

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบสภาพปัญหาในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ และแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนาจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของศูนย์อนามัยที่ 5 ราชบุรี การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยได้ใช้เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามในการสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์ โดยได้แยกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ใช้งาน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 40 คน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาหรืออุปสรรค เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อการพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณของศูนย์อนามัยที่ 5 ราชบุรี จำนวน 40 คน ดังนี้

ระดับการศึกษา ปวส. จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 ปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 45 ปริญญาโทจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50

ประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มผู้บริหารมีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 26 ปี กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงานมีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 30 ปี กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 14 ปี และกลุ่มผู้ใช้งานมีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 19 ปี

#### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ

แบ่งตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังนี้

##### กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร

มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน ได้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ ในแต่ละขั้นตอนตามคำถามที่ตั้งไว้ ดังนี้

### คำถามที่ 1 ในขั้นตอนการจัดทำรายงานขอซื้อของจ้าง มีปัญหาหรือไม่อย่างไร

กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาในขั้นตอนนี้ ส่วนมากขั้นตอนนี้ผู้ปฏิบัติจะดำเนินการได้เรียบร้อยดี โดยผ่านการสอบถาม ตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องจากหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุมาก่อนนำเสนอรายงานขอซื้อของจ้างให้อนุมัติ

### คำถามที่ 2 ในขั้นตอนนำร่างประกาศและร่างประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์เผยแพร่ในเว็บไซต์ ท่านเห็นว่ามีปัญหาหรือไม่อย่างไร

กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหา เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจะนำร่างดังกล่าวมาให้อนุมัติก่อนนำขึ้นเว็บไซต์หน่วยงานหรือเว็บไซต์อื่นตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดเช่นเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง

### คำถามที่ 3 ในการเสนอราคาของผู้เสนอราคา ท่านเห็นว่ามีปัญหาอะไร

กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหา

### คำถามที่ 4 ในรายงานผลการพิจารณาการเสนอราคา และการแจ้งผลการพิจารณาการเสนอราคา ท่านคิดว่ามีปัญหาอย่างไร

กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาในรายงานผลการพิจารณา

### คำถามที่ 5 การบริหารสัญญา มีปัญหาหรือไม่

ผู้บริหารคนที่ 1 มีความเห็นว่า ส่วนมากจะบริหารจัดการได้ จะมีบ้างในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น การไม่รายงานผลการควบคุมงานของผู้คุมงานในบางวัน ซึ่งได้แจ้งให้เจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งเตือนให้ผู้ควบคุมงานทำรายงานนำเสนอในแต่ละวันแล้ว

ผู้บริหารคนที่ 2 และ 3 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาอยู่บ้าง โดยผู้บริหารคนที่ 2 ให้ความเห็นว่า การดำเนินการบริหารจัดการสัญญามีปัญหาบ้าง แต่ก็ทำตามระเบียบและระยะเวลาที่กำหนด เช่น การแบ่งงวดงานแต่ละงวดในสัญญา เป็นเงื่อนไขที่คู่สัญญาคงแบ่งงวดงาน แต่ผู้รับจ้างส่งงานไม่เป็นไปตามงวดงาน ซึ่งยังอยู่ในระยะเวลาที่กำหนดของสัญญา จึงไม่อาจนำมาคิดค่าปรับตามสัญญาได้ โดยหน่วยงานได้เรียกประชุมผู้รับจ้างงานให้ทราบถึงการส่งงานไม่เป็นไปตามงวดงาน และผู้รับจ้างก็ได้ปรับปรุงแก้ไขส่งงานตามงวดต่อไปแล้วเรียบร้อยดี

สำหรับผู้บริหารคนที่ 3 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่น่าสนใจว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นบ้างในการบริหารสัญญา คือ สรรพากรจังหวัดขออายัดเงินประกันตามสัญญาจ้างเหมาก่อสร้าง กรณีผู้รับจ้างค้างชำระค่าภาษีอากรกับสรรพากร โดยสรรพากรทำหนังสือแจ้งมายังศูนย์อนามัยที่ 5 ราชบุรี เพื่อขออายัดซึ่งศูนย์อนามัยได้ดำเนินการตามระเบียบพัสดุคือรับทราบการขอเรียก้องการอายัดเงินหลักประกัน การปฏิบัติตามสัญญาที่ผู้รับจ้างมาวางไว้กับศูนย์อนามัย แต่ได้ดำเนินการตามสัญญาจ้างคือโอนเงินงวดจ่ายตรงเข้าบัญชีผู้รับจ้าง แต่ธนาคารที่ผู้รับจ้างผูกบัญชีไว้จะดำเนินการอายัดต่อโดยการร้องขอของสรรพากรเอง ศูนย์อนามัยจะไม่เกี่ยวข้องแต่รับทราบ ซึ่งในการแก้ไขปัญหาการจ้างผู้รับจ้างครั้งต่อไป ศูนย์อนามัยจะตรวจสอบบัญชีรับ-จ่ายของผู้รับจ้างที่ส่งสรรพากรที่มายื่นพร้อมใบเสนอราคา โดยตรวจสอบก่อนว่าผู้รับจ้างมีการค้างชำระค่าภาษีอากรหรือไม่ ถ้ามีการค้างค่าภาษีก็พิจารณาผลเป็นผู้ไม่ผ่านการพิจารณาในขั้นตอนการตรวจเอกสารเบื้องต้นของผู้เข้าแข่งขันเสนอราคา

โดยสรุป ภาพรวมของทั้ง 5 คำถามในส่วนของกลุ่มผู้บริหาร เห็นว่าไม่มีปัญหาในด้านการจัดซื้อจัดจ้างในขั้นตอนการจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง การนำร่างประกาศและร่างประกวดราคา อิเล็กทรอนิกส์เผยแพร่ในเว็บไซต์ การเสนอราคาของผู้เสนอราคา การรายงานผลการพิจารณาแจ้งผลการพิจารณา ซึ่งดำเนินการได้ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 แต่ที่เห็นว่า มีปัญหาคือ ในส่วนของการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนในขั้นตอนการบริหารสัญญา พบว่ามีปัญหาจากทางด้านของผู้รับจ้างเอง เช่น การส่งมอบงานไม่ตรงตามงวดงาน กวดเงินและการถูกอายัดเงินหลักประกันสัญญาที่ผู้รับจ้างค้างชำระภาษีอากร

