

แนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



นายเลิศภริรักษ์ เลิศกมลสิน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY ON PROCUREMENT AND INVENTORY MANAGEMENT IMPROVEMENT OF
ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF THAILAND



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	แนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
	กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
โดย	นายเลิศภริรักษ์ เลิศกมลสิน
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วอระ พัวพันสวัสดิ์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เลิศกิริรักษ์ เลิศกมลสิน : แนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐกรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (A STUDY ON PROCUREMENT AND INVENTORY MANAGEMENT IMPROVEMENT OF ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF THAILAND) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

สารนิพนธ์เรื่อง แนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. และเสนอแนะแนวทางพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ โดยศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ.

จากการศึกษาพบว่า กฟผ. มีการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อย่างเคร่งครัด มีการออกระเบียบและคำสั่งหน่วยงานเพื่อกำกับดูแลให้การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุมีความคุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตรวจสอบได้ตามหลักแนวคิดการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ผ่านแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าทำให้พบปัญหาในการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ 1) รูปแบบในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดบบางขั้นตอนมีการดำเนินงานแบบเชิงรับ ส่งผลให้การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น 2) ขาดการบริหารจัดการคลังพัสดุที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานด้านพัสดุ 3) เกิดความล่าช้าในงานด้านเอกสาร เนื่องจากบางงานต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและดุลยพินิจสูง 4) ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจใน ระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ 5) กฟผ. มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากและซับซ้อนในการกำกับดูแลภาพรวมงาน 6) ขาดการพัฒนาระบบหรือนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุต่อยอดจากระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรที่ กฟผ. ใช้อยู่ในปัจจุบัน

ผลจากการศึกษาพบว่า กฟผ. สามารถปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุผ่านหลัก Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งกล่าวถึง มุมมองในการควบคุมและประเมินประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยหากมองในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาและการพัฒนาปัจจัยอื่นๆที่ช่วยเหลือในการทำงาน จะส่งผลให้มีการพัฒนากระบวนการทำงานเกิดเป็นผลการทำงานที่ดี นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านอื่นขององค์กร สร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจให้แก่ประชาชนและประโยชน์ต่อประเทศ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6181089024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Government Procurement, Government Supplies Management, Improvement

Lertpirak Lertkamolsin : A STUDY ON PROCUREMENT AND INVENTORY MANAGEMENT IMPROVEMENT OF ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF THAILAND. Advisor: WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

The objectives of this independent study are to examine procurement and inventory management of Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT) in terms of issues presenting in the management; and to introduce EGAT's procurement and inventory management improvements. Qualitative data such as documentary research and interviews were used to study the problems in EGAT's procurement and inventory management and provide improvement recommendations.

The result of the this independent study showed that EGAT's procurement and inventory management were stringently regulated by the Government Procurement and Supplies Management Act, B.E. 2560, Regulations of the Ministry of Finance on Procurement and Supplies Management, B.E. 2560, which conform the following principles: value for money, transparency, efficiency and effectiveness, and accountability. However, after analyzing EGAT's procurement and inventory management by using Value Chain Analysis, problems were found, which were: 1) reactive work processes causing delay and inefficiency; 2) a lag of appropriate warehouse management leading to inventory management problem; 3) delays in documentary procedure caused by specific expertise requirements and considerations; 4) officers have limited knowledge in procurement procedures leading to errors; 5) EGAT's organization structure is large causing difficult and complex supervisions 6) Insufficient technology development in the process.

This independent study recommended EGAT to improve procurement and inventory management by using Balanced Scorecard (BSC), which is used to help in the strategic management of organizations. BSC covers four perspectives including finance, customer, internal process, and learning and growth. Learning and growth perspective is the foundation of development in other perspectives., As a result, achieving this recommendations, EGAT's procurement and inventory management can be improved and sustainable and assist the organization to achieve its goal.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “แนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากกรรมการทุกท่าน ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์ และ อาจารย์ ดร.วอกร พัวพันสวัสดิ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ครั้งนี้ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ส่งผลให้สารนิพนธ์นี้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและผูปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ และให้โอกาสในการศึกษารวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์นี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตร รวมไปถึงผู้ร่วมศึกษาในภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน ที่คอยประสานงานและให้ความช่วยเหลือในทุกเรื่องเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์เรื่อง “แนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” ฉบับนี้ จะเป็นส่วนช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. และเป็นประโยชน์ในการศึกษาแนวทางใน การปรับปรุงและพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ซึ่งช่วยให้งานจัดซื้อจัดจ้างและบริหาร พัสดุของ กฟผ. มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เลิศภริกษ์ เลิศกมลสิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	3
1.4 คำถามของการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2	4
การทบทวนวรรณกรรม.....	4
2.1 แนวคิดการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ.....	4
2.2 แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	5
2.2.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities).....	5
2.2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)	6
2.3 Balanced Scorecard (BSC).....	9
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.4.1 แนวทางการพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ.....	12

2.4.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารพัสดุภาครัฐ.....	13
บทที่ 3	14
กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย.....	14
3.1 กรอบแนวคิด	14
3.2 ระเบียบวิธีวิจัย.....	16
บทที่ 4	19
ผลการวิจัยและอภิปรายผล	19
1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	19
2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities).....	25
บทที่ 5	30
สรุปผลและข้อเสนอแนะ	30
5.1 สรุปผลการศึกษา	30
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	33
5.3 ข้อเสนอแนะ	34
5.3.1 ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ	34
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป	34
ภาคผนวก.....	35
ภาคผนวก ก	36
สรุปสาระสำคัญพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	36
ภาคผนวก ข	50
บทสัมภาษณ์.....	50
บรรณานุกรม.....	70
ประวัติผู้เขียน	72



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามกฎหมายกำหนดและประเทศใกล้เคียง พร้อมทั้งธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการไฟฟ้าภายใต้กรอบพระราชบัญญัติ กฟผ. มีการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างจำนวนมาก รวมไปถึงมีพัสดุในความดูแลมูลค่าสูง ประกอบกับโลกในปัจจุบันที่กำลังก้าวเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 องค์กรธุรกิจต่างตื่นตัวรับมือกับการแข่งขัน ด้วยการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กร (Organization Transformation) รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพัฒนาองค์กรหรือที่เรียกว่า Digital Transformation เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีผลตอบแทนการลงทุนมากกว่าต้นทุนและสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ การดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 จึงมีความสำคัญ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐานงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านอื่นขององค์กร สร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจให้แก่ประชาชนและประโยชน์ต่อประเทศ

กฟผ. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานดังกล่าว คือ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ (อจพ.) ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบงานด้านจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐาน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมายและนโยบายขององค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภท การบริหารพัสดุและสัญญาซื้อจ้างสำหรับทุกสายงานใน กฟผ. ภายใต้การกำกับดูแลของ ผู้ช่วยผู้ว่าการจัดซื้อจัดจ้างและบริการ ทั้งนี้ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ประกอบด้วยหน่วยงาน ดังนี้

- (1) กองจัดซื้อจัดจ้างสายงานกลาง (กจก-ห.)
- (2) กองจัดซื้อจัดจ้างสายงานผลิตไฟฟ้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (กจฟธ-ห.)
- (3) กองจัดซื้อจัดจ้างสายงานเชื้อเพลิง ระบบส่ง พัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน (กจขสพ-ห.)
- (4) กองจัดหาต่างประเทศสายงานพัฒนาระบบส่ง (กจตส-ห.)

- (5) กองจัดซื้อจัดจ้างต่างประเทศสายงานผลิตไฟฟ้า พัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน (กจดทพ-ห.)
- (6) กองจัดซื้อจัดจ้างต่างประเทศเชื้อเพลิงธุรกิจเกี่ยวเนื่องและออกของ (กจดทชธ-ห.)
- (7) กองบริหารพัสดุกลาง (กบพทก-ห.)
- (8) กองบริหารพัสดุสายงาน (กบพท-ห.)
- (9) กองวิชาการและพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ (กหวพท-ห.)
- (10) กองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภูมิภาค (กจบกท-ห.)
- (11) กองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุโรงไฟฟ้าแม่เมาะ (กจพมท-ห.)
- (12) กองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุเหมืองแม่เมาะ (กจम्मท-ห.)

โดย กพผ. ได้ออกระเบียบการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น ตลอดจนระเบียบการบริหารพัสดุและการออกของ จัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กพผ. ยังพบปัญหาในการดำเนินงานในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบและพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ที่ยังไม่ชัดเจน เนื่องจาก กพผ. มีงานจัดซื้อจัดจ้างที่มีลักษณะเฉพาะ ต่างจากหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ทำให้การดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุมีความล่าช้า ส่งผลให้การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น

จากที่กล่าวมาข้างต้น กพผ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงแก้ไขปัญหาดังกล่าว หรือลดความล่าช้าในการดำเนินงาน เกิดเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านอื่นขององค์กร ตลอดจนสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชนและเติบโตอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- (1) เพื่อศึกษาระบบการบริหารและแนวทางการดำเนินงานในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กพผ.
- (2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กพผ.
- (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากิจการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กพผ.

1.3 ระเบียบวิธีการวิจัย

ศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ระเบียบปฏิบัติงานของ กฟผ. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และกฎระเบียบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์บุคลากรของ กฟผ. ที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผ่านแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) และ Balanced Scorecard (BSC) และสรุปผลการศึกษาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ

1.4 คำถามของการวิจัย

- (1) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. มีอะไรบ้าง
- (2) กฟผ. ควรมีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุอย่างไร

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาระบบการบริหารและแนวทางดำเนินงานในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. โดยค้นคว้าจากระเบียบปฏิบัติของหน่วยงาน แผนวิสาหกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563 – 2573 และแผนปฏิบัติงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของ กฟผ. ผู้อำนวยการฝ่ายหัวหน้ากอง ของฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ รวมไปถึงบุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ จำนวน 8 ท่าน เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. โดยศึกษาข้อมูลนับตั้งแต่พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ประกาศใช้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ.
- (2) เกิดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ.
- (3) เกิดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุสำหรับหน่วยงานภาครัฐอื่น

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาแนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้น ต้องศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. จากนั้นจึงศึกษาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ความคุ้มค่าและความยั่งยืน เพื่อการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยศึกษาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- (1) แนวคิดการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
- (2) แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
- (3) Balanced Scorecard (BSC)

2.1 แนวคิดการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานภาครัฐต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และต้องสอดคล้องกับหลักการ 4 ประการของ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 หมวด 1 มาตรา 8 ดังต่อไปนี้

- 1) หลักความคุ้มค่า การจัดซื้อจัดจ้างต้องมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ในการใช้งานของหน่วยงานของรัฐในราคาที่เหมาะสม รวมไปถึงมีแผนการบริหารพัสดุที่เหมาะสมและชัดเจน
- 2) หลักความโปร่งใส การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุต้องดำเนินการอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการปฏิบัติต่อผู้ประกอบการทุกรายโดยเท่าเทียมกัน มีระยะเวลาที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการยื่นข้อเสนอ มีหลักฐานการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุทุกขั้นตอน
- 3) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีกำหนดเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนมีการประเมินผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ
- 4) หลักการตรวจสอบ การเก็บข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุต้องดำเนินการอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน

เนื่องด้วย กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ มีการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างจำนวนมาก รวมไปถึงมีพัสดุในมูลค่าสูง การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุจำเป็นต้องมีมาตรฐานที่ชัดเจน ก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ ป้องกันปัญหาการทุจริต และสร้างความไว้วางใจแก่ประชาชน การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุจึงต้องคำนึงถึงแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐข้างต้น ดังนั้น ในการศึกษาแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จึงต้องคำนึงถึงแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ทั้ง 4 แนวคิดข้างต้นด้วย

2.2 แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) (Michael E. Porter, 1985) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างความสามารถและเพิ่มคุณค่าของกระบวนการทำงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญของกระบวนการทำงานตั้งแต่กระบวนการนำเข้า กระบวนการผลิตหรือดำเนินงาน กระบวนการส่งออก และการให้บริการลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวคือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และองค์กร ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าที่จะเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการทำงาน เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการทำงานต่างๆ ขององค์กร และสร้างคุณค่าให้กับกระบวนการทำงานนั้นๆ (Value – Creating Activities) ดังนั้น ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของกระบวนการทำงานต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ (Products) และบริการ (Service) ที่องค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีรูปแบบของกระบวนการทำงานแตกต่างกัน จึงได้มีการจำแนกประเภทของกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าไว้ 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจหลักขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการผลิตและส่งมอบสินค้าหรืองานบริการ ประกอบด้วย

1) การนำเข้าวัตถุดิบขององค์กร (Inbound Logistics) หมายถึง การดำเนินการนำวัตถุดิบต่างๆ เข้าสู่องค์กร การควบคุมวัตถุดิบ รวมถึงการจัดเก็บวัตถุดิบ เพื่อดำเนินการส่งต่อไปยังกระบวนการต่อไปด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2) การผลิต หรือการดำเนินงาน (Operations) หมายถึง การแปรรูปปัจจัยการผลิต (Inputs) ไปสู่ผลผลิต (Outputs) หรือที่เรียกว่าการผลิตสินค้าและบริการ โดยดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3) การขนส่งหรือนำสินค้าออกจากองค์กร (Outbound Logistics) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำสินค้าออกสู่ตลาดหรือดำเนินการส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งรวมถึงการรวบรวมจัดเก็บสินค้า (Storing) การจัดส่งสินค้า (Order Processing) การขนส่ง (Transportation) และการบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory) โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการขายหรือส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ การเสนอราคาหรือสืบราคา การจัดการด้านสถานที่ รวมไปถึงการรักษาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการรวบรวมผลตอบรับ (Feedback) ของการดำเนินงานเพื่อนำมาพัฒนาสินค้าหรืองานบริการต่อไป

5) การให้บริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจอยู่ระหว่างดำเนินการ เกิดขึ้นก่อนหรือหลังการส่งมอบสินค้าหรืองานบริการก็ได้ นำไปสู่การกลับมาซื้อสินค้าและบริการในครั้งต่อไป ด้วยการแก้ปัญหาหรือสนับสนุนลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นการให้คำแนะนำ การติดตามตรวจสอบ รวมไปถึงการให้คำแนะนำต่างๆ

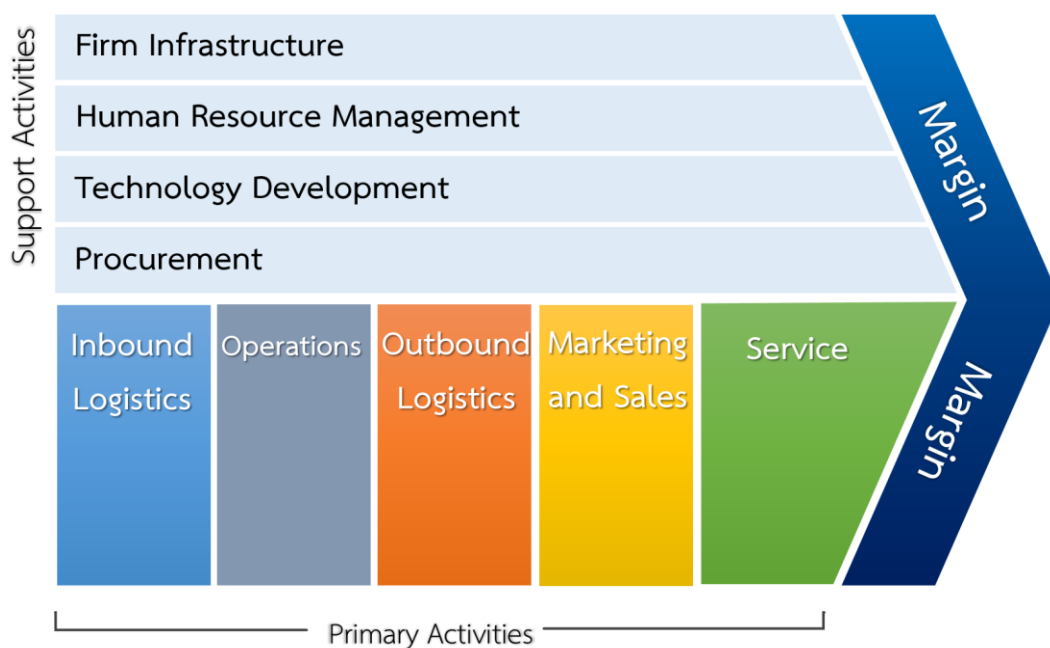
2.2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) คือ กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและการบริหารงานภายในองค์กร เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงกฎระเบียบขององค์กรที่ชัดเจนและครอบคลุม ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีความคล่องตัวและโปร่งใส

2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม และบริหารจัดการสิทธิและสวัสดิการอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สร้างมูลค่าให้สินค้าหรือกระบวนการผลิต หรือการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมไปถึงการพัฒนาเทคโนโลยีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรด้วย

4) การจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) หมายถึง กิจกรรมในการแสวงหาปัจจัยการผลิตให้กับกิจกรรมขององค์กร โดยกระทำการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อเครื่องจักรกล อุปกรณ์สำนักงานอาคาร ครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อให้ได้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพและความคุ้มค่ามากที่สุด



ภาพที่ 1 Value Chain Analysis

Ovidijus Jurevicius (2013) อธิบายว่า การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายในขององค์กร โดยมีเป้าหมาย คือ การรับรู้ว่ากิจกรรมใดสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร และกิจกรรมใดที่ควรปรับปรุงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวคือ เมื่อพิจารณากิจกรรมภายในองค์กรและทำการวิเคราะห์จะทำให้ทราบว่า องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมนั้นๆ นำไปสู่การสร้างคุณค่าได้เปรียบในการแข่งขัน หรือก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นำไปสู่ผลประกอบการที่ดี หรือผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทางขึ้นอยู่กับรูปแบบและความต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

1) การสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ต้องการลดต้นทุนในการดำเนินกิจกรรม โดยใช้ต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เริ่มจากการทำความเข้าใจกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร โดยกำหนดความสำคัญและทำความเข้าใจแต่ละกิจกรรม รวมไปถึงความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ จากนั้นจึงศึกษาหาแนวทางและความเป็นไปได้ในการลดต้นทุน

