

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

การศึกษาปัญหาที่มีผลกระทบต่อการควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สิน
ของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กทม.

จัดทำโดย นางสาวลักษณ์ วงศ์ปัทมชัย

หัวหน้าฝ่ายการคลัง

สำนักงานเลขานุการ

สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

โครงการ : การศึกษาปัญหาที่มีผลกระทบต่อการควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สิน ของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กทม.

หลักการและเหตุผล

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๖ กันยายน ๒๕๔๖ ให้โอนภารกิจกองบังคับการตำรวจดับเพลิง สำนักงานตำรวจแห่งชาติไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรุงเทพมหานคร และได้จัดตั้ง “สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร” เมื่อวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๖ นอกจากนี้จะเป็นการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ด้านการกระจายอำนาจที่มุ่งส่งเสริมการกระจายอำนาจการปกครองส่วนกลางสู่ท้องถิ่นแล้ว ยังเป็นไปตามแผนปฏิบัติการเพื่อกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจทางการเงิน การคลัง และงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนปฏิบัติการถ่ายโอนบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามนัยพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ รวมทั้งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.๒๕๔๕ ซึ่งบัญญัติให้รัฐบาลเสนอกฎหมายเพื่อโอนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีใช้ภารกิจหลักในการรักษาความสงบเรียบร้อยและป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิด ไปเป็นของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

ในหลักการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติยังมีความจำเป็นจะต้องคงสถานีตำรวจดับเพลิง ยานพาหนะ และอุปกรณ์บางส่วนไว้ที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อใช้ในการถวายความปลอดภัยและดูแลสถานที่สำคัญ คณะรัฐมนตรีเห็นว่า เมื่อโอนสถานีดับเพลิง ยานพาหนะ และอุปกรณ์ดังกล่าวไปให้กรุงเทพมหานครทั้งหมดแล้ว กรุงเทพมหานครก็สามารถปฏิบัติการดังกล่าวแทนสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้เป็นอย่างดี จึงให้ดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

๑.อัตรากำลัง/บุคลากร ให้ดำเนินการตามข้อยุติซึ่งผู้เกี่ยวข้องได้หารือกันแล้วเมื่อวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๔๖ โดยสิทธิประโยชน์ของข้าราชการตำรวจที่ถ่ายโอนไปใช้หลักเกณฑ์เดียวกับข้าราชการอื่นที่มีภารกิจถ่ายโอนไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.ยานพาหนะและอุปกรณ์ ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติโอนยานพาหนะและอุปกรณ์ให้กรุงเทพมหานครทั้งหมด ยกเว้นเฉพาะส่วนที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติจำเป็นต้องใช้ปฏิบัติงานต่อไปอย่างแท้จริงเท่านั้น ซึ่งจะต้องมีจำนวนไม่มากนัก โดยในส่วนที่ยังคงอยู่กับสำนักงานตำรวจชาตินั้นให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติโอนยานพาหนะและอุปกรณ์ดังกล่าว (รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง) ไปสังกัดหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบปฏิบัติการที่ว่านั้นโดยตรง และให้ปรับปรุงสภาพยานพาหนะและอุปกรณ์ดังกล่าวให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดนั้นด้วย

๓.อาคารสถานที่ ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติโอนอาคารสถานที่ในส่วนที่เจ้าหน้าที่ตำรวจดับเพลิงใช้ประโยชน์อยู่ให้แก่กรุงเทพมหานครทั้งหมด ยกเว้นในส่วนที่เป็นอาคารสถานที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติหน่วยอื่นที่มีใช้กองบังคับการตำรวจดับเพลิงใช้ประโยชน์ร่วมกันอยู่และจำเป็นต้องใช้

รายละเอียดปรากฏตามหนังสือด่วนที่สุด ที่ นร (๐๕๐๔/ว (ล)๑๕๑๒๙ ลงวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๕๖ ทำให้เกิดการจัดตั้งองค์การใหม่คือ “สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๖” โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นองค์กรชั้นนำด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินทั้งของประชาชนและของรัฐในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

พันธกิจของหน่วยงาน

- ๑.สร้างความมั่นใจในการแก้ไขปัญหาด้านความปลอดภัยในเรื่องสาธารณภัย
- ๒.เพิ่มประสิทธิภาพในการช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนหลังเกิดเหตุสาธารณภัย
- ๓.พัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่
- ๔.พัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ๕.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- ๖.พัฒนาการให้บริการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยที่ดีที่สุดเพื่อประชาชน

วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๑. เพื่อพัฒนาให้กรุงเทพมหานครเป็นเมืองแห่งความปลอดภัยในเรื่องสาธารณภัยให้มากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต
๒. เพื่อช่วยเหลือ แก้ไข บรรเทาและฟื้นฟูผู้ประสบสาธารณภัยให้สามารถมาดำเนินชีวิตได้อย่างปกติโดยเร็วที่สุด
๓. เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคลทั้งด้านความรู้ ความสามารถและทัศนคติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทัดเทียมนานาชาติ
๔. เพื่อพัฒนาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล เพื่อให้การช่วยเหลือประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
๕. เพื่อพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยร่วมกัน

๖. เพื่อพัฒนาระบบการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

๗. เพื่อให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘ ของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

๘. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘ ของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานที่ต้องบริหารงบประมาณรายจ่ายทั้ง ๒ แหล่ง คือ งบประมาณที่ได้จากรัฐบาลและกรุงเทพมหานคร โดยมีผลการเบิกจ่ายงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลและงบกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๓ ถึง ปี ๒๕๕๗ ในตารางที่ ๑ และที่ ๒ ดังนี้

ตารางที่ ๑ แสดงผลการใช้จ่ายงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล (ตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๕๓ - ๒๕๕๗)

ปี พ.ศ.	งบประมาณ	การเบิกจ่าย	คงเหลือ	%
๒๕๕๓	๔๘๖,๔๓๖,๘๐๐	๔๒๙,๖๗๔,๐๐๐	๕๖,๗๖๒,๘๐๐	๘๘.๓๓
๒๕๕๔	๕๐๐,๐๐๐,๐๐๐	๔๗๕,๕๔๐,๘๕๑	๒๔,๔๕๙,๑๔๙	๙๕.๑๑
๒๕๕๕	๖๒๕,๗๘๖,๓๔๓	๕๙๑,๐๘๑,๘๒๓	๓๔,๗๐๔,๕๒๐	๙๔.๔๕
๒๕๕๖	๕๒๑,๖๙๙,๖๐๐	๔๘๗,๘๕๓,๒๔๗	๓๓,๘๔๖,๓๕๓	๙๓.๕๑
๒๕๕๗	๔๗๗,๔๔๒,๕๐๐	๔๖๗,๙๘๖,๕๕๖.๓๗	๙,๔๕๕,๙๔๓.๖๓	๙๘.๐๒

ที่มา: ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการ สปภ. ข้อมูล ณ.มกราคม ๒๕๕๘

ตารางที่ ๒ แสดงผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายกรุงเทพมหานคร (ตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๕๓ – ๒๕๕๗)

ปี พ.ศ.	งบประมาณ	การเบิกจ่าย	คงเหลือ	%
๒๕๕๓	๒๙๐,๒๖๕,๕๗๘	๒๘๔,๐๕๕,๘๓๘.๓๗	๖,๒๐๙,๗๓๙.๖๓	๙๗.๘๖
๒๕๕๔	๔๗๓,๐๙๔,๑๙๐	๓๖๓,๑๔๐,๖๙๐.๗๕	๑๐๙,๙๕๓,๔๙๙.๒๕	๗๖.๗๖
๒๕๕๕	๕๘๒,๙๖๖,๐๒๐	๑๗๘,๖๒๘,๙๖๖.๖๙	๔๐๔,๓๓๗,๐๗๓.๓๑	๓๐.๖๔
๒๕๕๖	๖๖๕,๑๗๘,๘๖๗	๒๓๐,๒๑๘,๑๖๕.๗๖	๔๓๔,๙๖๐,๗๐๑.๒๔	๓๔.๖๑
๒๕๕๗	๒๕๒,๓๑๐,๗๒๑	๑๖๑,๗๒๒,๔๘๔.๓๕	๙๐,๕๘๘,๒๓๖.๖๕	๖๔.๑๐

ที่มา: ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการ สปภ. ข้อมูล ณ.มกราคม ๒๕๕๘

สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นองค์กรใหม่ที่ถือกำเนิดขึ้นมาท่ามกลางความแตกต่างที่หลากหลาย เช่น วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ระเบียบปฏิบัติ ทักษะคนดี ดังนั้น องค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นใหม่นี้ย่อมหลีกเลี่ยงสารพัดปัญหาต่างๆ ซึ่งอยู่ระหว่างช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการก้าวข้ามปัญหาการบริหารเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาเปลี่ยนผ่านนี้เป็นเรื่องที่ต้องศึกษาและเข้าใจปัญหาที่แท้จริง การขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องจึงจะประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

การศึกษาปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ท่ามกลางความแตกต่างที่หลากหลายคงปฏิเสธไม่ได้บนพื้นฐานของหลักการว่าจะไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร โดยสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร ก็ตกอยู่ในสถานการณ์ดังกล่าวเช่นกัน และเนื่องจากความซับซ้อนของภารกิจงานต่างๆ ของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น อาทิ การบริหารคน การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพย์สินขององค์กร และในหนังสือดังกล่าวข้อ ๑ ถึงข้อ ๒ เป็นภารกิจการรับโอนอัตรากำลังและทรัพย์สินต่าง ๆ ที่ได้รับโอนจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้ศึกษาซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร จึงได้จัดทำโครงการ ศึกษาปัญหาที่มีผลกระทบต่อควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร เพราะเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนในการบริหารงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

๑. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ การควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร
๒. เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา การควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร

เป้าหมายในการศึกษา

๑. เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ให้ลดลงคิดเป็น ๗๐% ภายในปี พ.ศ.๒๕๕๙
๒. เพื่อให้การจำหน่ายทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแล้วเสร็จ โดยคิดเป็น ๗๐% ภายในปี พ.ศ.๒๕๕๙

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. กรุงเทพมหานครมีองค์การชั้นนำด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยที่มีประสิทธิภาพจริง
๒. เพื่อให้การควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีระบบและมีกระบวนการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติให้ถูกต้องและเป็นตามระเบียบปฏิบัติ
๓. ทำให้หน่วยงานลดข้อผิดพลาดในการควบคุมดูแลทรัพย์สินของหน่วยงานและเพื่อสะสางปัญหาเก่าและป้องกันปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้นในการบริหารจัดการทรัพย์สินของหน่วยงาน

ขอบเขตของการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตในจัดทำโครงการ เรื่อง การศึกษาปัญหาที่มีผลกระทบต่อ การควบคุม และการจำหน่ายทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กทม. ดังนี้

๑. ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ศึกษาแนวคิดและทบทวนระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
๒. เสนอแนวทางในการกำหนดผังขั้นตอน ลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อแสดงวิธีการดำเนินการ บุคคลที่รับผิดชอบ รายการที่ตรวจสอบ (Checklist) ระยะเวลาในการดำเนินการในทุกขั้นตอน โดยอ้างอิงกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
๓. เสนอมาตรการและแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการมีส่วนร่วมของทุกส่วนราชการในสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ภายใต้การบริหารขององค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานครนี้ มีภารกิจสำคัญในการบริหารทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญๆ คือ บริหารงบประมาณ บริหารคนในองค์กร ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินขององค์กร ทั้งนี้ การจะก้าวข้ามปัญหาการบริหารเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาเปลี่ยนผ่านนี้ “คน” มีส่วนสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร หากได้พิจารณาโครงสร้างอัตรากำลังคนของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจากที่รับโอนมาจนถึงปัจจุบันมีอัตรากำลังทั้งสิ้น ๒,๐๘๑ คน ประกอบด้วย คนครองตำแหน่ง ๑,๘๓๗ คน และมีอัตราว่าง ๒๔๔ คน

ตารางที่ ๓ แสดงกรอบอัตรากำลังของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กทม.

ลำดับ	ส่วนราชการ	อัตราตามกรอบ	คนครองตำแหน่ง	อัตราว่าง
๑.	ผู้อำนวยการสำนัก	๑	๑	-
๒	รองผู้อำนวยการสำนัก	๒	๑	๑
๓	สำนักงานเลขานุการ	๓๕	๓๑	๔
๔	กองวิชาการและแผนงาน	๖๔	๖๐	๔
๕	กองอำนวยการป้องกันฯ	๕๓	๕๑	๒
๖	กองปฏิบัติการดับเพลิง ๑	๓๘๘	๓๓๖	๕๒
๗	กองปฏิบัติการดับเพลิง ๒	๔๕๑	๔๐๘	๔๓
๘	กองปฏิบัติการดับเพลิง ๓	๔๘๓	๔๒๐	๖๓
๙	กองปฏิบัติการดับเพลิง ๔	๖๐๔	๕๒๙	๗๕
	รวมทั้งสิ้น	๒,๐๘๑	๑,๘๓๗	๒๔๔

ที่มา:ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการ

โดยจำแนกเป็นส่วนราชการต่างๆ ในสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ดังนี้

๑. สำนักงานเลขานุการ ประกอบด้วย ๑ กลุ่มงาน และ ๓ ฝ่าย คือ

ส่วนราชการ	อัตรากำลังตาม กรอบ	คนครอง ตำแหน่ง	อัตรารว่าง
เลขานุการสำนัก	๑	-	๑
กลุ่มงานช่วยนักบริหาร	๓	๓	-
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๑๒	๙	๓
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	๘	๘	-
ฝ่ายการคลัง	๑๑	๑๑	-
รวม	๓๕	๓๑	๔

๒. กองวิชาการและแผนงาน ประกอบด้วย ๑ กลุ่มงาน และ ๓ ฝ่าย คือ

ส่วนราชการ	อัตรากำลังตาม กรอบ	คนครอง ตำแหน่ง	อัตรารว่าง
ผู้อำนวยการกอง	๑	-	-
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๖	๖	-
ฝ่ายแผนงาน	๑๕	๑๕	-
ฝ่ายตรวจการและวางแผนการป้องกันอัคคีภัย	๑๖	๑๕	-
กลุ่มงานฝึกอบรม	๒๖	๒๔	-
รวม	๖๔	๖๐	๔

๓. กองอำนาจการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ประกอบด้วย ๔ ฝ่าย คือ

ส่วนราชการ	อัตรากำลังตาม กรอบ	คนครอง ตำแหน่ง	อัตรารว่าง
ผู้อำนวยการกอง	๑	-	๑
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๖	๖	-
ฝ่ายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	๙	๘	๑
ฝ่ายบรรเทาสาธารณภัย	๑๐	๑๐	-
ฝ่ายสื่อสาร	๒๗	๒๗	-
รวม	๕๓	๕๑	๒

๔. กองปฏิบัติการดับเพลิง ๑ ประกอบด้วย ๑ ฝ่าย ๗ สถานี คือ

ส่วนราชการ	อัตรากำลังตาม กรอบ	คนครอง ตำแหน่ง	อัตรารว่าง
ผู้อำนวยการกอง	๑	-	๑
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๗	๗	๐
๑.สถานีดับเพลิงภูเขาทอง	๕๐	๔๓	๗
๒.สถานีดับเพลิงบางรัก	๗๐	๕๘	๑๒
๓.สถานีดับเพลิงยานนาวา	๕๕	๕๐	๕
๔.สถานีดับเพลิงถนนจันทร์	๕๕	๔๗	๘
๕.สถานีดับเพลิงทุ่งมหาเมฆ	๕๐	๓๙	๑๑
๖.สถานีดับเพลิงบรรทัดทอง	๕๐	๔๔	๖
๗.สถานีดับเพลิงสวนมะลิ	๕๐	๔๘	๒
รวม	๓๘๘	๓๓๖	๕๒

๕. กองปฏิบัติการดับเพลิง ๒ ประกอบด้วย ๑ ฝ่าย ๘ สถานี คือ

ส่วนราชการ	อัตรากำลังตาม กรอบ	คนครอง ตำแหน่ง	อัตรารว่าง
ผู้อำนวยการกอง	๑	๑	-
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๖	๖	-
๑.สถานีดับเพลิงบางกะปิ	๕๐	๔๑	๙
๒.สถานีดับเพลิงบางชัน	๕๕	๕๕	-
๓.สถานีดับเพลิงลาดกระบัง	๕๕	๕๕	-
๔.สถานีดับเพลิงหัวหมาก	๕๐	๔๓	๗
๕.สถานีดับเพลิงพระโขนง	๘๐	๗๗	๓
๖.สถานีดับเพลิงคลองเตย	๕๔	๔๔	๑๐
๗.สถานีดับเพลิงห้วยขวาง	๕๐	๔๖	๔
๘.สถานีดับเพลิงบ่อนไก่	๕๐	๔๐	๑๐
รวม	๔๕๑	๔๐๘	๔๓

๖. กองปฏิบัติการดับเพลิง ๓ ประกอบด้วย ๑ ฝ่าย ๙ สถานี ดังนี้

ส่วนราชการ	อัตรากำลังตาม กรอบ	คนครอง ตำแหน่ง	อัตรารว่าง
ผู้อำนวยการกอง	๑	๑	-
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๘	๘	-
๑. สถานีดับเพลิงบางโพ	๕๐	๔๔	๖
๒. สถานีดับเพลิงลาดยาว	๕๐	๔๕	๕
๓. สถานีดับเพลิงบางเขน	๕๐	๔๖	๔
๔. สถานีดับเพลิงลาดพร้าว	๕๐	๔๑	๙
๕. สถานีดับเพลิงดุสิต	๕๔	๔๘	๖
๖. สถานีดับเพลิงสุทธิสาร	๗๐	๕๓	๑๗
๗. สถานีดับเพลิงพญาไท	๕๐	๔๕	๕
๘. สถานีดับเพลิงสามเสน	๕๐	๔๗	๓
๖. สถานีดับเพลิงบางซื่อ	๕๐	๔๒	๘
รวม	๔๘๓	๔๒๐	๖๓

๗. กองปฏิบัติการดับเพลิง ๔ ประกอบด้วย ๑ ฝ่าย ๑๑ สถานี ดังนี้

ส่วนราชการ	อัตรากำลังตาม กรอบ	คนครอง ตำแหน่ง	อัตรารว่าง
ผู้อำนวยการกอง	๑	-	๑
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	๘	๖	๒
๑. สถานีดับเพลิงตลาดพลู	๕๐	๔๖	๔
๒. สถานีดับเพลิงทุ่งครุ	๕๕	๕๐	๕
๓. สถานีดับเพลิงบางอ้อ	๕๐	๔๔	๖
๔. สถานีดับเพลิงดาวคะนอง	๘๐	๖๒	๑๘
๕. สถานีดับเพลิงบางแค	๖๐	๕๘	๒
๖. สถานีดับเพลิงบางขุนนนท์	๕๐	๔๔	๖
๗. สถานีดับเพลิงปากคลองสาน	๕๐	๔๕	๕

ส่วนราชการ	อัตรากำลังตาม กรอบ	คนครอง ตำแหน่ง	อัตรารว่าง
๘.สถานีดับเพลิงตลิ่งชัน	๕๐	๔๖	๔
๙.สถานีดับเพลิงธนบุรี	๕๐	๔๓	๗
๑๐.สถานีดับเพลิงบางขุนเทียน	๕๐	๔๓	๗
๑๑.สถานีดับเพลิงบวรมงคล	๕๐	๔๒	๘
รวม	๖๐๔	๕๒๙	๗๕

แนวคิด William T. Greenwood และคณะ (๑๙๘๘) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรทางการบริหารควรมีอย่างน้อย ๗ ประการได้แก่ คน เงิน วัสดุ อำนาจหน้าที่ เวลา กำลังใจในการทำงาน และความสะอาดต่างๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินกิจกรรมขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และผู้ศึกษาได้พิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์องค์การ ประกอบกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์การแล้วเป็นเรื่องที่น่าตระหนกถึงปัญหาภายในองค์การซึ่งเป็นทรัพยากรในการบริหารที่ไม่เข้มแข็งและไม่สนับสนุนให้การบริหารองค์การก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงหลายประการ และอาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากการปฏิบัติงานที่ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗ รวม ๒ ปีกว่านั้น ผู้ศึกษาซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร ได้ตระหนักถึงคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ควรเป็นเรื่องสำคัญเพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดขึ้นใหม่เป็นเรื่องที่มองข้ามปัญหาในเรื่องพฤติกรรมของคนในองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไม่ได้ มิฉะนั้นจะทำให้การแก้ไขปัญหาที่ยากที่จะประสบผลสำเร็จและมีปัญหาที่ซับซ้อนยุ่งยากเพิ่มขึ้น

Daniel Denison (๑๙๙๐) ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงค่านิยม ความเชื่อและหลักการพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์การและกลุ่มปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมากเมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด (๑) การผูกพัน (Involvement Hypothesis) (๒) การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ (Consistency Hypothesis) (๓) การปรับตัว (Adaptability) และ (๔) ภารกิจที่เหมาะสมขององค์การ (Mission Hypothesis) มีแนวคิดของนักคิดท่านหนึ่งซึ่งผู้ศึกษาสนใจและได้นำมาพิจารณาศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านวัฒนธรรมขององค์กร ดังนี้

๑.มองปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์การ

สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเป็นองค์การที่เกิดขึ้นใหม่จากการรวม “คน” ที่มาจาก ๒ องค์การ คือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติและกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน การรวมเป็นองค์การที่เกิดขึ้นใหม่บนความแตกต่างที่หลากหลายคงปฏิเสธไม่ได้บนพื้นฐานของหลักการว่า จะไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์การนั้น

แนวคิด Charles Handy (๑๙๗๙) ได้เสนอแนวคิดเทพเจ้าแห่งการบริหาร (God of Management) ซึ่งเป็นการใช้ชื่อเทพเจ้าของกรีกเป็นสัญลักษณ์ของสไตล์การบริหารและวัฒนธรรมองค์การที่ต่างๆ กันและน่าสนใจ ดังนี้

๑.เทพเจ้าซีอุส คือ เทพแห่งเทพเจ้าทั้งปวง เป็นเทพแห่งอำนาจและความเข้มแข็ง ชอบใช้อำนาจในการบริหารงาน จึงเป็นตัวแทนของสไตล์การบริหารแบบมีบารมี ความเด็ดขาด และมีความเป็นผู้นำสูงมาก ผู้นำจะบริหารองค์การด้วยการตัดสินใจที่รวดเร็วและใช้การสื่อสารระหว่างกันแบบเห็นหน้าก็รู้ใจกัน ดังนั้น ศูนย์กลางในการบริหารงานขององค์การจึงขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียว สัญลักษณ์ที่สื่อถึงเทพเจ้าซีอุส คือ “ใยแมงมุม” ที่เชื่อมโยงกัน องค์การที่ยึดหลักการบริหารแบบนี้ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดและควบคุมการปฏิบัติงาน ระบบการทำงานจึงมีความรวดเร็ว ไม่เน้นขั้นตอนหรือรายละเอียดปลีกย่อยมากนัก โดยมุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว

รูปแบบการบริหาร (Style) รูปแบบนี้จะมีลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นการยึดแบบฉบับการทำงานของ “นาย” เป็นหลัก เพื่อสร้างกระบวนการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วที่สุด สถานการณ์ใดๆ ก็ตามที่ใช้ความเร็วในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญจะเหมาะสมกับวัฒนธรรมรูปแบบนี้ที่สุด และมองว่าความรวดเร็วสำคัญกว่าที่จะต้องไปลงรายละเอียดเพราะเป็นต้นทุนในความล่าช้า

๒.เทพเจ้าพอลโล เป็นเทพแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีกฎเกณฑ์ในการบริหารงานและเชื่อมั่นในระบบขั้นตอน วัฒนธรรมรูปแบบนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์นั้นโดยธรรมชาติเป็นผู้มีเหตุผล จึงมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีโดยมี “เสาหิน” ที่ค้ำวิหารเป็นเสมือนตัวแทนของหน้าที่และแผนกต่างๆ ในองค์การ ซึ่งจุดสูงสุดของเสาหินจะมาพบกันที่ปลายสามเหลี่ยมด้านบนอันเป็นตัวแทนของผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหารแต่ละเสาหินก็ยึดกันไว้ด้วยกฎกติกาและกระบวนการขององค์การ

รูปแบบการบริหาร (Style) ตามรูปแบบนี้จะมีลักษณะเน้นการยึดระเบียบกฎเกณฑ์ของทางราชการเป็นหลัก มีระบบการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน (Bureaucracy) เน้นเรื่องการวางตำแหน่ง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีความมั่นคง สามารถคาดการณ์ได้ พนักงานเพียงแต่ทำตามตำแหน่ง

ของตนเท่านั้น ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และมองว่าอำนาจในการสั่งการและตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสำคัญมากและเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร

๓. เทพีอารีนา เป็นเทพสตรีแห่งการรังสรรค์ ผู้มีพลังและพรสวรรค์และยอมรับฝีมือและความซื่อของของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นเป็นตัวเกณฑ์วัดขององค์กร เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นไปที่ภารกิจขององค์กรเป็นหลัก ชอบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สัญลักษณ์ของวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเป็นรูป “ตาข่าย” ที่สื่อว่าศูนย์อำนาจมาจากตรงกลางของตาข่ายทุกส่วนที่ตัดเข้าหากัน เป็นตาข่ายที่ดึงเอาทรัพยากรต่าง ๆ จากปัจจัยหลาย ๆ ด้านในองค์กรมาแก้ปัญหาของส่วนต่าง ๆ ในระบบให้เรียบร้อย องค์กรรูปแบบนี้จึงมีลักษณะแบบเครือข่ายที่ไม่แข็งตึง แต่มีโครงสร้างที่หลวมและแต่ละหน่วยงานของโครงสร้างดังกล่าวนี้ มักจะมีอิสระไม่ได้ฟังคำสั่งจากใคร แต่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

รูปแบบการบริหาร (Style) นี้จะมีลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นไปที่ภารกิจ โดยไม่เน้นกฎระเบียบ แต่จะมุ่งบูรณาการสมาชิกที่มีศักยภาพมาร่วมกันทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทำให้ระบบการทำงานจึงมีความยืดหยุ่นสูงและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานจะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์

๔. เทพเจ้าไดโอนิซุส เป็นเทพแห่งเหล้าไวน์และดนตรี มีความเป็นตัวของตัวเองมาก รักความเป็นอิสระและมีความเป็นปัจเจกสูง มักทำอะไรตามแบบตนเอง ฟังพาดตนเอง และคิดด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตน เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ยอมรับการมี “นาย” นอกจากการเข้าร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จึงมักคอยสนับสนุนในสิ่งที่จำเป็นแก่สมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงานของสมาชิกแต่ละคน ระบบการทำงานจึงมีลักษณะที่ต้องรู้เรื่องนั้นจริงอย่างลุ่มลึก และไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์กติกาที่ไม่สำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร แต่จะเน้นคุณภาพของผลงานที่ดีเยี่ยมเท่านั้น

รูปแบบการบริหาร (Style) ตามรูปแบบนี้จะมีลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานที่มีพื้นฐานของการทำงานอย่างอิสระ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการปฏิบัติงานและถูกควบคุมน้อยลง โดยยึดฐานคิดว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ชาญฉลาดเพราะให้คุณค่ากับทักษะหรือความชำนาญของบุคคล และดึงเอาความสามารถนั้น ๆ มาแสดงให้เห็นประจักษ์ได้ดีที่สุดในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

การวิเคราะห์ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์การ

จากการพิจารณาแนวคิดและรูปแบบการบริหารดังกล่าวข้างต้นของคนที่มาจากองค์การ ๒ แห่งในสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาขอสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ ดังนี้

ตารางที่ ๔ แสดงการผลวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	แนวคิด Charles Handy	ผลการวิเคราะห์
๑.มีการรวมศูนย์อำนาจที่ผู้นำ และผู้นำเป็นผู้กำหนด วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ ระบบการทำงานมีความรวดเร็ว มุ่งเน้นความสำเร็จหรือผลงาน	เทพเจ้าซีอุส (Zeus)	ข้าราชการที่มาจาก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
๒.เน้นการยึดระเบียบกฎเกณฑ์ โครงสร้างการทำงานเป็นทางการสูง มีการกำหนด บทบาทหน้าที่ชัดเจน มีความมั่นคง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง	เทพเจ้าอพอลโล (Apollo)	ข้าราชการที่มาจาก กรุงเทพมหานคร

จากตารางที่ ๔ พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ที่โอนมาจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจที่ผู้นำ จะเชื่อฟังผู้นำ เพราะภารกิจหลักในการดับเพลิงและป้องกันสาธารณภัยต่างๆ ที่ต้องการความรวดเร็วและมุ่งความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารแบบเทพเจ้าซีอุส และมักไม่มีความเข้าใจ ไม่สนใจในรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติที่ต้องใช้ระยะเวลาและมองเป็นปัญหาความล่าช้าในการทำงาน

สำหรับข้าราชการในส่วนของกรุงเทพมหานคร จะมีทั้ง ๒ ส่วนคือ ๑.ฝ่ายปฏิบัติภารกิจหลักและ ๒. ฝ่ายสนับสนุนภารกิจหลัก ซึ่งจะมุ่งเน้นการยึดระเบียบกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการทำงาน ตามบทบาทหน้าที่ชัดเจน เป็นรูปแบบการบริหารแบบ “เทพเจ้าอพอลโล” ส่วนใหญ่มักจะไม่ชอบการทำงานที่ไร้ระเบียบแบบแผนหรือไม่ยึดระเบียบปฏิบัติให้ถูกต้อง และมองวิธีการทำงานในรูปแบบแรกเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องและไม่เป็นระบบ แนวคิดรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันโดยธรรมชาตินี้ อาจส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์การและทำให้การบริหารองค์การสะท้อนผลลัพธ์แค่เพียง “ภาพลวงตา” ที่ไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ปัญหาของหน่วยงานอาจมีความซับซ้อนหลายมิติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งนี้ ผู้ศึกษาซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้นำแนวคิดทฤษฎีการใช้ ๗S ของ McKinsey มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนี้

ตารางที่ ๕ วิเคราะห์ปัญหาโดยนำทฤษฎีการใช้ ๗'s

ปัจจัย	ปัญหา	ผลกระทบ
๑. โครงสร้างองค์กร (Structure)	๑. โครงสร้างมุ่งเน้นฝ่ายกำลังหรือปฏิบัติแต่ฝ่ายสนับสนุนอ่อนแอ - ฝ่ายกำลังพล จำนวน ๑,๗๓๐ คน - ฝ่ายสนับสนุน จำนวน ๑๐๗ คน ๒. การจัดอัตรากำลังตามโครงสร้างไม่เหมาะสมกับภารกิจและปริมาณงาน - ฝ่ายที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องด้านพัสดุทั้งสำนัก มีเจ้าหน้าที่พัสดุ ๕ คน ที่กระจายแต่ละส่วนราชการ มีระดับชำนาญงาน ๓ คนและปฏิบัติการ ๒ คน เพื่อควบคุมดูแลทรัพย์สิน อีกทั้งยังต้องมีหน้าที่จัดซื้อจ้างและภารกิจอื่นๆ	๑. ขาดความเอาใจใส่ ขาดความรับผิดชอบในงานด้านการบริหารเรื่องอื่นๆ ๒. งานล่าช้าและหากเร่งรัดก็อาจเกิดความเสียหาย ๓. ภารกิจไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. ระบบการปฏิบัติการ (System)	๑. ระบบไม่มีความชัดเจนในสายการบังคับบัญชาและการแบ่งแยกหน้าที่ ๒. ระบบไม่มีมาตรฐานและมักใช้วิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ๓. ขาดความเข้าใจในการสื่อสารและการประสานงาน	๑. มีความเสี่ยงและมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบสูง ๒. ภารกิจไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๑. กลยุทธ์ที่กำหนดไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่คำนึงถึงปัญหาภายในองค์กร ๒. มุ่งแก้ปัญหเฉพาะหน้าหรือทำแต่เรื่องเฉพาะกิจและสร้างปัญหาตามมาโดยไม่สนใจกฎเกณฑ์กติกา	๑. อาจเกิดความเสียหายหรือข้อผิดพลาดในการดำเนินการได้ ๒. ภารกิจไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<p>๔.บุคลากรขององค์กร (Staff)</p>	<p>๑.มีการแบ่งพรรค แบ่งพวกสูง ๒.มีความถี่ในการโอนย้าย การลาออกของเจ้าหน้าที่สูง ๓.ขาดความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติ งานและไม่ใส่ใจที่จะศึกษาเรียนรู้ ๔.ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ๕.เพิกเฉย ละเลย ไม่ขยันในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่</p>	<p>๑.เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ๒.การทำงานที่ขาดมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ๓.การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องทำให้การแก้ไขปัญหาไม่ต่อเนื่อง ๔.ภารกิจไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>๕.ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)</p>	<p>๑.ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒.ไม่ยอมรับหรือหลีกเลี่ยงการเรียนรู้ในเรื่องงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ๓.ขีดความสามารถมีจำกัด</p>	<p>๑. การปฏิบัติงานล่าช้า ผิดพลาดและอาจเกิดความเสียหาย ๒.ขาดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้เป็นที่พอใจตามเป้าหมาย ๓.ภารกิจไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>๖.รูปแบบการบริหาร (Style)</p>	<p>๑.ไม่คำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๒.ไม่ตระหนักถึงการเรียนรู้และเข้าใจในระเบียบปฏิบัติให้ถูกต้องตามระบบและระเบียบ</p>	<p>๑.มีความขัดแย้งและการต่อต้านในองค์กร ๒.มีความเสี่ยงในการปฏิบัติไม่เป็นที่พอใจตามระเบียบกฎหมาย ๓.ภารกิจไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>๗.ค่านิยมร่วม (Shared Value)</p>	<p>ไม่มี</p>	<p>๑.มีความเสี่ยงสูงในการปฏิบัติไม่เป็นที่พอใจตามระเบียบ ๒.ภารกิจไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

และหากพิจารณาจากทฤษฎี ๗S ของ McKinsey ในข้อ ๑ ถึง ๓ เป็นเรื่องโครงสร้างและระบบ และในข้อ ๔ ถึง ๗ นั้นเป็นเรื่องของรูปแบบการบริหารและทรัพยากรการบริหารคือ “คน” ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องแก้ไขใน ๒ ส่วนนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญ

นอกจากจะต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในองค์กรแล้วปัญหาสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์เพราะเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น คือ ปัญหาเรื่องการควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร

๒.มองปัญหาด้านทรัพย์สินที่ได้รับโอน

สำหรับแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการรับโอนทรัพย์สินจากสำนักงานตำรวจแห่งชาตินั้น ผู้ศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการคลัง ได้พบและได้รับรายงานจากเจ้าหน้าที่เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๕๗ ซึ่งสรุปรายละเอียดในหนังสือที่ กท ๑๘๐๑/๑๖๑๘ ลงวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๒ เรื่องการดำเนินการเรื่องการตรวจสอบทรัพย์สินที่ได้รับโอนจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการในขณะนั้น ได้มีการดำเนินการเรื่องการตรวจสอบทรัพย์สินที่ได้รับโอนจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนี้

๑.ทรัพย์สินที่ถูกต้องตามบัญชี ย.๕๙ และลงระบบ MIS๒ ไว้ครบถ้วน ดังนี้

๑.๑ สำนักงานเลขาธิการ	จำนวน	๑,๕๒๓ รายการ
๑.๒ กองอำนาจการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	จำนวน	๑๖๐ รายการ
๑.๓ กองปฏิบัติการดับเพลิง๑	จำนวน	๙๔๒ รายการ
๑.๔ กองปฏิบัติการดับเพลิง๒	จำนวน	๙๑๓ รายการ
๑.๕ กองปฏิบัติการดับเพลิง๓	จำนวน	๑,๖๓๕ รายการ
๑.๖ กองปฏิบัติการดับเพลิง๔	จำนวน	๑,๑๓๐ รายการ
รวมทั้งสิ้น		๖,๓๐๓ รายการ

๒.ทรัพย์สินที่ลงระบบ MIS แต่ไม่มีทรัพย์สินอยู่จริง แต่มี ย.๕๙

๒.๑ สำนักงานเลขาธิการ	จำนวน	๑๗๙ รายการ
๒.๒ กองปฏิบัติการดับเพลิง๑	จำนวน	๑๒๖ รายการ
๒.๓ กองปฏิบัติการดับเพลิง๒	จำนวน	๑๓๕ รายการ
๒.๔ กองปฏิบัติการดับเพลิง๔	จำนวน	๑๕ รายการ
รวม		๔๕๕ รายการ

๓.ทรัพย์สินที่ลงระบบ MIS มีทรัพย์สินอยู่จริง แต่ไม่มี ย.๕๙

๓.๑ กองปฏิบัติการดับเพลิง๒	จำนวน	๑๐ รายการ
๓.๒ กองปฏิบัติการดับเพลิง๔	จำนวน	๑๗ รายการ
รวม		๒๗ รายการ

๔. ทรัพย์สินที่ไม่ลงระบบ MIS แต่มีทรัพย์สินอยู่จริง และมี ย.๕๙

๔.๑ กองปฏิบัติการดับเพลิง๒	จำนวน	๑๙ รายการ
๔.๒ กองปฏิบัติการดับเพลิง๔	จำนวน	๒ รายการ
	รวม	๒๑ รายการ

๕. ทรัพย์สินที่ไม่ลงระบบ MIS แต่มีทรัพย์สินอยู่จริง แต่ไม่มี ย.๕๙

๕.๑ กองปฏิบัติการดับเพลิง๒	จำนวน	๑๗ รายการ
๕.๒ กองปฏิบัติการดับเพลิง๔	จำนวน	๑ รายการ
	รวม	๑๘ รายการ

๖. ไม่มีทรัพย์สินที่ไม่ลงระบบ MIS แต่มี ย.๕๙

๖.๑ กองปฏิบัติการดับเพลิง๒	จำนวน	๘ รายการ
๖.๒ กองปฏิบัติการดับเพลิง๔	จำนวน	๒๐ รายการ
	รวม	๒๘ รายการ

เรื่องนี้ หัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ (นางสาวนุศรา ศานติมงคลวิทย์) ในขณะนั้นได้เสนอแนวทางการแก้ไขและนำเรียนผู้อำนวยการสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร (นายนิคม บุญพิทักษ์) โดยมีแนวทาง ดังนี้

๑. กรณีทรัพย์สินที่ลงระบบ MIS แต่ไม่พบทรัพย์สินหรือพบชิ้นส่วนซากผุพัง แต่มี ย.๕๙

๑.๑ หากเป็นทรัพย์สินที่ได้รายงานทรัพย์สินชำรุดในการตรวจสอบรายงานประจำปีไว้แล้วก็สามารถจำหน่ายทรัพย์สินได้ (ควรทำในระหว่างปีงบประมาณ) แต่กรณีดังกล่าวฝ่ายการคลังได้ตรวจสอบแล้วไม่ได้รายงานทรัพย์สินชำรุดไว้ในกรณียางานทรัพย์สินประจำปี ๒๕๕๑

๑.๒ หากหน่วยงานตรวจสอบว่าเป็นการลง MIS ซ้ำหรือลงผิดก็สามารถทำเรื่องมาที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (งานธุรการกอง) เพื่อขออนุญาตลบข้อมูลในระบบ MIS ได้โดยมีหนังสืออ้างอิง มีผู้อนุมัติในการลบข้อมูลนั้น ๆ

๑.๓ หากไม่สามารถดำเนินการแก้ไขตามข้อ ๑.๑ และ ๑.๒ ได้ถือว่าทรัพย์สินนั้นสูญหายในการตรวจสอบพัสดุประจำปีให้รายงานว่ามีทรัพย์สินสูญหายที่รายการ และรายงานต่อปลัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอแต่งตั้งคณะกรรมการสอบหาข้อเท็จจริงเพื่อสอบสวนเรื่องดังกล่าว

๒. กรณีทรัพย์สินที่ไม่ลงระบบ MIS หรือลงระบบ MIS แล้ว แต่ไม่มี ย.๕๙

ซึ่งทรัพย์สินกรณีนี้มีปัญหา (ในข้อ๒,๓,๔ รวม ๖๖ รายการ) นั้นให้ดำเนินการลงรับทรัพย์สินเพิ่มเติมให้เรียบร้อย

๓. กรณีไม่มีทรัพย์สิน และไม่ลงระบบ MIS หรือลงระบบ MIS แล้ว แต่มี ย.๕๙ หากตรวจสอบแล้ว หน่วยงานเห็นว่าไม่มีหรือสูญหายไปตั้งแต่ก่อนรับโอนอาจตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงขึ้นมาสอบข้อเท็จจริงในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อสรุปและนำผลสรุปจากการสอบสวนแจ้งให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติทราบต่อไป

แนวทางตามบันทึกสั่งการดังกล่าว ฝ่ายการคลัง สำนักเลขานุการ ได้เวียนแจ้งทุกส่วนราชการ ตั้งแต่วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๒ แต่ทว่าปัญหาต่างๆ ที่ได้มีแนวทางหรือได้กำหนดมาตรการการแก้ไข ปัญหาไปแล้วนั้น ก็ยังมิได้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบกับยังไม่เคยมีการ จำหน่ายทรัพย์สินต่าง ๆ ตั้งแต่ที่ได้รับโอนมาจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติจัดตั้งเป็นสำนักป้องกันและ บรเทศาธารณภัย กทม. ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

ทั้งนี้ ในระยะแรกที่ผู้ศึกษาได้มาปฏิบัติงานที่ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักป้องกันและ บรเทศาธารณภัยในระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗ นั้น พบว่าในเรื่องของทรัพย์สินมีปัญหา ซ้ำซ้อนหลายประการ ประกอบกับข้อท้วงติงของสำนักงานตรวจสอบภายใน จึงขอเรียนสรุปประเด็นที่ สำคัญ ดังนี้

ตารางที่ ๖ วิเคราะห์ปัญหาจากข้อเท็จจริง

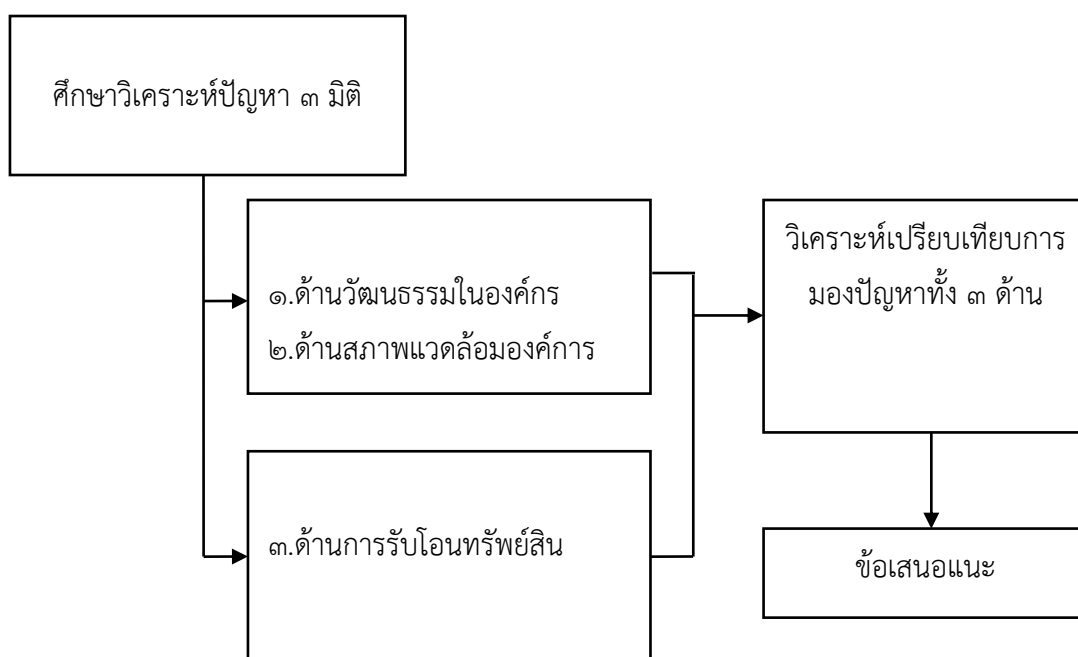
ประเด็น	ปัญหา	ผลกระทบ
๑.การคำนวณค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ผิดย้อนหลังตั้งแต่ที่ได้รับโอน	๑.ขีดความสามารถเจ้าหน้าที่ไม่ สามารถแก้ไขปัญหาได้	จัดหางบการเงิน ไม่ได้
๒.ไม่มีการจำหน่ายทรัพย์สินตั้งแต่ที่ ได้รับโอนมาจากสำนักงานตำรวจ แห่งชาติ	๑.เพราะมีทรัพย์สินสูญหายและมี รายการไม่ตรงกับบัญชี ต้องตั้ง คณะกรรมการสอบข้อเท็จ ๒.ขาดผู้นำในการแก้ไขปัญหา ๓.มีแต่ผู้สั่งการและติดตาม แต่ไม่มี ผู้ที่ลงไปกำกับดูแลให้การทำงานแต่ ละขั้นตอนผ่านพ้นปัญหาไปได้ ๔.ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน	เจ้าหน้าที่โอนย้าย ลาออก ทำให้การ แก้ปัญหาไม่ต่อเนื่อง ต่อเนื่อง
๓.การควบคุมดูแลทรัพย์สินไม่เป็น ระบบ และตั้งแต่ได้รับโอนมายังไม่ เรียบร้อย	๑.ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ปฏิบัติ ๒.ละเลยเพิกเฉยไม่สนใจในเรื่องการ ควบคุมดูแลทรัพย์สินของส่วนราชการ	การปฏิบัติไม่เป็น ระบบและไม่ปฏิบัติตามระเบียบขั้น ตอนตามกฎหมาย

แนวทางการแก้ไขปัญหในระยะเริ่มต้น คือ การจัดอบรมสัมมนา การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่อง การคำนวณค่าเสื่อมทรัพย์สิน การควบคุม การดูแลและการจำหน่าย และการจัดประชุมเพื่อติดตามงาน และรับฟังปัญหาต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ของทุกส่วนราชการที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง การพัสดุ ของ ทุกส่วนราชการในสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร

จากหนังสือสั่งการดังกล่าวข้างต้นประกอบกับแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ได้มีมาตรการ กำหนดไว้แล้วนั้น ยังไม่ส่งผลหรือมีพลังขับเคลื่อนให้ปัญหาเหล่านี้หมดไปได้ ทำให้ผู้ศึกษาคงต้อง พิจารณาทบทวนและศึกษาปัญหาที่แท้จริง เพื่อให้การแก้ไขปัญหในเรื่องการบริหารจัดการของทรัพย์สิน ของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ผู้ศึกษาซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการ สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร ได้ตระหนักถึงเป็นปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนางานของหน่วยงาน คือ “ทรัพยากร บุคคลในองค์กร”และ “การวางระบบ” เป็นเรื่องสำคัญเพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ เกิดขึ้นใหม่ให้มีประสิทธิภาพนั้น เป็นเรื่องที่ต้องข้มปัญหาในเรื่องพฤติกรรมของคนในองค์กรและ วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไม่ได้ ประกอบกับการกิจอื่นๆ ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น นอกจะทำให้การแก้ไข ปัญหาหรือสะสางปัญหาเดิมยากที่จะประสบผลสำเร็จแล้วยังจะมีปัญหาอื่นที่ซับซ้อนยุ่งยากเพิ่มขึ้นได้

กรอบแนวคิดในการศึกษา



ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหา ๓ มิติ

ตารางที่ ๗ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการมองปัญหา ๓ มิติ

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ	ทฤษฎี ๗ร	ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง
<p>๑.ผู้บริหารไม่ใส่ใจในการแก้ไขปัญหภายใน เพราะไม่เข้าใจรายละเอียดขั้นตอนและมองเป็นเรื่องยุ่งยาก ลักษณะของ “เทพซีอุส”</p> <p>๒.ขาดความจริงใจและความสนใจในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารระดับสูง</p>	<p>ข้อ ๑-๓ เป็นปัญหาเรื่อง โครงสร้างและระบบ และข้อ ๔-๗ เป็นปัญหาเรื่อง คน</p> <p>๑.โครงสร้างกับอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจ</p> <p>๒.บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย</p> <p>๓.บุคลากรขาดความเอาใจใส่ และขาดความมุ่งมั่นรวมใจกันในการแก้ไขปัญหา</p> <p>๔.บุคลากรมีการโยกย้ายเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้การแก้ไขปัญหิต่างๆ ไม่ต่อเนื่อง</p>	<p>๑.ขีดความสามารถเจ้าหน้าที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหายากได้</p> <p>๒.ขาดความมุ่งมั่นรวมใจกันในการแก้ไขปัญหา</p> <p>๓.การปฏิบัติงานที่ไม่เข้าใจในระเบียบปฏิบัติและไม่เป็นมาตรฐานงาน</p> <p>๔.บุคลากรมีการโยกย้ายเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้การแก้ไขปัญหิต่างๆ ไม่ต่อเนื่อง</p> <p>๕.ลักษณะงานยากซับซ้อนและมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนที่มีปัญหาในทุกขั้นตอน</p>

ผลการวิเคราะห์ จากตารางที่ ๗ พบว่าการบริหารองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและจัดตั้งขึ้นใหม่นี้ มีสภาพแวดล้อมภายในหรือการบริหารทรัพยากรการบริหารที่ไม่เข้มแข็ง มีปัญหาหลายเรื่องในเรื่องของโครงสร้างองค์การที่มุ่งเน้นฝ่ายปฏิบัติ แต่ละเลยฝ่ายสนับสนุนให้เข้มแข็ง องค์การลักษณะนี้ไม่สามารถบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพได้ และการบริหารงานองค์การอาจมีผลสัมฤทธิ์เป็นเพียง “ภาพลวงตา” และไม่มีคุณภาพที่แท้จริงเพราะขาดปัจจัยภายในหรือทรัพยากรการบริหารที่จะสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพและอาจกลายเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและแก้ไขยากยิ่งขึ้น

ปัจจัยความสำเร็จ

แนวคิดของ Haveman (๑๙๙๒) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมต้องการปัจจัยที่จะทำให้การบริหารองค์การเพื่อบริหารงานและปรับทัศนคติของคนในองค์การที่มาจาก ๒ องค์การนี้ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑. **ต้องการเวลา** ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจและปรับแนวคิด และทัศนคติในการทำงานให้สอดคล้องกัน โดยเฉพาะในเรื่องการควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สินเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน และมีขั้นตอนตามการใช้ข้อกฎหมายหลายประเด็นที่ไม่สอดคล้องและไม่เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

๒. **ต้องการขีดความสามารถของคน** และความมุ่งมั่นของคนในการร่วมด้วยช่วยกันแก้ไขปัญห่องค์การและต้องการผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการพัสดุเพิ่มขึ้นเพื่อจะได้เพิ่มองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายความรู้ในองค์กรเพิ่มขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการทำงานที่ไม่มีคุณภาพ

๓. **ต้องการผู้นำที่เข้มแข็งและเที่ยงธรรม** และจริงจังในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การกระจายอำนาจให้ระดับปฏิบัติลดปัญหาที่จะต้องเผชิญหน้า คือ ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์การ ลดข้อร้องเรียนและการละเลยการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย

๔. **ต้องการการจัดระบบงาน** ขึ้นตอนและกระบวนการ องค์ความรู้และความเข้าใจในขั้นตอนการควบคุมและการจำหน่ายทรัพย์สินตามระเบียบ ให้มีมาตรฐานตามข้อบังคับและหนังสือสั่งการให้ถูกต้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานในเรื่องการควบคุมทรัพย์สินและการจำหน่ายทรัพย์สิน มีคุณภาพและมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนและมุ่งเน้นให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน ๒ มิติคือ

๔.๑ มิติด้านมูลค่าได้แก่ การลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และลดความเสี่ยงในการการดำเนินการและคุณค่า

๔.๒ มิติด้านคุณค่า ได้แก่ การป้องกันปัญหาในการควบคุมดูแลและการจำหน่ายให้เป็นไปตามระเบียบ

ระบบ หมายถึง กระบวนการในการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อแสดงวิธีการดำเนินการ บุคคลที่รับผิดชอบ รายการที่จะออกแบบเพื่อตรวจสอบ (Checklist) ระยะเวลาในการดำเนินการ โดยอ้างอิงกฎระเบียบและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ

ขั้นตอนการควบคุมทรัพย์สิน การจำหน่ายและการขายทอดตลาด





๑. Work Flow ขั้นตอนการควบคุมทรัพย์สินที่ได้จากการจัดซื้อ/รับโอน/รับบริจาค

ผังกระบวนการ	ขั้นตอน	อ้างอิง
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๑.๑.ลงรับทรัพย์สินที่ได้มา</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๑.๒.ตรวจรับพัสดุให้ถูกต้อง</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๑.๓.บันทึกลงรับทรัพย์สินในMISวันเดียวกับที่ตรวจรับ**</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๑.๔.คิดค่าเสื่อมให้เป็นปัจจุบัน**</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๑.๕.สำเนาเอกสารให้ส่วนกลางเพื่อบันทึกบัญชี</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๑.๖.เขียนรหัสทรัพย์สินที่ครุภัณฑ์**</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๑.๗.แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมทรัพย์สิน****</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">๑.๘.รายงานทรัพย์สินและคำนวณค่าเสื่อมประจำปี</div>	<p>๑.ลงรับการได้มาของของทรัพย์สินทุกวิธี เช่น ได้จากการจัดซื้อ ได้จากรับโอนหรือรับบริจาค</p> <p>๒.ให้ลงทะเบียนรับทรัพย์สินในระบบ MIS ในวันเดียวกับการตรวจรับ</p> <p>๓.จัดพิมพ์ทะเบียนคุมทรัพย์สินและการ์ดมือโดยคิดค่าเสื่อมให้เป็นปัจจุบัน</p> <p>๔.ให้สำเนาเอกสาร ใบตรวจรับทะเบียนทรัพย์สินMIS และการ์ดมือและรูปถ่ายส่งให้ฝ่ายการคลัง เพื่อบันทึกบัญชีจำนวน ๑ ชุด และสำเนาเก็บเข้าแฟ้มให้เป็นระบบ</p> <p>๖.เขียนรหัสทรัพย์สินที่ครุภัณฑ์</p> <p>๗.แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมรักษาทรัพย์สินไม่น้อยกว่า ๓ คน (ไม่ต่ำกว่าระดับ๕และไม่ต่ำกว่าระดับ๔ อีก๒ คน) ตรวจสอบและรายงานปีละ ๑ ครั้งและรายงานปลัดกรุงเทพมหานคร****</p> <p>๘.เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำรายงานพัสดุกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทางบัญชีระหว่างสอบยืนยันความถูกต้องมูลค่าที่ได้มา</p>	<p>๑. ส่วนราชการผู้จัดซื้อและเจ้าของทรัพย์สิน</p> <p>๒.ระเบียบที่ใช้: ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องการพัสดุ พศ.๒๕๓๘ ข้อ ๑๔๖</p> <p>๓.คำสั่ง กทม. ๔๓๑๕/๒๕๔๐ ลว.๑๘ พ.ย.๒๕๔๐เรื่องวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมและการจำหน่ายทรัพย์สิน</p> <p>๔.เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำรายงานพัสดุกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทางบัญชีหรือสำเนาจากฎีกาเบิกจ่าย</p> <p>๖.ส่วนราชการเจ้าของทรัพย์สิน</p> <p>๗.ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องการทรัพย์สิน พศ.๒๕๓๘ ข้อ ๑๐ และข้อ ๑๑</p> <p>๘.เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำรายงานพัสดุกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทางบัญชีกับหัวหน้าฝ่ายคลังลงนามในแบบ ๑-๖</p>

๒.Workflow ขั้นตอนการจำหน่ายพัสดุ

ผังกระบวนการ	ขั้นตอน	อ้างอิง
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๒.๑.แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุ**</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๒.๒.รายงานการตรวจสอบพัสดุชำรุด**</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๒.๓.แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง**</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๒.๔.รวบรวมเอกสารประกอบการพิจารณาให้</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">๒.๕.รายงานพัสดุประจำปี ๒๕๕๖ (ไปยังปลัดกรุงเทพมหานคร)**</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">๒.๖.เสนอเห็นควรจำหน่ายพัสดุต่อปลัดกรุงเทพมหานคร</div>	<p>๑.แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุและรายงานผู้แต่งตั้งภายใน ๓๐ วัน (ก่อนสิ้นเดือนกันยายนทุกปี แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุ) ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ ข้อ ๑๔๙</p> <p>๒.ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงตามข้อ ๑๕๐ แห่งข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๘ เกี่ยวกับความชำรุด เสื่อมคุณภาพหรือสูญไปหรือไม่จำเป็นต้องใช้แล้วให้เสร็จภายในกำหนด</p> <p>๓.โดยการเสนอขอจำหน่ายพัสดุให้แนบเอกสารประกอบการพิจารณา ดังนี้</p> <p>๓.๑ สำเนาการตรวจสอบทรัพย์สินเสื่อมคุณภาพ</p> <p>๓.๒ ผลการพิจารณาของคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง</p> <p>๓.๓ ทะเบียนทรัพย์สิน คัดและรับรองสำเนาทุกฉบับ</p> <p>๓.๔.รูปถ่ายแต่ละรายการ</p> <p>๓.๕.สำเนาใบสิ่งซ่อมครั้งสุดท้าย</p> <p>๓.๖.เครื่องจักรเครื่องยนต์ให้แนบรายละเอียดการตรวจสภาพจากกองโรงงานช่างกล</p> <p>๓.๗.รถยนต์ รถจักรยานยนต์ ชูตลอกหมายเลขเครื่องยนต์ หมายเลขตัวรถจากตัวรถจริง</p> <p>๔.เสนอเห็นควรจำหน่ายต่อปลัดกรุงเทพมหานคร</p>	<p>-ตามข้อบัญญัติ กทม เรื่อง การพัสดุ พ.ศ ๒๕๓๘ ข้อ ๑๔๙ ภายในสิงหาคมของทุกปี</p> <p>-ตามข้อบัญญัติ กทม เรื่อง การพัสดุ พ.ศ ๒๕๓๘ ข้อ ๑๕๐ ภายในตุลาคมทุกปี</p> <p>-ตามข้อบัญญัติ กทม เรื่อง การพัสดุ พ.ศ ๒๕๓๘ ข้อ ๑๕๑(๑) (๒)(๓)(๔)และข้อ ๑๕๔ ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี</p> <p>-คำสั่ง กทม. ๔๓๑๕/๒๕๔๐</p> <p>ลว.๑๘ พ.ย.๒๕๔๐ เรื่องวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมและการจำหน่ายทรัพย์สิน</p>

๓.Workflow ขั้นตอนการขายทอดตลาด

ผังกระบวนการ	ขั้นตอน	อ้างอิง
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๓.๑.แต่งตั้งคณะกรรมการตีราคาขั้นต่ำ </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๓.๒.จัดทำเอกสารรายการรายละเอียดรายการผลการตีราคาขั้นต่ำ </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๓.๓.จัดทำบันทึกขออนุมัติจำหน่ายถึงหัวหน้าหน่วยงานพร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการขายทอดตลาด </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๓.๔.จัดพิมพ์ประกาศการขายทอดตลาดและเวียนไปถึงหน่วยงานของกทม.และกองประชาสัมพันธ์ </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ๓.๕.จัดเตรียมแฟ้มเอกสารรายการที่ขอจำหน่ายโดยแนบสำเนาประกาศขายทอดตลาดและรายการที่ขอจำหน่าย </div>	<p>๑.หลังจากได้หนังสือสั่งการให้อนุมัติให้จำหน่ายให้แต่งตั้งกรรมการตีราคาขั้นต่ำ จำนวน ๓ ราย (กรณีมีการขายสิ่งก่อสร้างให้มีนายช่างโยธา)</p> <p>๒. จัดทำเอกสารรายการรายละเอียดราคาขั้นต่ำ พัสดุเสื่อมสภาพ จำนวน ราคาขั้นต่ำต่อหน่วยและราคารวม พร้อมจัดทำบันทึกการตรวจสอบสภาพและการตีราคา</p> <p>๓.คณะกรรมการตีราคาขั้นต่ำทำบันทึกรายงานผลการตีราคาเสนอหัวหน้าหน่วยงานเพื่อทราบ</p> <p>๔.จัดทำบันทึกขออนุมัติจำหน่ายถึงหัวหน้าหน่วยงานพร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการขายทอดตลาด</p> <p>๕.จัดพิมพ์ประกาศการขายทอดตลาดโดยจะต้องระบุวงเงินการวางค้ำประกันการเข้าสู่ราคาในอัตราร้อยละ ๒๐ ของราคาขั้นต่ำและกำหนดวันขายทอดตลาดไม่น้อยกว่า ๒๐ วันทำการนับแต่วันที่ลงประกาศ</p> <p>๖.เวียนประกาศขายทอดตลาดไปถึงหน่วยงานต่างๆ ของกรุงเทพมหานครและกองประชาสัมพันธ์</p> <p>๗.การจัดเตรียมแฟ้มเอกสารรายการที่ขอจำหน่ายโดยแนบสำเนาประกาศขายทอดตลาด จำนวน ๑ ชุดไว้สำหรับผู้สนใจมารับเอกสาร</p>	<p>-คำสั่งกทท.ที่ ๓๙๙๖/๒๕๕๖ ลว ๑๘ พ.ย.๒๕๕๖ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการขายทอดตลาด</p> <p>-คำสั่ง กทท. ๓๑๗๔/๒๕๕๘ ลว.๓๑ส.ค..๒๕๕๘ เรื่อง มอบอำนาจให้หัวหน้าหน่วยงาน</p> <p>-คำสั่งกทท.ที่ ๓๙๙๖/๒๕๕๖ ลว ๑๘ พ.ย.๒๕๕๖ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการขายทอดตลาด</p>

ผังกระบวนการ	ขั้นตอน	อ้างอิง
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๔.๑.การจัดเตรียมสถานที่ในวัน ขายทอดตลาด </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๔.๒.ลงทะเบียนรายชื่อพร้อมที่ อยู่ของผู้สุ่ราคาพร้อมวาง หลักประกัน </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๔.๓.แจกหมายเลขตามลำดับ ของผู้สุ่ราคาตามลำดับของการ วางหลักประกัน </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๔.๔.การจัดเตรียมการ ดำเนินการในช่วงการสุ่ราคา </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ๔.๕.ดำเนินการประมูลสุ่ ราคา*** </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ๔.๖.ทำเอกสารการส่งมอบ พัสดุให้แก่ผู้ชนะการสุ่ราคา </div>	<p>๑.ทำหนังสือขอใช้สถานที่จัดเตรียมเก้าอี้ให้ เรียบร้อย</p> <p>๒.จัดทำป้ายกรรมกรรมขายทอดตลาดวางไว้บน โต๊ะ</p> <p>๓.จัดทำป้ายสำหรับยกสุ่ราคา</p> <p>๔.ลงทะเบียนรายชื่อพร้อมที่อยู่ของผู้สุ่ราคาและให้ ผู้สุ่ราคาลงลายมือชื่อกำกับ โดยให้แล้วเสร็จก่อน เริ่มต้นขายทอดตลาด ไม่น้อยกว่า ๑ ชั่วโมงพร้อม เรียกหลักประกัน</p> <p>๕.ใบลงทะเบียนของผู้วางหลักประกัน (คณะกรรมการขายทอดตลาดลงนาม)</p> <p>๖.ใบรับเงินวางหลักประกันให้ทำสำเนาไว้และพิมพ์ พิเศษเป็นเลขกลม</p> <p>๗.แจกหมายเลขตามลำดับของผู้สุ่ราคาที่มาวาง หลักประกัน</p> <p>๘.จัดทำใบแสดงราคาประมูลพัสดุเพื่อดูว่า หมายเลขใด สุ่ราคาเท่าใด</p> <p>๙.เมื่อผู้สุ่ราคาได้รับหมายเลขเรียบร้อยแล้วให้ทุก คนนั่งที่ที่เรียบร้อย ปิดประตูห้องห้ามไม่ให้ผู้ไม่ เกี่ยวข้องเข้าไป</p> <p>๑๐.คณะกรรมการพร้อมที่โต๊ะ ประธานอ่าน ประกาศและทำการประมูลสุ่ราคา</p> <p>๑๑.บันทึกหมายเลขและราคาของผู้สุ่ราคาเสนอและ คณะกรรมการขายทอดตลาดลงลายมือชื่อ</p> <p>๑๒.ทำเอกสารส่งมอบพัสดุของแต่ละส่วนราชการ (ทำสำเนาไว้ ๓ ชุด) ให้ผู้ชนะการสุ่ราคาลงนาม</p>	<p>-คำสั่งกทท.ที่ ๓๙๙๖/๒๕๔๖ ลว ๑๘ พ.ย.๒๕๔๖ เรื่องหลักเกณฑ์และ วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับ การขายทอดตลาด</p>

๕.Workflow การขายทอดตลาด (ช่วงทราบผู้ชนะการสู้ราคา)

ผังกระบวนการ	ขั้นตอน	อ้างอิง
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">๕.๑.การจัดเตรียมเอกสาร หลังจากทราบผู้ชนะการสู้ราคา</div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">๕.๒.คืนเงินวางหลักประกัน ให้แก่ผู้ไม่ชนะการสู้ราคา</div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">๕.๓.รายงานผลการขาย ทอดตลาด**</div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">๕.๔.รายงานผลการจำหน่ายถึง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน**</div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">๕.๕.แจ้งสำนักการคลังทราบ เพื่อจำหน่ายพัสดูออกจาก ทะเบียน**</div>	<p>๑.ให้คืนเงินวางหลักประกันให้แก่ผู้ไม่ชนะการสู้ราคา กลางมือซื้อรับคืนเงิน</p> <p>๒.ให้ผู้ชนะการสู้ราคาชำระเงินให้ครบถ้วนนับแต่วันที่ทำการซื้อ</p> <p>๓.พิมพ์ใบเสนอราคาให้ผู้ชนะการสู้ราคาลงนาม และนำเอกสารส่งมอบให้แก่ผู้ชนะการสู้ราคา</p> <p>๔.กรณีมีการรื้อถอน ต้องจัดทำสัญญากรณีใช้เวลารื้อถอนเกิน ๕ วัน</p> <p>๕.จัดทำใบนำส่งเงินและสำเนาใบเสร็จรับเงินและสำเนาบัตรประจำตัวของผู้ชนะการสู้ราคา</p> <p>๖.จัดทำบันทึกรายงานผลการขายทอดตลาดเสนอหัวหน้าหน่วยงานเพื่อทราบ</p> <p>๗.แนบเอกสารประกอบการพิจารณา คือ ใบเสนอราคา สัญญากรณีรื้อถอน ใบนำส่งเงิน ใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น</p> <p>๘.เมื่อได้ดำเนินการจำหน่ายพัสดุแล้วให้เจ้าหน้าที่พัสดูลงจ่ายพัสดุนั้นออกจากบัญชีหรือทะเบียนทันทีแล้วรายงานให้ สตง.ทราบภายใน ๓๐ วัน นับแต่ลงจ่ายพัสดุนั้น</p> <p>๙.แจ้งสำนักการคลังทราบเพื่อจำหน่ายพัสดูออกจากทะเบียน</p>	<p>ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครเรื่อง การพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๘ ข้อ ๑๕๕</p> <p>ภายใน ๓๐ วันนับแต่ วันที่ลงจ่ายพัสดุ</p>

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘

กิจกรรมหลัก	ความคาดหวัง	งบ	ผู้รับผิดชอบ	เวลา
๑.แต่งตั้งคณะกรรมการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	เป็นการบูรณาการการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหในภาพรวม โดยมีทุกส่วนราชการในหน่วยงานและส่วนกลางร่วมเป็นคณะกรรมการ	ไม่มี	๑.ทุกส่วนราชการ ๒.ฝ่ายการคลังเป็นเจ้าภาพ	๑๕ วัน
๒.การประชุมและกำหนดกรอบทิศทางในการแก้ไขปัญหทั้งระบบ	๑.พิจารณาปัญหาและกำหนดแนวทางการแก้ไข กรณีชำรุดสูญหายจะต้องตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง ๒.เวียนรายงานการประชุมแจ้งทุกส่วนราชการ เพื่อทราบและถือปฏิบัติ ๓.ประชุมเร่งรัดติดตามความก้าวหน้าเดือนละ ๑ ครั้ง	ไม่มี	ทุกส่วนราชการ	๑๕ วัน
๓.แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงและดำเนินการสอบข้อเท็จจริง	๑.ติดตามเร่งรัดการดำเนินการสอบข้อเท็จจริงให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน โดยแนวทางการสอบข้อเท็จจริงควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒.ตรวจสอบสำนวนการสอบข้อเท็จจริงก่อนสรุปเสนอความเห็น	ไม่มี	๑.ส่วนราชการที่มีทรัพย์สินไม่ตรงตามทะเบียนทรัพย์สิน ๒.ฝ่ายการคลังและนิติกร	๔๕ วัน ๑๕ วัน
๔.มาตรการแก้ไขปัญหเชิงรุกโดยกำหนดวันในแต่ละสัปดาห์ที่จะเรียกเจ้าหน้าที่พัสดุของกองปฏิบัติการดับเพลิง ๑-๔ มาประชุมและแก้ไขปัญหเชิงรุก(๔๒ส่วนราชการ)	๑.ลดการรอคอยเอกสารจากการประสานงานที่ล่าช้าและมีข้อผิดพลาดของ ๔๒ ส่วนราชการ ๒.ปรับปรุงแก้ไขปัญหต่างๆ ของ๔๒ส่วนราชการ ได้ง่ายขึ้น	ไม่มี	ฝ่ายการคลังและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของทุกส่วนราชการ	๖๐ วัน
๕.รวบรวมเอกสารพร้อมจัดทำรายงานการตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุประจำปี	๑.ดำเนินการตามกระบวนการได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ไม่มี	ฝ่ายการคลังและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของทุกส่วนราชการ	ภายในเดือนพฤศจิกายน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การประเมินผล

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยง
๑.การบริหารองค์การล้มเหลว	๑.ผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้นำที่ดี มีความเที่ยงธรรม ๒.ควรปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้เหมาะสม ทั้งฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายสนับสนุน
๒.มีเรื่องฟ้องร้องทางกฎหมายหรือข้อท้วงติงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานตรวจสอบภายในกรุงเทพมหานคร	๑.ควรวางระบบงานและประสานความร่วมมือจากทุกส่วนราชการให้ร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขปัญหาขององค์กร ๒.ควรมีฝ่ายนิติการและบังคับคดีของหน่วยงาน
๓.บุคลากรมีการขอโอนย้าย ลาออก	๑.ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนทำงานให้กับองค์กร ๒.ควรทำให้สถานที่ทำงานเป็น Happy workplace ๓.ควรสร้างองค์ความรู้ทดแทนกัน (อย่างน้อยงานลักษณะนี้ควรมีผู้รู้งาน ๒ คน)

ตัวชี้วัด

๑.ผลการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการกระบวนการควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สิน ลดลง ๗๐% ภายในปี พ.ศ.๒๕๕๘ และ ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๕๙

๒.การจำหน่ายทรัพย์สินและพัสดุที่ชำรุดหรือสูญหายให้แล้วเสร็จ เพิ่มขึ้น ๗๐%ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ และ ๑๐๐% ภายในปี ๒๕๕๙

กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ดังนี้

- | | |
|---|------|
| ๑.แต่งตั้งคณะกรรมการแก้ไขปัญหาทรัพย์สินของหน่วยงาน | ๑๐% |
| ๒.ปรับปรุงแก้ไขคณะกรรมการควบคุมทรัพย์สินของหน่วยงาน | ๒๐% |
| ๓.แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง | ๓๐% |
| ๔.เชิญทุกส่วนราชการจำนวน ๔๒ ส่วนราชการที่มีปัญหามาให้คำปรึกษา แนะนำและกำกับการปฏิบัติให้แล้วเสร็จ | ๕๐% |
| ๕.รวบรวมเอกสารและเสนอขออนุมัติจำหน่ายทรัพย์สินต่อปลัดกรุงเทพมหานครได้ภายในเดือนพฤศจิกายน | ๗๐% |
| ๖.อนุมัติจำหน่ายโดยวิธีขายทอดตลาด | ๘๐% |
| ๗.รายงานผลการจำหน่ายถึงสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและสำนักการคลัง | ๑๐๐% |

ข้อเสนอแนะ

๑.สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานครควบทบทวนพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรตามสภาพแวดล้อมภายในทุกมิติ เพราะการเป็นองค์กรชั้นนำด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้นั้น ระบบการบริหารภายในต้องเข้มแข็ง มีความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่ออุดมการณ์เดียวกัน มิใช่แบ่งพรรคแบ่งพวกจนเกิดความไม่เป็นธรรมในองค์กร เพราะภายใต้ผลการดำเนินการขององค์กรที่ปรากฏอาจเป็นเพียงภาพลวงตาแต่ไร้ประสิทธิภาพ ประกอบกับการมุ่งพัฒนาองค์กรโดยมุ่งเน้นการจัดซื้ออุปกรณ์ที่ทันสมัย เน้นพัฒนาคนด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยตามพันธกิจ แต่กลับละเลยการใส่ใจในการแก้ปัญหาทรัพยากรการบริหารหรือคนที่เป็นฝ่ายสนับสนุนภารกิจหลักแล้ว นอกจากจะเป็นองค์กรชั้นนำด้านความปลอดภัยของกรุงเทพมหานครไม่ได้แล้ว ยังอาจจะกลายเป็นองค์กรที่สร้างปัญหาที่สลับซับซ้อนตามมาได้ เพราะเรื่องนี้เกินขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติที่จะดำเนินการการทั้ง ๒ เรื่องไปพร้อมกันได้อย่างมีคุณภาพ

๒.การจัดซื้อ จัดจ้าง การควบคุมและจำหน่ายทรัพย์สินนั้นเป็นงานที่ยากทุกขั้นตอน มีความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาดในทุกขั้นตอน ควรมีนักวิชาการพัสดุและเจ้าหน้าที่พัสดุไม่น้อยกว่า ๒ คนในแต่ละส่วนราชการระดับกองของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และสำหรับสถานีดับเพลิงนั้น ควรปรับจากเจ้าหน้าที่ธุรการ จากเดิม ๒ ตำแหน่ง เป็น ๑ ตำแหน่งและปรับเป็นเจ้าหน้าที่พัสดุ ๑ ตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่สำคัญที่จะต้องเร่งดำเนินการ ภารกิจต่าง ๆ จึงจะสะดวกและก้าวต่อได้อย่างต่อเนื่อง เพราะลักษณะงานเหล่านี้มีทักษะ และสะสมองค์ความรู้ จากการดำเนินการและการแก้ไขปัญหาแต่ละขั้นตอน

๓.หลังจากสะสมปัญหาเก่าที่เกิดขึ้นมานานนับ ๑๐ ปีได้แล้ว ในอนาคตอาจนำ RFID (Radio Frequency Identification) ซึ่งเป็นนวัตกรรมหรือระบบที่ฉลาดเพื่อนำมาใช้เพื่อตรวจ ติดตามและบันทึกข้อมูลที่ติดอยู่กับป้าย ซึ่งนำไปฝังไว้ในหรือติดอยู่กับวัตถุต่าง ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ กล่อง หรือสิ่งของใดๆ มาใช้ในการควบคุมดูแลทรัพย์สินของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เพราะสามารถติดตามข้อมูลของวัตถุ ๑ ชิ้นรวมทั้งตำแหน่งที่ตั้งของวัตถุนั้นว่าปัจจุบันนั้นอยู่ที่ใด ข้อได้เปรียบเหนือกว่าระบบบาร์โค้ด