## กลุ่มที่ 2 หัวหน้ากลุ่มงาน

มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน ได้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุน ในแต่ละขั้นตอนตามคำถามที่ตั้งไว้ ดังนี้

**คำถามที่ 1** ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มงานที่กลั่นกรองหรือสอบทานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ท่านเห็นว่าการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ในขั้นตอนการจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง มีปัญหาหรือไม่ อย่างไร

สำหรับคำถามที่ 1 นี้ กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงานทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีปัญหาในการวางแผนด้านในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุให้ชัดเจน และปัญหาการตรวจสอบความเรียบร้อยของเอกสาร

**คำถามที่ 2** เมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ท่านปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาระบบงบประมาณ พัสดุ หน่วยงานในการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

ในภาพรวม หัวหน้ากลุ่มงาน มีความเห็นตรงกันว่า เมื่อเกิดปัญหาหรือวิธีปฏิบัติที่คลาดเคลื่อนก็ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องเป็นไปตามระเบียบกำหนดพร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากร สื่อสารเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ดังนี้

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 1 มีความเห็นที่ต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนแล้วรีบเร่งดำเนินการใหม่

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 2 มีความเห็นปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานโดยเร่งรัด ติดตาม อยู่เสมอและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้เกิดผลสำเร็จตลอดจนต้องฝึกฝนอยู่เสมอและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเกิดความชำนาญในด้านจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 3 มีความเห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่ของการใช้งบลงทุนคือ ระยะเวลาการขอประมาณและการอนุมัติงบประมาณ ใช้เวลานาน ส่วนของการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างยังไม่พบปัญหา

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 4 มีความเห็นว่า พัฒนาโดยการติดตามข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาปฏิบัติให้ถูกต้องศึกษาจากผู้รู้และหาข้อมูลจากระบบสารสนเทศ พัฒนาโดยการศึกษาอบรมตามที่หน่วยงานจัด

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 5 มีความเห็นว่ กรณีเกิดปัญหาการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ต้องดูว่าสาเหตุของปัญหาเกิดจากอะไรแล้วนำไปพิจารณาแก้ไขเป็นเรื่อยๆไป ส่วนมากไม่มีปัญหาจะมีเรื่องเดียวคือไม่มีคนทำงาน เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ทำงานไม่ทัน ใครๆ ก็ตรวจแต่พัสดุทั้งสำนักงาน ตรวจเงินแผ่นดิน กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกรม กองคลัง สำนักงานป้องกันและปราบปราม

การทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ปปท.) ทำให้กดดัน  
ขาดขวัญและกำลังใจ ภาครัฐไม่เอื้อต่อการทำงานให้สะดวกเท่าที่ควร

โดยสรุป หัวหน้ากลุ่มงานในภาพรวมไม่มีปัญหาส่วนมากมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง  
งบประมาณ แผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามมติคณะรัฐมนตรีตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ จะมีปัญหาบ้าง  
เล็กน้อยก็คือ ไม่มีเจ้าหน้าที่พัสดุที่เพียงพอ ปริมาณการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณที่มีจำนวนมาก ทำให้  
งานดำเนินการไม่ทัน เกิดความล่าช้า

### กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน ได้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานเกี่ยวกับการ  
การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ ในแต่ละขั้นตอนตามคำถามที่ตั้งไว้ ดังนี้

ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ ในแต่ละขั้นตอนตามคำถามที่ตั้งไว้ ดังนี้  
มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน ได้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้

ปัญหาในส่วนใหญ่เห็นว่าในการกำหนดสเปค รายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะหน่วยงาน  
ยังไม่มีความรู้ ความชำนาญในด้านเกี่ยวกับระเบียบพัสดุ ครุภัณฑ์บางรายการราคาไม่กลาง  
ต้องดำเนินการก่อนนี้ผู้กพันในไตรมาสแรก และความต้องการของไม่ตรงกับความต้องการ

**คำถามที่ 1 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงาน ท่านเห็นว่ามีปัญหาในขั้นตอนการจัดหาพัสดุในงบ  
ลงทุนหรือไม่ อย่างไร**

ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ (13 คน จาก 15 คน) เห็นตรงกันว่าการจัดซื้อจัดจ้าง  
งบประมาณมีปัญหาการดำเนินงานในขั้นตอนการจัดหาพัสดุ ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ การกำหนด  
รายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Specification) ของพัสดุที่จะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่มี  
ผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดคุณลักษณะ นั้นๆ ทำให้ได้พัสดุที่ไม่มีคุณภาพและทำให้เข้าข่ายล๊อคสเปค ได้  
อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 ราย ให้ความเห็นว่า ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานในขั้นตอนการ  
จัดหาพัสดุ

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1-4, 7, 12-13, 15 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาข้อมูลเกี่ยวกับการ  
การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หน่วยงานยังไม่สมบูรณ์ ครุภัณฑ์บางรายการ  
ไม่มีราคากลาง การแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะยังขาด  
ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 5, 9, 14 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการก่อกำหนดผู้กพัน  
งบประมาณให้ทันเบิกจ่ายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณนั้น คือ หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่พัสดุไม่ทราบ  
วงเงินจัดสรรงบประมาณงบลงทุนที่จะต้องดำเนินการก่อกำหนดผู้กพันตามแผนการจัดหางบลงทุนและ  
แผนการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6, 10 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาเกี่ยวกับพัสดุที่จัดซื้อจัดจ้างไม่ตรง  
กับความต้องการของผู้ใช้ คือ พักสุดที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่สอดคล้องหรือไม่ตรงกับความต้องการ  
ผู้ใช้ ไม่มีการสอบถามความเข้าใจในการดำเนินการก่อนของงบลงทุนกับผู้ใช้พัสดุ

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 8, 11 มีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดหาพัสดุ

**คำถามที่ 2** ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงาน ท่านเห็นว่ามีปัญหาในขั้นตอนการจัดทำแผนในการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนหรือไม่ อย่างไร

พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ (11 คนจาก 15 คน) เห็นตรงกันว่าการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนมีปัญหาการดำเนินงานในขั้นตอนแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือการดำเนินงานจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ตรงตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่วางไว้ เนื่องจากมีการจัดซื้อจัดจ้างที่เร่งรีบ เพราะเจ้าหน้าที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ทำให้การส่งมอบพัสดุผู้รับจ้างส่งมอบพัสดุไม่ได้ตามสัญญา ไม่สอดคล้องกับแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ข้อมูลประกอบในการดำเนินการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ครบถ้วน ซึ่งแต่ละกลุ่มงานส่งมาให้งานพัสดุเพื่อรวบรวมในภาพรวมของหน่วยงานล่าช้า ส่งผลต่อการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าไปด้วย อีกทั้งไม่มีการปรับแผนการจัดซื้อจัดจ้างระหว่างปี จะต้องมาปรับแผนการจัดซื้อจัดจ้างใหม่

อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานส่วนน้อย (จำนวน 4 ราย) ให้ความเห็นว่า ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานในขั้นตอนแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

สำหรับในด้านรายละเอียด ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1, 3, 5-10, 12 และผู้ปฏิบัติงานคนที่ 15 ให้ความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนคือขาดการกำกับและติดตามผลการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามแผนการจัดซื้อจัดจ้าง มีการปรับแผนหลายครั้ง ส่งผลให้รายการตามคำของบลงทุนล่าช้า อาจเลื่อนไปในปีงบประมาณถัดไป ทำให้ไม่ทันตามความต้องการใช้งานของผู้ใช้พัสดุ การทิ้งงบประมาณล่าช้า เพราะมีการปรับปรุงแผน ส่งผลให้ระยะเวลาในการใช้การเบิกจ่ายงบลงทุน มีเวลาสั้น ทำให้ผู้ขายประมาณการการส่งมอบผิด ไม่สอดคล้องกับแผน ทำให้ไม่สามารถส่งมอบได้ตามสัญญาจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2 ให้ความเห็นว่า ปัญหาคือ การกำหนดให้หาผู้ค้าให้มากกว่า 1 รายนั้น (เพื่อนำมาเปรียบเทียบราคา ในการจัดซื้อจัดจ้าง) ซึ่งสิ่งของบางประเภทจะมีผู้ค้ารายเดียวและมีคุณลักษณะเฉพาะของบริษัทนั้น อยู่ในตัวของมันอยู่แล้ว ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4, 11, 13-14 ให้ความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

**คำถามที่ 3** ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงาน ท่านเห็นว่ามีปัญหาในขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุในการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ (จำนวน 9 คน จาก 15 คน) เห็นตรงกันว่าการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนมีปัญหาการดำเนินงานในขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ ปัญหาที่พบคือเจ้าหน้าที่พัสดุขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบพัสดุและขั้นตอนปฏิบัติ เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับพัสดุ เนื่องจากการดำเนินงานเกี่ยวกับพัสดุจะต้องอิงตามระเบียบพัสดุและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ขาดการสนับสนุนในการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ระเบียบใหม่ๆ แก่เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือในการแต่งตั้งกรรมการทำให้การดำเนินงานล่าช้า

อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 6 ราย ให้ความเห็นว่า ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานในขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ

สำหรับในด้านรายละเอียด ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1, 6, 8 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ คือขาดการสนับสนุนในการเพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ ระเบียบใหม่ๆ แก่เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุไม่มีความรู้พอ ไม่ปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พัสดุมีความรู้เรื่องพัสดุน้อย

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3, 5, 7, 9-10, 15 มีความเห็นคล้ายกันว่าเอกสารรายละเอียดการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่ได้รับไม่ครบถ้วน ทำให้ขั้นตอนในการปฏิบัติงานล่าช้า และเจ้าหน้าที่ของศูนย์อนามัยที่ 5 ไม่ให้ความร่วมมือในการเป็นกรรมการ และมีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ

**คำถามที่ 4** ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงาน ท่านเห็นว่ามีปัญหาในขั้นตอนการตรวจรับพัสดุในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณหรือไม่ อย่างไร

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่า การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณมีปัญหา การดำเนินงานในขั้นตอนการตรวจรับพัสดุ ปัญหาที่พบคือ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุไม่ให้ความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือในการเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ เนื่องจาก คณะกรรมการตรวจรับพัสดุไม่มีความรู้ความชำนาญในการตรวจรับพัสดุและติดไปราชการนอกสำนักงานทำให้กระบวนการตรวจรับพัสดุดำเนินการล่าช้า ไม่เป็นไปตามระเบียบพัสดุ และจำนวน 6 ราย ให้ความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานในขั้นตอนการตรวจรับพัสดุ

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1-3, 6-7, 10, 13-15 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการตรวจรับพัสดุ คือคณะกรรมการตรวจรับพัสดุยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบพัสดุ ไม่ให้ความสำคัญ ไม่ชอบให้ความร่วมมือ มีความล่าช้าไม่ตรวจรับพัสดุทั้งที่ตรงตามสเปคแต่ไม่ตรงใจ ติดไปราชการนอกหน่วยงานไม่ตรวจรับพัสดุเนื่องจากคณะกรรมการตรวจรับพัสดุไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพัสดุนั้นๆ ปฏิเสธการถูกแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุไม่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับครุภัณฑ์การแพทย์

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4-5, 8-9, 11-12 มีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการตรวจรับพัสดุ

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณในขั้นตอนการตรวจรับพัสดุว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคการดำเนินงานอย่างไร

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1-3, 6-7, 10, 13-15 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60 เห็นตรงกันว่า การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณมีปัญหาการดำเนินงานในขั้นตอนการตรวจรับพัสดุ ปัญหาที่พบคือ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุไม่ให้ความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือในการเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ เนื่องจาก คณะกรรมการตรวจรับพัสดุไม่มีความรู้ความชำนาญในการตรวจรับพัสดุและติดไปราชการนอกสำนักงานทำให้กระบวนการตรวจรับพัสดุดำเนินการล่าช้า ไม่เป็นไปตามระเบียบพัสดุ ส่วนผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4-5, 8-9, 11-12 จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 40 ให้ความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานในขั้นตอนการตรวจรับพัสดุ

คำถามที่ 5 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงาน ท่านเห็นว่ามีปัญหาในขั้นตอนขั้นตอนการควบคุมพัสดุ

งบลงทุนหรือไม่ อย่างไร

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1, 3, 6-7, 10, 15 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการควบคุมพัสดุคือเจ้าหน้าที่พัสดุหลงลืมไม่ลงทะเบียนคุมพัสดุหลังจากมีการเบิกจ่ายเงินแล้ว ข้อมูลไม่ครบถ้วน การรับเข้า-นำออกไม่ตรงกับทะเบียน นำพัสดุในคลังไปใช้ก่อนแล้วไม่ทำเอกสารยืนยันการเบิกจัดพัสดุเข้าสต็อกไม่ตรงตามของจริงมีการเคลื่อนย้ายสถานที่ใช้พัสดุ โดยไม่ได้แจ้งเจ้าหน้าที่พัสดุ

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2, 4-5, 8-9, 11-14 มีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานในขั้นตอนการตรวจรับพัสดุ

จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนในขั้นตอนการควบคุมพัสดุว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคการดำเนินงานอย่างไร

พบว่าผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1, 3, 6-7, 10, 15 จำนวน 6 คน เห็นตรงกันว่า การจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนมีปัญหาการดำเนินงานในขั้นตอนการควบคุมพัสดุ ปัญหาที่พบบ้างเล็กน้อยคือ ทะเบียนคุมพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน ข้อมูลในทะเบียนไม่ครบถ้วน ส่วนผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2, 4-5, 8-9, 11-14 จำนวน 9 ราย เห็นว่า ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานในขั้นตอนการควบคุมพัสดุ

**กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้ใช้งาน** มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คน ได้ข้อมูลตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุน ความคิดเห็นในฐานะผู้ใช้เครื่องมืออุปกรณ์จากการจัดซื้อจัดจ้าง ปัญหาในการใช้งาน และความพึงพอใจที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีรายละเอียดในแต่ละคำถามย่อย ได้แก่

**คำถามที่ 1 พสดุที่หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ท่านในฐานะผู้ใช้เครื่องมืออุปกรณ์นั้น พบปัญหาจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวหรือไม่อย่างไร**

ในภาพรวมดำเนินการโดยแรงงานพัสดุกับช่างเทคนิคของหน่วยงานมาตรวจสอบเบื้องต้นก่อนว่า เครื่องมืออุปกรณ์นั้นๆ เกิดปัญหาจากอะไรและตรวจสอบเอกสารสัญญาด้วยว่าเครื่องมืออุปกรณ์ดังกล่าวยังอยู่ในประกันชำรุดบกพร่องหรือไม่ ถ้ายังอยู่ในประกันตามสัญญาก็แจ้งบริษัทผู้ขายมาดำเนินการซ่อมแซมหรือเปลี่ยนเครื่องมืออันใหม่มาทดแทน แต่ถ้าหมดอายุการประกันชำรุดบกพร่องตามสัญญาให้ช่างเทคนิคของหน่วยงานซ่อมแซมและประเมินราคาค่าซ่อมบำรุงว่าราคาเท่าไร ถ้าประเมินแล้วราคาค่าซ่อมบำรุงมากกว่าราคาต้นทุนที่ซื้อหรือใกล้เคียงกับราคาต้นทุนที่ซื้อ มาให้ช่างซ่อมแซมเพราะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายซ่อมแซม ควรดำเนินการซื้อใหม่มาทดแทน การซื้อเครื่องมืออุปกรณ์อันใหม่ต้องรวบรวมข้อมูลรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Spec) และจำนวนเครื่องมือที่จะซื้อทดแทนว่ามีปริมาณจำนวนเท่าไร เพื่อจะได้นำเข้าจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนในปีงบประมาณถัดไป โดยผู้ใช้งานให้ข้อมูลดังนี้

ผู้ใช้งานคนที่ 2, 5-6, 9-17 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่จัดซื้อจัดจ้าง คือ พสดุซื้อมาแล้วใช้ได้ไม่นานหรือชำรุดเร็ว ไม่ทนต่อการใช้งาน เบิกพัสดุไปใช้จะได้พัสดุไม่ค่อยครบ อุปกรณ์เสียบ่อยไม่มีการบริการหลังการขาย ค่าซ่อมอุปกรณ์แพง เครื่องมือ

อุปกรณ์ที่จัดซื้อจัดจ้างคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร เครื่องมือทำงานได้ประสิทธิภาพไม่เต็ม 100% ไม่เพียงพอและมีระบบการใช้งานที่ล่าช้า ไม่ทันสมัย

ผู้ใช้งานคนที่ 1, 3-4, 7-8 มีความเห็นตรงกันว่า ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่จัดซื้อจัดจ้าง

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 17 คน เกี่ยวกับพัสดุที่หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ มีปัญหาจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวหรือไม่อย่างไร

ผู้ใช้งานส่วนใหญ่จำนวน 12 คน จากจำนวน 17 คน เห็นตรงกันว่าพัสดุที่หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ มีปัญหาจากการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่จัดซื้อจัดจ้างดังกล่าว ปัญหาที่พบคือ เครื่องมืออุปกรณ์ชำรุดบ่อยครั้งหลังจากใช้ไปได้ไม่นาน พัสตูไม่มีคุณภาพ ไม่คงทน ส่วนผู้ใช้งานคนที่ 1, 3-4, 7-8 จำนวน 5 คน ให้ความเห็นว่า ไม่มีปัญหาการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่จัดซื้อจัดจ้างด้วยงบประมาณดังกล่าว

**คำถามที่ 2 เมื่อเครื่องมืออุปกรณ์ที่ได้จากการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ เกิดปัญหาจากการใช้งาน ท่านดำเนินการอย่างไร**

ผู้ใช้งานคนที่ 1-17 มีความเห็นคล้ายกันว่า แจ้งกลุ่มงานพัสดุตรวจสอบก่อนว่าเกิดการชำรุดหรือไม่ โดยให้ช่างมาประเมินก่อนถ้าซ่อมไม่ได้จึงส่งให้ช่างจากข้างนอกมาดำเนินการ

**คำถามที่ 3 ท่านมีความพึงพอใจเครื่องมือหรือวัสดุที่ท่านดำเนินการด้วยการจัดซื้อจัดจ้างมาหรือไม่**

ผู้ใช้งานคนที่ 1-5, 7-10, 13, 15-17 มีความเห็นตรงกันว่า พึงพอใจเครื่องมือหรือวัสดุที่ท่านดำเนินการด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง

ผู้ใช้งานคนที่ 6, 11-12, 14 มีความเห็นตรงกันว่า ไม่พึงพอใจ เนื่องจากคุณภาพของวัสดุไม่ทนทานอุปกรณ์เสื่อมสภาพเร็ววัสดุที่ได้มาด้อยคุณภาพ

สรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 17 คน เกี่ยวกับความพึงพอใจเครื่องมือหรือวัสดุที่ท่านดำเนินการด้วยการจัดซื้อจัดจ้างมาหรือไม่

พบว่า ผู้ใช้งานคนที่ 1-5, 7-10, 13, 15-17 จำนวน 13 คน เห็นตรงกันว่ามีความพึงพอใจเครื่องมือหรือวัสดุที่ท่านดำเนินการด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ ส่วนผู้ใช้งานคนที่ 6, 11-12, 14 จำนวน 4 ราย ให้ความเห็นว่า ไม่พึงพอใจเครื่องมืออุปกรณ์ที่จัดซื้อจัดจ้างด้วยงบลงทุนดังกล่าวเนื่องจากวัสดุที่ได้ไม่มีความคงทน ใช้ได้ไม่นาน เสื่อมสภาพเร็ว

**คำถามที่ 4 ท่านคิดว่าพัสดุที่ได้รับตรงตามความต้องการของผู้ใช้หรือไม่ เพราะเหตุใด**

ผู้ใช้งานคนที่ 1-13, 15-17 มีความเห็นตรงกันว่า มีความเห็นตรงกันว่า ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ผู้ใช้งานคนที่ 14 มีความเห็นว่า ไม่ค่อยตรงตามที่ต้องการเพราะต้องทำตามระเบียบพัสดุที่ได้ราคาถูกก่อนทำให้ของที่ได้มานั้นไม่ค่อยจะสนับสนุนกับงานที่ใช้จริง

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คนเกี่ยวกับพัสดุที่ได้รับตรงตามความต้องการของผู้ใช้หรือไม่ เพราะเหตุใด

ผู้ใช้งานคนที่ 1-13, 15-17 จำนวน 16 คน เห็นตรงกันว่าวัสดุที่ได้รับตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ส่วนผู้ใช้งานคนที่ 14 จำนวน 1 ราย ให้ความเห็นว่าวัสดุที่ได้รับไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้



โดยสรุป ส่วนมากพัสดุที่ได้รับตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เพราะว่า ต้องจัดซื้อจัดจ้างตามรายละเอียดกำหนดคุณลักษณะเฉพาะสเปค และมาตรฐานราคากลางที่กำหนด ซึ่งเป็นพัสดุที่ผู้ต้องการใช้เป็นผู้กำหนดสเปค ขึ้นมาโดยอิงราคากลาง โดยประสานงานกับงานพัสดุเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุ แต่อย่างไรก็ดี ในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะสเปค ควรจะให้เจ้าหน้าที่พัสดุเข้าร่วมเป็นกรรมการกำหนดสเปค ด้วยเพื่อให้ข้อคิดเห็นตามระเบียบพัสดุในฐานะผู้ดำเนินการพัสดุโดยตรง

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอแนะ

แบ่งตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังนี้

**กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร** มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน ได้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้  
ในภาพรวมกลุ่มผู้บริหารได้ให้แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุน โดยให้เจ้าหน้าที่พัสดุและผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามระเบียบพัสดุ ตามขั้นตอน คู่มือ การควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด ก็จะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเกิดความถูกต้อง ทันเวลา โปร่งใสอย่างครบถ้วน โดยมีรายละเอียดข้อมูลสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

**คำถาม** เกี่ยวกับนโยบายของกรม ท่านคิดว่าจะมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ให้เกิดความถูกต้อง ทันเวลา โปร่งใส ตามระเบียบพัสดุในปีถัดไป อย่างไรบ้าง

ผู้บริหารคนที่ 1 มีความเห็นว่า อยากให้กรมอนามัย มีแบบรวบรวมสเปค ของครุภัณฑ์ที่เคยจัดซื้อจัดจ้างให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสามารถนำมาใช้งานได้สะดวก

ผู้บริหารคนที่ 2-3 มีความเห็นตรงกันว่า ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุโดยเคร่งครัด

