

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการก่อสร้าง
หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
ของสำนักงานระบายน้ำ

จัดทำโดย นางสาวดี ธรรมธารากาศ

ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ
สังกัด สำนักงานเลขานุการ สำนักงานระบายน้ำ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๗
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

หัวข้อ การพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการก่อกำหนดผู้กักกัน
หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของสำนักการระบายน้ำ

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

สำนักการระบายน้ำ เป็นหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร มีภารกิจหลักในการปฏิบัติการ กำกับป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วม และการจัดการคุณภาพน้ำในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมุ่งเน้นการ ป้องกันน้ำท่วมจากน้ำหลากและน้ำหนุน การระบายน้ำฝนจากถนนสายหลักให้รวดเร็ว การพัฒนาระบบ การป้องกันน้ำท่วมและการระบายน้ำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร ควบคุมไปกับการพัฒนาคุณภาพน้ำเพื่อสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อเป้าหมายตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) มุ่งสู่การเป็นมหานครปลอดภัย ที่มีความสะดวกสบาย ประหยัด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นมหานครสำหรับทุกคน เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของ ประชาชนอย่างยั่งยืน

ในฐานะที่ผู้นำเสนอรายงานส่วนบุคคลได้ปฏิบัติงานในสังกัดฝ่ายการคลังของสำนัก การระบายน้ำ ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาเสนอเรื่องในขั้นตอนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตั้งแต่รายงานขอซื้อขอจ้าง ไปจนถึงการขออนุมัติซื้อหรือจ้าง รวมถึงการดำเนินการตรวจสอบฎีกาเพื่อเบิกจ่ายเงินนั้น เห็นว่าสิ่งที่ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือ ความสำเร็จของการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินการก่อกำหนด ผู้กักกันในงบลงทุนและการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีที่ได้รับ โดยทุกปีสำนักการระบายน้ำจะได้รับ งบประมาณรายจ่ายงบลงทุนเกินกว่าร้อยละ ๕๐ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อนำไปใช้ในการ ปฏิบัติตามแผนงานระยะสั้นและระยะยาว เช่น การขุดลอกคลอง การปรับปรุงระบบระบายน้ำ การปรับปรุง สถานีสูบน้ำ การปรับปรุงท่อระบายน้ำ การก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน โรงบำบัดน้ำเสีย อุโมงค์ระบายน้ำ และต้องดำเนินการให้เป็นไปแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่กำหนดให้ ทุกหน่วยงานดำเนินการก่อกำหนดผู้กักกันงบประมาณรายจ่ายประจำปีเฉพาะงบลงทุนและงบประมาณกันเงินไว้ เบิกเหลือปีแบบไม่มีหนี้ผู้กักกันทุกรายการ/โครงการ ให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ ๑ รวมถึงถูกกำหนดเป็น ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปี แต่ที่ผ่านมาก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด อันเนื่องมาจากปัญหาต่าง ๆ ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น งบประมาณจำนวนมาก วงเงินสูง มีเรื่อง ต้องจัดซื้อจัดจ้างจำนวนมาก งบประมาณส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการ กำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของครุภัณฑ์ที่มีเทคนิคซับซ้อน การสืบราคากลางต้องใช้ระยะเวลานาน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้เกิดปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินการจัดหาเพื่อให้ตัวผู้รับจ้าง รวมถึงการที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุ ยังขาดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเมื่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง จนถึงการลงนามสัญญาผู้กักกันต้องใช้เวลาเวลานาน ก็ทำให้ไม่สามารถใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ ได้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการก่อกำหนดผู้กักกันของสำนักการระบายน้ำให้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล และเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๓. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้การก่อกำหนดผู้กัพนหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของสำนักการระบายน้ำ เป็นไปตามเป้าหมาย เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๔.๒ สำนักการระบายน้ำสามารถดำเนินการก่อกำหนดผู้กัพนงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

๕.๑ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี แบ่งประเด็นยุทธศาสตร์ออกเป็น ๗ ด้าน ได้แก่ มหานครปลอดภัย มหานครสีเขียวและสะดวก มหานครสำหรับทุกคน มหานครกระชับ มหานครประชาธิปไตย มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้ และการบริหารจัดการเมืองมหานคร

ในการจัดทำรายงานส่วนบุคคลฉบับนี้ เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๔ การคลังและงบประมาณ โดยมีเป้าหมายให้กรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังและการงบประมาณ ที่เป็นมาตรฐานสากลและเกื้อหนุนต่อการพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะยาว โดยเฉพาะการพัฒนาการการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการก่อกำหนดผู้กัพนหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของสำนักการระบายน้ำให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเมื่อหน่วยงานสามารถบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง และการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะนำไปสู่การสนับสนุนงานที่เป็นภารกิจหลักของสำนักการระบายน้ำในการปฏิบัติการกำกับป้องกันและแก้ไขปัญหาที่ท่วม และการจัดการคุณภาพน้ำในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อเป้าหมายตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) มุ่งสู่การเป็นมหานครปลอดภัย ที่มีความสะดวกสบาย ประหยัด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นมหานครสำหรับทุกคน เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนอย่างยั่งยืนอีกด้วย

๕.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นการตรวจสอบให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรอันเป็นปัจจัยภายใน และการตรวจสอบเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคอันเป็นปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถาม ๒ ประการคือ สภาพปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไร และทิศทางการดำเนินงานจะมุ่งไปทางใดในอนาคต โดยหลักการสำคัญของ SWOT เป็นการวิเคราะห์โดยการสำรวจสภาพการณ์ ดังนี้

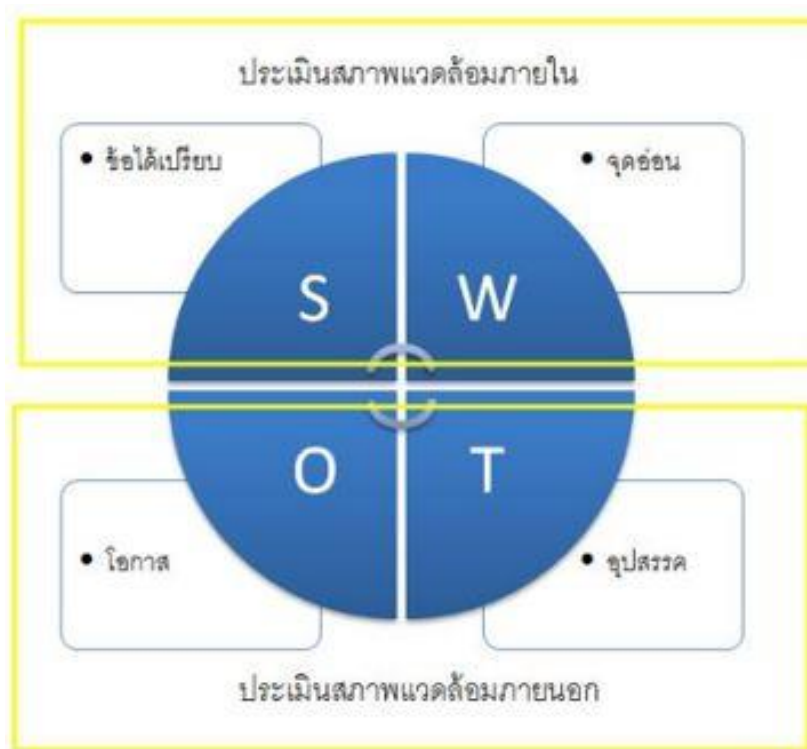
๕.๒.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน จะวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรความสามารถภายในหน่วยงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน

ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ และการจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงาน เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

- จุดแข็ง (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของหน่วยงานที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงาน

- จุดอ่อน (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบของหน่วยงานที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน



๕.๒.๒ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน และการงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

- โอกาส (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบที่เป็นประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับมหภาค และหน่วยงานสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรค (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งหน่วยงานจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพหน่วยงานให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

๕.๒.๓ ผู้นำเสนอได้ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่ามีปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และสภาพการณ์ปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการก่อสร้าง ผูกพันหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของสำนักการระบายน้ำ สรุปดังนี้

จุดแข็ง (S-Strengths)

๑) มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน ตามยุทธศาสตร์การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒) มีโครงสร้างองค์กรและรูปแบบในการบริหารงานสอดคล้องกับภารกิจ จำนวนอัตรากำลังมีความเหมาะสม

๓) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานมีประสบการณ์สูง สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

จุดอ่อน (W-Weaknesses)

๑) ขาดบุคลากรที่มาบรรจุใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งว่าง ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างมีปริมาณงานที่มากเกินไป ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและอาจเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้

๒) ได้รับงบประมาณที่ใช้ในการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ที่มีวงเงินสูงทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต้องใช้ระยะเวลานาน

๓) เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีไม่เพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ ระบบอินเทอร์เน็ต ฯลฯ ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ บางครั้งอาจเกิดกรณีระบบอินเทอร์เน็ตขัดข้อง เข้าถึงเว็บไซต์ไม่ได้ เครื่องพิมพ์ชำรุดไม่มีเครื่องเปลี่ยนสำรอง เป็นต้น

๔) เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความชำนาญในเรื่องของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งหากมีการดำเนินการไม่ถูกต้องอาจเกิดปัญหาที่ต้องแก้ไขภายหลัง

โอกาส (O-Opportunities)

๑) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้งานได้ทั่วถึง ทำให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมีความสะดวกรวดเร็ว และมีการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ Electronic Government Procurement (e-GP) จัดทำและรับผิดชอบโดยกรมบัญชีกลาง ทำให้มีความสะดวกต่อการทำงานของหน่วยงานของรัฐและผู้ประกอบการ

๒) การที่กฎหมายและระเบียบจัดซื้อจัดจ้างมีผลใช้บังคับกับทุกหน่วยงานของรัฐทั่วทั้งประเทศ ทำให้หลักเกณฑ์การปฏิบัติมีหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๓) เกิดการแข่งขันกันอย่างเป็นธรรมในตลาดและเกิดการต่อรองของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมเสนอราคา ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากหน่วยงานของรัฐจะพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ราคาต่ำสุด หรือกรณีใช้เกณฑ์ราคาประกอบเกณฑ์อื่น ทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

อุปสรรค (T-Threats)

๑) อำนาจในการวินิจฉัยปัญหาที่ต่าง ๆ ที่เกิดในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นของคณะกรรมการที่ ถูกแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ เช่น การพิจารณาอุทธรณ์เป็นอำนาจของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์และข้อร้องเรียน การตีความวินิจฉัยปัญหาหรือ การผ่อนผันการดำเนินการ เป็นอำนาจของคณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างในภาครัฐ เป็นต้น ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณานาน

๒) การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ระเบียบและแนวทางใหม่ ทำให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้วหยุดชะงักหรืออาจต้องมีการดำเนินการใหม่ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ใช้ในการคำนวณราคากลางงานก่อสร้างของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดและราคาตามบัญชีมาตรฐานครุภัณฑ์ เป็นต้น

๓) ภาวะทางเศรษฐกิจการลงทุนเกิดการชะลอตัวจากภัยพิบัติ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว หรือจากการระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-๑๙) เป็นต้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีการชะลอหรือระงับการลงทุน ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างไม่มีผู้เสนอราคา

จากการวิเคราะห์ SWOT ที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งคือ โครงสร้างองค์กรและบุคลากร มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพสูงและสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี จุดอ่อนคือ ปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรที่ไม่เหมาะสม บุคลากรขาดความรู้ มีเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ โอกาสคือ เทคโนโลยี กฎหมาย และการแข่งขันกันของผู้ประกอบการ และอุปสรรคคือ อำนาจ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย และสถานะทางเศรษฐกิจ โดยสามารถใช้หลักการกลยุทธ์ทางเลือก TOWS Matrix จับคู่ปรากฏผลของการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

๑) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategies) เป็นการใชจุดแข็ง (S) เมื่อโอกาส (O) เอื้ออำนวย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยสามารถนำโครงสร้างองค์กรและบุคลากรที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันมาพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ บุคลากรสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการมีกฎหมายเป็นเกณฑ์มาตรฐานเพื่อกำหนดแนวทางหลักร่วมกันในการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

๒) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST Strategies) เป็นการใชจุดแข็ง (S) มาลดอุปสรรค (T) จากภายนอก โดยผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดจ้าง มีการดำเนินการประชุมคณะทำงานเพื่อเห็นชอบแนวทางร่วมกัน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ หรือเหตุการณ์ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อปรับปรุงแผนงาน กรอบระยะเวลาการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน และการติดตามให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้น

๓) ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO Strategies) เป็นการปรับลดจุดอ่อน (W) เพื่อเพิ่มช่องทางการตอบรับโอกาส (O) จากภายนอก ในช่วงที่ยังขาดบุคลากรมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ทำให้ปริมาณงานมีมาก จึงต้องมีการจูงใจบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้าใจสถานการณ์ร่วมกัน มีการให้ความรู้ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการ และเพิ่มการนำข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่กระจายอยู่ มาจัดรวมไว้ในฐานข้อมูลเดียวกันเพื่อใช้ในการค้นหา

๔) ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน (WT Strategies) เป็นการปรับลดจุดอ่อน (W) และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (T) จากภายนอก ดำเนินการสรรหาบุคลากรมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง และสามารถรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างทันท่วงที

๕.๓ แนวคิดวงจรการบริหารงานแบบ PDCA (Plan – Do – Check – Act)

แนวคิดหลักการทำงานตามวงจรเดมมิ่ง (The Deming Cycle) “PDCA” ที่ถูกคิดค้นโดย Walter Shewhart และพัฒนาโดย W. Edwards Deming จนเป็นที่รู้จักแพร่หลายทั่วโลก เป็นแนวคิดที่

สามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรมเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน โดยมีหลักการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

Plan (การวางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกรอบระยะเวลา กำหนดผู้รับผิดชอบ และการกำหนดงบประมาณที่ต้องใช้ ซึ่งเป็นการวางแผนงานก่อนลงมือปฏิบัติ การวางแผนอาจสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ทำให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ตามขั้นตอน วิธีการลำดับงานที่ได้กำหนดไว้ในแผน โดยศึกษาถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น ๆ เอามาใช้ประโยชน์และปฏิบัติให้ได้ผลดีที่สุด และมีผลของการดำเนินการ หากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นอาจมีการบันทึกไว้เพื่อแก้ไขปรับปรุงในการทำงานครั้งต่อไป

Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การประเมินแผน เป็นการตรวจสอบและประเมินผลของการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติแล้วตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

Act (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้างหรือมีกระบวนการในขั้นตอนใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ติดอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น และการสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการในครั้งต่อไป



การพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการก่อสร้างผู้ผูกพัน หมดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ของสำนักการระบายน้ำ โดยอาศัยหลักแนวคิดวงจรการบริหารงานแบบ PDCA มีการดำเนินการ ดังนี้

๕.๓.๑ การวางแผนงานก่อนลงมือปฏิบัติ (Plan)

๑) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ตัวเลขผลการดำเนินการก่อสร้างผู้ผูกพันในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ พบว่าการดำเนินการในไตรมาสที่ ๑ สามารถดำเนินการก่อสร้างผู้ผูกพันได้ร้อยละ ๓๙.๑๙ และไตรมาสที่ ๒ การก่อสร้างผู้ผูกพันเพิ่มขึ้นเล็กน้อยอยู่ที่ร้อยละ ๓๙.๘๐ ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบแล้ว ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างมีความรวดเร็ว ถูกต้อง ทำให้การก่อสร้างผู้ผูกพันปีงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นไปตามเป้าหมายนั้น จึงกำหนดเป้าหมายไว้ ๒ ประการคือ สำนักการระบายน้ำมีคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และสามารถดำเนินการก่อสร้างผู้ผูกพันปีงบประมาณหมดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ ตามลำดับ

๒) การกำหนดวิธีการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบโดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ และการกำหนดกรอบระยะเวลา โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานติดตามการดำเนินการใช้จ่ายเงินงบประมาณและการดำเนินการก่อสร้างผู้ผูกพันของสำนักการระบายน้ำ มีการวิเคราะห์ข้อมูลงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยจัดลำดับความสำคัญตามรายการ/โครงการที่ต้องดำเนินการ มีการดำเนินการจัดประชุมคณะทำงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยในขั้นตอนการวางแผนอาจสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

๕.๓.๒ การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) ตามวิธีการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และกรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ตามขั้นตอนของแผน โดยต้องมีการเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

๕.๓.๓ การประเมินแผน (Check) โดยการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่าสามารถปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นที่ส่งผลให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๕.๓.๔ การนำผลการประเมินมาพัฒนา (Act) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนงานในครั้งต่อไป

๕.๔ การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM)

Knowledge Management (KM) คือ แนวทางการบริหารแนวทางการทำงานภายในองค์กร เพื่อทำให้เกิดการนิยาม ความรู้ขององค์กรขึ้น และทำการรวบรวม สร้าง และกระจายความรู้ขององค์กรไปให้ทั่วองค์กรเพื่อให้เกิดการต่อยอดของความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้น คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์กรในแต่ละสาขา

รูปแบบความรู้ มี ๒ ประเภท

๑) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ เช่น Internet บางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม

๒) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถ ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม

ความรู้ ๒ ประเภทนี้จะเปลี่ยนสภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนเป็น Tacit



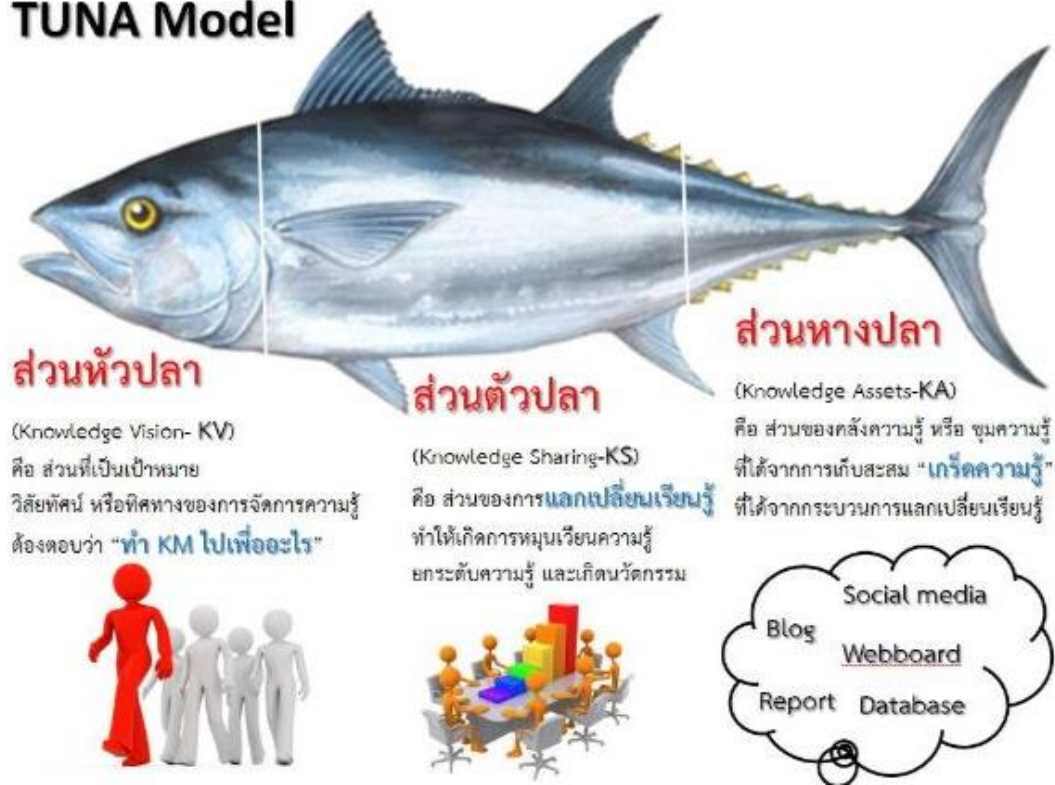
การจัดการความรู้ โดยใช้ปลาทุโมเดล (TUNA MODEL) ของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต จาก สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ (สศค.) มีองค์ประกอบหลัก ๓ ส่วน คือ

๑) Knowledge Vision (KV) เปรียบได้กับ ส่วนหัวปลา หมายถึง เป็นเป้าหมายวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ ก่อนลงมือทำ KM จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะทำ KM เพื่ออะไร หรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน

๒) Knowledge Sharing (KS) เปรียบได้กับ ส่วนกลางลำตัว หมายถึง การแลกเปลี่ยน ความรู้ (Share and Learn) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะ จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะเป็นความรู้ซึ่งกันและกัน โดยไม่หวงวิชา โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว

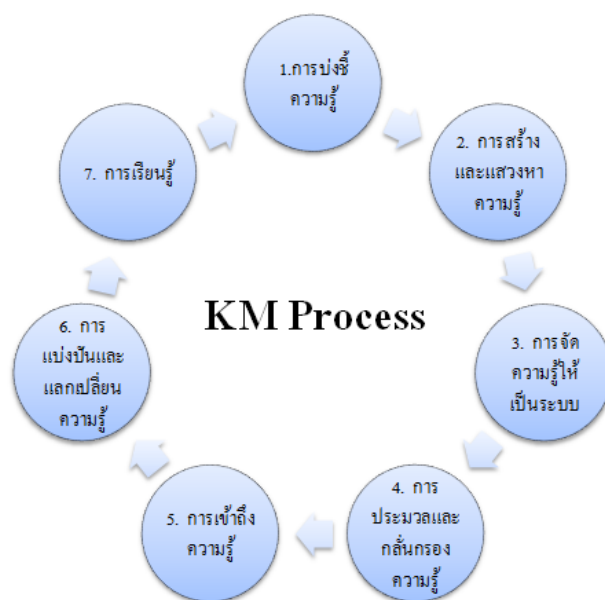
๓) Knowledge Assets (KA) เปรียบได้กับส่วนที่เป็นหางปลา หมายถึง คลังความรู้ หรือฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งได้จากการเก็บสะสมเก็ตรัดความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ มาจัดระบบให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกการนำมาใช้ในการทำงาน เพื่อสะดวกในการเรียกใช้และ ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) รวมทั้งมีการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว เพื่อให้คลัง ความรู้มีเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นเท่านั้น และใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ (Share and Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

TUNA Model



กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) มี ๗ กระบวนการ

- ๑) การบ่งชี้ความรู้ ค้นหาความรู้ อะไรบ้างอยู่ในองค์กรแล้วพิจารณาว่าความรู้ นั้นเป็นรูปแบบใด อยู่ที่ใคร หรือความรู้ อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี จัดลำดับความสำคัญของความรู้ เหล่านั้น
- ๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก ปรึกษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว
- ๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว และนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์
- ๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน
- ๕) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก
- ๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
 - Explicit Knowledge เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - Tacit Knowledge ระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง
- ๗) การเรียนรู้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงาน มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และนำไปสู่การให้องค์กรมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด



๕.๕ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง และการก่องหน้ผูกพันหรือการใช้จ่ายเงิน บัญญัติไว้ดังนี้

มาตรา ๓๗ วรรคสอง การก่องหน้ผูกพันและการใช้จ่ายเงินของหน่วยรัฐในการปฏิบัติหน้าที่ หรือการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส คุ่มค่าและประหยัด โดยพิจารณาเป้าหมาย ประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐ และต้องเป็นไปตามรายการและวงเงินงบประมาณ รายจ่ายของหน่วยงานของรัฐนั้นด้วย

มาตรา ๔๘ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐต้องปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ หรือตามกฎระเบียบ ของหน่วยงานของรัฐโดยเคร่งครัด

มาตรา ๖๕ การจัดทำงบประมาณ การใช้จ่าย การก่องหน้ผูกพัน และการบริหารทรัพย์สิน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยต้องพิจารณาผลสัมฤทธิ์ ความคุ้มค่า ความประหยัด และภาระทางการคลังที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

๕.๖ แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๓ ตาม หนังสือกรุงเทพมหานคร ด่วนที่สุด ที่ กท ๑๙๐๒/๖๒๖ ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๖๒

ปลัดกรุงเทพมหานครได้เห็นชอบให้ทุกหน่วยงานดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการติดตาม และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนี้

๕.๖.๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานกำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนผ่านระบบ MIS ๒ เพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน

๕.๖.๒ ให้ทุกหน่วยงานเร่งดำเนินการก่องหน้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายประจำปีเฉพาะงบลงทุน และงบประมาณเงินกันไว้เบิกเหลือปีแบบไม่มีหน้ผูกพันทุกรายการ/โครงการให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ ๑

๕.๖.๓ ให้ทุกหน่วยงานเร่งรัดดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุน และการเบิกจ่ายงบประมาณ รายจ่ายประจำปีในภาพรวม

๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

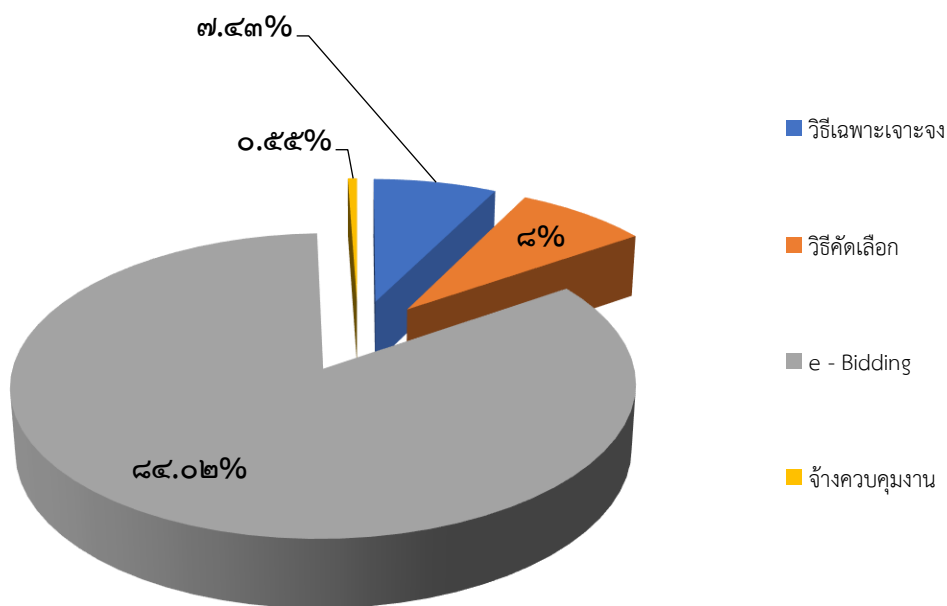
๖.๑ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) แนวคิดวงจรการบริหารงานแบบ PDCA และรวบรวมผลการดำเนินการทางสถิติที่ผ่านมา เช่น ผลการดำเนินการการเบิกจ่ายเงินและการก่องหนี่ผู้กัพนงประมาณตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี รายงานการวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาในการวางแผนงาน

ตัวอย่าง ตารางแสดงร้อยละของงบประมาณ จำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้างปีงบประมาณ ๒๕๖๒

ส่วนราชการ	งบประมาณ	วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง			
		เฉพาะเจาะจง	คัดเลือก	e - Bidding	จ้างควบคุมงาน
สภ.	๒,๘๙๐,๔๗๙.๑๘ (๑๐๐%)	๒,๘๙๐,๔๗๙.๑๘ (๑๐๐%)	-	-	-
กรท.	๓๖๐,๐๓๖,๐๓๗.๖๐ (๑๐๐%)	๙๕,๐๗๑,๓๓๗.๖๐ (๒๖.๔๑%)	-	๒๖๔,๙๖๔,๗๐๐.- (๗๓.๕๙%)	-
สคณ.	๖๒๓,๖๒๔,๓๗๔.๔๐ (๑๐๐%)	๘๐,๑๖๑,๑๘๘.๔๐ (๑๒.๘๕%)	-	๕๔๓,๔๖๓,๑๘๖.- (๘๗.๑๕%)	-
กรบ.	๑,๔๓๒,๙๖๔,๙๒๒.๗๐ (๑๐๐%)	๑๐,๔๔๐,๘๒๒.๗๐ (๐.๗๒%)	๒๘๗,๓๑๐,๐๐๐.- (๒๐.๐๕%)	๑,๑๓๕,๒๑๔,๑๐๐.- (๗๙.๒๒%)	-
กสน.	๕๕,๒๓๘,๙๕๔.๓๐ (๑๐๐%)	๑,๕๘๖,๗๙๑.๓๐ (๒.๘๗%)	-	๕๓,๖๕๒,๑๖๓.- (๙๗.๑๓%)	-
กคจ.	๓๐๗,๓๖๗,๕๙๘.๓๖ (๑๐๐%)	๕๑,๔๓๘,๐๙๘.๓๖ (๑๖.๗๔%)	-	๒๕๕,๙๒๙,๕๐๐.- (๘๓.๒๖%)	-
สพน.	๗๖๙,๙๗๔,๖๐๒.๕๐ (๑๐๐%)	๑๐,๗๖๔,๖๐๒.๕๐ (๑.๔๐%)	-	๗๕๙,๒๑๐,๐๐๐.- (๙๘.๖๐%)	-
สจน.	๔๐,๔๘๘,๐๘๔.๔๔ (๑๐๐%)	๑๔,๕๒๕,๕๙๐.๔๔ (๓๕.๘๗)	-	๕,๙๖๒,๔๙๔.- (๑๔.๗๓%)	๒๐,๐๐๐,๐๐๐.- (๔๙.๔๐%)
รวมทั้งสิ้น	๓,๕๙๒,๕๘๕,๐๕๓.๔๘ (๑๐๐%)	๒๖๖,๘๗๘,๙๑๐.๔๘ (๗.๔๓%)	๒๘๗,๓๑๐,๐๐๐.- (๘%)	๓,๐๑๘,๓๙๖,๑๔๓ (๘๔.๐๒%)	๒๐,๐๐๐,๐๐๐.- (๐.๕๕%)

จากตัวอย่างตามตารางจะเห็นว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่ใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงานระบายน้ำ รวมทั้งสิ้น ๓,๕๙๒,๕๘๕,๐๕๓.๔๘ บาท พบว่างบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - Bidding) เป็นจำนวนเงินมากที่สุดคือ ๓,๐๑๘,๓๙๖,๑๔๓.- บาท คิดเป็นร้อยละ ๘๔.๐๒ รองลงมาคือวิธีคัดเลือก เป็นเงิน ๒๘๗,๓๑๐,๐๐๐.-บาท คิดเป็นร้อยละ ๘ วิธีเฉพาะเจาะจง เป็นเงิน ๒๖๖,๘๗๘,๙๑๐.๔๘ บาท คิดเป็นร้อยละ ๗.๔๓ และวิธีการที่น้อยที่สุดคือการดำเนินการจ้างควบคุมงานด้วยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป เป็นเงิน ๒๐,๐๐๐,๐๐๐.- บาท คิดเป็นร้อยละ ๐.๕๕

**แผนภูมิแสดงร้อยละของงบประมาณ
จำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒**



๖.๒ แต่งตั้งคณะทำงานติดตามการดำเนินการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และการดำเนินการ
ก่อนนี้ผู้กพ้นของสำนักการระบายน้ำ โดยพิจารณาผู้รับผิดชอบจากอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ
วงเงินงบประมาณ กรอบระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินการ ซึ่งสามารถกำหนดผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนัก และรองผู้อำนวยการสำนัก
- ๒) ผู้บริหารระดับกลาง ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการกอง และเลขานุการสำนัก
- ๓) ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงาน ทุกส่วนราชการ (ในฐานะหัวหน้าเจ้าหน้าที่)
- ๔) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านพัสดุ การเงินและงบประมาณ และผู้เกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการใช้จ่ายเงินตามตัวชี้วัดตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี

ไตรมาสที่	การใช้จ่ายงบลงทุน (ร้อยละ)	การใช้จ่ายภาพรวม (ร้อยละ)
	สะสม ณ สิ้นไตรมาส	สะสม ณ สิ้นไตรมาส
๑	๒๐	๓๒
๒	๔๕	๕๔
๓	๖๕	๗๗
๔	๑๐๐	๑๐๐

๖.๓ วิเคราะห์ข้อมูลงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยจัดลำดับ รายการ/โครงการใหม่ ที่ต้องดำเนินการก่อนนี้ผูกพันงบประมาณประจำปี หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

ตัวอย่าง แสดงการวิเคราะห์วิธีการดำเนินการจัดหาครุภัณฑ์ ประจำปี ๒๕๖๔ โดยแยกตามวิธีการจัดหา เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมาย กรอบเวลา และวิธีการดำเนินการ

แผนงาน	รายการ	จำนวนเงิน	รายการ	เฉพาะเจาะจง	รายการ	e-bidding
งานบริหารทั่วไป	๒๑	๖๒๘,๒๐๐	๒๑	๖๒๘,๒๐๐	-	-
งานพัฒนาระบบระบายน้ำ	๙	๒,๑๘๔,๗๐๐	๘	๔๗๖,๗๐๐	๑	๑,๗๐๘,๐๐๐
งานสารสนเทศระบายน้ำ	๕	๑,๑๙๓,๕๐๐	๓	๓๙๕,๕๐๐	๒	๗๙๘,๐๐๐
งานเครื่องจักรกล	๑๒	๑๓,๑๔๑,๗๐๐	๙	๗๔๑,๗๐๐	๓	๑๒,๔๐๐,๐๐๐
งานระบบควบคุมน้ำ	-	-	-	-	-	-
งานระบบท่อระบายน้ำ	๑๓	๒๓,๘๕๓,๓๐๐	๙	๘๘๓,๓๐๐	๔	๒๒,๙๗๐,๐๐๐
งานระบบคลอง	๒๔	๓๙,๕๔๐,๖๐๐	๑๗	๑,๕๔๓,๖๐๐	๗	๓๗,๙๙๗,๐๐๐
งานจัดการคุณภาพน้ำ	๑๑	๒,๓๙๗,๐๐๐	๙	๖๕๖,๖๐๐	๒	๑,๗๔๐,๔๐๐
รวม	๙๕	๘๒,๙๓๙,๐๐๐	๗๖	๕,๓๒๕,๖๐๐	๑๙	๗๗,๖๑๓,๔๐๐

เมื่อพิจารณาจากตารางข้างต้นจะเห็นว่า แผนงานที่คณะทำงานฯ ติดตาม ต้องให้ลำดับความสำคัญลำดับแรกคือ งานระบบคลอง เนื่องจากมีจำนวนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์มากที่สุด ๒๔ รายการ และได้รับงบประมาณสูงสุดคิดเป็นร้อยละ ๔๗.๖๗ ของงบประมาณ และหากวิเคราะห์ไปถึงรายการที่มีความเสี่ยงสูงสุดว่าจะไม่สามารถดำเนินการก่อนนี้ได้ภายในไตรมาสแรก จะพบว่ามียุทธศาสตร์จัดซื้อจัดหาไฮดรอลิกถ้อยขนาด ๑๖๕ แรงม้า พร้อมอุปกรณ์ ๓ คัน วงเงินงบประมาณ ๒๕,๕๐๐,๐๐๐.- บาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๖๔.๔๙ ของงบประมาณงานระบบคลอง เนื่องจากเป็นรายการครุภัณฑ์ที่ไม่มีรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์มาตรฐานและราคากลางต้องมีการสืบราคาจากท้องตลาด คณะทำงานฯ ติดตามอาจมีรูปแบบการติดตามการบริหารโครงการนี้โดยเฉพาะเพื่อให้สามารถจัดหาได้ตามเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้

หากพิจารณาเพิ่มเติม เรื่องของปริมาณงานหรือจำนวนรายการที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างพบว่างานระบบควบคุมน้ำไม่ได้รับงบประมาณค่าครุภัณฑ์ ดังนั้นเพื่อขจัดจุดอ่อนเรื่องเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างในบางส่วนราชการมีปริมาณงานที่มากเกินไป ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและอาจเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ อาจมีการปรับเปลี่ยนโดยการมอบหมายงานพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ให้ไปช่วยส่วนราชการอื่นดำเนินการ เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวอย่างเป็นเพียงความเห็นของผู้นำเสนอเท่านั้น ในการปฏิบัติจริงคณะทำงานฯ ติดตามอาจพิจารณานำไปปรับใช้กับหมวดค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง หรืออื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

๖.๔ มีการดำเนินการประชุมคณะทำงานเพื่อเห็นชอบแนวทางร่วมกันในการกำหนดแผนงาน กรอบระยะเวลาการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน และการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการทุกกรอบระยะเวลา ๒ สัปดาห์

๖.๕ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และแนวทางตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ พิจารณาความเหมาะสมและความสำคัญของกระบวนการจัดหาแต่ละวิธีการ โดยแผนการในระยะแรก จะจัดทำคู่มือ ได้แก่ วิธีเฉพาะเจาะจง วิธีประกวดราคาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) และวิธีคัดเลือก โดยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการให้ชัดเจน มีการกำหนดรูปแบบของเอกสารในการดำเนินการให้ทุกส่วนราชการใช้เป็นรูปแบบเดียวกัน การจัดทำ checklist เพื่อใช้ในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร และมีการสร้างองค์ความรู้โดยการเผยแพร่ข้อมูลในเว็บไซต์ของสำนักการระบายน้ำ การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้ปฏิบัติและนำมาเรียนรู้ร่วมกัน

๖.๖ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อการปรับปรุงแนวทางตามคู่มือและกรอบระยะเวลาดำเนินการให้เหมาะสม

ระยะเวลาการดำเนินการ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๓ – ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔

กรอบการดำเนินการ / ระยะเวลา	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๖.๑ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	↔													
๖.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการดำเนินการ ใช้จ่ายเงินงบประมาณ และการดำเนินการก่อนนี้ผู้กพันของสำนักการระบายน้ำ	↔													
๖.๓ วิเคราะห์ข้อมูลงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยจัดลำดับความสำคัญ		↔												
๖.๔ มีการดำเนินการประชุมคณะกรรมการเพื่อเห็นชอบแนวทางในการกำหนดแผนงาน กรอบระยะเวลาการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน และการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ		↔												
๖.๕ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำ			↔											
๖.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน					↔			↔			↔			↔

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ๑) ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนัก และรองผู้อำนวยการสำนัก
- ๒) ผู้บริหารระดับกลาง ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการกอง และเลขานุการสำนัก
- ๓) ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงานทุกส่วนราชการ (ในฐานะหัวหน้าเจ้าหน้าที่)
- ๔) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านพัสดุ การเงินและงบประมาณ และผู้เกี่ยวข้อง

โดยสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแนวทางดำเนินการได้ ดังนี้

การดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๖.๑ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ เป็นผู้รวบรวมข้อมูลของทุกส่วนราชการเพื่อนำมาวิเคราะห์
๖.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการดำเนินการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และการดำเนินการก่อนนี้ ผูกพันของสำนักการระบายน้ำ	ผู้บริหารทุกระดับร่วมกันพิจารณา กำหนดเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ รวบรวมและจัดทำคำสั่งโดยสำนักงานเลขานุการ
๖.๓ วิเคราะห์ข้อมูลงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยจัดลำดับความสำคัญ	ฝ่ายการคลัง และฝ่ายบริหารงานทั่วไปของทุกส่วนราชการ
๖.๔ มีการดำเนินการประชุมคณะกรรมการเพื่อเห็นชอบแนวทางในการกำหนดแผนงาน กรอบระยะเวลาการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน และการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ	คณะกรรมการติดตามการดำเนินการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และการดำเนินการก่อนนี้ ผูกพันของสำนักการระบายน้ำ
๖.๕ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำ	ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุของส่วนราชการ
๖.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารทุกระดับ

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ การจัดซื้อจัดจ้างให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้การดำเนินการก่อนนี้ ผูกพันของสำนักการระบายน้ำเป็นไปตามเป้าหมาย เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๗.๒ มีคู่มือการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทุกส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๗.๓ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องสามารถนำผลการดำเนินการไปใช้ในการวางแผน กำหนดแนวทางติดตามและประเมินผลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<p>เป้าหมาย</p> <p>๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกส่วนราชการใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน</p> <p>๒. สำนักการระบายน้ำสามารถดำเนินการก่อหนี้ผูกพันงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕</p>	<p>ระดับผลผลิต (Output)</p> <p>จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำแล้วเสร็จ จำนวน ๑ เล่ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ - รายงานการประชุม - รายงานผลการวิเคราะห์จัดลำดับข้อมูลงบประมาณรายจ่ายประจำปี - แผนงาน กรอบระยะเวลาการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน การติดตาม ความก้าวหน้า และการประเมินผลของการดำเนินการ
<p>วัตถุประสงค์</p> <p>เพื่อพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้การก่อหนี้ผูกพันหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของสำนักการระบายน้ำเป็นไปตามเป้าหมาย เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<p>ระดับผลลัพธ์ (Outcome)</p> <p>สำนักการระบายน้ำสามารถดำเนินการก่อหนี้ผูกพันงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานผลการประเมินการปฏิบัติราชการประจำปี - รายงานร้อยละของความสำเร็จของการก่อหนี้ผูกพันและการใช้จ่ายเงินในภาพรวมที่ประมวลผลโดยเจ้าหน้าที่และระบบ MIS ๒

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปีอย่างสม่ำเสมอ

๑๐.๒ ควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง กับการจัดซื้อจัดจ้างร่วมกันทุกหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร เพื่อซักซ้อมความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๑๐.๓ มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการระบายน้ำเป็นประจำ และประชาสัมพันธ์โดยนำเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ลงเว็บไซต์