2) การสร้างความได้เปรียบด้านผลการดำเนินงาน เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการให้มีคุณภาพสูง เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เริ่มจากศึกษาความต้องการของลูกค้า ซึ่งก็คือผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นจึงศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ แล้วจึงเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

การนำแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่านี้มาวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทำให้ผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์ระบบการบริหารและแนวทางดำเนินงานในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กพผ. และสรุปได้ว่า กิจกรรมใดเป็นกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร เห็นความเชื่อมโยงของรวมไปถึงความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ในภาพรวมของทั้งองค์กร และทราบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจกรรมที่ศึกษาคือหน่วยงานใด

จากการวิเคราะห์กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ของ กพผ. โดยอ้างอิงจากแนวคิดการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าข้างต้น ร่วมกับการวิเคราะห์บริบทการดำเนินงานของ กพผ. พบว่าแนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ควรมุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบด้านผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ กพผ. เพื่อพัฒนาการบริการด้านจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการดังกล่าวมากขึ้น ในการศึกษา ผู้ศึกษาจะวิเคราะห์ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจน โอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน กพผ. ซึ่งจะทำให้ทราบว่า กพผ. มีจุดแข็งและจุดอ่อนในงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุอย่างไร จากนั้นผู้ศึกษา จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาแนวทางและความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุต่อไป

2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (พสุ เดชะรินทร์, 2548) เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Kaplan และ Norton (1992) เพื่อเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์กลยุทธ์ เป้าหมาย และการนำเอาไปปฏิบัติ โดยมองว่าการควบคุมและประเมินประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยอาศัยมุมมองทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรได้ โดยแนวคิดของ BSC ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน เช่น การสร้างรายได้ การลดต้นทุนในการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างแหล่งเงินทุน เป็นต้น

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การดำเนินงานด้านการตลาด กิจกรรมด้านลูกค้าสัมพันธ์ ตลอดจนการทำประโยชน์เพื่อสังคม เป็นต้น

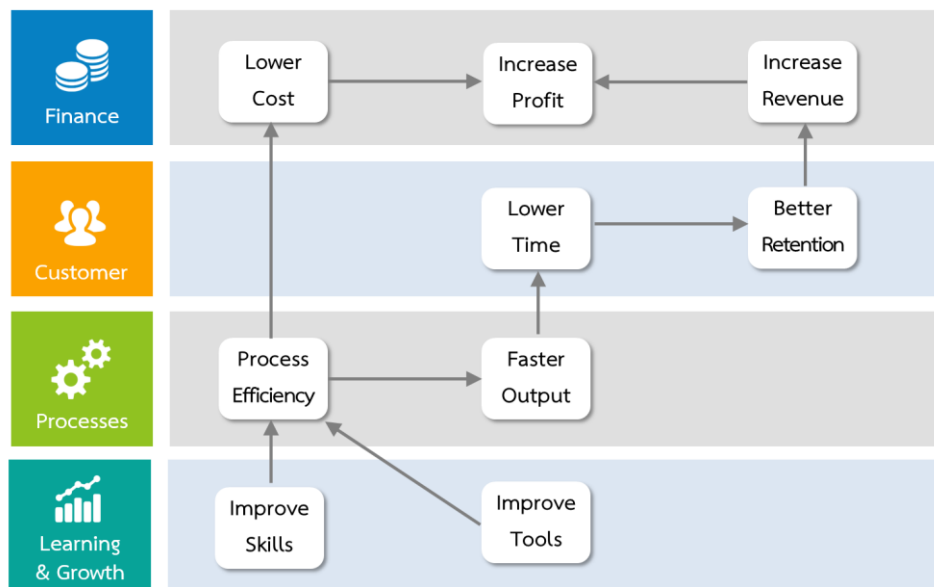
3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการจัดการภายในที่ดี เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร รวมไปถึงการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เป็นต้น

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ระดับความสุขของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกภายในองค์กร เป็นต้น



ภาพที่ 2 Balanced Scorecard

บุญเลิศ คณาชนสาร (2560) อธิบายว่า มุมมอง 4 ด้านนั้น หากมองในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งก็คือ การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร และการพัฒนาปัจจัยอื่นๆที่ช่วยเหลือในการทำงาน จะส่งผลให้มีการพัฒนากระบวนการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังภาพ



ภาพที่ 3 Balanced Scorecard Analysis

จากการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์การ เกิดการร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวและมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการที่องค์การจะอยู่รอดประสบความสำเร็จในยุคการแข่งขันข้อมูลข่าวสาร การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินหรือการยึดติดกับการวัดผลเพียงด้านใดด้านหนึ่งนั้นไม่เพียงพอ เพราะไม่มีตัววัดใดเพียงลำพังที่จะแสดงผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างครอบคลุม ซึ่งผู้บริหารต้องทราบถึงผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จึงจำเป็นต้องใช้ระบบการวัดผลและการบริหารที่เกิดมาจากหรือมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และความสามารถขององค์การที่มีอยู่ เป็นการให้ความสนใจคนทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยตัวชี้วัดที่กำหนดตามแนวคิดของ BSC นอกจากจะเป็นการควบคุมให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นในระดับองค์การสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาแปลงสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารในระดับต่างๆ จนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีตัวชี้วัดประจำตัว (Personal Scorecard) ในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์การลงไปสู่ผู้บริหารในระดับต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นการควบคุมการปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างหนึ่ง ทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารในแต่ละระดับและหน่วยงานต่างๆ มีความสอดคล้องเป็นหน่วยเดียวกันทั้งองค์การ นำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนารูปแบบและกระบวนการทำงาน รวมไปถึงแนวทางการปรับปรุงและพัฒนางานขององค์การ

ทั้งนี้ ประเทศไทยได้มีการนำแนวคิด BSC มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐในปี พ.ศ. 2545 และใช้ในการประเมินผลขององค์การมหาชน ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งได้มีการอธิบายและเปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของแนวคิด BSC ระหว่างองค์การเอกชนกับองค์การภาครัฐ ดังนี้ (ภาคภูมิ นันทปรีชา, 2555)

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เปรียบได้กับการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เปรียบได้กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เปรียบได้กับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการและใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า รวมไปถึงการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เปรียบได้กับการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร เช่น การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิด Balanced Scorecard ร่วมกับ บริบทการดำเนินงานของ กฟผ. และกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ของ กฟผ. นั้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสรุปแนวทางในการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ในเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำไปปฏิบัติ และวัดผลการดำเนินงานได้

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า ทำให้ทราบว่ากิจกรรมจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ เชื่อมโยงกับกิจกรรมใดในองค์การบ้าง และประกอบด้วยกิจกรรมย่อยใดบ้าง ทำให้มีกรอบในการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปปัญหาของกิจกรรมย่อยได้ครอบคลุมงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ของ กฟผ. ในขณะที่ แนวคิด Balanced Scorecard จะเป็นกรอบแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. โดยมองภาพรวมทั้งองค์การ ซึ่งทั้ง 4 มุมมอง ของแนวคิด BSC นอกจากจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานแล้ว มีความสัมพันธ์กันซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ได้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 แนวทางการพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

จากการศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) พบว่า การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างของ กฟผ. ไม่มีปัญหาในประเด็นความถูกต้องของกระบวนการปฏิบัติงาน เนื่องจากดำเนินงานตาม พ.ร.บ. และระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตามยังมีการพบปัญหาในส่วนของการทำงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็น ความยุ่งยากและซับซ้อนในการจัดทำเงื่อนไขรายละเอียดของงาน (TOR) ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง ขาดฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลสำหรับประกอบการวางแผน การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างที่มีความซ้ำซ้อน รวมไปถึงข้อจำกัดทางด้านระเบียบปฏิบัติงาน โดยผลการวิจัยพบว่า กฟผ. ควรปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างตามหลัก 5R ดังนี้

- 1) Right Vendor คือ การคัดเลือกร้านค้าหรือผู้ประกอบการที่เหมาะสม
- 2) Right Quality คือ คุณภาพของงานจัดซื้อจัดจ้างที่ดี ตอบสนองต่อความต้องการของ กฟผ.
- 3) Right Time คือ ระยะเวลาการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างที่เหมาะสม

- 4) Right Price คือ การจัดซื้อจัดจ้างในราคาที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม
- 5) Right Quantity คือ ปริมาณสินค้าหรืองานที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่เหมาะสม

หาก กฟผ. ดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างตามหลักดังกล่าว จะทำให้งานซื้อหรืองานจ้างที่ดำเนินการตรงต่อความต้องการขององค์กร ตอบสนองความต้องการที่แท้จริง ซึ่งส่งผลถึงความสามารถในดำเนินงานขององค์กร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (จักรพันธ์ ธีรวิทย์วารากร, 2560)

2.4.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารพัสดุภาครัฐ

จากการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพัสดุของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพบว่า ปัญหาหลักที่ทำให้การบริหารพัสดุของ กฟผ. ขาดประสิทธิภาพ คือ ปัญหาพัสดุขาดแคลน ซึ่งมีสาเหตุมาจาก ไม่มีการพยากรณ์ในขั้นตอนการวางแผนจัดซื้อพัสดุ รวมไปถึงกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า และการขาดหลักเกณฑ์การพิจารณาการยืมใช้งานพัสดุ ซึ่งส่งผลให้ผู้ที่ยืมไม่มีพัสดุใช้งานเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ โดยผลการวิจัยได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาพัสดุขาดแคลนของ กฟผ. 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผลักดันให้มีการพยากรณ์ความต้องการพัสดุ เพื่อใช้ในการวางแผนจัดซื้อจัดจ้าง 2) พัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เช่น จัดทำเอกสารทางเทคนิคเพื่อลดภาระงานด้านเอกสาร รวมไปถึงจัดทำข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการควบคุมกระบวนการต่างๆ ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น 3) กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการยืมใช้งานพัสดุ รวมไปถึงระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการติดตามและวางแผนการใช้พัสดุ (นาถสุชา เทิมแพงพันธ์, 2561)

นอกจากนี้ ควรมีการจัดประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานด้านพัสดุ ตลอดจนรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อควบคุมกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด

บทที่ 3

กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย

3.1 กรอบแนวคิด

ศึกษากิจกรรมการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กพผ. โดยวิเคราะห์ ฝายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ (อจพ.) ผ่านมิติมุมมองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยวิเคราะห์ กิจกรรมการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุได้ ดังนี้

3.1.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ในงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กพผ. ประกอบด้วย

1) การนำเข้าวัตถุดิบขององค์กร (Inbound Logistics) คือ การกำหนดความต้องการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุไม่ว่าจะเป็น จัดซื้ออุปกรณ์ไฟฟ้า หรือจ้างงานก่อสร้างต่างๆ งานจำหน่ายพัสดุ หรือรื้อถอนงานก่อสร้างต่างๆ รวมไปถึงกระบวนการในการจัดเก็บพัสดุต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น อุปกรณ์ไฟฟ้าทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ สายไฟ อะไหล่สำรอง ตลอดจนครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน

2) การผลิต หรือการดำเนินงาน (Operations) คือ กระบวนการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ หากเป็นในส่วนงานจัดซื้อจัดจ้าง จะเริ่มตั้งแต่จัดทำร่าง TOR กำหนด Specification ของงาน การสืบหาราคากลาง ประกวดราคา หรือประมูลงาน ตลอดจนการแต่งตั้งคณะกรรมการในส่วนที่เกี่ยวข้อง หากเป็นในส่วนงานพัสดุ จะเริ่มตั้งแต่การรับพัสดุจากบริษัทหรือ Supplier ซึ่งรวมถึงการตรวจรับพัสดุหรืออุปกรณ์ที่ได้สั่งซื้อ ไปจนถึงการดำเนินการขอเบิกพัสดุ และการรับพัสดุ

3) การขนส่งหรือนำสินค้าออกจากองค์กร (Outbound Logistics) คือ การส่งมอบงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานซื้อ หรืองานจ้างที่ได้ดำเนินการ รวมไปถึงการส่งมอบพัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่แจ้งความต้องการเบิกซื้อเข้ามา ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากการตรวจรับงานเสร็จสิ้น

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เปรียบเสมือน การประชาสัมพันธ์ เช่น การประกาศเชิญชวนร้านค้าในการเข้าประมูลงาน การสืบหาราคากลาง และการแจ้งเวียนพัสดุที่หมดความจำเป็นใช้งานก่อนการจำหน่าย รวมไปถึงการสอบถามความต้องการพัสดุ หรืออุปกรณ์ที่ทำการสำรองคลังไว้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มอัตราหมุนเวียน (Turnover) ของพัสดุ

5) การให้บริการ (Service) คือ การให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภายใน หน่วยงานภายนอก หรือหน่วยงานตรวจสอบ ซึ่งอาจอยู่ระหว่างการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง เกิดขึ้นก่อนหรือหลังการส่งมอบงานก็ได้ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือในขั้นตอนการจัดทำ TOR งานซื้อหรืองานจ้าง รวมไปถึงการติดตามตรวจสอบคุณภาพของพัสดุหรืออุปกรณ์ ตลอดจนการให้คำแนะนำในการบริหารหรือแก้ไขสัญญา หากมีความจำเป็นต้องบริหารหรือแก้ไขสัญญา

3.1.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ในงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ประกอบด้วย

1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) คือ การจัดการองค์การ และการบริหารสนับสนุนให้กระบวนการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมไปถึงการออกระเบียบและคำสั่งเพื่อให้แนวทางในการดำเนินงานมีความชัดเจนและเหมาะสม ส่งผลให้การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุมีความคล่องตัว

2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) คือ การพัฒนาทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการสร้างความเข้าใจในระเบียบและแนวทางการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) คือ การทำเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลมาช่วยในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ซึ่งในปัจจุบัน กฟผ. มีการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มาช่วยในการทำงานของทุกหน่วยงานไม่เพียงแต่งานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ แต่รวมถึงงานงบประมาณงานบริหารทรัพยากรบุคคล และงานอื่นๆ อีกด้วย

4) การจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) คือ การจัดหาทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานด้านจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ เช่น จ้างที่ปรึกษาในการจัดทำร่าง TOR สำหรับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือการจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการเพื่อช่วยสนับสนุนงานต่างๆ เช่น งานด้านเอกสาร งานขับเครื่องจักรกล เป็นต้น รวมไปถึงการทำประกันภัยพัสดุสำหรับคลังพัสดุนานาชาติใหญ่ที่มีการจัดเก็บพัสดุมูลค่าสูงจำนวนมาก

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

ศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ระเบียบปฏิบัติงานของ กฟผ. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และกฎระเบียบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์บุคลากรของ กฟผ. ที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 ท่าน
- 2) ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง จำนวน 4 ท่าน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ จำนวน 1 ท่าน

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่

1) ผู้ช่วยผู้ว่าการจัดซื้อจัดจ้างและบริการ (เคยดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหารองค์กร บริษัท กฟผ. อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานเอกชนที่เป็นตัวแทนของ กฟผ. ในการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ในต่างประเทศ) มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานด้านการบริการทั้งหมดให้ทุกหน่วยงานของ กฟผ. ให้สอดคล้องต่อนโยบาย มาตรฐานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมถึง การบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุ การบริการทั่วไป การบริหารงานขนส่งและซ่อมแซม การออกแบบและบริหารงานก่อสร้างและสถาปัตยกรรม

2) ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานด้านจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐาน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมายและนโยบายองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึง การจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภท การบริหารพัสดุและสัญญาซื้อจ้างสำหรับทุกสายงานใน กฟผ. ภายใต้การกำกับดูแลของ ผู้ช่วยผู้ว่าการจัดซื้อจัดจ้างและบริการ

3) วิทยาการระดับ 11 ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดกรองงานให้กับผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ในส่วนของงานวิชาการและระบบสารสนเทศ รวมไปถึงหน้าที่อื่นๆที่ได้รับมอบหมายเพื่อความคล่องตัวของการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ

3.2.2 ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง ได้แก่

1) หัวหน้ากองจัดซื้อจัดจ้างสายงานซื้อเพลิง ระบบส่ง พัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน (เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้ากองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภูมิภาค) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุโดยการซื้อ จ้าง เช่า และแลกเปลี่ยน ให้สายงานรองผู้ว่าการซื้อเพลิง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง และสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน ให้ตรงตามความต้องการ ทั้งปริมาณ คุณภาพ เวลา ในราคาที่เหมาะสม

2) หัวหน้ากองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภูมิภาค (เคยดำรงตำแหน่ง วิทยากรระดับ 10 สังกัด กองจัดซื้อจัดจ้างสายงานซื้อเพลิง ระบบส่ง พัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน) มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นศูนย์กลางการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุในส่วนภูมิภาค พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เพื่อสนับสนุนภารกิจของ กฟผ.