โดยสรุป กลุ่มผู้บริหารได้เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหายุ่งเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน โดยให้เจ้าหน้าที่พัสดุนำดำเนินการตามระเบียบพัสดุอย่างเคร่งครัด ตามขั้นตอนคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ระบบควบคุมภายใน โดยผ่านการสอบถามจากหัวหน้ากลุ่มงานทุกครั้งก่อนนำเสนออนุมัติเบิกจ่าย ดังนั้นพัสดุที่ได้จากการซื้อ/จ้างมีคุณภาพถูกต้องหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับสเปค ที่หน่วยงานจะต้องรวบรวมสเปค ครุภัณฑ์ทุกชนิดทุกประเภทไว้นอกเหนือจากมาตรฐานราคากลางไว้ในศูนย์ข้อมูลข่าวสารระดับกรม หน่วยงานในสังกัดจะได้เข้าสืบค้นหาและนำไปใช้เปรียบเทียบราคาได้ไวขึ้นและใช้เป็นแหล่งอ้างอิงราคาตามระเบียบที่กำหนดไม่น้อยกว่า 3 ราย สำหรับการเปรียบเทียบราคาระหว่างการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนได้มากขึ้น

**กลุ่มที่ 2 หัวหน้ากลุ่มงาน** มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ได้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้

ในภาพรวมหัวหน้ากลุ่มงานได้ให้แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนประสบความสำเร็จ คือปัจจัยความรู้ความเข้าใจความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านแผนการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุน และมาตรการรองรับหรือแนวนโยบายองค์กร คือหน่วยงานต้องกำหนดเรื่องการเข้าแข่งขันราคามากมาย การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง

งบลงทุน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้ ส่วนการเตรียมความพร้อมให้กับเจ้าหน้าที่ พัสตุของหน่วยงานท่าน คือ พัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่พัสตุของหน่วยงานให้มีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุอย่างถ่องแท้และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ให้ กลับเจ้าหน้าที่พัสตุอย่างต่อเนื่อง หลากหลายวิธีและส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน โดยมีรายละเอียดข้อมูลสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

### **คำถามที่ 1 ปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ให้ ประสบความสำเร็จอย่างไร**

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 1 และ 2 มีความเห็นคล้ายกันว่า บุคลากรต้องมีความพร้อมใน การดำเนินงานแต่ละขั้นตอน มีความรู้ ความเข้าใจความชำนาญ ความใส่ใจในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นที่ ปรีกษาได้ตลอดเวลาและให้ความสำคัญอยู่เสมอไม่ย่อท้อต่องานด้านพัสดุ มีความขยันหมั่นเพียร เร่งรัด ติดตามอยู่เสมอ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาต้องสร้างขวัญแรงจูงใจและผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานด้าน พัสตุมีกำลังใจในการทำงาน แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ควรมีการเตรียม ความพร้อมในการดำเนินการพอได้รับจัดสรรเงินมาก็เริ่มดำเนินการเลยหมั่นเรียนรู้ พร้อมทั้งส่งเสริม เจ้าหน้าที่พัสตุเข้ารับการฝึกอบรมด้านพัสดุอยู่เสมอ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างภาคี เครือข่าย

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 3 มีความเห็นว่า ระเบียบ/ขั้นตอนการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างมาก เกินไป ควรมีการปรับปรุงระเบียบการใช้งบลงทุน ชื่อของที่มีวงเงินไม่มาก แนวทางการพัฒนา เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน กำหนดหลักเกณฑ์ /ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่รวดเร็วสะดวกต่อ การดำเนินการ การจัดสรรงบลงทุนที่ชัดเจน รวดเร็ว

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 4 มีความเห็นว่า มีการเร่งรัดติดตามการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามสัญญา เร่งรัดผู้รับจ้างให้ดำเนินงานไปตามแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่าย พนักงานควบคุมและ ตรวจสอบการจ้างต้องทำหน้าที่ควบคุมอย่างใกล้ชิดให้แล้วเสร็จตามกำหนด แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับ การจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน จัดอบรมให้เจ้าหน้าที่พัสตุและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 5 มีความเห็นว่า ต้องคำนึงถึงแผนการจัดซื้อจัดจ้างว่ามีแผนหรือไม่ งบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างขอไว้หรือยัง และสิ่งสำคัญกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต้องถูกต้องตาม ระเบียบพัสดุ แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าว่าแต่ ละที่จะซื้อจะจ้างอะไรบ้างโดยการสำรวจ ตรวจสอบตามที่ต้องการซื้อจ้างโดยงบลงทุน แล้วจัดทำแผน งบประมาณในปีต่อไป

โดยสรุป หัวหน้ากลุ่มงานทั้งหมดได้เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุน ให้เกิดประโยชน์ด้วยความสำเร็จ คือ

#### **1. ปัจจัยด้านความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานพัสดุ**

การดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน เจ้าหน้าที่พัสตุจะต้องมีความชำนาญเกี่ยวกับ การจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนอย่างแท้จริง มีความละเอียดรอบคอบ แม่นระเบียบพัสดุ เพราะเป็น ผู้ดำเนินการตามขั้นตอนคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้พัสดุที่มีคุณภาพใช้ประโยชน์ได้นาน หน่วยงาน

ที่จะต้องส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระเบียบพัสดุใหม่ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยการอบรมและการศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบที่บริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณที่เป็นเลิศ ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่พัสดุได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีความคิดใหม่ๆ ในการนำมาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วนตามระเบียบพัสดุ

## 2. ปัจจัยแผนการจัดซื้อจัดจ้าง

แผนการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อได้รับการจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัดตามคำขอความต้องการใช้พัสดุหรือไม่อยู่ที่คณะบริหารงบประมาณระดับกรมแต่ถ้าได้รับจัดสรรตามที่ขอ หน่วยงานก็ต้องมาจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เพื่อกำกับติดตามและรายงานสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการเร่งรัดเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้เกิดสภาพคล่องทางเศรษฐกิจของประเทศ ฉะนั้นในเบื้องต้นหน่วยงานจะต้องกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะสเปค ตามมาตรฐานราคากลางแล้วจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณตามแผนให้สอดคล้องกัน เพื่อให้แผน-ผลเกิดความประสิทธิภาพพร้อมรายงานผลลัพธ์การดำเนินงานให้เกิดความครบถ้วนถูกต้องตามระเบียบกำหนด

## 3. ปัจจัยขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน

ส่วนมากในการดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ จะดำเนินการตามระเบียบพัสดุโดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน ผังการปฏิบัติงาน (Flowchart) กำกับและเป็นไปตามขั้นตอนปฏิบัติ ถือว่าเป็นการลดขั้นตอนระยะเวลาที่ดำเนินงาน เนื่องจากหน่วยงานระดับกรมที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักจะกำหนดคู่มือการปฏิบัติงานของการจัดซื้อจัดจ้างใช้ทุกวิธี/ทุกขั้นตอนโดยมีระยะเวลากำกับในแต่ละขั้นตอน/วิธีอย่างละเอียด ดังนั้นถ้าเจ้าหน้าที่พัสดุนำคู่มือการปฏิบัติงานมากำกับการทำงานจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ ทุกขั้นตอนจะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณได้รวดเร็วตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณที่วางได้ ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณที่สอดคล้องตามมติคณะรัฐมนตรีกำหนด

**คำถามที่ 2 ท่านอยากให้หน่วยงานของท่านมีมาตรการรองรับหรือแนวนโยบายเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณให้เกิดความโปร่งใส ความถูกต้อง ในปีถัดๆไป อย่างไรบ้าง**

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 1 และ 2 มีความเห็นคล้ายกันว่า การจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีตกลงราคา ควรให้ผู้ขาย/ผู้รับจ้างมาเสนอราคาอย่างน้อย 3 ราย เพื่อให้การทำงานด้านพัสดุมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นและอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบที่ถูกต้องเสมอส่วนวิธีอื่นๆ ดำเนินการในระบบ e-GP ที่กรมบัญชีกลาง กำหนดทำให้เกิดความโปร่งใสอยู่แล้ว

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 3 และ 5 มีความเห็นคล้ายกันว่า มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจะต้องเป็นไปตามระเบียบพัสดุและระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 4 มีความเห็นว่า ช่องทางการให้ข้อมูลข่าวสาร มีความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพความสะดวกและการเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน ปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ

โดยสรุป มาตรการรองรับหรือแนวนโยบายที่เสนอ พอสรุปได้ดังนี้

การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ จะต้องให้ผู้รับจ้างหรือผู้ขายเสนอราคาอย่างน้อย 3 ราย เพื่อให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น และจะต้องมีช่องทางการให้ข้อมูลข่าวสารการจัดซื้อจัดจ้างให้

เข้าถึงข้อมูลสะดวกอย่างเท่าเทียมสำหรับผู้รับจ้าง/ผู้ขาย ซึ่งถ้าเป็นไปตามระเบียบพัสดุคู่มือการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่กำหนดเรื่องการแข่งขันราคามาตราย ,การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้ หน่วยงานดำเนินการตามระเบียบพัสดุและระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารระดับกรมให้ความสำคัญในการดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณโดยมีตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบประมาณกำกับรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับตัวชี้วัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณงบลงทุนไว้ ดังนั้น กรมอนามัยจึงถือว่าตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นแนวนโยบายหนึ่งในการกำกับติดตามงบประมาณงบลงทุน

**คำถามที่ 3 ท่านมีการเตรียมความพร้อมให้กับเจ้าหน้าที่พัสดุของหน่วยงานท่านให้ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ ตามระเบียบพัสดุที่กำหนดอย่างไร**

หัวหน้ากลุ่มงานคนที่ 1-5 มีความเห็นคล้ายกันว่า ควรจัดอบรมพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่พัสดุ ส่งเสริมสนับสนุนให้ไปประชุมอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายอยู่ตลอดเวลาประชุมหน่วยงานของตนเองเพิ่มความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้พี่สอนน้อง พร้อมเป็นที่ปรึกษาให้ผู้ที่ปฏิบัติงานใหม่และผู้ที่ไม่เข้าใจด้านพัสดุ ให้สามารถทำงานได้ตรงตามระเบียบฯได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป ในภาพรวมเห็นว่า ควรพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่พัสดุของหน่วยงานให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุอย่างถ่องแท้และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ให้กลับเจ้าหน้าที่พัสดุอย่างต่อเนื่อง หลากหลายวิธีและส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพราะการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณต้องใช้ความละเอียดรอบคอบถูกต้อง โปร่งใส ตรงตามระเบียบพัสดุ ฉะนั้นเจ้าหน้าที่พัสดุเปรียบเสมือนต้นน้ำที่จะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณให้มีความแม่นยำตามระเบียบพัสดุเยี่ยงผู้เชี่ยวชาญชำนาญการ เพื่อคอยเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำข้อเสนอแนะแก่นักวิชาการ/เจ้าหน้าที่/ผู้บริหาร และบุคลากรภายในหน่วยงานเกี่ยวกับการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุและระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่พัสดุให้มีความเป็นเลิศหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการจัดซื้อจัดจ้างทุกวิธีทุกเงินงบประมาณ โดยการส่งเสริมสนับสนุน การส่งอบรม/สัมมนา/การศึกษาดูงาน/การสร้างภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นการเพิ่มขีดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรง

**กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน** มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน ได้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้

ในภาพรวมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานได้ให้แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณประสบความสำเร็จ คือปัจจัยด้านระยะเวลาในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ปัจจัยด้านแผนผลการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ (คณะกรรมการ/เจ้าหน้าที่พัสดุ) และมาตรการรองรับหรือแนวนโยบายองค์กร คือ ควรส่งเสริมสนับสนุนเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจโดยการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณทุกระดับอีกทั้งในระดับกรมควรกำหนดสเปคพัสดุครุภัณฑ์ให้เป็นสเปคกลางที่ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมจะได้นำไปใช้ในทิศทางเดียวกัน ทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความรวดเร็วในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณโดยมีรายละเอียดข้อมูลสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

**คำถามที่ 1 ปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณให้ประสบความสำเร็จ คืออะไร**

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1,3 7, 11, 13-15 มีความเห็นคล้ายกันว่าปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณให้ประสบความสำเร็จ คือปัจจัยด้านระยะเวลาในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4-5 มีความเห็นคล้ายกันว่าปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณให้ประสบความสำเร็จ คือปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ (คณะกรรมการ/เจ้าหน้าที่พัสดุ)

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 6-7 มีความเห็นคล้ายกันว่าปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณให้ประสบความสำเร็จ คือปัจจัยด้านแผนผลการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ

ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2, 9, 12 มีความเห็นตรงกันว่าไม่มีความเห็น

โดยสรุป ในภาพรวมปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างให้ประสบความสำเร็จ คือ

#### **1. ปัจจัยด้านระยะเวลาในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง**

ตามระเบียบพัสดุการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างนั้น หน่วยงานจะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่กำหนดไว้ ซึ่งจะมีระยะเวลาที่ผู้ใช้พัสดุจะต้องการใช้ช่วงไหนระยะเวลาตอนไหน ซึ่งได้กำหนดระยะเวลาที่ต้องการใช้ไว้ในแผนการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว ซึ่งก็ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ได้ตามแผนดังกล่าว เพื่อเป็นการบริหารงบประมาณงบลงทุนที่คุ้มค่า รวดเร็วและในขั้นตอนการจัดหาหน่วยงานก็ดำเนินการตามขั้นตอนคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรการขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงานการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนมากำกับ เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จตามกำหนด ถึงแม้จะมีตามขั้นตอนคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอนระยะเวลาแต่ในขั้นตอนการสืบราคาเพื่อเปรียบเทียบราคาจะเป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยุ่งยากสำหรับเจ้าหน้าที่พัสดุ ในการหาคู่เทียบราคาตามขั้นตอนคู่มือการปฏิบัติงาน กรมกำหนดอย่างน้อย 3 รายขึ้นไป เพื่อการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรมโปร่งใส ส่วนมากผู้ขายผู้รับจ้างจะไม่ให้ความร่วมมือในการเสนอราคาเพราะทราบว่าการเสนอราคาไปแล้ว ก็ไม่ได้ถูกเลือกค้าขายกับหน่วยงาน แต่เป็นเพียงคู่แข่งราคาเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ เจ้าหน้าที่พัสดุจึงต้องใช้ระยะเวลาในการสืบราคาพอสมควร

#### **2. ปัจจัยด้านแผน-ผลการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ**

การจัดทำแผน-ผลการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ ทุกหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจะต้องจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ พร้อมทั้งรายงานการดำเนินงานตามที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด ซึ่งในการจัดทำแผนนั้นจะต้องกำหนดรายการพัสดุที่ต้องการใช้ตามการสำรวจความต้องการใช้พัสดุในการแจ้งเวียนภายในหน่วยงาน โดยสำรวจทั้งพัสดุที่ต้องการใช้ตามกิจกรรมตามโครงการมาไว้ในแผนให้หมดเพื่อจะได้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามแผน จะทำให้เจ้าหน้าที่พัสดุไม่ต้องจัดซื้อจัดจ้างบ่อยหรืออาจเข้าข่ายการแบ่งซื้อแบ่งจ้างได้ ถ้าดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างบ่อยเกินไป

### 3. ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ (คณะกรรมการ/เจ้าหน้าที่พัสดุ)

การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ ซึ่งการดำเนินงานที่ยุ่ยากมีรายละเอียดและขั้นตอนที่ซับซ้อน ต้องใช้ผู้มีความสามารถและความรู้ประสบการณ์สูงในการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง เจ้าหน้าที่พัสดุที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณจะต้องมีประสบการณ์สูง มีความละเอียดรอบคอบ อดทน และเป็นผู้ช่างสังเกต ซื่อสัตย์ โปร่งใส อีกทั้งคณะกรรมการที่ถูกแต่งตั้งในแต่ละคณะ ก็ต้องมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับพัสดุที่จะซื้อด้วยเพื่อจะได้กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ หรือสเปคข้อกำหนดของผู้ว่าจ้างซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ที่ผู้ว่าจ้างต้องการให้ผู้รับจ้างทำ (Team of reference หรือ TOR) ตรวจสอบพัสดุ ตรวจสอบการจ้าง และคณะอื่นๆ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ได้รับพัสดุที่ตรงตามความต้องการและมีคุณภาพ อีกทั้งให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่พัสดุในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีกำหนด

**คำถามที่ 2 ท่านอยากให้องค์กรของท่านมีแนวทางรองรับนโยบายกรมอนามัยเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความถูกต้องในปีถัดๆไป อย่างไรบ้าง**

ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2, 4-5, 9, 12-14) ไม่มีความคิดเห็นและผู้ปฏิบัติงานอีก 8 คน (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1, 3, 6-8, 10-11, 15) มีความเห็นคล้ายกันว่า แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานปัจจุบันครบถ้วนอยู่แล้ว

โดยสรุป ในภาพรวมมาตรการรองรับหรือแนวนโยบายที่เสนอ พอสรุปได้ดังนี้

หน่วยงานควรส่งเสริมสนับสนุนเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจโดยการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณทุกระดับ เพื่อเป็นพัฒนาศักยภาพองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านระเบียบพัสดุและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อีกทั้งในระดับกรมควรกำหนดสเปคพัสดุครุภัณฑ์ให้เป็นสเปคกลางที่ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมจะได้นำไปใช้ในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความรวดเร็วในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณ อีกทั้งเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวนโยบายหรือมาตรการที่เสนอ คือการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและการกำหนดสเปคราคากลางระดับกรม ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ควรจะมอบหมายให้หน่วยใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดทำ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน