำงานทันที

จากข้อค้นพบดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในปัจจุบัน ทำให้เกิดสังคมรูปแบบใหม่ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีการปรับตัวเองให้เป็นมนุษย์พันธุ์ใหม่ที่เข้ากับการทำงานในรูปแบบใหม่ให้ได้ และต้องเผชิญหน้าและจัดการกับปัญหาใหม่ที่ท้าทาย ซึ่งเมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ก็ย่อมจะต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไปด้วย ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งคำถามและหาคำตอบให้ตัวเองว่าในอีก 5 – 20 ปี ข้างหน้า จะมีการพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างไปในทิศทางใด และจะอย่างไร

2) เจตนารมณ์ของระบบจัดซื้อจัดจ้างกับการยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบ

ประเด็นที่ผู้ศึกษาพบในภาพกว้าง ของการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ตามที่กระทรวงการคลัง โดย กรมบัญชีกลาง ได้พัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ระยะที่ 3 และให้ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติในการจัดหาพัสดุด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market : e - market) และวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding: e - bidding) สำหรับวงเงินตั้งแต่ 100,000 บาทขึ้นไป โดยมีเจตนารมณ์เพื่อการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และมีการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม

ส่วนในอีกมิติหนึ่ง จะเห็นว่า รัฐบาลประกาศใช้นโยบายด้านการคลัง มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจระยะสั้น เพิ่มการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจให้มีการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปด้วยความคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับมาตรการดังกล่าว จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อผ่อนคลายระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งการลดขั้นตอน และกำหนดวิธีการจัดหาให้เร็วขึ้น โดยยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และ

ที่แก้ไขเพิ่มเติม และยกเว้นการปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติในการจัดหาพัสดุด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Market) และด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) ซึ่งได้กำหนดวงเงินจัดหาใหม่เพิ่มขึ้นจากเดิม เป็นวิธีตกลงราคาวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท วิธีสอบราคา วงเงินเกิน 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 2,000,000 บาท วิธีประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) วงเงินเกิน 2,000,000 บาทขึ้นไป และให้ถือปฏิบัติจนถึงวันที่ 30 กันยายน 2559

หากมองในส่วนของ การประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จากการศึกษาพบว่า งานประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ของทุกกรณีศึกษา มีการประหยัดงบประมาณ ส่วนใหญ่ไม่ต่ำกว่า 15% โดยในการประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ งานจ้างจัดหาติดตั้งประตูน้ำ เลขที่ EB จ.02/2559 (สกก.2) ของสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดกลางที่ 2 ประหยัดได้มากถึง 75.47% และในการประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ชื่อหินคลุก เลขที่ EB คบ.กค.ช.01/2559 ประหยัดถึง 40.76 % กรณีนี้ ไม่มีปัญหา สอดคล้องและเป็นตามเจตนารมณ์ของระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ระยะที่ 3 และจากการรายงานของกรมบัญชีกลาง มีการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด

ประเด็นที่น่าสนใจ และเป็นจุดที่มีความเสี่ยง คือ หากมองเฉพาะในส่วนของวงเงินจัดหาไม่เกิน 500,000 บาท ในภาพรวมของประเทศ วงเงินจัดหาด้วยวิธีตกลงราคาไม่เกิน 500,000 บาท รวมกันแล้วคิดเป็นเงินงบประมาณจำนวนไม่น้อย การใช้วิธีตกลงราคา สามารถตกลงราคาซื้อกับผู้ค้ารายใดรายหนึ่งได้ โดยไม่ต้องมีการแข่งขันราคา ซึ่งไม่ก่อให้เกิดการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม ดังนั้น ในมุมมองของผู้ศึกษา ในประเด็นดังกล่าว ในแง่ของกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง สามารถทำได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว เพราะใช้ระยะเวลาไม่มาก สนองตอบนโยบายของรัฐบาลได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่ในขณะเดียวกัน วงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีตกลงรคานั้น มีคำถามว่า ทำให้เกิดความประหยัด โปร่งใส ได้มากน้อยแค่ไหน อย่างไร มีการทุจริตแอบแฝงในวิธีการดังกล่าวหรือไม่ ประเด็นข้อสงสัย คือ สมมติว่า การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ มีความพร้อมทุกด้าน โดยมีปัจจัยอย่างครบถ้วน ทั้ง 6 ปัจจัย ตามกรอบที่ผู้ศึกษาสร้างไว้ รวมทั้งมีระบบงานที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุง อย่างสมบูรณ์แบบ จะสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบ และสอดคล้องกับนโยบายมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายได้หรือไม่อย่างไร

7.4 ข้อเสนอแนะ

7.4.1 ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP)

1) สร้างกระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ให้เป็นรูปธรรม

การปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนใหญ่ที่ทีมงานจะปฏิบัติงานไปตามที่ตัวเองมีความรู้ โดยไม่ได้มีการแสวงหาความรู้ หรือจัดการกับความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้ที่มีความรู้มาก ผังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ได้แก่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และได้มีการถ่ายทอด สอนงานให้แก่ทีมงาน เป็นประจำอยู่แล้ว ทั้งด้านระบบ ระเบียบ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรม หนังสือ ตำรา คู่มือต่าง ๆ รวมทั้งประสบการณ์การทำงาน เทคนิค วิธีจัดการแก้ไขปัญหา แต่ความรู้เหล่านั้น ไม่ได้ได้รับการบ่งชี้ จัดเก็บ และถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นที่น่าเสียดาย ดังนั้น ผู้ศึกษาขอเสนอ ให้มีกระบวนการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ โดย (1) การถอดบทเรียนจากหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ออกมาจัดทำเป็นคู่มือ แยกประเภทหมวดหมู่ และจัดเก็บเป็นเอกสาร และรูปแบบไฟล์ดิจิทัล (2) การแสวงหา เรียนรู้ด้วยตนเอง หากผู้ปฏิบัติงานมีความพยายาม รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง จะทำให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (3) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยนำกรณีศึกษาของแต่ละหน่วยงาน ที่ได้ประสบพบเจอ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างหน่วยงาน เริ่มจากกลุ่มเล็กระดับจังหวัด ระดับสำนัก หรือระดับกรม

2) สร้าง Knowledge Workers ด้านพัสดุ

การปฏิบัติงานตามกระบวนการในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ทีมงานต้องทำงานบนพื้นฐานความรู้ เป็นสำคัญ จากที่ได้เข้าไปทำการศึกษา พบว่า หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในการแก้ไขปัญหา มากที่สุด เรียกได้ว่าเป็น ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้ หรือ Knowledge workers ในส่วนของเจ้าหน้าที่พัสดุ หากมองในภาพรวม ยังนับว่ามีความรู้ น้อย ประสบการณ์ น้อย อาจเป็นเพราะส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่จะเป็นลูกจ้างชั่วคราว ที่ไม่มีความมั่นคงในการทำงาน มีอัตราเข้าออกบ่อย เมื่อมีการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ต้องมาสอนงานกันใหม่ ประกอบกับ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งเป็นข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานมานาน ภายใน 3 ปี ข้างหน้า จะเกษียณอายุราชการทั้งหมด ไม่มีข้าราชการใหม่มารองรับ และหากคนที่จะมาทำงานด้านนี้ยาก เพราะการปฏิบัติงานพัสดุเป็นงานหนักและค่อนข้างเสี่ยง ไม่ได้รับพิจารณาให้เป็นตำแหน่งที่เป็นวิชาชีพ ดังนั้น จุดที่เป็นปัญหา คือ ในอนาคต อาจเกิดปัญหาขาด Knowledge Workers ด้านพัสดุ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่ต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้าง Knowledge Workers ด้านพัสดุ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในอนาคต

การสร้าง Knowledge Workers ด้านพัสดุ ตามข้อเสนอของผู้ศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรมบัญชีกลาง ตามที่ได้สัมภาษณ์คุณนิติญาภรณ์ อิ่มใจ (กรมบัญชีกลาง, 2559 สัมภาษณ์เมื่อ 19 มกราคม 2559) มีแนวคิดที่ควรบรรจุหลักสูตรการจัดซื้อจัดจ้างไว้ในระบบการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เหมือนวิชาบัญชี วิชาการตลาด หรือวิชาการเลขานุการ เพื่อผลักดันให้มียอดความรู้ทั้งในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านเทคโนโลยีไปพร้อมกันด้วย เพื่อก้าวสู่มาตรฐานวิชาชีพ รวมถึงการสร้างกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ในการปฏิบัติงานตามที่กล่าวข้างต้น และการสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพพัสดุ ซึ่งหากมีการยกระดับให้เป็นวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ย่อมมีผู้ที่สนใจจะเข้ามาทำงานแน่นอน สามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานพัสดุได้ ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าว นอกจากจะได้ Knowledge Workers แล้วยังสามารถจะพัฒนาได้ถึงระดับเชี่ยวชาญ (Expert) ได้ง่ายอีกด้วย ซึ่งเมื่อถึงจุดนั้น Knowledge Workers เหล่านี้ จะไม่เป็นเพียงแค่ผู้ปฏิบัติงาน แต่จะมีวิสัยทัศน์ มุมมอง แนวคิด ที่สามารถช่วยพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้นอย่างไม่รู้ที่สิ้นสุด

3) สร้างกระบวนการ Plan Do Check Act ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

จากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ พบว่ามีการวางแผนการจัดหาในกระบวนการแรกช่วงสร้างโครงการ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนจนถึงกระบวนการสุดท้าย โดยมีการตรวจสอบเอกสารทุกชุด แต่ขาดการปรับปรุงและนำไปปรับแผนใช้ใหม่ให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ศึกษาเสนอให้นำกระบวนการ Plan Do Check Act มาใช้ในกระบวนการอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางเพิ่มศักยภาพในบทที่ 6 ตามตารางที่ 6.13 ที่ได้กล่าวไว้แล้ว

ในอนาคต ระบบงานจะได้รับการออกแบบให้สามารถเชื่อมโยงไปยังระบบงานอื่นมากมาย รวมทั้งระบบการตรวจสอบของหน่วยงานตรวจสอบภายนอก ทำให้สามารถตรวจสอบจากระบบงานได้ง่าย ดังนั้น การปฏิบัติงานในระบบจะมีความสำคัญมาก ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานในระบบต้องเท่ากับศูนย์ จึงต้องใช้ความระมัดระวังรอบคอบ ความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

4) พัฒนาระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ให้มีความ SMART

ระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ที่ใช้ในปัจจุบัน ถือว่ามีประสิทธิภาพพอสมควร สามารถลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานลงได้ โดยมีคำสั่งตรวจสอบการบันทึกข้อมูลของผู้ปฏิบัติ เช่น การนับระยะเวลาวันประกาศ หรือการจำข้อมูลที่เคยพิมพ์ไว้ แต่เนื่องด้วยผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และยังมีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หลงลืม หรือ ทำงานโดยไม่มีควมรู้มากนัก ดังนั้น หากระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง มีความ SMART ซึ่งหมายถึง การทำระบบให้มีความฉลาด

มีความยืดหยุ่น สามารถช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในลักษณะป้องกันข้อผิดพลาด หรือสามารถแก้ไขได้ง่าย และรวดเร็ว เมื่อเกิดข้อผิดพลาด นั่นเอง

การทำระบบให้มีความฉลาด (SMART) คือ การสร้าง หรือจัดทำคำสั่ง ให้ช่วยการปฏิบัติงานให้ทำงานง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น และป้องกันการปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากขึ้น โดยผู้ศึกษาขอเสนอแนะ ดังนี้

(1) สร้างศูนย์กลางความรู้กลางอิเล็กทรอนิกส์ ด้านระบบ (Smart e-GP System Center) และด้านระเบียบ (Smart Supply Center) โดยรวบรวมองค์ความรู้ทั้ง 2 ด้าน มารวบรวม แยกประเภทหมวดหมู่ย่อย ไว้ในศูนย์ และสร้างระบบให้ค้นหาข้อมูลได้ง่ายและมีการเชื่อมโยงไปยังระบบงาน e-GP

(2) การมีระบบการแจ้งเตือนการทำงานกรณีบันทึกงานผิดพลาด หรือทำงานผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับระเบียบในทุกขั้นตอน เช่น การประกาศจัดซื้อจัดจ้าง ระบบต้องรู้ว่าต้องประกาศอะไรบ้าง เช่น หากลืมประกาศ ค่า K ควรมีคำสั่งแจ้งเตือนให้ดำเนินการ ทั้งนี้ ควรมีการเชื่อมโยงไปยังระบบศูนย์กลางความรู้กลาง ให้สามารถเข้าไปดูได้ระหว่างปฏิบัติงาน

(3) การแก้ไขงานในระบบ และการเชื่อมโยงข้อมูล กรณีมีการป้อนข้อมูลผิดพลาด ปกติระบบจะให้ย้อนเข้าไปแก้ไขข้อมูล ณ จุดที่ผิดพลาด เมื่อแก้ไขแล้ว ให้จัดทำต่อไปจนถึงขั้นตอนล่าสุดที่ทำไว้ และทำการเชื่อมโยงใหม่ ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นการเสียเวลา ควรจะสามารถแก้ไขตรงจุดใดจุดหนึ่งที่ปรากฏข้อมูลนั้นได้ และข้อมูลสามารถเชื่อมโยงกันได้ทุกจุด โดยไม่ต้องย้อนเข้าไปแก้ไขอีก

(4) ระบบควรออกแบบให้ผู้ปฏิบัติสามารถสร้าง Template ที่ใช้งานบ่อยได้เอง และสามารถ Add เป็น Template ที่ดึงมาใช้งานได้ง่าย ๆ ทั้งรูปแบบตัวหนังสือ หรือ รูปแบบฟอร์ม เพื่อความสะดวก และจะได้ไม่ผิดพลาด ซึ่งการพิมพ์บ่อย ๆ ทำให้ผิดพลาดได้ง่าย

7.4.2 ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานเพื่อการวิจัยในอนาคต

การวิจัยนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้สามารถตอบคำถามงานวิจัยที่กำหนดไว้ และได้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปเป็นพื้นฐานในการศึกษา เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างได้ต่อไปอีกหลายแขนง โดยอาจดำเนินการได้ในประเด็นต่อไปนี้

1) การศึกษานี้มุ่งศึกษาในระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) การวิจัยในอนาคตสามารถศึกษาในมิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เกี่ยวกับตัวระบบงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในส่วนที่เกี่ยวกับรูปแบบ คำสั่ง ความยืดหยุ่นในการแก้ไข ปรับปรุง ช่องว่างของระบบ ความเชื่อมโยงของระบบ ความสอดคล้องกับระเบียบพัสดุที่มีอยู่ และการนำไปใช้ว่ามีความครอบคลุมกับตัวระบบงานที่ออกแบบมามากน้อยแค่ไหน

ไหนด เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ แนวคิดในการออกแบบ ปรับปรุง พัฒนา ระบบงานจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ให้ดีมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

2) การศึกษานี้ เป็นการศึกษาการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เฉพาะวิธีตกลงราคา และวิธีประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) ซึ่งเป็นการจัดซื้อจัดจ้างในระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ระยะที่ 3 ผู้ศึกษาเจอปรากฏการณ์ปัจจัยภายนอก คือ นโยบาย กระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้เกิดการยกเว้นระเบียบปฏิบัติ มีผลต่อการปฏิบัติงานในระบบจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ในกรณีศึกษา ไม่พบวิธีประกวดราคาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) มากนัก

การวิจัยในอนาคต จึงควรวิจัยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) และวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market) ด้วย ซึ่งกรมบัญชีกลาง ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมพัสดุ สำหรับการจัดหาด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market) อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงระเบียบ แนวปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น จึงควรศึกษาให้ครอบคลุมในวิธีการจัดหาด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ครบถ้วนในประเด็นการจัดซื้อจัดจ้าง

3) ในอนาคตอันใกล้นี้ การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ซึ่งเป็นการยกระดับกฎหมาย จากระเบียบ สู่พระราชบัญญัติ คาดว่า จะมีการประกาศ และนำมาใช้ในทุกส่วนราชการ (ขณะนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการกฤษฎีกา แล้ว ตามมติ ครม. เห็นชอบเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2559) ซึ่งจะมีรายละเอียดในหลายประเด็น ได้แก่ (1) การสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันว่าการจัดซื้อจัดจ้างเป็น ไปด้วยความโปร่งใส คู่มีค่า มีการแข่งขันราคา มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรวจสอบได้ (2) มีบทกำหนดโทษ กรณีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตาม พรบ. โดยมีขอบ (3) เปลี่ยนระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นระบบประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) และวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-market) (4) การแต่งตั้ง คณะกรรมการ 5 คณะ และ (5) ข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) เป็นการกำหนดให้ภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อร่วมมือป้องกันการทุจริต

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก่อนการเปลี่ยนแปลง สภาพเป็นอย่างไรบ้าง ระหว่างการนำไปใช้ เป็นอย่างไร และหากมีการนำไปใช้แล้ว มีผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการนำไปใช้อย่างไรบ้าง จึงน่าจะเป็นประเด็นใหม่ ที่น่าสนใจในการทำวิจัยต่อไป.