3) หัวหน้ากองบริหารพัสดุกกลาง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารพัสดุทั่วไปให้กับทุกหน่วยงานใน กฟผ. อย่างครบวงจรตั้งแต่การรับและส่งมอบพัสดุ การควบคุมดูแลจนถึงขั้นตอนการจำหน่ายพัสดุ บริหารจัดการพัสดุสำรองคลัง ตลอดจนพัฒนาระบบงานพัสดุให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร

4) หัวหน้ากองบริหารพัสดุสายงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบงาน ในการบริการงานพัสดุทุกประเภทให้กับ สายรองพัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน สายรองซื้อเพลิง สายรองระบบส่ง สายรองผลิตไฟฟ้า สายรองธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อจัดเตรียม/จัดให้มี และควบคุมพัสดุ อุปกรณ์ให้มีปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอกับการใช้งานและทันกับความต้องการของหน่วยงาน

3.2.2 ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ได้แก่

1) วิศวกรระดับ 7 แผนกปรับปรุงพัฒนาสถานีไฟฟ้าแรงสูงอัจฉริยะ กองปรับปรุงพัฒนาระบบส่ง ฝ่ายบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบส่ง เป็นผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่รับบริการงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ได้แก่ การแจ้งความต้องการเบิกซื้อและออกแบบ Specification ของอุปกรณ์ไฟฟ้าทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รวมไปถึงการเบิกพัสดุ เช่น Hardware และ Spare Part สำหรับอุปกรณ์ไฟฟ้า เพื่อนำไปติดตั้ง ซ่อมแซม หรือบำรุงรักษาระบบส่งของสถานีไฟฟ้าที่ กฟผ. ดูแล

โดยการสัมภาษณ์บุคลากรข้างต้นมีคำถามที่เหมือนกัน คือ การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในทิศทางใด สำหรับผู้บริหารระดับ หัวหน้ากองและผู้ปฏิบัติงาน จะสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุที่เคยประสบปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข รวมไปถึงสอบถามแนวคิดและมุมมองในการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ และนำมาเป็นคำถามต่อยอดสำหรับการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูงต่อไป รวมไปถึงการสอบถามแนวทางในการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. จากผู้บริหารระดับสูง เพิ่มเติม

เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงในการดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. จากนั้นก็ทำการวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น



บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ โดยแบ่งตามองค์ประกอบของหลักแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ดังนี้

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

1) การนำเข้าวัตถุดิบขององค์กร (Inbound Logistics)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

รูปแบบการสำรวจความต้องการซื้อจำเป็นในการดำเนินงานในเชิงรับ คือ รอรับข้อมูลความต้องการซื้อจำเป็น (Purchase Requisition) จากหน่วยงานอื่นๆ เท่านั้น ขาดการสอบถามข้อมูลล่วงหน้าหรือพยากรณ์ความต้องการซื้อจำเป็นจากข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการซื้อจำเป็นส่งผลให้การดำเนินงานซื้อจำเป็นขาดความคล่องตัวมากกว่าที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารท่านหนึ่ง ดังนี้

“...การจัดเก็บข้อมูลของ กฟผ. ในปัจจุบัน ยังไม่มีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวิเคราะห์งาน จึงควรนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เพื่อพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

ซึ่งแนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการสอบถามข้อมูลความต้องการซื้อจำเป็นสำหรับงานที่มีการซื้อจำเป็นประจำจากหน่วยงานอื่นๆ ล่วงหน้า เพื่อเตรียมความพร้อมในการร่าง TOR หรือจัดเตรียมเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการกำหนดข้อมูลความต้องการเบิกซื้อพัสดุหรืออุปกรณ์บางประเภท เช่น กำหนด Reorder Point ของพัสดุ เพื่อเตรียมดำเนินการเบิกซื้อเมื่อพัสดุคงเหลือในปริมาณที่ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารอีกท่านหนึ่ง ดังนี้

“...กฟผ. ควรพัฒนารูปแบบการจัดเก็บข้อมูลให้มีความทันสมัย โดยการจัดเก็บข้อมูลในระบบเพื่อความรวดเร็วในการสืบค้น ง่ายต่อการตรวจสอบ รวมไปถึงสามารถนำข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ”

นอกจากนี้ ยังพบว่ารูปแบบการจัดเก็บพัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนครุภัณฑ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ยังมีการดำเนินการแบบดั้งเดิม กล่าวคือ ไม่มีการจัดระเบียบให้ง่ายต่อการเข้าถึง และสะดวกในการตรวจสอบ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของหัวหน้ากองท่านหนึ่ง ดังนี้

“...ระบบการทำงานด้านพัสดุยังเป็นรูปแบบเดิม ไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานให้มีความสะดวกมากขึ้น...”

แนวทางการปรับปรุงแก้ไขคือ พัฒนานองค์ความรู้ในการบริหารจัดการคลังพัสดุ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดระเบียบคลังพัสดุ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งส่งผลถึงมาตรฐานความปลอดภัยภายนอกคลังพัสดุ แล้วความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงพัสดุ เพื่อดำเนินการเบิกจ่าย ส่งมอบ ตรวจสอบภาพ และการตรวจนับ รวมไปถึงสนับสนุนการดำเนินงานด้านพัสดุอื่นๆ ตามมุมมองของหัวหน้ากองท่านนี้

“...ในปัจจุบัน กฟผ. อยู่ระหว่างการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสะดวกต่อการใช้งาน และมีประสิทธิภาพสูงมาช่วยในการบริหารจัดการงาน เช่น ระบบการบริหารคลังพัสดุ (Warehouse Management System) นอกจากนี้ ยังศึกษาการพัฒนา Mobile Application เพื่อสนับสนุนการบริหารพัสดุ ไม่ว่าจะเป็นการค้นหาข้อมูลพัสดุ การจองพัสดุ ไปจนถึงการเบิกพัสดุเพื่อนำไปใช้งาน...”

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า กิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบขององค์การ (Inbound Logistics) ของ กฟผ. ยังมีการดำเนินการในรูปแบบดั้งเดิมหรือการทำงานในเชิงรับ และยังไม่มีการนำองค์ความรู้หรือระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการดำเนินงานเท่าที่ควร ดังนั้น กฟผ. จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเป็นการดำเนินการในเชิงรุกมากขึ้น โดยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน เช่น การคาดการณ์ความต้องการในการซื้อจ้าง หรือความต้องการพัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานในส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องต่อไป

2) การผลิต หรือการดำเนินงาน (Operations)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลพบว่า กิจกรรมในส่วนของการดำเนินงาน เกิดความล่าช้าจากภาระงานด้านเอกสาร เช่น การกำหนด TOR หรือระบุ Specification ของอุปกรณ์ เนื่องจากต้องมีการ

ตรวจทานและใช้ดุลยพินิจสูง สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ดังนี้

“...การเขียนเอกสารต่างๆ (TOR) ที่ต้องแก้ไขตามแต่ละแผนกๆ ที่ดำเนินการให้ เช่น แผนกซื้อฯ, แผนกจ้างฯ ยังไม่มี Wording การเขียนเอกสารต่างๆ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงต้องแก้ไขเอกสารอยู่บ่อยๆ ทำให้เสียเวลาในการจัดซื้อจัดจ้าง”

นอกจากปัญหาความล่าช้าในกระบวนการจัดทำ TOR แล้ว ผู้ปฏิบัติงานท่านนี้ ยังกล่าวถึงปัญหาความล่าช้าในการกำหนด Specification ของอุปกรณ์เอาไว้ ดังนี้

“...เกิดอุปสรรคในการกำหนด Specification ของอุปกรณ์ที่ต้องเปิดกว้าง เนื่องจาก หากรายละเอียดมากเกินไป อาจเป็นการกีดกันผู้เสนอราคาบางราย ส่งผลต่อการได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ทำให้ได้ของที่ไม่มีคุณภาพมาใช้งาน”

โดยมองสาเหตุของปัญหาดังกล่าวไว้ ดังนี้

“...ลักษณะงานที่ กฟผ. ดำเนินการ เป็นงานเฉพาะอย่าง มีรายละเอียดเฉพาะตัว”

จากประเด็นปัญหาข้างต้นพบว่า กฟผ. ควรมีการจัดทำ Specification มาตรฐานของพัสดุหรืออุปกรณ์ที่มีการเบิกซื้อบ่อยครั้ง โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมพิจารณาเพื่อให้ได้ Specification ที่ครอบคลุมของทุกหน่วยงาน สำหรับ Specification ของพัสดุหรืออุปกรณ์ที่มีรายละเอียดเฉพาะตัวสูง และไม่ได้มีการเบิกซื้อบ่อยครั้ง รวมไปถึงงานจ้างต่างๆ ที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง กฟผ. จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในกรณีดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำ TOR และการกำหนด Specification เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบ และมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ในปัจจุบัน กฟผ. ได้จัดทำรูปแบบ TOR มาตรฐานสำหรับทุกๆ หน่วยงาน เพื่อความสะดวกในการจัดทำร่าง TOR แล้ว อีกทั้งยังให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ในงานจัดซื้อจัดจ้างอีกด้วย ตามข้อมูลสัมภาษณ์ที่ผู้บริหารท่านหนึ่ง และหัวหน้ากองท่านหนึ่ง ดังนี้

“...ยังมีการจัดที่มหาวิทยาลัยให้ความรู้เรื่องงานจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ TOR ราคา กลาง การบริหารพัสดุ และการบริหารสัญญาให้แก่หน่วยงานที่ร้องขอมา...”

“...กฟผ. มีคณะทำงานพัฒนาและกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานฯ (CoP) เพื่อผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และกำหนดแนว

ทางการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนโดยแยกออกเป็น CoP ย่อย เนื่องจากระเบียบ พ.ร.บ. และการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุมีความละเอียดซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็น TOR...”

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานจัดทำ TOR และการกำหนด Specification งานซื้อจ้างของ กฟผ. มีรายละเอียดและมีข้อพิจารณาจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ด้วยประสบการณ์และศักยภาพของบุคลากรของ กฟผ. รวมไปถึงการตรวจสอบที่ีระหว่างหน่วยงานภายใน ส่งผลให้มีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดต่ำ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ดังนี้

“...การดำเนินงานด้านจัดซื้อจัดจ้างมีการตรวจสอบกันภายในระหว่างหน่วยงานด้วยกันเอง กล่าวคือ มีการ Cross Check ระหว่างหน่วยงานที่ต้องการซื้อจ้างกับหน่วยงานจัดหาด้วย ทำให้การดำเนินงานมีความความน่าเชื่อถือ...”

นอกเหนือความล่าช้าในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งก็คือการดำเนินงานจัดทำ TOR และการกำหนด Specification แล้วนั้น การดำเนินงานด้านพัสดุบางอย่างก็มีความล่าช้าเนื่องจากระเบียบปฏิบัติงาน เช่น การจำหน่ายพัสดุที่หมดความจำเป็นใช้งาน ต้องดำเนินการทอดตลาดก่อนจึงสามารถดำเนินการจำหน่ายได้ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ข้อ 215 คือ หลังจากการตรวจสอบแล้ว พักทุใดหมดความจำเป็นหรือหากใช้ในหน่วยงานของรัฐต่อไปจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ให้เจ้าหน้าที่เสนอรายงานต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เพื่อพิจารณาสั่งให้ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด ได้แก่ ขาย แลกเปลี่ยน โอน และแปรสภาพหรือทำลาย โดยในส่วนของ การขายหรือจำหน่ายพัสดุที่หมดความจำเป็นใช้งาน มีวิธีการที่ต้องดำเนินการโดยวิธีทอดตลาดก่อน แต่ถ้าขายโดยวิธีทอดตลาดแล้วไม่ได้ผลดี จึงให้นำวิธีที่กำหนดเกี่ยวกับการซื้อมาใช้โดยอนุโลม ตามแต่กรณี ส่งผลให้ความยุ่งยากในการดำเนินงาน ซึ่งในส่วนนี้ กฟผ. อยู่ระหว่างดำเนินการพิจารณาแก้ไขระเบียบปฏิบัติงาน โดยใช้อำนาจ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ พ.ศ. 2560 มาตรา 6 ความว่า “เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว หากรัฐวิสาหกิจประสงค์จะจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุขึ้นใช้เองทั้งหมดหรือแต่บางส่วน ก็ให้กระทำได้ โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุตามแนวทางของพระราชบัญญัตินี้” ในการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

3) การขนส่งหรือนำสินค้าออกจากองค์กร (Outbound Logistics)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลจากการดำเนินงานและการสัมภาษณ์พบว่า การแต่งตั้งกรรมการตรวจรับงานใช้วิธีการมอบหมายเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เบิกซื้อโดยมีเจ้าหน้าที่ทางพัสดุประกอบด้วย ในบางครั้งกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ตรวจรับงานไม่ได้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจรับงานในส่วนภูมิภาคซึ่งมีรูปแบบการดำเนินงานแตกต่างจากสำนักงานกลาง มักมีการดำเนินการไม่เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติงาน ด้วยสาเหตุหลายประการ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของหัวหน้ากองท่านหนึ่ง ดังนี้

“...เนื่องจากพื้นที่ตั้งอยู่ไกลกัน บางครั้งเมื่อเกิดปัญหาเรื่องงานต่างๆ หน่วยงานมักจะตัดสินใจดำเนินการไปเอง โดยไม่ได้หารือ/ปรึกษามาที่ส่วนกลาง ซึ่งบางงานเกิดปัญหาเรื่องร้องเรียน เรื่องอุทธรณ์ในภายหลัง หรือบางครั้งปฏิบัติไม่ถูกต้อง อาจข้ามขั้นตอนหรือไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ถูกหน่วยงานตรวจสอบทั่กท้วง”

จากปัญหาที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่า กฟผ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในทุกกระบวนการทำงานของการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ไม่เพียงแคให้ความสำคัญกับการจัดทำ TOR และการกำหนด Specification หรือการส่งมอบงานชิ้นงานจ้างเท่านั้น เนื่องจากทุกกระบวนการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กันทั้งหมด และอยู่ภายใต้กรอบการดำเนินงานซึ่งก็คือระเบียบปฏิบัติงานเดียวกัน ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ไม่ว่าจะเป็น ผู้จัดทำ TOR คณะกรรมการต่างๆ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุถูกต้องตามขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลและการสัมภาษณ์ ไม่พบปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานในส่วนนี้ เนื่องจาก กฟผ. มีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงแจ้งเวียนคำสั่งและระเบียบปฏิบัติงานภายในหน่วยงานอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม กิจกรรมนี้ยังมีแนวทางในการพัฒนางาน คือ พัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. รวมไปถึงเปิดรับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่นๆ จากทุกหน่วยงาน เพื่อนำมา

เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป ซึ่งแนวทางการพัฒนางานดังกล่าวตรงกับข้อมูลในการสัมภาษณ์ของหัวหน้ากองท่านหนึ่งที่ให้ไว้ ดังนี้

“...อจพ. มีการกำหนด QWP/WI และคู่มือการทำงานทั้งด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และอื่นๆ ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน และประกาศในเว็บไซต์ อจพ. ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึง และนำไปปรับใช้ได้...”

จะเห็นได้ว่า กฟผ. ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ ความเข้าใจในระเบียบการปฏิบัติงาน จัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอด ไม่ใช่เพียงแค่ภายในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่เป็นทั่วทั้งองค์กร กล่าวได้ว่า กฟผ. มีการดำเนินกิจกรรมการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ที่ดี

5) การให้บริการ (Service)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลและการสัมภาษณ์พบว่า ผู้รับบริการงานจัดซื้อจัดจ้างและงานพัสดุส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการให้บริการของงานดังกล่าว มีการให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ เช่น การให้ความช่วยเหลือในขั้นตอนการจัดทำ TOR ตามข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของหัวหน้ากองท่านหนึ่ง ดังนี้

“...กฟผ. มีการจัดทำ TOR มาตรฐานสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. ปี 2560 และ TOR มาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างเชิงพาณิชย์ ไว้รองรับงานที่ต่างกันในแต่ละหน่วยงาน...”

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการบริหารสัญญายังพบประเด็นปัญหาคือ ภายหลังจากตรวจรับงานเสร็จสิ้น กฟผ. ต้องดำเนินการบริหารสัญญางานซื้อจ้างนั้นๆ แต่เจ้าหน้าที่บางคนยังขาดประสบการณ์และความเข้าใจในการบริหารสัญญา โดย กฟผ. ได้ดำเนินการแก้ไขโดยให้กรมการตรวจรับงานศึกษาปัญหาการบริหารสัญญาที่เคยเกิดขึ้น เพื่อทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมหากมีความจำเป็นในการบริหารสัญญางานซื้อจ้างที่ตนเองได้รับการแต่งตั้งกรมการตรวจรับงาน อีกทั้ง ยังมุ่งให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอยู่ตลอด สอดคล้องกับมุมมองในการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของผู้บริหารท่านหนึ่ง ดังนี้

“...ควรมีการสร้างกระบวนการที่ชัดเจนให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน และต้องมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น นอกจากกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ต้องให้องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนเพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ”

จากข้อมูลดังกล่าวมา ไม่ว่าประสิทธิภาพในการให้บริการงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุจะอยู่ในระดับใด หรือผู้รับบริการงานจัดซื้อจัดจ้างและงานพัสดุจะมีความพึงพอใจหรือไม่ จะเห็นได้ว่า กฟผ. มีการปรับปรุงและพัฒนาการให้ความช่วยเหลือ และองค์ความรู้ในงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุอยู่ตลอด กล่าวคือ มีการพัฒนากิจกรรมการให้บริการ (Service) อยู่ตลอด

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลและการสัมภาษณ์พบว่า กฟผ. มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ โดยมีหน่วยงานทำดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุนานาชาติจำนวนมาก ทั้งที่ส่วนกลางสำนักงานใหญ่ และในส่วนภูมิภาค เช่น สถานีไฟฟ้า เขื่อน โรงไฟฟ้า ก่อให้เกิดปัญหาในประเด็นความยุ่งยากของการกำกับดูแลงานในภาพรวม การดำเนินงานขาดเอกภาพ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของหัวหน้ากองท่านหนึ่ง ดังนี้

“...ในส่วนภูมิภาค เช่น เขต เขื่อน โรงไฟฟ้า จะมีหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง และหน่วยงานพัสดุ ทำงานสนับสนุนในแต่ละที่ เนื่องจากพื้นที่ตั้งอยู่ไกลกันและโครงสร้างที่ใหญ่ โดยประกอบด้วย 26 แผนก ดูแลทั้งงานจัดซื้อจัดจ้างและงานบริหารพัสดุ ทำให้การกำกับดูแลอาจไม่ทั่วถึง”

จากปัญหาดังกล่าว ทำให้เกิดข้อร้องเรียนหรืออุทธรณ์ในงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ซึ่งในบางกรณีทางหน่วยงานภูมิภาคไม่เคยพบมาก่อน ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบงานดังกล่าวจึงต้องมีการประสานงานเพื่อให้ความช่วยเหลือและหาแนวทางในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น โดยมีกองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุเป็นตัวเชื่อในการประสานงานต่างๆระหว่างส่วนกลางสำนักงานใหญ่กับทางภูมิภาค ตามที่หัวหน้ากองท่านนี้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

“...อจพ. ได้จัดให้มีการประชุมหน่วยงานจากภูมิภาค เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการติดต่อสื่อสารและการกระจายข่าวสารด้านการปฏิบัติงานให้ทุกหน่วยงานอย่างทั่วถึง รวมไปถึงสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานจากภูมิภาคเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ...”

จากที่กล่าวมาข้างต้น กฟผ. ได้มีการให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาทางงานจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุ รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานจากภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมด้านระบบงานพัสดุ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุที่ยังไม่เคยเรียนรู้มาก่อน หรือการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาทางงานทั้งด้านจัดหาและด้านพัสดุ รวมถึงนำกรณีศึกษาที่เกิดกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมาศึกษาและกำหนดแนวทางการแก้ไขร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แม้ว่า กฟผ. จะมีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ มีหน่วยงานที่ดูแลงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุจำนวนมาก ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุทั้งหมด จำเป็นต้องอยู่ภายใต้ระเบียบปฏิบัติงานเดียวกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารและการสร้างความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยในปัจจุบัน กฟผ. ได้ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ รวมไปถึงการจัดอบรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลและสัมภาษณ์พบว่า ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจใน พ.ร.บ. และระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นปัญหาอื่นๆจากกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ของงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ สำหรับแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขนั้น กฟผ. ควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานจากภูมิภาคเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น การจัดอบรมด้านระบบงานพัสดุ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาทางงานทั้งด้านจัดหาและด้านพัสดุ รวมถึงนำกรณีศึกษาที่เกิดกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมาศึกษาและกำหนดแนวทางการแก้ไขร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากประเด็นปัญหาความรู้ ความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. ยังมีศักยภาพในการทำงานที่สูง รวมไปถึงมุมมองในการพัฒนาตนเองที่ดี ส่งผลไปสู่การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ของหัวหน้ากองท่านหนึ่ง ดังนี้

“...บุคลากรของ กฟผ. มีศักยภาพในการทำงานสูง เห็นได้จากการพัฒนากระบวนการทำงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น QC/KAIZEN หรือ BAR/AAR รวมไปถึงการติดตามนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการทำงาน...”

กล่าวได้ว่า แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติงาน แต่ผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. ล้วนมีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ดังนั้น การพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะความสามารถต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. จึงมีความสำคัญ ทั้งนี้ ในปัจจุบัน กฟผ. อยู่ระหว่างจัดทำ Road Map ในการจัดอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ให้เป็นทักษะวิชาชีพ เพื่อสร้างเป็นมาตรฐานที่ดีในการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ

3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลและสัมภาษณ์พบว่า ในปัจจุบัน กฟผ. มีการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยวางแผนและจัดการฐานข้อมูลองค์กร เปรียบเสมือนศูนย์กลางของการทำงานและฐานข้อมูลขององค์กร ครอบคลุมการทำงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุทั้งหมด ตั้งแต่การเบิกซื้อ การส่งมอบ ไปจนถึงการตัดจ่ายงบประมาณ นอกจากนี้ ยังมีการใช้งานระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Procurement: e-GP) ของกรมบัญชีกลางซึ่งเป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน ทัวถึง ถือเป็นศูนย์ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่มีระบบบริหารจัดการรหัสสินค้าและบริการภาครัฐ เก็บข้อมูลของหน่วยจัดซื้อ และข้อมูลผู้ค้าสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างรูปแบบต่างๆ เชื่อมต่อข้อมูลกับแหล่งข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้อง และเป็นต้นแบบการประมวล ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ที่ครบกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้างภาครัฐ เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ลดปัญหาทุจริต และลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบหรือนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ต้องคำนึงถึงระบบทั้งสองด้วย ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากและซับซ้อนสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารท่านหนึ่ง ดังนี้

“...ปัจจุบัน กฟผ. มีการนำระบบ ERP มาใช้ในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ รวมไปถึงการใช้ระบบ e-GP ของกรมบัญชีกลาง ซึ่งการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ ต้องคำนึงถึงการทำงานทั้ง 2 ระบบนี้ ส่งผลให้เกิดความซับซ้อนในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้”

อย่างไรก็ตาม การนำระบบ ERP มาใช้ในการการบริหารงานทั่วทั้งองค์กรซึ่งมีโครงสร้างขนาดใหญ่ ย่อมก่อให้เกิดต้นทุนที่สูง โดยผู้บริหารอีกท่านได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

“...กฟผ. มีการนำระบบ ERP มาใช้ในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ โดยใช้งานแทบทุก Modules ที่ ERP มีให้ใช้งาน ซึ่งมีความละเอียดและซับซ้อน อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายที่สูง”

ดังนั้น แม้ว่าการพัฒนาระบบหรือนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับระบบ ERP และ e-GP จะมีความยุ่งยากและซับซ้อน แต่ไม่ได้หมายความว่า กฟผ. ไม่สามารถดำเนินการได้ และเพื่อเป็นการลดต้นทุนในการใช้ระบบดังกล่าว ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการใช้งานระบบ ERP เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กันเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบัน มีหลายหน่วยงานที่ดำเนินงานด้านจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ได้มีการพัฒนาระบบและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน แต่ยังคงขาดการบูรณาการร่วมกันเนื่องจากมีความต้องการพัฒนางานเฉพาะด้าน สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของหัวหน้ากองท่านหนึ่ง ดังนี้

“...การนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในงานบริหารพัสดุในปัจจุบันของ กฟผ. ยังมีลักษณะแบบต่างคนต่างทำ ยังไม่ได้มีการบูรณาการร่วมกัน เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรใหญ่มีคลังพัสดุจำนวนมากทั่วประเทศ มีคุณลักษณะเฉพาะตัวในระบบงานของแต่ละสายงาน ส่งผลให้วิธีการในการบริหารจัดการพัสดุอาจมีความแตกต่างกัน”

แม้ว่าการพัฒนาระบบและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุจะยังขาดการบูรณาการร่วมกัน แต่ก็ยังเป็นผลดีเนื่องด้วยลักษณะของงานที่รายละเอียดเฉพาะตัว ส่งผลให้การออกแบบระบบหรือเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้มีขอบเขตที่เล็กลง ทำให้มีต้นทุนในการดำเนินการไม่สูงจนเกินไป

ดังนั้น กฟผ. ควรศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สะดวกต่อการใช้งาน และมีประสิทธิภาพสูงมาช่วยในการบริหารจัดการงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ไม่ว่าจะเป็นระบบจัดซื้อจัดจ้างแบบดิจิทัล (Digital Procurement) หรือระบบบริหาร

จัดการคลังพัสดุ (Warehouse Management System) โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กฟผ. อยู่ระหว่างดำเนินการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Redesign) เพื่อตอบสนองและรองรับระบบเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานด้านจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุในอนาคต

4) การจัดหาวัสดุ (Procurement)

ปัญหาที่พบและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาข้อมูลและการสัมภาษณ์พบว่า ในปัจจุบัน กฟผ. มีจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำร่าง TOR สำหรับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการเพื่อช่วยสนับสนุนงานต่างๆ ซึ่งไม่มีประเด็นปัญหาแต่อย่างใด อย่างไรก็ตามในส่วนของการทำประกันภัยพัสดุสำหรับคลังพัสดุนขนาดใหญ่ที่มีการจัดเก็บพัสดุมูลค่าสูง แม้ว่าจะมีการศึกษารายละเอียดและแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวแล้ว แต่ไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงเกินไป สาเหตุมาจากลักษณะทางกายภาพของคลังพัสดุส่วนใหญ่ของ กฟผ. ยังมีรูปแบบการจัดระเบียบแบบดั้งเดิมขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการ ส่งผลให้การทำประกันภัยพัสดุสำหรับคลังพัสดุมีเบี้ยประกันที่สูงเกินความจำเป็น

ดังนั้น กฟผ. ควรเร่งพัฒนาลักษณะทางกายภาพของคลังพัสดุที่อยู่ในความดูแลให้มีมาตรฐานที่สูง และนำเทคโนโลยี รวมไปถึงนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาช่วยในการคลังพัสดุ นำไปสู่ความเป็นไปได้ในการทำประกันภัยพัสดุสำหรับคลังพัสดุนขนาดใหญ่

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาแนวทางพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถตอบคำถามของการวิจัยได้ ดังนี้

5.1.1 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. มีอะไรบ้าง

จากการศึกษาและสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. พบปัญหาและอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ดังนี้

- 1) รูปแบบในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุบางขั้นตอนยังมีการดำเนินงานแบบเชิงรับ เช่น ขาดการสอบถามข้อมูลล่วงหน้าหรือพยากรณ์ความต้องการซื้อจ้าง มีการจัดเก็บข้อมูลจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นประวัติการเบิกซื้อ หรือประวัติการจ้างงาน แต่ไม่ได้มีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ หรือพยากรณ์ความต้องการซื้อจ้างในครั้งต่อไป ส่งผลให้การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น
- 2) การดำเนินงานด้านพัสดุ ยังเป็นรูปแบบดั้งเดิม คือคลังพัสดุขาดการดูแลรักษา และจัดระเบียบให้เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การจัดเก็บพัสดุขาดประสิทธิภาพ มีความเสี่ยงต่อการชำรุดเสียหาย เข้าถึงได้ยาก เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่าย หรือตรวจสอบ
- 3) เกิดความล่าช้าในงานด้านเอกสาร เช่น การกำหนด TOR หรือระบุ Specification ของงานซื้อและงานจ้าง เพราะเป็นงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและดุลยพินิจสูง รวมไปถึงการเขียน TOR มักเกิดการแก้ไขอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง
- 4) ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจใน พ.ร.บ. ระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ อันเนื่องมาจากหลายสาเหตุ ไม่ว่าจะเป็นมีความเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือการขาดประสบการณ์ในการทำงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอน และเกิดข้อร้องเรียนตามมา

5) กฟผ. มีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ มีหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุกระจายอยู่ทั่วประเทศ เช่น สถานีไฟฟ้า เขื่อน โรงไฟฟ้า เกิดความยุ่งยากและซับซ้อนของการกำกับดูแลงานในภาพรวม รวมไปถึงรูปแบบการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุที่แตกต่างกัน ทำให้แนวทางการปฏิบัติงานขาดความชัดเจน

6) ปัจจุบัน กฟผ. มีการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มาใช้ในการบริหารงานทั่วทั้งองค์การซึ่งมีโครงสร้างขนาดใหญ่ ทำให้เกิดต้นทุนที่สูง แต่ยังไม่มีการพัฒนาระบบหรือนำเทคโนโลยีมาใช้ต่อยอดจากระบบ ERP เพื่อพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุจริงจิ่ง ซึ่งอาจจะส่งผลให้การใช้งานระบบ ERP ของ กฟผ. ไม่คุ้มค่าเท่าที่ควรจะเป็น

หากพิจารณาจากแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการทำงานต่างๆขององค์การ ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) และวิเคราะห์คุณค่าที่สามารถเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการทำงานจะพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ที่ค้นพบนั้น มีความเชื่อมโยงอยู่ภายในกระบวนการทำงานต่างๆ และจากการมองการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุผ่านแนวคิดดังกล่าว ทำให้เห็นว่ากิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุมืออะไรบ้าง และ กฟผ. สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการทำงานใด มีต้นทุนในการดำเนินงานอย่างไร สามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนากระบวนการทำงานดังกล่าวได้มากน้อยเพียงใด นำไปสู่ขั้นตอนในการวิเคราะห์แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานต่อไป

5.1.2 กฟผ. ควรมีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุอย่างไร

จากการศึกษาและสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. แล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ค้นพบแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ดังนี้

1) กฟผ. ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้รูปแบบมีการดำเนินงานแบบเชิงรุกมากขึ้น โดยการนำข้อมูลที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นประวัติการเบิกซื้อหรือประวัติการจ้างงาน รวมไปถึงแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการซื้อจ้าง ตลอดจนการสอบถามความต้องการพัสดุ เพื่อเตรียมความพร้อมใน

ส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ประสานงานหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำ TOR หรือการกำหนด Specification ของงานซื้อจ้าง เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างในขั้นต่อไป

2) การดำเนินงานด้านพัสดุ ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางการจัดการคลังพัสดุ มีการจัดระเบียบคลังพัสดุให้เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงมาตรการรักษาความปลอดภัย เพื่อป้องกันปัญหาพัสดุชำรุด หรือสูญหาย รวมไปถึงให้ความสำคัญในการดูแลรักษาพัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการนำไปใช้งาน เพื่อให้การบริหารพัสดุเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) การลดปัญหาความล่าช้าในงานเอกสาร สามารถทำได้โดยการจัดทำรูปแบบ TOR มาตรฐานสำหรับทุกหน่วยงาน และจัดทำ Specification มาตรฐานของงานซื้อจ้างขององค์กร รวมไปถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดทำ TOR ให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านเอกสารในงานจัดซื้อจัดจ้างมีความรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อจ้าง

4) ปัญหาด้านความชัดเจนของแนวทางการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ส่วนใหญ่ เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจใน พ.ร.บ. ระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนั้น กพผ. จำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ โดยกรณีศึกษาที่เคยเกิดขึ้น ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปสู่การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานขององค์กร

5) กพผ. ควรดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางในการนำระบบเทคโนโลยีมีการใช้ในการทำงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ควบคู่ไปกับระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมไปถึงการบูรณาการแนวความคิดพัฒนางานร่วมกันในการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ให้ตอบสนองและรองรับระบบเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานด้านจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และการใช้งานระบบ ERP เกิดความคุ้มค่า

หากพิจารณาจากหลัก Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งกล่าวถึง มุมมองในการควบคุมและประเมินประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และหากมองในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งก็คือ การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร และการพัฒนาปัจจัยอื่นๆที่ช่วยเหลือในการทำงาน จะส่งผลให้มีการพัฒนากระบวนการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเห็นว่าแนวทางในการปรับปรุง

และพัฒนากิจการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุที่กล่าวมาข้างต้น มีความเชื่อมโยงกับหลัก BSC อย่างชัดเจน คือ การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของบุคลากร และการพัฒนาปัจจัยที่ช่วยในการทำงาน หรือก็คือการพัฒนาเครื่องมือ เช่น การออกแบบกระบวนการทำงานที่ดี และการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การปรับปรุงและพัฒนากิจการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ มีแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา 2 ด้าน ดังนี้

1) การพัฒนาทักษะบุคลากร ได้แก่ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจใน พ.ร.บ. ฎกระทรวงระเบียบการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ เพื่อให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมไปถึงการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ นำไปสู่ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ

2) การพัฒนาเครื่องมือ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงแก้ไขระเบียบหน่วยงาน หรือจัดทำคู่มือการทำงานที่เป็นมาตรฐาน ตลอดจนการค้นคว้าวิจัยและพัฒนางาน รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อยกระดับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาแนวทางพัฒนากิจการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แม้ว่าจะมีความแตกต่างจากผลการศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนากิจการจัดซื้อจัดจ้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพัสดุของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เนื่องจาก เครื่องมือในการวิเคราะห์แตกต่างกัน การประยุกต์ใช้แนวความคิดหรือหลักการที่แตกต่างกันออกไป เช่น การนำหลัก Balance Scorecard มาใช้ในการกำหนดมุมมองในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ซึ่งแตกต่างจากการนำหลัก 5R มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างหรือการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ผ่านแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งขอบเขตของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานที่กว้างกว่า การศึกษาปัญหาพัสดุขาดแคลนของ กฟผ. เนื่องจากเป็นปัญหาเฉพาะของหน่วยงาน อีกทั้งวิธีการศึกษาและมุมมองของผู้ศึกษาวิจัยย่อมมีความแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม แนวทางในการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ซึ่งเป็นบทสรุปของผลการศึกษา ยังมีความคล้ายคลึงและสอดคล้องกันในหลายประเด็น ได้แก่ การพัฒนาระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงแก้ไขระเบียบหน่วยงานให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น หรือการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน การพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร ทั้งความรู้ความเข้าใจในระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงาน หรือประสบการณ์ และทักษะทางวิชาชีพต่างๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน เช่น พยากรณ์ความต้องการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การศึกษาแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ โดยสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดต่างๆ มาวิเคราะห์งานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุซึ่งมีรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาต่อยอด และเกิดเป็นแนวพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

เพื่อให้เกิดแนวทางในการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุที่เหมาะสมของหน่วยงานภาครัฐอย่างครอบคลุมไม่ว่าจะเป็น หน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ แนวทางที่เกิดขึ้นควรนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกหน่วยงาน ดังนั้น เพื่อให้เกิดแนวทางในการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุที่ดี ควรมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ นำกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงานมาสรุปผลและกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือแนวทางการแก้ไข นำไปสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุที่เป็นมาตรฐาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

เนื่องด้วยขอบเขตงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ที่กว้างและมีหลากหลายรูปแบบ อีกทั้งระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษามีจำกัด จึงอาจทำให้ได้ข้อสรุปที่ไม่ครอบคลุมกระบวนการทำงานทั้งหมด ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนางานในแต่ละรูปแบบโดยมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลเชิงลึก ซึ่งอาจจะได้แนวทางการปรับปรุงพัฒนางานแต่ละรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น



ภาคผนวก ก
สรุปสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สรุปสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560¹

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายที่สำคัญในการบริหารประเทศ โดยเฉพาะกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานของรัฐให้มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ โดยการใช้งบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐ ส่งเสริมให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีความโปร่งใส เกิดความไว้วางใจแก่ประชาชน และป้องกันปัญหาการทุจริต

เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2560 ราชกิจจานุเบกษาได้เผยแพร่พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระบุว่าสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่าโดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เหตุผลในการประกาศใช้ พระราชบัญญัติฉบับนี้ เพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐมีกรอบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานกลางเพื่อให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของงานเป็นสำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงิน มีการวางแผนการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีการส่งเสริมให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งเพื่อป้องกันปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ประกอบกับมาตรการอื่นๆ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ อันจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับสาธารณชน และก่อให้เกิดผลดีกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2560 และให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยแปดสิบวัน โดยจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 23 สิงหาคม 2560

¹ “พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560.” 24 กุมภาพันธ์ 2560. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนที่ 24 ก. หน้า 13.

1. โครงสร้างพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

แบ่งออกเป็น 15 หมวด 132 มาตรา ดังนี้

มาตรา	รายละเอียดแต่หมวด
มาตรา 1 – 5	บทนิยาม
มาตรา 6 – 15	หมวด 1 บททั่วไป
มาตรา 16 – 19	หมวด 2 การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและผู้ประกอบการในการป้องกันการทุจริต
มาตรา 20 – 45	หมวด 3 คณะกรรมการ
	ส่วนที่ 1 คณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
	ส่วนที่ 2 คณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
	ส่วนที่ 3 คณะกรรมการราคากลางและขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ
	ส่วนที่ 4 คณะกรรมการความร่วมมือป้องกันการทุจริต
ส่วนที่ 5 คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์และข้อร้องเรียน	
มาตรา 46 – 50	หมวด 4 องค์กรสนับสนุนดูแลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
มาตรา 51 – 53	หมวด 5 การขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ
มาตรา 54 – 68	หมวด 6 วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง
มาตรา 69 – 78	หมวด 7 วิธีการจ้างที่ปรึกษา
มาตรา 79 – 92	หมวด 8 วิธีการจ้างออกแบบและควบคุมงาน
มาตรา 93 – 99	หมวด 9 การทำสัญญา
มาตรา 100 – 105	หมวด 10 การบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ
มาตรา 106 – 108	หมวด 11 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ
มาตรา 109 – 111	หมวด 12 การทำงานและการเพิกถอนการเป็นผู้ทำงาน
มาตรา 112 – 113	หมวด 13 การบริหารพัสดุ
มาตรา 114 – 119	หมวด 14 การอุทธรณ์
มาตรา 120 – 121	หมวด 15 บทกำหนดโทษ
มาตรา 122 – 132	บทเฉพาะกาล

2. การบังคับใช้

ให้ยกเลิกบทบัญญัติเกี่ยวกับพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบริหารพัสดุ ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อบัญญัติ และข้อกำหนดใดๆ ของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้บังคับแห่งพระราชบัญญัตินี้ และให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป (ประกาศ 24 กุมภาพันธ์ 2560)

3. นิยามศัพท์สำคัญ

การจัดซื้อจัดจ้าง หมายความว่า การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุโดยการซื้อ จ้าง เช่า แลกเปลี่ยนหรือโดยนิติกรรมอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

พัสดุ หมายความว่า สินค้า งานบริการ งานก่อสร้าง งานจ้างที่ปรึกษาและงานจ้างออกแบบ หรือควบคุมงานก่อสร้าง รวมทั้งการดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การบริหารพัสดุ หมายความว่า การเก็บ การบันทึก การเบิกจ่าย การยืม การตรวจสอบ การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุ

หน่วยงานของรัฐ หมายความว่า ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณองค์การมหาชน องค์การอิสระ องค์การตามรัฐธรรมนูญ หน่วยธุรการของศาล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานสังกัดรัฐสภาหรือในกำกับของรัฐสภา หน่วยงานอิสระของรัฐ และหน่วยงานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

เจ้าหน้าที่ หมายความว่า ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐ

4. หลักการการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ

หลักการการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานของรัฐ และต้องสอดคล้องกับหลักการคุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรวจสอบได้

5. ผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้าง

การจัดหาพัสดุโดยวิธีใดตามพระราชบัญญัตินี้จะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดและภายในวงเงินเท่าใด ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด

6. คณะกรรมการและองค์การดูแลการจัดซื้อจัดจ้าง

กำหนดให้มีคณะกรรมการและองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ คณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ คณะกรรมการราคากลางและขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ คณะกรรมการความร่วมมือป้องกันการทุจริต คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์และข้อร้องเรียน และกำหนดให้กรมบัญชีกลางเป็นองค์กรสนับสนุนดูแลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

7. วิธีการการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดซื้อจัดจ้างอาจกระทำได้โดยวิธี ดังนี้

- 1) **วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป** ได้แก่ การที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนผู้ประกอบการทั่วไปที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดให้เข้ายื่นข้อเสนอ
- 2) **วิธีคัดเลือก** ได้แก่ การที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนเฉพาะผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนด ซึ่งต้องไม่น้อยกว่าสามรายให้เข้ายื่นข้อเสนอ เว้นแต่ในงานนั้นมีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดน้อยกว่าสามราย
- 3) **วิธีเฉพาะเจาะจง** ได้แก่ การที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งให้เข้ายื่นข้อเสนอหรือให้เข้ามาเจรจาต่อรองราคา รวมทั้งการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุกับผู้ประกอบการโดยตรงในวงเงินเล็กน้อยตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ให้เลือกใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก่อน เว้นแต่เข้าลักษณะของเงื่อนไขวิธีการคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง รายละเอียดของวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุในหมวดนี้ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

8. การดำเนินการจัดหาพัสดุ

โดยในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุแต่ละครั้ง ให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ซึ่งจะกระทำโดยคณะกรรมการการจัดซื้อจัดจ้างหรือเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งก็ได้ องค์กรประกอบและ องค์กรประชุมซึ่งกระทำโดยคณะกรรมการ และหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด ค่าตอบแทนผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างตามวรรคหนึ่ง ให้ เป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ในการบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ ให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ เพื่อรับผิดชอบการบริหารสัญญาหรือข้อตกลงและการตรวจรับพัสดุดังกล่าว องค์กรประกอบ องค์กรประชุม และ หน้าที่ของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

ในกรณีที่มีการจัดซื้อจัดจ้างมีวงเงินเล็กน้อยตามที่กำหนดในกฎกระทรวงจะแต่งตั้งบุคคลหนึ่ง บุคคลใดเป็นผู้ตรวจรับพัสดุนั้น โดยให้ปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุก็ได้ ผู้รับผิดชอบการบริหารสัญญาหรือข้อตกลงและการตรวจรับพัสดุซึ่งไม่ใช่ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุให้ได้รับค่าตอบแทนตามที่ กระทรวงการคลังกำหนด

9. การบริหารพัสดุ

ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมและดูแลพัสดุที่อยู่ในความครอบครองให้มีการใช้และ การบริหารพัสดุที่เหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐมากที่สุด ซึ่งรวมถึงการเก็บ การบันทึก การเบิกจ่าย การยืม การตรวจสอบ การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุ ให้เป็นไปตาม ระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

10. บทกำหนดโทษ

ผู้ใดเป็นเจ้าหน้าที่หรือเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือ การบริหารพัสดุปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุโดยมิชอบ เพื่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างหรือ การบริหารพัสดุโดยทุจริต ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงสิบปี หรือปรับตั้งแต่สองหมื่นบาทถึง สองแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ผู้ใดเป็นผู้ใช้หรือผู้สนับสนุนในการกระทำความผิดตามวรรคหนึ่ง ผู้ นั้นต้องระวางโทษตามที่กำหนดไว้สำหรับความผิดตามข้างต้น

11. บทเฉพาะกาล

ให้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 และระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อบัญญัติ และข้อกำหนดใดๆ เกี่ยวกับพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐอื่น รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐ ยังคงใช้บังคับได้ต่อไป เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัตินี้จนกว่าจะมีกฎกระทรวง ระเบียบ หรือ ประกาศในเรื่องนั้นๆ ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 นี้ ใช้บังคับ



12. สรุปสาระสำคัญ

ที่	ประเด็น	สรุปเนื้อหา	มาตรา
1	วันใช้บังคับ	เมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป (24 กุมภาพันธ์ 2560) มีผลใช้บังคับวันที่ 23 สิงหาคม 2560 เป็นต้นไป	2
2	การยกเลิก	ให้ยกเลิกบทบัญญัติเกี่ยวกับพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ข้อบัญญัติ และข้อกำหนดใดๆ ของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้บังคับแห่งพระราชบัญญัตินี้	3
3	พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับกับ	ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ องค์การมหาชน องค์การอิสระ องค์การตามรัฐธรรมนูญ หน่วยธุรการของศาล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานสังกัดรัฐสภาหรือในกำกับของรัฐสภา หน่วยงานอิสระของรัฐ และหน่วยงานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง	4
4	ผู้รักษาการ	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และมีอำนาจออกกฎกระทรวงและระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้	5
5	ข้อยกเว้นไม่ต้องใช้ระเบียบของกระทรวงการคลัง	เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง เกิดความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว หากหน่วยงานของรัฐนั้น ประสงค์จะจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุขึ้นใช้เอง ทั้งหมดหรือแต่บางส่วน ก็ให้กระทำได้ โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุตามแนวทางของพระราชบัญญัตินี้ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบาย และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา	6

ที่	ประเด็น	สรุปเนื้อหา	มาตรา
6	หลักการตามพระราชบัญญัติ	<p>การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานของรัฐต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานของรัฐและต้องสอดคล้องกับหลักการ ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) คุ่มค่า (2) โปร่งใส (3) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (4) ตรวจสอบได้ 	8
7	การมีส่วนร่วมของประชาชนและข้อตกลงคุณธรรมตามโครงการความร่วมมือป้องกันการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ	<p>เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการสังเกตการณ์ตั้งแต่การจัดทำร่าง TOR จนถึงสิ้นสุดโครงการ รวมทั้งให้หน่วยงานเจ้าของโครงการ ผู้เสนอราคา และผู้สังเกตการณ์ จัดทำบันทึกข้อตกลงคุณธรรม ตามข้อกำหนดของคณะกรรมการ คปท.</p>	16,18
8	คณะกรรมการตามพระราชบัญญัติ	<p>มี 5 คณะ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) คณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ มีอำนาจกำหนดเสนอแนะนโยบาย กฎ ระเบียบ (อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง) (2) คณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ มีอำนาจตีความและวินิจฉัยปัญหา ข้อหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. กฎกระทรวง หรือ ระเบียบที่ออกตามความใน พ.ร.บ. นี้ (ผู้แทนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง) (3) คณะกรรมการราคากลางและขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ มีอำนาจในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดราคากลาง (4) คณะกรรมการความร่วมมือป้องกันการทุจริต (ค.ป.ท.) มีอำนาจในการกำหนดแนวทางการทำข้อตกลงคุณธรรม 	20,27,32,37

ที่	ประเด็น	สรุปเนื้อหา	มาตรา
		(5) คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ และข้อร้องเรียน มีอำนาจในการพิจารณาข้อร้องเรียน พิจารณาอุทธรณ์ (ผู้แทนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง)	
9	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดซื้อจัด จ้างและการบริหาร พัสดุ	กรมบัญชีกลางมีหน้าที่ในการจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ให้เจ้าหน้าที่ซึ่งผ่านการฝึกอบรมและได้รับแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหาร พัสดุมีสិทธิได้รับเงินเพิ่มหรือเงินอื่นทำนองเดียวกัน	49
10	การขึ้นทะเบียน ผู้ประกอบการ	ผู้ประกอบการงานก่อสร้างที่จะเข้าเป็นผู้ยื่นข้อเสนอต่อ หน่วยงานของรัฐ ต้องขึ้นทะเบียนกับกรมบัญชีกลาง	51
11	วิธีจัดซื้อจัดจ้าง	<p>การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุอาจกระทำได้โดยวิธี ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป (2) วิธีคัดเลือก (3) วิธีเฉพาะเจาะจง <p>● การจัดซื้อจัดจ้างให้ใช้วิธีประกาศเชิญชวนก่อน เว้นแต่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประกาศแล้ว ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ - เป็นพัสดุที่มีคุณลักษณะเฉพาะเป็นพิเศษ หรือซับซ้อน - จำเป็น เร่งด่วน - มีข้อจำกัดด้านเทคนิค ต้องระบุยี่ห้อ - ต้องซื้อจากต่างประเทศ - พัสดุลับ - งานจ้างซ่อม - กรณีอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง <p>● การจัดซื้อจัดจ้างให้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง ได้ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้วิธีประกาศเชิญชวนและวิธีคัดเลือกแล้ว แต่ไม่มีผู้ยื่น ข้อเสนอ/ไม่มีผู้ได้รับการคัดเลือก 	55,56

ที่	ประเด็น	สรุปเนื้อหา	มาตรา
		<ul style="list-style-type: none"> - จัดซื้อจัดจ้างในวงเงินที่ไม่เกินวงเงินที่กำหนดในกฎกระทรวง - มีคุณสมบัติโดยตรงรายเดียว - ฉุกเฉิน อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ - จัดซื้อจัดจ้างเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์หรือต่อเนื่อง - เป็นพัสดุที่ขายทอดตลาด - ซื้อที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง เฉพาะแห่ง - กรณีอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง 	
12	คำตอบแทนผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้าง	<p>ในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุแต่ละครั้งให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ซึ่งจะกระทำโดยคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง หรือเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งก็ได้</p> <p>คำตอบแทนผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด</p>	61
13	หลักการพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ	<p>หลักการพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอตาม “วิธีประกาศเชิญชวน” หรือ “วิธีการคัดเลือก” ต้องคำนึงถึง ราคา + เกณฑ์ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ต้นทุนตลอดอายุการใช้งาน (2) มาตรฐานสินค้า/บริการ (3) บริการหลังการขาย (4) เป็นพัสดุที่รัฐต้องการสนับสนุน (ตามกฎกระทรวง) (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ (กรมบัญชีกลางจัดทำผลการประเมิน) (6) ข้อเสนอด้านเทคนิค/ข้อเสนออื่น (7) เกณฑ์อื่นตามกฎกระทรวง 	65
14	งานจ้างที่ปรึกษา	<p>มีทั้งหมด 3 วิธี (เลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง)</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) วิธีประกาศเชิญชวน (ที่ปรึกษาทั่วไป)+(งานไม่ซับซ้อน) (2) วิธีคัดเลือก (เชิญชวนโดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ 3 รายขึ้นไป) (3) วิธีเฉพาะเจาะจง (เชิญชวนโดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะรายหนึ่งรายใด) คือ วิธีตกลง (เดิม) 	69

ที่	ประเด็น	สรุปเนื้อหา	มาตรา
15	การจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง*ผู้รับจ้างออกแบบและควบคุมงานสามารถเป็นรายเดียวกันได้*	<p>มีทั้งหมด 4 วิธี (อาจกระทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง)</p> <p>(1) วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป (ใช้กับงานไม่ซับซ้อน)</p> <p>(2) วิธีคัดเลือก</p> <ul style="list-style-type: none"> - เคยประกาศเชิญชวนแล้ว ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ - มีลักษณะซับซ้อน - เป็นงานที่ต้องออกแบบหรือใช้ความคิด <p>(3) วิธีเฉพาะเจาะจง (เลือกจ้างรายใดรายหนึ่งที่เคยทราบผลงานแล้ว)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำประกาศเชิญชวน หรือผ่านวิธีการคัดเลือกแล้ว ไม่มีผู้ยื่นฯ หรือ ผ่านการคัดเลือก - งานจ้างที่วงเงินไม่เกินที่กำหนดในกฎกระทรวง - แรงด่วน/ด้านความมั่นคงของชาติ - จำเป็นต้องใช้รายเดิมทำต่อจากงานที่ทำไว้แล้ว <p>(4) วิธีประกวดแบบ (เพื่อออกแบบก่อสร้างที่มีลักษณะพิเศษด้านศิลปกรรมหรือสถาปัตยกรรมของชาติ)</p>	79
16	การทำสัญญา	<p>ต้องทำสัญญาตามแบบที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด เว้นแต่</p> <ul style="list-style-type: none"> - เห็นว่าข้อสัญญาอาจเสียเปรียบ ต้องการแก้ไข ต้องส่งอัยการเห็นชอบ - กรณีไม่อาจทำสัญญาตามแบบที่กำหนด จำเป็นต้องร่างใหม่ ต้องส่งอัยการเห็นชอบ - กรณีทำสัญญาภาษาอังกฤษ ให้ทำสรุปสาระสำคัญเป็นภาษาไทยด้วย ตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการนโยบายกำหนด - กรณีไม่ทำสัญญาตามแบบ ต้องส่งอัยการพิจารณาภายหลัง หากอัยการเห็นชอบถือว่าสมบูรณ์ แต่หากไม่เห็นชอบ ต้องให้แก้ไขข้อสัญญาตามความเห็นอัยการ ทั้งนี้ สัญญาที่มีการแก้ไข หากคู่สัญญาไม่ยอมลงนาม ให้ถือว่า โมฆะ ซึ่งผลที่ตกเป็นโมฆะนั้นหากมีความเสียหายจะต้องมีผู้รับผิดชอบ 	93,96,97,98

ที่	ประเด็น	สรุปเนื้อหา	มาตรา
		<ul style="list-style-type: none"> - สามารถทำเป็นข้อตกลงแทนการทำสัญญาได้ ตามเงื่อนไขที่กำหนดในมาตรา 96 - เมื่อลงนามในสัญญาแล้ว จะแก้ไขไม่ได้ เว้นแต่ ผู้มีอำนาจอนุมัติให้แก้ไขได้ ตามเงื่อนไขที่กำหนดในมาตรา 97 - ต้องประกาศเผยแพร่สาระสำคัญของสัญญาหรือข้อตกลงที่ลงนามแล้ว ในระบบของกรมบัญชีกลาง ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด 	
17	การบริหารสัญญาและตรวจรับพัสดุ	กำหนดให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ รับผิดชอบการบริหารสัญญา หรือข้อตกลงและการตรวจรับพัสดุ (มีคณะเดียวทำหน้าที่ทั้งซื้อ จ้าง จ้างที่ปรึกษา จ้างออกแบบและควบคุมงาน)	100
18	การงด ลดค่าปรับ หรือการขยายระยะเวลา	มี 4 กรณี ดังนี้ (1) เหตุเกิดจากความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานภาครัฐ (2) เหตุสุดวิสัย (3) เหตุเกิดจากพฤติการณ์อันหนึ่งอันใดที่คู่สัญญาไม่ต้องรับผิดชอบตามกฎหมาย (4) เหตุอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง	102
19	การบอกเลิกสัญญา	มี 4 กรณี ดังนี้ (1) เหตุตามที่กฎหมายกำหนด (2) เหตุอันเชื่อได้ว่าคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้ (3) เหตุอื่นตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. นี้ หรือในสัญญา/ข้อตกลง (4) เหตุอื่นตามระเบียบที่ ร.ม.ว. กำหนด	103
20	การทิ้งงาน	มี 6 กรณี ดังนี้ (1) ได้รับการคัดเลือกแล้วไม่ยอมไปทำสัญญาภายในเวลาที่กำหนด (2) คู่สัญญา/ผู้รับจ้างช่วง ไม่ปฏิบัติตามสัญญา (3) ผู้ยื่นข้อเสนอ/คู่สัญญา กระทำการขัดขวางการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม หรือไม่สุจริต	109

ที่	ประเด็น	สรุปเนื้อหา	มาตรา
		<p>(4) ผลการปฏิบัติงานหรือการให้บริการงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้างมีข้อบกพร่อง ผิดพลาด หรือก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง</p> <p>(5) ผู้ให้บริการงานจ้างออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างมีส่วนได้เสียกับผู้ประกอบการก่อสร้างในงานเดียวกัน</p> <p>(6) การกระทำอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง</p>	
21	การอุทธรณ์	ผู้ซึ่งได้ยื่นข้อเสนอเพื่อทำการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุกับหน่วยงานของรัฐ มีสิทธิอุทธรณ์ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ในกรณี que เห็นว่าหน่วยงานของรัฐมิได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด เป็นเหตุให้ตนไม่ได้รับการประกาศผลเป็นผู้ชนะหรือไม่ได้รับการคัดเลือกเป็นคู่สัญญา	114
22	บทกำหนดโทษ	<p>ผู้ใดเป็นเจ้าหน้าที่ หรือเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการบริหารพัสดุ ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงสิบปี หรือปรับตั้งแต่สองหมื่นบาทถึงสองแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ</p> <p>ผู้ใดเป็นผู้ใช้ หรือสนับสนุนในการกระทำความผิด ผู้นั้นต้องระวางโทษเท่ากับผู้กระทำความผิด</p>	120



1. ผู้ช่วยผู้ว่าการจัดซื้อจัดจ้างและบริการ

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ บริษัท กฟผ. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (EGATi : EGAT International Co., Ltd.) มีความแตกต่างกับ การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ EGATi ในภาพรวมไม่ต่างจาก กฟผ. เนื่องจากวางระเบียบปฏิบัติงานโดยยึดหลักจากระเบียบปฏิบัติงานของ กฟผ. แต่ในส่วนของการดำเนินงานมีความคล่องตัวมากกว่า เนื่องจาก EGATi มีโครงสร้างองค์การเล็กกว่า กฟผ. มีสายบังคับบัญชาที่สั้นกว่า ทำให้กระบวนการทำงานมีความซับซ้อนน้อยกว่า เช่น การจำหน่ายพัสดุมีการดำเนินการคนละรูปแบบกับ กฟผ. ไม่ได้ตั้งคณะทำงานในลักษณะเดียวกันกับ กฟผ. สำหรับในส่วนของการจัดซื้อจัดจ้างเชิงพาณิชย์ EGATi จะมีระเบียบปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งมีความคล่องตัวมากกว่า กฟผ.

ผู้วิจัย: เพื่อความคล่องตัวและความรวดเร็วของการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ กฟผ. สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานเอกชน ได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: กฟผ. จำเป็นต้องลดขั้นตอนในการทำงานลง ควรมีการทบทวนระเบียบปฏิบัติงาน รวมไปถึงการกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในทิศทางใด

ผู้ให้สัมภาษณ์: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภายใต้ พ.ร.บ. มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำมาเป็นหลักในการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุม ยกตัวอย่างเช่น การอุทธรณ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากหน่วยงานภายนอก คือ กรมบัญชีกลาง และมีการกำหนดรูปแบบปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ในส่วนของจุดอ่อน เนื่องจาก พ.ร.บ. เป็นภาษากฎหมายอาจทำให้เข้าใจยาก และบางเรื่องอาจจะไม่มียละเอียดในการดำเนินงานซึ่งอาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดได้ เช่น การบริหารสัญญา ไม่ได้มีรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละกรณี

ผู้วิจัย: กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: กฟผ. ถือว่าเป็นหน่วยงานต้นแบบได้ ไม่ว่าจะในด้านความโปร่งใส โดยหน่วยงานตรวจสอบให้การชมเชยว่าไม่มีการทุจริต รวมไปถึงต้นแบบด้านการดำเนินงาน ซึ่ง กฟผ. มีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูง มีความเข้าใจในงานสูง สิ่งที่สำคัญก็คือ กฟผ. ต้องทำให้ทั้งองค์การมีมาตรฐานเดียวกัน เกิดความเข้มแข็งในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ นำไปสู่การเป็นต้นแบบให้หน่วยงานอื่นได้

ผู้วิจัย: กฟผ. สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจุบัน กฟผ. มีการนำระบบ ERP มาใช้ในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ รวมไปถึงการใช้ระบบ e-GP ของกรมบัญชีกลาง ซึ่งการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ ต้องคำนึงถึงการทำงานทั้ง 2 ระบบนี้ ส่งผลให้เกิดความซับซ้อนในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ อย่างไรก็ตามอาจจะมีแนวทางหรือความเป็นไปได้มากขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การจัดเก็บข้อมูลของ กฟผ. ในปัจจุบัน ยังไม่มีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวิเคราะห์งาน จึงควรนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เพื่อพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัย: กฟผ. สามารถพัฒนาบุคลากรด้านงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุผ่านการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจุบัน กฟผ. ได้มีการปรับโครงสร้างองค์การ โดยรวมฝ่ายพัสดุและจัดหาในประเทศ กับฝ่ายพัสดุและจัดหาต่างประเทศ เข้าด้วยกัน ถือเป็นการเตรียมความพร้อมในการ Rotate งาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจในงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุอย่างครอบคลุม อย่างไรก็ตาม การ Rotate งาน ยังคงมารายละเอียดและปัจจัยที่ต้องพิจารณาร่วมด้วย ไม่ว่าจะเป็นความเชี่ยวชาญในงาน หรือผลกระทบในเรื่องของความคล่องตัวภายหลังจากการ Rotate งาน ซึ่งอยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางในการปฏิบัติในอนาคต

ผู้วิจัย: มีแนวทางการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ และข้อเสนอแนะอื่นๆ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ควรมีการสร้างกระบวนการที่ชัดเจนให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน และต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจาก คนที่ปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุทำงานตามกระบวนการ ความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นไม่ได้มาจากการเจตนาทุจริต แต่มาจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ดังนั้น นอกจากกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ต้องให้องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนเพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2. ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: กฟผ. เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีการจัดซื้อจัดจ้างทั่วประเทศจำนวนมาก ซึ่งแรกเริ่ม มีการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ จัดซื้อจัดจ้างต่างประเทศ จัดซื้อจัดจ้างภูมิภาค ส่งผลให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดย พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างทำให้การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างมีกรอบและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น ข้อผิดพลาดในการดำเนินงานจึงน้อย ถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญ อย่างไรก็ตามด้วยการที่ กฟผ. มีงานจัดซื้อจัดจ้าง และพัสดุที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูงแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ทำให้ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง มีข้อจำกัดอยู่บางประการ ซึ่งคาดว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจก็อาจจะเกิดปัญหาแบบเดียวกัน ทั้งนี้ กฟผ. ได้ดำเนินการใช้อำนาจ พ.ร.บ. ในการออกระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับการพาณิชย์เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น เพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว

ผู้วิจัย: กฟผ. ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุในทิศทางใดอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: จริงๆแล้ว ก่อนที่ พ.ร.บ.ฯ ปี 2560 มีการประกาศใช้ กฟผ. ได้ทำการศึกษา ร่าง พ.ร.บ. ดังกล่าว รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบในการดำเนินงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ พ.ร.บ. ใหม่ โดยเตรียมออกระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ด้วย อย่างไรก็ตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ก็ยังมีพื้นฐานของระเบียบภาครัฐอยู่ ซึ่งมีรายละเอียด และขั้นตอนการดำเนินงานที่ยังเยอะอยู่ โดยในอนาคต กฟผ. อาจมีความจำเป็นต้องปรับแก้ระเบียบดังกล่าวให้สอดคล้องกับการรูปแบบทำงานในปัจจุบัน เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับแผน Redesign and Transform to EGAT's Digital Procurement Process ของ อจพ. ในปี 2564 ซึ่งเป็นแผนออกแบบและจัดทำกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ กฟผ. ใหม่ เพื่อตอบรับการทำงานแบบ Digital Workplace และการทำงานแบบไร้กระดาษ (Paperless) ดังนั้น กฟผ. จึงควรยกร่างระเบียบจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ ให้มีความชัดเจนและคล่องตัวมากขึ้น รวมไปถึงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านธุรกิจ เพื่อความครอบคลุมในทุกภารกิจของ กฟผ. และตอบรับกับยุคสมัยในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการดำเนินการยกร่างระเบียบทั้งหมดอาจทำไม่ได้ในคราวเดียว จำเป็นต้องค่อยๆปรับแก้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ปัจจุบัน

ผู้วิจัย: กฟผ. สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจุบัน กฟผ. มีการนำระบบ ERP มาใช้ในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ซึ่งถือเป็นหน่วยงานแรกๆในประเทศที่นำระบบดังกล่าวมาใช้ โดยใช้งานแทบทุก Modules ที่ ERP มีให้ใช้งาน ซึ่งมีความละเอียดและซับซ้อน อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายที่สูง ดังนั้น กฟผ. จึงควรพิจารณานำระบบเทคโนโลยีมาต่อยอดระบบ ERP ดังกล่าว โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้การใช้งานระบบ ERP เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ กฟผ. ควรมีการนำเทคโนโลยีที่ช่วยลดภาระการดำเนินงานในส่วนของงานที่ไม่ต้องใช้การตัดสินใจ เช่น งานด้านเอกสารเบื้องต้น หรืองานที่ต้องใช้เวลาในการแจกแจงรายละเอียด ซึ่งต้องใช้เวลาในการดำเนินงานสูง เช่น การเปรียบเทียบราคางานของบริษัทที่เสนอราคาจำนวนหลายบริษัท เป็นต้น

ผู้วิจัย: กฟผ. มีแนวทางในการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรด้านงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: กฟผ. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร ไม่เพียงแต่ด้านงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ แต่ให้ความสำคัญกับทุกสายงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้เข้าใจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ในปัจจุบัน อจพ. ร่วมกับฝ่ายพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลและคุณภาพ (อศค.) การจัดทำแผนหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะความสามารถเชิงเทคนิค (Training Roadmap) สายอาชีพจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ โดยจัดทำเป็นแผนระยะยาว นอกจากนี้ ยังมีการผลักดันให้มีค่าตอบแทนวิชาชีพงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง แต่ไม่ใช่ทุกคนที่จะได้รับค่าตอบแทนวิชาชีพ ต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและพิจารณาก่อน ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีคณะทำงานพัฒนาและกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานฯ (CoP) เพื่อผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนโดยแยกออกเป็น CoP ย่อย เนื่องจากระเบียบ พ.ร.บ. และการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุมีความละเอียดซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็น TOR และการบริหารสัญญา (Contract Management) ดังนั้น คณะทำงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจและเชี่ยวชาญในงานที่ต้องการพัฒนาและกำหนดมาตรฐาน จึงแต่งตั้งคณะทำงานย่อยจากคนที่ปฏิบัติงานนั้นจริง เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงานและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันที

ผู้วิจัย: กฟผ. สามารถพัฒนาบุคลากรด้านงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุผ่านการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: แนวคิด Job Rotation เป็นแนวคิดที่ถูกพูดถึงเยอะมาก แต่มีเงื่อนไขในการดำเนินงานเยอะ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของอัตรากำลัง ความเข้าใจในงาน ซึ่งจะส่งผลไปถึงความคล่องตัวในการทำงาน อย่างไรก็ตามแนวคิด Job Rotation ถือเป็นแนวคิดที่ดี ซึ่ง กฟผ. อยู่ระหว่างศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ในการใช้แนวคิดดังกล่าว ทั้งนี้ กฟผ. เพิ่งมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การครั้งใหญ่ไปเมื่อปี 2560 ส่งผลให้โครงสร้างองค์การยังไม่นิ่ง ทำให้การนำแนวคิด Job Rotation มาใช้ยังมีข้อจำกัดอยู่ เพราะ การ Rotate งานจะสามารถทำได้และส่งผลดีก็ต่อเมื่อโครงสร้างองค์การเข้าที่เข้าทางแล้ว ดังนั้น ในปัจจุบันจึงอยู่ระหว่างศึกษาแนวทางการ Rotate งานในอนาคตต่อไป

ผู้วิจัย: มีแนวทางการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ และข้อเสนอแนะอื่นๆ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: นอกจากที่กล่าวมา การเก็บข้อมูลต่างๆก็มีความสำคัญ แม้ในปัจจุบันจะมีการเก็บข้อมูลแบบ Digital หรือในระบบ แต่ก็ยังมีการเก็บแบบเดิมหรือแบบ Hard Copy อยู่ ซึ่งบางครั้งมีการเรียกตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ทำให้การสืบค้นข้อมูลและเอกสารมีความล่าช้า ดังนั้น กฟผ. จึงควรพัฒนารูปแบบการจัดเก็บข้อมูลให้มีความทันสมัย โดยการจัดเก็บข้อมูลในระบบเพื่อความรวดเร็วในการสืบค้น ง่ายต่อการตรวจสอบ รวมไปถึงสามารถนำข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆต่อไป

ผู้วิจัย: กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: กฟผ. เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีมาตรฐานการดำเนินงานที่สูง มีงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุจำนวนมาก ส่งผลให้มีประสบการณ์สูง และมีกรณีศึกษาจำนวนมาก โดยในอดีตเคยมีหน่วยงานต่างประเทศเข้ามาศึกษาดูงานด้านจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) ด้วย ดังนั้น จึงสามารถพูดได้ว่า กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้กับหน่วยงานอื่นๆพอสมควร ทั้งนี้ ปัจจุบัน กฟผ. อยู่ระหว่างดำเนินงานร่วมกับการไฟฟ้าานครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานจัดซื้อจัดจ้างเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคต

3. วิทยาการระดับ 11 ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ในส่วนของจุดแข็งนั้น การนำพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาบังคับใช้กับ กฟผ.ทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ส่วนจุดอ่อนหรือข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการทำงาน พบว่า การนำพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาบังคับใช้กับ กฟผ. นั้น ไม่เหมาะกับบางลักษณะงานของ กฟผ. โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ต้องการความรวดเร็ว หรือเป็นงานเร่งด่วน ทั้งนี้ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 7 วรรคหนึ่ง (1) และ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ที่ได้รับยกเว้นมิให้นำพระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับ จะเปิดให้ กฟผ. มีความคล่องตัวในการดำเนินการซื้อจ้างมากขึ้น โดย กฟผ. มีการออกระเบียบเพิ่มสำหรับกรณีนี้ แต่ต้องให้สอดคล้องกับมาตรา 8 คือ คุ่มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้

ผู้วิจัย: กฟผ. ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุในทิศทางใดอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: การนำพระราชบัญญัติฯ มาบังคับใช้นั้น ในตัวข้อกำหนดมีความยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ให้เข้ากับลักษณะงานของรัฐวิสาหกิจได้ โดย กฟผ. ออกระเบียบและข้อบังคับ พร้อมงานที่ต้องการดำเนินด้วยพาณิชย์โดยตรง ส่งให้กรมบัญชีกลางอนุมัติต่อไป ทั้งนี้ แนวทางการปรับปรุงระเบียบและข้อบังคับภายในของ กฟผ. ให้อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 6 มาตรา 7 และมาตรา 8 ด้านการแนวทางการแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง ทางฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ จะดำเนินการโดยการจ้างที่ปรึกษา มาทำการวิเคราะห์ และเสนอปรับแก้ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความทันสมัย โดยในปี 2564 กฟผ. โดยฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ได้วางแผน Redesign and Transform to EGAT's Digital Procurement Process เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กฟผ. เริ่มตั้งแต่ระเบียบ ข้อบังคับ โดยจ้างที่ปรึกษามาวิเคราะห์กฎระเบียบเชิงพาณิชย์ และจะรวบรวมเสนอ ฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (อกป.) เป็นผู้ดำเนินปรับแก้ต่อไป ด้านการแก้ไขระเบียบ ควรแก้ครั้งเดียวให้ครอบคลุมทั้งระบบงาน เพราะอาจมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนสาระสำคัญ ที่ต้องเสนอผู้ว่าการ และแจ้งเวียนหน่วยงานภายนอก และในส่วนของปรับปรุงอื่นๆ นั้น หากเกี่ยวข้องกับระเบียบ ข้อบังคับ จะมีฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (อกป.) เป็นผู้รับผิดชอบ และด้านระบบงาน

รองรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุนั้น จะมีฝ่ายจัดการและพัฒนาระบบสารสนเทศ (อจส.) เป็นผู้รับผิดชอบ ร่วมกับทาง ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ (อจพ.) ซึ่งมีแผนจะทำให้เป็น Digital Procurement ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยนำระบบ SAP ECM มาช่วยในการบริหารจัดการดังกล่าว

ผู้วิจัย: กฟผ. สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ด้านระบบ ERP กฟผ. มีการนำมาใช้ครอบคลุมทุก Modules ในการบริหารงานแบบครบวงจร ในขณะที่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นๆ อาจใช้แค่บาง Modules ดังนั้น กฟผ. จึงอาจได้เปรียบในด้านการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ทั้งด้านบัญชี ทรัพย์สิน และการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่ง ณ ปัจจุบัน ระบบ ERP ทาง อจส. ได้เตรียมการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบ Software แล้ว

ผู้วิจัย: กฟผ. มีแนวทางในการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรด้านงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: นอกจากองค์ความรู้ในเรื่องพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 แล้ว กฟผ. อยู่ระหว่างการจัดทำ Roadmap ของแต่ละสายวิชาชีพ ซึ่งงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ จะอยู่ในสายวิชาชีพจัดซื้อจัดจ้างและบริการ โดยฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง (อจพ.) จะร่วมกับ ฝ่ายพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลและคุณภาพ (อศค.) กำหนดหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะตามกลุ่มวิชาชีพหลัก 5 สมรรถนะ โดยแต่ละสมรรถนะแบ่งเป็น 5 ระดับ พร้อมกำหนดค่าคาดหวังของแต่ละระดับ และหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Community of Practice (CoP) เพื่อให้งานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับปรุงเงื่อนไขให้ทันสมัย การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ผู้วิจัย: กฟผ. สามารถพัฒนาบุคลากรด้านงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุผ่านการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ได้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ด้านการทำ Job Rotation นั้น โดยปกติ จะมีการวางแผนไว้ ทุก 2-3 ปี จะมีการ Rotate งาน ทั้งนี้ ในสภาพการณ์ปัจจุบัน อาจไม่ทันการเปลี่ยนแปลง และไม่ทันต่อการทดแทนผู้เกษียณอายุไป จึงมุ่งเน้น การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในรูปแบบของการ Share งานระหว่างแผนก (หรือระหว่างกลุ่มงาน) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้หลากหลาย ไม่ต้องรออายุงานครบตามแผนการ Rotation ซึ่งต้องปรับ KPI ให้สอดคล้องตามงานที่ได้รับเพิ่มเติม แบ่งเป็น งานประจำ และงานจากกลุ่มงานอื่นๆ ทั้งนี้ แนวคิดการ Share งาน ต้องคำนึงถึงลักษณะงาน และ

โครงสร้างของหน่วยงานนั้นๆด้วย การ Share งานจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีงานหลายกลุ่ม แต่ขั้นตอนการทำงานไม่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มงานซื้อ และกลุ่มงานจ้าง มีขั้นตอนการทำงานเหมือนกัน แตกต่างกันเพียงเงื่อนไขการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถ Share งานระหว่างสองกลุ่มงานนี้ได้

ผู้วิจัย: มีแนวทางการพัฒนางานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ และข้อเสนอแนะอื่นๆ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ด้านแบบฟอร์มมาตรฐานที่ใช้ในการจัดซื้อจัดจ้าง ได้มีการจัดทำ TOR มาตรฐานสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. ปี 2560 และ TOR มาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างเชิงพาณิชย์ทั้งนี้ ยังพร้อมปรับแก้/เปลี่ยนแปลง ตามข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้องในงานนั้นๆ

ผู้วิจัย: กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจุบัน กรมบัญชีกลาง ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้กับหน่วยงานภาครัฐ แต่โดยมากที่ กฟผ. ใช้พิจารณาจะพิจารณาที่ความโปร่งใส และข้อร้องเรียน (ข้อร้องเรียน ไม่เหมือน การอุทธรณ์ โดย ข้อร้องเรียน คือ จบกระบวนการซื้อจ้างไปแล้ว แต่คนรู้สึกไม่เป็นธรรม จึงร้องเรียน แต่การอุทธรณ์ ยังอยู่ในกระบวนการซื้อจ้างอยู่) ซึ่งข้อร้องเรียน มีจำนวนไม่สูง และสามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ ทั้งนี้ จะไม่ทราบ ปริมาณข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจอื่น อาจจะไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้โดยตรง ดังนั้นจึงมีความเห็นว่าไม่สามารถเปรียบเทียบด้านนี้ได้

4. หัวหน้ากองจัดซื้อจัดจ้างสายงานเชื้อเพลิง ระบบส่ง พัฒนาโรงไฟฟ้าและพลังงานหมุนเวียน

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในทิศทางใด

ผู้ให้สัมภาษณ์: จุดแข็งของ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ปี 2560 ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของ กฟผ. เป็นไปในมาตรฐานเดียวกันกับ หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เป็นการใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีหลักการ คือ คุ่มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรวจสอบได้ ป้องกันปัญหาการทุจริต มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูล เพิ่มความโปร่งใส ส่งเสริมการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมให้ภาคประชาชนและผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตในรูปแบบของข้อตกลงคุณธรรมตามโครงการความร่วมมือป้องกันการทุจริตใน การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ซึ่งเป็นการทำข้อตกลงระหว่าง 3 ฝ่าย ได้แก่ หน่วยงานของรัฐที่จะ

ทำการจัดซื้อ จัดจ้าง ผู้ประกอบการที่จะเข้าเสนอราคาในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งนั้น และผู้สังเกตการณ์ว่าจะไม่ทำการ ทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างครั้งนั้น ๆ โดยเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การจัดทำร่าง TOR จนสิ้นสุดโครงการ ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานด้านจัดซื้อจัดจ้างฯ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานเดียวกัน และถูกต้องตามกฎหมาย เนื่องจาก พ.ร.บ. กำหนดประเภทและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างไว้แล้ว นอกจากนี้ พ.ร.บ. ยังกำหนดเรื่องการทำสัญญาและรูปแบบของสัญญาที่หน่วยงานของรัฐต้องถือปฏิบัติ การบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจรับไว้ อย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ การทำงาน การบริหารพัสดุ รวมถึง สิทธิในการอุทธรณ์ ในขณะเดียวกัน กำหนดโทษสำหรับเจ้าหน้าที่ หรือผู้มีอำนาจซึ่งปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ. 2560 เพื่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด ตลอดจนมีบทลงโทษสำหรับผู้ที่ทำกรสนับสนุนให้ทำความผิดด้วย สำหรับ ปัญหาและอุปสรรคนั้น ผู้ใช้งานมีการเปลี่ยนแปลง/โยกย้าย ทำให้ผู้ใช้งานที่ไม่เคยศึกษา พ.ร.บ. มาก่อน บางครั้งไม่มีการวางแผนในการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ TOR การจัดทำราคากลาง ฯลฯ เช่น เกิดปัญหาด้านการบริหารสัญญา ซึ่งตาม พ.ร.บ. กำหนดอยู่ในขั้นตอนของการตรวจรับพัสดุ เป็นหน้าที่ของ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ แต่หลายๆ กรณีที่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุก็ไม่ได้ เชี่ยวชาญในพัสดุ/งานนั้นๆ

ผู้วิจัย: กฟผ. จัดการกับปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยการหารือร่วมกันและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในกรณีต่างๆที่เกิดประเด็นปัญหา ตลอดจนให้ความรู้และประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ต่างๆเกี่ยวกับงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุให้หน่วยงานอื่นๆ ภายใน กฟผ.

ผู้วิจัย: ภายหลังจากปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ กฟผ. ในปี 2561 ที่รวมศูนย์การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของหน่วยงานภูมิภาคเข้าด้วยกัน โดยรวมศูนย์ที่ กฟผ. สำนักงานใหญ่ มีข้อดี ข้อเสีย อย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์: จากเดิมในส่วนภูมิภาค เช่น เขต เขื่อน โรงไฟฟ้า จะมีหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง และหน่วยงานพัสดุ ทำงานสนับสนุนในแต่ละที่อย่างเป็นอิสระ และขึ้นอยู่กับกองบริหาร และเขต เขื่อน โรงไฟฟ้านั้นๆ สำหรับข้อดี คือ เมื่อมีการรวมแผนจัดซื้อจัดจ้างและ/หรือแผนการบริหารพัสดุ มาขึ้นกับกองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภูมิภาค ทำให้การปฏิบัติงานด้านจัดซื้อจัดจ้างฯ/บริหารพัสดุ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานเดียวกันกับส่วนกลาง และกรณีที่มีปัญหา/

ข้อร้องเรียน/อุทธรณ์ ซึ่งทางหน่วยงานภูมิภาค อาจไม่เคยพบมาก่อน จากเดิมที่ต้องจัดการกันเอง ภายในเขต/เขื่อน/โรงไฟฟ้านั้นๆ ซึ่งกองบริหารส่วนใหญ่จะมาจากสายงานช่าง หรือสายงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านจัดซื้อจัดจ้างฯ/บริหารพัสดุโดยตรง อาจทำให้ไม่มีที่ปรึกษาตามสายงานอาชีพโดยตรง แต่เมื่อมี กจบก-ท. ซึ่งเป็นสายงานจัดซื้อจัดจ้าง/บริหารพัสดุโดยตรง สามารถให้คำปรึกษา ช่วยหาแนวทางในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น และช่วยประสานงานกับหน่วยงาน อจพ. ในส่วนกลาง ที่เคยมีกรณีเหล่านั้น เป็นต้น ในส่วนของข้อเสีย เนื่องจากพื้นที่ตั้งอยู่ไกลกัน และโครงสร้างที่ใหญ่เกินไป กองเดียวดูแลรับผิดชอบถึง 26 แผนก และดูแลทั้งงานจัดซื้อจัดจ้าง และงานบริหารพัสดุ ทำให้การดูแลอาจไม่ทั่วถึง บางครั้งเมื่อเกิดปัญหาเรื่องงานต่างๆ หน่วยงานมักจะตัดสินใจดำเนินการไปเอง โดยไม่ได้หารือ/ปรึกษามาที่ส่วนกลาง ซึ่งบางงานเกิดปัญหาเรื่องร้องเรียน เรื่องอุทธรณ์ในภายหลัง หรือบางครั้งปฏิบัติไม่ถูกต้อง/อาจข้ามขั้นตอน หรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ถูกหน่วยงานตรวจสอบทั้งภายใน กพผ.เอง หรือหน่วยงานภายนอกทุกทิวัง เป็นต้น

ผู้วิจัย: กองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภูมิภาคจัดการกับปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว รวมถึงมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ในเรื่องของโครงสร้างฯ คงต้องเป็นไปตามนโยบายองค์กร แต่ในเรื่องการปฏิบัติงาน กจบก-ท. ในขณะนั้น พยายามจัดให้มีการประชุมหัวหน้าแผนก เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการติดต่อสื่อสารและการกระจายข่าวสารด้านการปฏิบัติงานให้ทุกแผนกฯ ได้รับเท่ากับที่ส่วนกลาง และส่งต่อถึงผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมีการส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น ติดต่อประสานงานกับ กวพบ-ท. ให้จัดอบรมด้านระบบงานพัสดุ เพื่อให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุที่ยังไม่เคยเรียนรู้มาก่อน มีการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาทางงานทั้งด้านจัดหา และด้านพัสดุ รวมถึงส่งกรณีศึกษาที่เกิดกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง พร้อมแนวทางการแก้ไขฯ จนจบเรื่องส่งให้แผนกภายใต้สังกัดได้รับทราบ มีการส่งผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคพร้อมเป็นคณะทำงานต่างๆ ทั้งด้านจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุ เช่น CoPs จัดซื้อจัดจ้าง บริหารพัสดุ และด้านระบบเป็นคณะทำงานร่วมกับกองบริหารพัสดุกกลาง/สายงาน ตามที่ขอมา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังประสานงานกับ กจพท-ท. จัดทีมวิทยากรให้ความรู้เรื่องงานจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ TOR ราคากลาง การบริหารพัสดุ และการบริหารสัญญาให้แก่หน่วยงานในภูมิภาค ตามที่หน่วยงานร้องขอมา โดยที่ผ่านมาที่เคยไปบรรยาย เช่น ที่โรงไฟฟ้าพระนครใต้ โรงไฟฟ้าวังน้อย โรงไฟฟ้าจะนะ โรงไฟฟ้าน้ำพอง เขื่อนอุบลรัตน์ ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของหน่วยงานภูมิภาค มีความแตกต่างกับการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. สำนักงานใหญ่อย่างไร สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของหน่วยงานภูมิภาคกับ กฟผ. สำนักงานใหญ่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและความรวดเร็วของการดำเนินงานมากขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของหน่วยงานภูมิภาคกับ กฟผ. สำนักงานใหญ่ไม่ได้มีความแตกต่างกัน เนื่องจากปฏิบัติงานภายใต้ พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ.2560 และข้อบังคับ/ระเบียบ/คำสั่ง กฟผ. เหมือนกัน อาจจะมีปัญหาตามข้อคำถามก่อนหน้านี้บ้าง แต่ปัจจุบันปัญหาดังกล่าว น้อยลง เนื่องจากนโยบาย อจพ. มีการกำหนด QWP/WI และคู่มือการทำงานทั้งด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ การบริหารสัญญา และอื่นๆ ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน และประกาศในเว็บไซต์ อจพ. ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และหน่วยงานภูมิภาคสามารถนำไปปรับใช้ได้

ผู้วิจัย: กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ได้แน่นอน เพราะ กฟผ. มีการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุที่มีความหลากหลายมาก ตั้งแต่งานเล็กจนถึงงานใหญ่ งานจัดซื้อจัดจ้าง ตั้งแต่งานจ้างเหมาก่อสร้างโรงไฟฟ้า เชื้อถ่านหิน สถานีไฟฟ้าแรงสูง ก่อสร้างสายส่งไฟฟ้า งานจัดซื้อน้ำมันเพื่อการผลิต น้ำมันเชื้อเพลิง ยานพาหนะ งานซื้อ/จ้างเครื่องจักรกลที่ใช้ในเมือง หรือโรงไฟฟ้า งานซื้อพัสดุสำรอง Spare parts อุปกรณ์ที่ใช้ในโรงไฟฟ้า อุปกรณ์ด้านช่าง งานซื้อเฮลิคอปเตอร์ เรือ รถ เครื่องจักรกล ฯลฯ งานจ้างที่ปรึกษา งานจ้างเหมาบริการ งานจ้างดับไฟป่า งานปลูกป่า งานจัดซื้อสารเคมี งานจัดซื้อยา และงานซื้อ/จ้างต่างๆ ไป เป็นต้น ในส่วนของด้านงานบริหารพัสดุ มีการตรวจสอบพัสดุประจำปี มีการควบคุมพัสดุดูการณ์ ซึ่งมีมูลค่ามหาศาล เช่น การออกรหัสพัสดุ การกำหนดรหัสควบคุมทรัพย์สินของ กฟผ. การรับ-จ่าย-โอน ด้วยระบบ ERP การบำรุงรักษา จนถึงงานจำหน่ายพัสดุ นอกจากนี้ ยังมีงานขายถ่านล้อย ซึ่งเป็นผลผลิตที่ได้จากการทำเหมือง เป็นต้น กฟผ. มีหน่วยงานตรวจสอบที่คอยกำกับดูแล มีหน่วยงานที่กำหนดด้านระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดแนวทางปฏิบัติ และจุดเด่นที่สำคัญที่สุด คือ กฟผ. เป็นองค์กรคุณธรรม ที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูล ส่งเสริมการแข่งขัน อย่างเป็นธรรม และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย สังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการันตีด้วยรางวัลมากมายที่ได้รับทุกปี

5. หัวหน้ากองจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภูมิภาค

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: การนำพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาบังคับใช้กับ กฟผ. ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น ลดการใช้ดุลยพินิจ และมีบทลงโทษ ที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการ มีความระมัดระวังในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามการนำ พ.ร.บ. ดังกล่าวมาบังคับใช้กับ กฟผ. อาจไม่เหมาะกับบางงานของ กฟผ. ที่ไม่ได้ใช้ทั่วไปในหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้งานดังกล่าวของ กฟผ. ติดขัด ล่าช้า ทั้งนี้ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 7 วรรคหนึ่ง (1) และ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ที่ได้รับยกเว้นมิให้นำพระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับ เช่น การซื้อเชื้อเพลิงเพื่อใช้ในการผลิตไฟฟ้า การซื้อเครื่อง เครื่องจักร วัสดุและอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการเดินเครื่องและหรือการบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าและ Commissioning เป็นต้น กฟผ. จึงสามารถกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์โดยตรงได้ ทำให้การดำเนินงานคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัย: กฟผ. ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุในทิศทางใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: การปรับแก้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อยู่ภายใต้อำนาจของกรมบัญชีกลาง ที่ต้องทำการรวบรวมประเด็นปัญหา รวมถึงช่องโหว่ต่างๆ เพื่อทำการยกร่าง เสนอขอแก้ไขต่อไป ด้านการปฏิบัติงานภายในของ กฟผ. ควรมุ่งเน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องพระราชบัญญัติฯ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับ ให้การกระตุ้น เพื่อสร้างความตระหนักให้ผู้ปฏิบัติเล็งเห็นถึงความสำคัญในการหมั่นศึกษา ทำความเข้าใจพระราชบัญญัติและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดย กฟผ. ควรเข้าร่วมการรับฟังการบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการใช้งานระบบงานเพื่อรองรับงานซื้อจัดจ้างที่กรมบัญชีกลางจัดอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ควรประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปฏิบัติงาน ทราบช่องทางติดต่อกรมบัญชีกลาง เพื่อสอบถาม ประเด็นปัญหา หรือข้อสงสัยต่างๆ นอกจากนี้ กฟผ. ควรเชิญหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงาน

ตรวจสอบ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) ฯลฯ มาบรรยายให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องแนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รวมทั้งสิ่งที่ควรระวังในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. สำนักงานใหญ่ มีความแตกต่างกับ การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของหน่วยงานภูมิภาคอย่างไร สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างของ กฟผ. สำนักงานใหญ่กับหน่วยงานภูมิภาค เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและความรวดเร็วของการดำเนินงานมากขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: หากพบปัญหาในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. สำนักงานใหญ่ สามารถติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานกฎหมาย หน่วยงานด้านระเบียบ ได้ง่ายกว่า ประกอบกับ ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานใหญ่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้สามารถให้ความสำคัญ และสร้างความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบได้ชัดเจนกว่าผู้ปฏิบัติงานภูมิภาค ที่ช่องทางการติดต่อสอบถามจะไม่สะดวกเท่าสำนักงานใหญ่ และปฏิบัติงานหลายด้าน ดังนั้น สิ่งที่สำคัญ ให้ความสำคัญ คือ มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำประเด็นปัญหาที่พบในงาน ไปแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถแก้ไขเฉพาะได้ดียิ่งขึ้นได้

ผู้วิจัย: กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: มีศักยภาพเป็นหน่วยงานต้นแบบในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการทำงาน ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างความไว้วางใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือด้านผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่ง กฟผ. ให้การสนับสนุนเรื่องการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนมีกระบวนการตรวจสอบภายในที่ดี ตลอดจนด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการซื้อจ้าง มีนาระบบ ERP มีใช้ในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญต่าง ไม่ว่าจะเป็น ด้านงบประมาณ บัญชี การเงิน จัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุ ทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลนี้มาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผนงานได้

6. หัวหน้ากองบริหารพัสดุกกลาง

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: การนำพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาบังคับใช้กระบวนการบริหารพัสดุ ของ กฟผ. ทำให้กระบวนการบริหารพัสดุมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานควบคุมพัสดุ สะท้อนจาก การตรวจสอบพัสดุประจำปี อ้างอิงตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หมวด 9 การบริหารพัสดุ ส่วนที่ 3 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ รวมทั้ง ผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุ มีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งนี้ หากพบพัสดุสูญหาย จะต้องดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบหาข้อเท็จจริง เพื่อพิจารณาพัสดุสูญหายต่อไป จากแนวทางปฏิบัติดังกล่าว ทำให้มีความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม จากระเบียบกระทรวงการคลังฯ กำหนดแนวทางการตรวจสอบพัสดุประจำปี ที่รัดกุม ส่งผลให้ขั้นตอนการทำงานเพิ่มขึ้น ทาง กฟผ. จึงนำเรื่องเทคโนโลยี เข้ามารสร้างนวัตกรรมในการการทำงาน โดยการทำโปรแกรมตรวจสอบพัสดุประจำปี ที่ทำให้การตรวจสอบสะดวกขึ้น และใช้งานได้หลาย Platform อย่างไรก็ตาม ยังคงพบปัญหาและข้อจำกัดอยู่ เช่น การโอนพัสดุ โดยตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติ การโอนพัสดุของ กฟผ. ที่กำหนดให้สอดคล้องตามแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 กำหนดให้ การโอนพัสดุ ต้องกระทำในนามของ กฟผ. เป็นการโอนให้แก่หน่วยงานภาครัฐ หรือ องค์การสถานสาธารณกุศลทำให้มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อการทำกิจกรรม CSR กฟผ.

ผู้วิจัย: กฟผ. ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุในทิศทางใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: การพัฒนาและปรับปรุง ควรเน้นไปที่การปรับเปลี่ยน แก๊ไข ระเบียบข้อบังคับภายใน กฟผ. เพื่อให้กระบวนการทำงานคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ซึ่งจะทำให้ กฟผ. มีความคล่องตัวในการดำเนินการบริหารพัสดุมากขึ้น ขณะนี้อยู่ระหว่างฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (อกป.) พิจารณาร่างระเบียบฯ และดำเนินการขอแก้ไขต่อไป

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจำหน่ายพัสดุ ไม่ว่าจะเป็นพัสดุที่หมดสภาพใช้งาน หรือหมดความจำเป็นในการใช้งาน ซึ่งเป็นภารกิจที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับ กฟผ. ได้ มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง และกองบริหารพัสดุกกลางมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: การนำพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาบังคับใช้กระบวนการบริหารพัสดุ ของ กฟผ. จะส่งผลให้ขั้นตอนการทำงานเพิ่มขึ้น เช่น การ

จำหน่ายพัสดุที่หมดความจำเป็นใช้งาน ต้องดำเนินการทอดตลาดก่อนจึงสามารถดำเนินการจำหน่ายได้ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ข้อ 215 ซึ่งขณะนี้ อจพ. อยู่ระหว่างดำเนินการร่วมกับฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (อกป.) พิจารณาร่างระเบียบฯ และดำเนินขอแก้ไขตามกระบวนการ ในปัจจุบัน ยังพบปัญหาการประเมินราคาขายพัสดุหมดความจำเป็นใช้งาน ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงแก้ไข โดยทำแผนพัฒนาแนวทางการประเมินราคาพัสดุหมดความจำเป็นใช้งานให้เป็นมาตรฐานทำเป็น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างมาตรฐานการประเมินราคาพัสดุหมดความจำเป็นใช้งาน และพัฒนาแนวทางการประเมินราคาพัสดุหมดความจำเป็นใช้งานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสภาพตลาดในปัจจุบัน นอกจากนี้ระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายพัสดุ ยังไม่รองรับการปฏิบัติงานภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 สำหรับแนวทางแก้ไขจึงควรเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างระบบงานขึ้นมารองรับ และลดขั้นตอนการทำงาน โดยจัดทำแผนพัฒนากระบวนการจำหน่ายพัสดุด้วย IT ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการจำหน่ายพัสดุด้วย IT โดยเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ ERP ให้ครอบคลุมวงจรการบริหารพัสดุ ตั้งแต่การจัดหา การรับ การเบิกจ่าย การควบคุม และการจำหน่ายพัสดุ และเพื่อให้ข้อมูลด้านพัสดุมีความถูกต้อง ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ตลอดจนพัฒนางานขายผ่านช่องทางออนไลน์ โดยมุ่งเน้นให้ กฟผ. เป็นศูนย์กลางการจำหน่ายพัสดุ ทั้ง การรับขาย การรับซื้อ จึงจัดทำแผนศึกษาแนวทางการเป็นศูนย์กลางการจำหน่ายพัสดุหมดความจำเป็นใช้งานเชิงธุรกิจ ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการเป็นศูนย์กลางจำหน่ายพัสดุหมดความจำเป็นใช้งาน และเพิ่มมูลค่าการจำหน่ายพัสดุที่หมดความจำเป็นใช้งาน โดยสร้างนวัตกรรมด้านการจำหน่ายพัสดุให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีปัจจุบัน

ผู้วิจัย: กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจำหน่ายพัสดุให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: กฟผ. มีศักยภาพในการบริหารพัสดุ สะท้อนจาก การที่รัฐวิสาหกิจ เข้ามาขอศึกษาดูงานด้านการบริหารพัสดุ ของ กฟผ.

7. หัวหน้ากองบริหารพัสดุสายงาน

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ในส่วนของจุดแข็งนั้น พนักงาน กฟผ. ส่วนใหญ่มีความพร้อมในการปรับตัว และปฏิบัติตาม ระเบียบ คำสั่ง ภายใต้ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฯ โดย กฟผ. เองก็มีการออกแบบ กระบวนการที่รัดกุม มีการออกระเบียบต่างๆ รองรับการทำงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัว นอกจากนี้ พนักงาน กฟผ. มีจริยธรรมและจรรยาบรรณสูง ทำให้ไม่มีปัญหาการทุจริต ในส่วนของจุดอ่อน ยังคงมีพนักงานบางส่วน ซึ่งเป็นส่วนน้อยที่ยังขาดการปรับตัว และขาดองค์ความรู้ในเรื่องระเบียบ คำสั่ง ภายใต้ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฯ นอกจากนี้ ระเบียบ คำสั่ง กฟผ. ภายใต้ พ.ร.บ. ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการทำงานบางส่วน ส่งผลให้กระบวนการทำงาน บางส่วนมีความซ้ำซ้อน หลายขั้นตอนมากเกินไป

ผู้วิจัย: กฟผ. ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุในทิศทางใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: กฟผ. ควรพัฒนาและปรับปรุงระเบียบ คำสั่งในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. เนื่องจากเป็นกฎหมายที่จะละเมิดมิได้ โดย ปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง ภายใต้ พ.ร.บ. ให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานให้มากที่สุด เพื่อลด กระบวนการทำงานที่มีความซ้ำซ้อนและหลายขั้นตอนมากเกินไป นอกจากนี้ ควรมีการอบรมให้ ความรู้แก่พนักงานในเรื่อง ระเบียบ คำสั่ง ภายใต้ พ.ร.บ. อย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ในการทำงานภายใต้ พ.ร.บ. อย่างถูกต้อง

ผู้วิจัย: ในฐานะที่กองบริหารพัสดุสายงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารพัสดุ ให้กับสายงานหลักของ กฟผ. ซึ่งมีมูลค่าสูง มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์: ระบบการทำงานด้านพัสดุยังเป็นรูปแบบเดิม ไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ ทันสมัยเข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานให้มีความสะดวกมากขึ้น เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้กระดาษ ลดความผิดพลาดในการทำงาน (Human Error) และเหมาะสมกับสถานการณ์ อัตรากำลังที่จะลดลงในอนาคต

ผู้วิจัย: กองบริหารพัสดุสายงานมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ในปัจจุบัน กองบริหารพัสดุสายงานอยู่ระหว่างการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย สะดวกต่อการใช้งาน (User Friendly) และมีประสิทธิภาพสูงมาช่วยในการ บริหารจัดการงาน เช่น ระบบการบริหารคลังพัสดุ (Warehouse Management System) นอกจากนี้ กองบริหารพัสดุสายงาน ยังศึกษาการพัฒนา Mobile Application เพื่อสนับสนุนการ

บริหารพัสดุ ไม่ว่าจะเป็นการค้นหาข้อมูลพัสดุ การจองพัสดุ ไปจนถึงการเบิกพัสดุเพื่อนำไปใช้งาน ตลอดจนศึกษาความเป็นไปได้ของการเบิกจ่ายพัสดุแบบบริการตนเอง (Self Service)

ผู้วิจัย: กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการบริหารพัสดุให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: บุคลากรของ กฟผ. มีศักยภาพในการทำงานสูง เห็นได้จากการพัฒนากระบวนการทำงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น QC/KAIZEN หรือ BAR/AAR รวมไปถึงการติดคั่นนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการทำงาน แต่การนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในงานบริหารพัสดุในปัจจุบันของ กฟผ. ยังมีลักษณะแบบต่างคนต่างทำ ยังไม่ได้มีการบูรณาการร่วมกัน เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรใหญ่มีคลังพัสดุจำนวนมากทั่วประเทศ มีคุณลักษณะเฉพาะตัวในระบบงานของแต่ละสายงาน ส่งผลให้วิธีการในการบริหารจัดการพัสดุอาจมีความแตกต่างกัน ดังนั้น หาก กฟผ. มีการบูรณาการการพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน กฟผ. ก็สามารถเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการบริหารพัสดุให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆได้

8. วิศวะระดับ 7 แผนกปรับปรุงพัฒนาสถานีไฟฟ้าแรงสูงอัจฉริยะ กองปรับปรุงพัฒนาระบบส่งฝ่ายบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบส่ง

ผู้วิจัย: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในทิศทางใด

ผู้ให้สัมภาษณ์: การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของ กฟผ. ภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 มีจุดแข็ง ได้แก่

- 1) ในเรื่องการเบิกซื้อหรืองานจ้าง กฟผ. สามารถใช้เกณฑ์การให้คะแนนคุณภาพและคุณสมบัติ นอกเหนือจากเกณฑ์ราคา เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ยื่นข้อเสนอ เช่น พิจารณามาตรฐาน ISO ของบริษัท การบริการหลังการขาย รวมไปถึงการสำรองอะไหล่ ทำให้ กฟผ. ได้รับของที่มีคุณภาพ ซึ่งอาจจะไม่ได้มีราคาต่ำที่สุด
- 2) กฟผ. มีแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างที่หลากหลาย เช่น สามารถใช้วิธีจัดซื้อจัดจ้างแบบเฉพาะเจาะจงกับงานที่วงเงินไม่เกิน 500,000 บาท ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างมีความสะดวกขึ้น

3) ในเรื่องของการให้อำนาจความเห็นชอบบันทึกขอเบิกซื้อหรือจ้าง กฟผ. ให้อำนาจความเห็นชอบกับบุคลากรในระดับหัวหน้าแผนก ในวงเงินงบประมาณไม่เกิน 5,000,000 บาท ทำให้ลดขั้นตอนการขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง

4) กฟผ. สามารถพิจารณาผ่อนปรนในกรณีที่ผู้เสนอราคายื่นเอกสารไม่ครบถ้วน หรือเสนอรายละเอียดแตกต่างจากเงื่อนไขที่ กฟผ. กำหนดเล็กน้อย ซึ่งไม่มีผลต่อการได้เปรียบเสียเปรียบ ทำให้ไม่ต้องยกเลิกการจัดหาแล้วทำใหม่

และในส่วนของจุดอ่อน มีประเด็น ดังนี้

1) ลักษณะงานที่ กฟผ. ดำเนินการ เป็นงานเฉพาะอย่าง ไม่สามารถดำเนินการตาม พ.ร.บ. ปี 60 ได้ เช่น งานก่อสร้างสถานีไฟฟ้าแรงสูงฯ ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์การคำนวณราคากลางของกรมบัญชีกลางได้ เนื่องจากเป็นงานที่มีรายละเอียดเฉพาะตัว รวมถึงงานอื่นๆ เช่น งานจ้างติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า, การจ้างออกแบบต่างๆ

2) ภายใต้ พ.ร.บ. ปี 60 กฟผ. ไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างในกรณีฉุกเฉินและจำเป็นได้ เช่น ก่อนการประกาศใช้ พ.ร.บ. กฟผ. สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในกรณีฉุกเฉินโดยใช้แบบฟอร์ม พ.จ. 33 โดยการเบิกเงินไปใช้ดำเนินการก่อนได้กรณีเร่งด่วน แต่ภายหลัง พ.ร.บ. มีประกาศใช้ กฟผ. ได้ยกเลิกแบบฟอร์มดังกล่าวไป

ผู้วิจัย: กฟผ. ปรับปรุงการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจุบัน กฟผ. ได้ใช้อำนาจในมาตรา 6, 7 และ 8 ในการออกระเบียบ กฟผ. ฉบับที่ 356 ว่าด้วย การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว

ผู้วิจัย: การเป็นหน่วยงานที่รับบริการงานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เช่น การแจ้งความต้องการเบิกซื้อ การเบิกอุปกรณ์ รวมไปถึงการรับผิดชอบออกแบบ Specification ของอุปกรณ์ไฟฟ้า มีอุปสรรคในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด และมีแนวทางการแก้ปัญหาหรือพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: เกิดอุปสรรคในการกำหนด Specification ของอุปกรณ์ที่ต้องเปิดกว้าง เนื่องจาก หากระบุรายละเอียดมากเกินไป อาจเป็นการกีดกันผู้เสนอราคาบางราย ส่งผลต่อการได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ทำให้ได้ของที่ไม่มีคุณภาพมาใช้งาน นอกจากนี้ ยังมีอุปสรรคในการดำเนินงานด้านเอกสาร เช่น การเขียนเอกสารต่างๆ ที่ต้องแก้ไขตามแต่ละแผนกที่ดำเนินการให้

เช่น แผนกซื้อฯ, แผนกจ้างฯ ยังไม่มี Wording การเขียนเอกสารต่างๆ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงต้องแก้ไขเอกสารอยู่บ่อยๆ ทำให้เสียเวลาในการจัดซื้อจัดจ้าง

ผู้วิจัย: กฟผ. ควรปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: ในส่วนของการกำหนด Specification กฟผ. ต้องพิจารณาเกณฑ์การให้คะแนนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ราคา คุณภาพ รวมไปถึงคุณสมบัติ เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ยื่นข้อเสนอ ซึ่ง กฟผ. จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในกรณีดังกล่าว ดังนั้น การพัฒนาองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด Specification หรือ ความรู้ ความเข้าใจในระเบียบต่างๆ ภายใต้ พ.ร.บ. ปี 60 จึงมีความจำเป็นอย่างมาก และสำหรับการดำเนินงานด้านเอกสาร กฟผ. ควรกำหนดแบบฟอร์มหรือ Wording มาตรฐานให้ใช้เหมือนกันทุกแผนก เพื่อลดปัญหาการแก้ไขเอกสาร ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า

ผู้วิจัย: กฟผ. มีศักยภาพในการเป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ ให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์: กฟผ. ถือเป็นหน่วยงานแรกที่น่าระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ซึ่งก็คือ ระบบที่ช่วยวางแผนและจัดการฐานข้อมูลองค์การ มาใช้ในการบริหารงานในส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณหรือการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสินทรัพย์ต่างๆภายในองค์การ ส่งผลให้บุคลากร กฟผ. มีองค์ความรู้ในการใช้ระบบดังกล่าวเป็นอย่างดี และการพัฒนาต่อยอดระบบ ERP สามารถทำได้ง่ายและรวดเร็ว นอกจากนี้ กฟผ. ยังเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และความโปร่งใส เนื่องจากการดำเนินงานด้านจัดซื้อจัดจ้างมีการตรวจสอบกันภายในระหว่างหน่วยงานด้วยกันเอง กล่าวคือ มีการ Cross Check ระหว่างหน่วยงานที่ต้องการซื้อจ้างกับหน่วยงานจัดหาด้วย ทำให้การดำเนินงานมีความความน่าเชื่อถือ

บรรณานุกรม

Ovidijus, Jurevicius. "Value Chain Analysis." Accessed September 29, 2020.

<https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>.

Porter, Michael E. The Value Chain, Competitive advantage: creating, and sustaining superior performance. "Value Chain." (1985).

จักรพันธ์ ธีระวิทย์วรากร. "การศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)." คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.

นาถสุชา เติมแพงพันธ์. "การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพัสดุของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค." คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561.

บุญเลิศ คณาณสาร. "พลิกมุมมอง Balanced Scorecard สู่การสร้างกำไรที่ยั่งยืน." สืบค้นเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2563.

<https://www.nairienroo.com/%E0%B8%9E%E0%B8%A5%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%A1%E0%B8%B8%E0%B8%A1%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%87-balanced-scorecard-%E0%B8%AA%E0%B8%B9%E0%B9%88%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2/>.

"พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560." ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนที่ 24 ก.

พสุ เดชะรินทร์. *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ภาคภูมิ นันทปรีชา. "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard : กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)." คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555.

"ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560." ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนพิเศษ 210 ง.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายเลิศภริรักษ์ เลิศกมลสิน
วัน เดือน ปี เกิด	11 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY