



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนากองบริหารทรัพย์สินในประเทศ  
ของกระทรวงการต่างประเทศให้มีมาตรฐาน  
ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จัดทำโดย นางกษมา แฉฉาย  
รหัส 11013

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนากองบริหารทรัพย์สินในประเทศ  
ของกระทรวงการต่างประเทศให้มีมาตรฐาน  
ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จัดทำโดย นางกษมา แฉ่ฉาย  
รหัส 11013

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ปี 2562  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักรับบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต ดร. จิตรिया ปิ่นทอง)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนากองบริหารทรัพย์สินในประเทศของกระทรวงการต่างประเทศให้มีมาตรฐานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระทรวงการต่างประเทศเพื่อวางแนวทางการบริหารจัดการงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับรองรับโครงสร้างใหม่ โดยได้ศึกษาจากผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เฉพาะภารกิจงานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2561 และผลสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้านักวิชาการพัสดุและผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ เพื่อพัฒนาไปสู่กองบริหารทรัพย์สินในประเทศที่มีมาตรฐานตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสังเคราะห์ข้อมูลจากผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เฉพาะภารกิจงานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2561 และจากการขอรับคำแนะนำจากหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของกระทรวง และการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ทุกคนมุ่งหวังที่จะปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยได้ร่วมแรงร่วมใจพิจารณาจุดบกพร่องในคุณภาพงานต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในแบบสำรวจ โดยเฉพาะงานที่มีผลสำรวจความพึงพอใจในระดับต่ำ ได้แก่ งานบริการรถยนต์ส่วนบุคคล งานจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ และงานบำรุงรักษา/ปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ และได้ร่วมกันเสนอความคิดเห็นถึงสาเหตุของผลคะแนนที่ได้รับและทิศทางการพัฒนางานที่ควรจะเป็น

การศึกษานี้จึงได้ขอเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวการดำเนินการเพื่อนำไปสู่กองบริหารทรัพย์สินในประเทศที่มีมาตรฐานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยขอเสนอแนะส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอเพื่อผู้บริหารของกระทรวงใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนากองบริหารทรัพย์สินในประเทศในส่วนงานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศที่ยังไม่สมบูรณ์แบบ โดยได้เสนอแนะในเรื่องของนโยบายการจัดอัตรากำลังของบุคลากร ที่ควรจะต้องมีให้เพียงพอและเหมาะสม เพื่อรองรับงานตามโครงสร้างใหม่ของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศ เรื่องของนโยบายพัฒนากำลังคนให้มีมาตรฐานวิชาชีพด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ และทักษะด้านอื่น ๆ เรื่องนโยบายการเสริมสร้างทัศนคติด้วยการสนับสนุนบุคลากรของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศให้เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุดีเด่น “เพชรพัสดุ” เรื่องนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการให้บุคลากรของทุกหน่วยงานร่วมเป็นกรรมการจัดซื้อจัดหาและบริหารทรัพย์สินของงานส่วนกลาง งานอาคารสถานที่ต่าง ๆ ของกระทรวง เรื่อง นโยบายส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส โดยกำหนดมาตรการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงต้องถือปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งกำชับให้หัวหน้าหน่วยงานต้องกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเรื่อง

สุดท้าย นโยบายส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีการใช้งานให้เพิ่มมากขึ้นในการประสานการปฏิบัติงานภายในกระทรวง

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 11 ซึ่งจัดทำจนสำเร็จเป็นรูปเป็นร่างได้ก็ด้วยความเมตตาของอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน อันประกอบด้วย ท่านเอกอัครราชทูต ดร. จิตริยา ปิ่นทอง ศ. กิตติคุณ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู และ รศ. ดร. ดำรง วัฒนา ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ข้อชี้แนะ และให้ตัวอย่างเอกสารในเชิงวิชาการ ซึ่งข้าพเจ้า ต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ก่อนอื่นข้าพเจ้าขอขอบคุณครอบครัวของข้าพเจ้าที่เข้าใจในภารกิจที่ข้าพเจ้าต้องขอแบ่งปัน เวลาเพื่อจัดทำรายงานฉบับนี้ นอกจากนี้ข้าพเจ้าต้องขอขอบคุณผู้ให้การสนับสนุนด้านข้อมูล เอกสารเพื่อประกอบรายงานฉบับนี้ ทั้งในเรื่องข้อมูลการปรับโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงจาก นางสาวปัทมา อินโต นักวิชาการพัสดุชำนาญการ ข้อมูลในเรื่องของแผนการปฏิรูปประเทศด้านการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการส่งเสริมคุณธรรมการทำงานใน หน่วยงานให้มีระบบการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล จากนางสาวเพ็ญแข อินทรสุวรรณ นักการทูตชำนาญการพิเศษ ข้อมูลในเรื่องผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรของ หน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักจัดทาและบริหาร ทรัพย์สิน เฉพาะภารกิจงานด้านจัดทาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2561 จาก นายพีรวัฒน์ เพ็ญศิริ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ในเรื่องการรวบรวมแบบสำรวจความคิดเห็น จากเจ้าหน้าที่สำนักจัดทาและบริหารทรัพย์สิน จากนางธัญดา ทิพย์น้อย นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ส่วนจัดทาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประกอบด้วย นางสาวจารุณี พิชัยรัตน์ หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง นายตุลย์ รักเรือง หัวหน้าฝ่ายปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ และครุภัณฑ์ นายวัลลวรธรณ์ วงศ์ทองดี หัวหน้าฝ่ายยานพาหนะ พร้อมเจ้าหน้าที่ธุรการอาวุโส เจ้าหน้าที่ธุรการชำนาญงานที่ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่พัสดุและคณะเจ้าหน้าที่พัสดุระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และระดับปฏิบัติงานทุกท่านที่ช่วยให้กำลังใจและร่วมแรงร่วมใจในการตอบแบบ สำรวจความคิดเห็นประกอบการศึกษาฉบับนี้

หากข้อเสนอแนะจากรายงานฉบับนี้มีส่วนในการปรับปรุงงานและหรือเป็นแนวทางสำหรับการ พัฒนางานด้านการจัดทาและบริหารทรัพย์สินในประเทศเพื่อรองรับการเป็นกองบริหารทรัพย์สิน ประเทศในอนาคต ข้าพเจ้าขอขอบคุณดีทั้งหมดให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งที่ได้เอ่ยนามและมีได้เอ่ยนาม ด้วยความเต็มใจ

กษมา ฉะฉาย

สิงหาคม 2562

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการศึกษา	3
1.3 สมมติฐานการศึกษา	4
1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.5 ขอบเขตการศึกษา	4
1.6 วิธีการศึกษา	4
1.7 ประโยชน์ของการศึกษา	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	5
2.2 บริบทของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวง การต่างประเทศ	12
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือ หลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหน่วยงานราชการ	20
2.4 สรุปกรอบแนวคิด	21
บทที่ 3 ผลการศึกษา	22
ส่วนที่ 1 จำนวนผู้ตอบแบบสำรวจจำแนกตามเพศ อายุ อาวุธราชการ ระดับ ตำแหน่ง และหน่วยงาน	23
ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการ ปฏิบัติงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2561	26
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสำรวจเรื่องข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงาน ด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ	27
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	39
4.1 สรุปผลการศึกษา	39
4.2 ข้อเสนอแนะ	40
บรรณานุกรม	44
ภาคผนวก	
ก. แบบสำรวจความคิดเห็น	46
ข. รายชื่อนักวิชาการพัสดุและผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ	49
ประวัติผู้เขียน	50

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในราวปี พ.ศ. 2550 กองการพัสดุ สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากกองการพัสดุเป็นสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินโดยมีการควบรวมฝ่ายราชการในต่างประเทศเข้ากับกองการพัสดุ ซึ่งต่อมาได้มีการออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2550 จัดตั้งสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ทำหน้าที่เสนอแนะ วางแผน ติดตามและประเมินผล รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาและบริหารทรัพย์สินของกระทรวงการต่างประเทศทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการพัสดุของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกระทรวงให้เป็นไปตามกฎระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ อย่างไรก็ตาม ต่อมาได้มีการยกเลิกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ฉบับปี 2550 และออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558 เพื่อปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ โดยในส่วนงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินได้มีการเปลี่ยนแปลงในบทบาทและอำนาจหน้าที่

งานการจัดหาและบริหารทรัพย์สินของกระทรวงการต่างประเทศ ภายใต้การดำเนินงานโดยสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินมีการบริหารจัดการในรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกับกระทรวงอื่นๆ อย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดหาและบริหารทรัพย์สินของกระทรวงเป็นแบบรวมศูนย์ โดยมีสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินทำหน้าที่จัดซื้อจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ และทรัพย์สินอื่นใด รวมทั้งงานจ้างก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซม/บำรุงรักษาอาคารสถานที่ งานจ้างที่ปรึกษา งานจ้างบริการงานจ้างทำของ และงานควบคุมดูแลราชการของกระทรวงด้วย โดยทำหน้าที่ดังกล่าวให้กับทุกหน่วยงานภายในกระทรวง ขณะที่กระทรวงอื่น ๆ นั้น จะมีฝ่ายพัสดุหรือกองพัสดุอยู่ในหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่ากรมของแต่ละกระทรวงเพื่อทำหน้าที่จัดหาและบริหารทรัพย์สินในหน่วยของตน

อย่างไรก็ดี เมื่อกระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการกิจดังกล่าวไปได้ประมาณ 10 ปี พบว่า โครงสร้างในลักษณะที่ควบรวมงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินทั้งในประเทศและต่างประเทศเข้าด้วยกันนั้นไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมามีปัญหาในการบริหารและดำเนินงาน ดังนี้

- 1) โครงสร้างสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินในปัจจุบันซึ่งรวมงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศและต่างประเทศเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้ไม่สามารถตอบสนองภารกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินต้องเป็นหน่วยงานกลางปฏิบัติงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีปริมาณงานที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นมาก งานมีความหลากหลาย และมีความเฉพาะของเนื้อหาและวิธีทำงานของภารกิจภายในและต่างประเทศ ต้องบริหาร



งบประมาณมูลค่าสูง และบุคลากรต้องมีความรับผิดชอบสูงและต้องใช้วิจารณญาณที่สูง สำหรับการบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับทุกหน่วยงานภายในประเทศ และการจัดหาและการบริหารทรัพย์สินทั่วโลก

2) การรวมงานในประเทศและต่างประเทศเข้าไว้ด้วยกัน ขณะที่ภารกิจมีความแตกต่างในเนื้องานอย่างชัดเจน คือ ภารกิจหลักภายในประเทศ คือ การจัดซื้อจัดจ้างที่มีความหลากหลายตามความต้องการของกรมกองที่ได้รับจัดสรรงบประมาณในหมวดรายจ่ายอื่น และใช้ระเบียบในประเทศเป็นหลักขณะที่ในต่างประเทศเป็นการบริหารจัดการงบลงทุน และใช้ระเบียบภายในประเทศที่ต้องให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติของท้องถิ่นที่แตกต่างกันทั่วโลก การให้คำปรึกษาก็เป็นการให้คำปรึกษาเฉพาะทางที่แตกต่างกัน ทำให้ทั้งสองส่วนงานไม่ได้มีความเอื้อกันในงานหรือสนับสนุนกันและกัน ทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ

3) บุคลากรทั้งระดับปฏิบัติและระดับกลางมีจำนวนน้อย ขณะที่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในกระทรวงมีความคาดหวังที่จะได้รับคำแนะนำ คำปรึกษา ในงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างใกล้ชิด เนื่องจากภารกิจงานจัดหาทรัพย์สินเป็นงานที่ต้องดำเนินขั้นตอนตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ปัจจุบันในงานของในประเทศ เจ้าหน้าที่ 1 คน ดูแลงานของ 2-3 หน่วยงานหรือมากกว่านั้น มีหัวหน้าในระดับที่สูงขึ้นไปเพียง 1 คน ที่ต้องกลั่นกรองงานของทั้งกระทรวง รวมทั้งการให้คำปรึกษาในทุกขั้นตอนเพื่อให้งานมีความถูกต้องตามระเบียบซึ่งมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนในทางปฏิบัติและไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในอนาคต ดังนั้น การแย่งงานในประเทศและต่างประเทศออกจากกันอย่างชัดเจน จะทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเพิ่มมากขึ้น และกระทรวงการต่างประเทศสามารถเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ยังมีความรู้ความเข้าใจในภารกิจของตนและพร้อมการเปิดเผยข้อมูลให้กับประชาชน รวมทั้งพร้อมรับมือกับการตรวจสอบจากประชาชนและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องต่อไป

4) ส่วนราชการในต่างประเทศไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ทำให้อำนาจการอนุมัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมดต้องดำเนินการผ่านสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เพื่อให้ปลัดกระทรวงในฐานะหัวหน้าส่วนราชการอนุมัติ แม้ว่าจะมีการกระจายอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างให้สามารถดำเนินการได้ภายใต้กรอบที่ได้รับอนุมัติ แต่ในทางปฏิบัติเมื่อต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ซึ่งไม่เป็นตามสัญญา ส่วนราชการในต่างประเทศก็ต้องส่งเรื่องให้กับสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินดำเนินการเพื่อให้ปลัดกระทรวงอนุมัติต่อไป

5) ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานจากการที่ข้าราชการกระทรวงมีการโยกย้ายบ่อย ขณะที่โครงการขนาดใหญ่บางโครงการใช้เวลากว่า 5-10 ปี จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่รับผิดชอบต่อเนื่อง เนื่องจากมีกระบวนการที่ซับซ้อนแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อันเนื่องมาจากข้อกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติของแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างจากกฎหมายและระเบียบของประเทศไทย เช่น อัตราค่าออกแบบและควบคุมงาน การเบิกจ่ายเงินล่วงหน้า รูปแบบสัญญา การวางหลักประกันสัญญา ฯลฯ โดยต้องขอยกเว้นการดำเนินการตามระเบียบเป็นรายกรณี ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเบิกจ่ายงบประมาณ และจำเป็นต้องมีการขอขยายระยะเวลาก่อนนี้ผูกพันและเบิกจ่ายเป็นระยะ ๆ ทำให้เกิดปัญหาที่สะสม แก้ไขยาก โครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน

6) จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ พ.ศ. 2560 และการออกระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กระทรวงการต่างประเทศจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุในประเทศและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ดังนั้น โครงสร้างในปัจจุบันจึงไม่เอื้อกับการที่จะสร้างความเชี่ยวชาญ (Specialization) ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง จึงต้องปรับโครงสร้างเป็น 2 กอง แยกภารกิจงานในประเทศและต่างประเทศออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการพัฒนางานอย่างมีระบบ พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติระเบียบที่เกี่ยวข้องของแต่ละกอง รวมทั้งให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองนโยบาย เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของแต่ละภารกิจ เกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ รวมทั้งให้แต่ละหน่วยงานสามารถสนับสนุนและปฏิบัติภารกิจงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นและภารกิจใหม่ได้อย่างชัดเจน

นอกจากปัจจัยในเชิงโครงสร้างและการบริหารงานที่ส่งผลให้ต้องปรับโครงสร้างสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินออกเป็น 2 กองดังกล่าวข้างต้น ปัจจัยในเชิงคุณภาพที่วัดจากความพึงพอใจของบุคลากรภายในกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินก็เป็นตัวแปรสำคัญอันหนึ่งในการนำไปสู่ความจำเป็นในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพในงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน ซึ่งผลการสำรวจความพึงพอใจในรอบปี พ.ศ. 2558–2560 ซึ่งดำเนินการแจ้งเวียนและรวบรวมโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศนั้น สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินได้ผลการสำรวจความพึงพอใจอยู่ในระดับร้องท้ายหรือค่อนข้างท้ายระดับเกือบร้องท้าย คืออยู่ในอันดับที่ 8 จาก 10 อันดับในปี พ.ศ. 2558 อยู่ในอันดับที่ 9 จาก 10 อันดับในปี พ.ศ. 2559 และ พ.ศ. 2560 ซึ่งผลการสำรวจที่อยู่ในระดับร้องท้ายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 จนถึงปี พ.ศ. 2560 แสดงให้เห็นถึงคุณภาพในการให้บริการในงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจของบุคลากรโดยรวมของกระทรวงการต่างประเทศ

ปัจจุบันสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินอยู่ในระหว่างประสานดำเนินการร่วมกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกระทรวงเพื่อจัดทำคำชี้แจงประกอบคำขอปรับโครงสร้างหน่วยงานเพื่อแยกภารกิจหลักทั้งสองส่วนออกไปเป็นหน่วยงานระดับกองจำนวน 2 กอง ในการนี้ ข้าพเจ้าในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศจึงเห็นเป็นจังหวะและโอกาสอันดีที่จะศึกษาและจัดทำแนวทางพัฒนากองบริหารทรัพย์สินในประเทศของกระทรวงการต่างประเทศให้ มีมาตรฐานของการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อรองรับโครงสร้างใหม่ของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศต่อไป

## 1.2 คำถามการศึกษา

กองจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศควรมีแนวทางอย่างไรเพื่อให้การบริหารมีคุณภาพตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 1.3 สมมุติฐานการศึกษา

การจัดระบบใหม่ทำให้เกิดผลคุ้มค่ามีประสิทธิผลและสัมฤทธิ์ผลต่อหน่วยงานภาครัฐ

### 1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระทรวงการต่างประเทศเพื่อวางแผนทางการบริหารจัดการงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับรองรับโครงสร้างใหม่

### 1.5 ขอบเขตการศึกษา

ระยะเวลาในห้วงที่ทำการฝึกอบรมระหว่างเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2562 โดย

ใช้วิธีศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารงานคุณภาพ และศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานภายในกระทรวงที่รับผิดชอบระบบบริหารงานราชการคือ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกระทรวงการต่างประเทศ รวมทั้งศึกษาขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายในด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศของกระทรวงการต่างประเทศ

### 1.6 วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอยู่บนพื้นฐานวิธีการ ดังนี้

1.6.1 ออกแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศต่อการปฏิบัติงานการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ

1.6.2 ศึกษาเหตุการณ์และปัญหาจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ

1.6.3 สัมภาษณ์ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการนำไปสู่กองจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศที่มีมาตรฐานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 1.7 ประโยชน์ของการศึกษา

1.7.1 ผลของการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนากองบริหารทรัพย์สินในประเทศของกระทรวงการต่างประเทศให้มีมาตรฐานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการประกอบการจัดโครงสร้าง

1.7.2 การบริหารงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศของกระทรวงการต่างประเทศ มีมาตรฐานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวางแนวทางการบริหารจัดการงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับรองรับโครงสร้างใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากบทความ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานอันเป็นที่มาของกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ส่วนที่ 2 บริบทของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

ส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานราชการ

ส่วนที่ 4 สรุปกรอบแนวคิด

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

##### 2.1.1 แนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

เกรียงศักดิ์ สุกุลชัย (2550) กล่าวไว้ในงานวิจัยการปฏิรูปสื่อตามเจตนารมณ์ มาตรา 40 ของกฎหมายรัฐธรรมนูญ 2540 ในเรื่องแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ว่า คำว่า “Good Governance” หรือที่เรียกกันในภาคภาษาไทยว่า “หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” หรือ “การจัดการปกครองที่ดี” หรือ อื่นๆ นั้น เป็นแนวคิดที่ได้รับการผลักดันจากธนาคารโลก ซึ่งได้นำเสนอว่าหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น หมายถึง “การกระทำกระบวนกรนโยบายสาธารณะ (Public Policy) อย่างเปิดเผย คาดเดาได้ และโปร่งใส รวมถึงการมีระบบราชการที่สำนึกในจิตวิญญาณแห่งวิชาชีพ การมีรัฐบาลที่มีความรับผิดชอบ และการมีประชาสังคม (Civil Society) เข้มแข็ง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องเคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม” และได้ริเริ่มรณรงค์ให้ประเทศโลกที่สาม ต่าง ๆ มีระบบการบริหารปกครองที่ดีภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมีสาระสำคัญใน 4 ประการ ได้แก่

1) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึงว่า รัฐบาลจะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน โดยถือว่าข้อเรียกร้องและปัญหาต่าง ๆ ของประชาชนนั้น มีความสำคัญ และต้องมีการรับไปปฏิบัติ

2) หลักความชอบธรรม (Legitimacy) หมายถึงว่า การใช้อำนาจในทางการเมือง และการบริหารประเทศนั้น จะต้องเป็นที่ยอมรับของประชาชน

3) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึงว่า กระบวนการทำงานของรัฐบาลนั้นจะต้องเป็นไปโดยเปิดเผย สุจริต มีข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่พร้อมต่อการตรวจสอบตลอดเวลา

4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึงว่า กระบวนการบริหารปกครองประเทศนั้น จะต้องมุ่งเน้นการลดบทบาทของรัฐลง โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม

ซึ่งในระยะเวลาต่อมา องค์กรระหว่างประเทศหลายต่อหลายแห่งก็ได้เข้ารับและช่วยต่อยอดแนวคิดดังกล่าว พร้อมทั้งนำเสนอหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของตนเองให้แพร่หลายออกไป อาทิ องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) โครงการเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB)

โดยที่ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของธนาคารโลก ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance ว่าประกอบด้วย

1) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ข้าราชการหรือผู้ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง และภารกิจที่ตนเองมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการ

2) การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีไม่เพียงภาคประชาชน แต่ยังหมายถึงการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหรือกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการหรือนโยบายสาธารณะบางประเภทของรัฐ การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการประสานงานพัฒนาร่วมกับองค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ

3) การคาดการณ์ (Predictability) หมายถึง การดำรงอยู่ของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย และกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมทางสังคม และการปฏิบัติงานของภาครัฐที่สามารถตอบสนองต่อปัญหาในอนาคตได้

4) ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ ข้อบังคับ และกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความโปร่งใสในกระบวนการทางงบประมาณ

อย่างไรก็ดี จากผลการศึกษาวิจัยและประสบการณ์การทำงาน สถาบัน หน่วยงาน และองค์กรระหว่างประเทศเหล่านี้ มีความเห็นร่วมกันว่ากุญแจสำคัญที่นำไปสู่การฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศต่าง ๆ อย่างยั่งยืน คือ การที่ประเทศเหล่านั้นมีการบริหารการปกครองที่ดีหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นหลักการที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย การบริหารบ้านเมืองที่เคารพสิทธิมนุษยชน และเป็นระบบที่ให้ความสำคัญแก่ประชาชน ทั้งนี้ การที่ประเทศหนึ่ง ๆ บริหารปกครองโดยสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง เป็นสังคมที่มีกลไกกติกาการบริหารจัดการที่ดี เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน

เข้าด้วยกัน ประการที่สอง มีกลไกซึ่งเป็นแกนหลักในการสร้างความสมดุลระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และ ประการที่สาม สังคมมีเสถียรภาพ และการพัฒนาที่ยั่งยืน

สำหรับในประเทศไทย แนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้เผยแพร่เข้ามา ตั้งแต่ระยะปี พ.ศ. 2535 แล้ว อย่างไรก็ตาม หลักการดังกล่าวก็ได้รับการให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ในช่วงปี พ.ศ. 2539-2540 ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจ โดยองค์การพัฒนาในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการสนับสนุน การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้หยิบยกปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการมีระบบบริหารจัดการที่ไม่ดีและ แนวทางสร้างระบบที่ดีขึ้นมาเป็นประเด็นในการสร้างความเข้าใจ และระดมความเห็นจากประชาชน ในภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม เป็นผลให้ภาคประชาชนและภาคประชาสังคมเกิดการตื่นตัวในเรื่อง ดังกล่าวอย่างกว้างขวาง

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เผยแพร่แนวคิดเรื่องเกี่ยวกับหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ในหน้าหลักของหน่วยงานว่า หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) นั้น เมื่อเข้ามาแพร่หลายในประเทศไทยได้มีการบัญญัติศัพท์ที่ขึ้นมาหลายคำ อาทิเช่น ธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย ธรรมรัฐ ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี การปกครอง โดยธรรม กรอบการกำกับดูแลที่ดี บรรษัทภิบาล เป็นต้น ซึ่งมีการตกลงโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อเดือน พฤษภาคม 2542 ให้ใช้คำว่าระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ธรรมาภิบาลให้ความหมายไปในทางบริหารราชการเพื่อให้แตกต่างจากบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ซึ่งความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือ การบริหารจัดการที่ดี คือ ระบบโครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ของสังคมมีการพัฒนาและ อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม เนื่องจากการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นกลไกภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคประชาชน ต่างก็เป็นองค์กรรมในการแสดงความ คิดเห็นเพราะประชาชนเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรง

นอกจากนี้ ยังกล่าวไว้ด้วยว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ในภาคราชการ เกิดจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงของไทยในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งภาควิชาการและ ผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไกการบริหาร กิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะ และการทุจริตมิชอบในวง ราชการ อันเป็นความรับผิดชอบของภาคราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกันใน ภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญก็มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพ ดังกล่าว ไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างแท้จริงและรีบด่วน โอกาสที่จะนำพาประเทศฟื้นตัวจากวิกฤติ ย่อมเป็นไปได้ยาก ทั้งนี้อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองประเทศ ยิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้น คณะรัฐมนตรีได้มอบให้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ศึกษา และจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ และต่อมคณะรัฐมนตรีได้ มอบให้สำนักงาน ก.พ. นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบ บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับ

ข้อเสนอแนะให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2542 ต่อมาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 ได้ประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และเริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่ 11 สิงหาคม 2542 ซึ่งนับได้ว่าเป็นก้าวแรกหรือเรียกได้ว่าเป็นการวางฐานในการบริหารราชการแนวใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปและพัฒนาการเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ดังนี้

1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

(5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 วรรคแรก (ปัจจุบันเป็นฉบับที่ 7 พ.ศ. 2550) ได้กำหนดว่า... ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี..

3) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 เป็นเพียงข้อมูลกำหนดที่แสดงถึงเป้าหมายหลักที่ต้องดำเนินการแต่ยังขาดการกำหนดวิธีการปฏิบัติของส่วนราชการ และข้าราชการที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายหลัก โดยต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และ

วิธีการในการปฏิบัติราชการ และการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นแนวเดียวกัน โดยไม่ก่อให้เกิดการใช้ดุลพินิจในการเลือกปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ ทั้งนี้ สามารถวัดผลการทำงานได้ รวมทั้งเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนได้ จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้นเพื่อให้ทุกส่วนราชการมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม

### 3.1) วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ลดขั้นตอนการทำงานที่เกินความจำเป็น
- (5) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง

ความต้องการ

- 6) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

### 3.2) ประโยชน์ที่จะได้รับจากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว คือ

- (1) รัฐสามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานได้ชัดเจน และมีกลไกที่จะพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพขึ้นไป
- (2) ส่วนราชการและข้าราชการมีแนวทางในการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐานชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถวัดผลการดำเนินงานได้
- (3) ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ และมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนราชการ

3.3) สรุปเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมีบทบัญญัติรวม 9 หมวด ดังนี้  
หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goals) ดังนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ (และกระจายอำนาจการตัดสินใจ)
- (5) การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ (รวมการกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น)

(6) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน (รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและการเปิดเผยข้อมูล)

- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม โดยการถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับการจากรัฐ ดังนี้



(1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น และสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ

(2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้

(3) กรณีที่ภารกิจใดส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และชี้แจงให้ประชาชนได้รับรู้และมีส่วนร่วมมากขึ้น

(4) ข้าราชการต้องรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ดีขึ้น

(5) กรณีพบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขโดยเร็ว

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะสามารถสะท้อนผลงานว่ามีความสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยให้ส่วนราชการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะชี้วัดผลลัพธ์ของงานได้ ดังนี้

(1) การปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน

(2) การบริหารราชการแบบบูรณาการ

(3) การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(4) ความตกลงในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้มีการทำความตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละเรื่อง

(5) การกำหนดแผนบริหารราชการ กำหนดให้จัดทำแผนต่าง ๆ

ดังนี้ แผนบริหารราชการแผ่นดิน, แผนนิติบัญญัติ, แผนปฏิบัติราชการที่แปลงจากแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยจัดทำเป็น 2 ระยะ คือ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่สรุปผลและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ โดยกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความโปร่งใส, หลักความคุ้มค่า, หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ)

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(1) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

(2) การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

(1) การทบทวนภารกิจ

(2) การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

- (1) การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- (2) การจัดระบบสารสนเทศ
- (3) การรับฟังข้อร้องเรียน
- (4) การเปิดเผยข้อมูล

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- (1) การประเมินผลโดยผู้ประเมินอิสระเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความคุ้มค่าในภารกิจ
- (2) การประเมินผลประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา
- (3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ (ส่วนเฉพาะตัวกับส่วนประโยชน์ของหน่วยงาน)
- (4) หากผลการประเมินของส่วนราชการดีให้มีการจัดสรรเงินเป็นรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ดเป็นเรื่องทั่วไป เช่น ให้อำนาจคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัตินอกเหนือพระราชกฤษฎีกานี้ก็ได้

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 วรรคแรก และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้วางแนวทางกรอบธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลขึ้น พร้อมทั้งมีการทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ซึ่งประชาชนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนราชการ และท้ายที่สุดประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

### 2.1.2 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล

มูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด สำนักงาน ก.พ. ประกาศเจตนารมณ์เผยแพร่หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ในสื่อออนไลน์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ไว้ดังนี้ “เมื่อข้าราชการประจำและข้าราชการเมืองมีจิตสำนึก ทศนคติ และพฤติกรรมเป็นข้าราชการที่ดีตามรอยพระยุคลบาท มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงามแล้ว คำถามที่ตามมา ก็คือ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรประกอบด้วยหลักสำคัญ ๆ อะไรบ้าง จึงจะสามารถทำให้ประเทศไทย มีคุณภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรม พร้อมทั้งสามารถปฏิรูประบบราชการ แข่งขันได้ดีในเวทีโลก คำตอบปรากฏชัดอยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยมีการพัฒนาที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ซึ่งประกาศครั้งแรกในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ที่สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ ดังนี้

ประการแรก หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

ประการที่สอง หลักคุณธรรม ได้แก่ การส่งเสริมคนดีคนเก่งให้เข้ามาบริหารกิจการบ้านเมือง สังคม และประเทศชาติ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่รัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

ประการที่สาม หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกองค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

ประการที่สี่ หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

ประการที่ห้า หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

ประการที่หก หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า กล่าวคือ ดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ดีในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์

หากทั้งภาคราชการประจำ การเมืองภาคเอกชน และประชาชนร่วมมือร่วมใจกัน มุ่งมั่นในกิจการราชการดำเนินไป ด้วยจิตสำนึก ทศนคติ พฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม พร้อมทั้งใช้หลักการโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ ประชาชนก็จะบังเกิดประโยชน์สุข สังคมและประเทศชาติของเราก็จะพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน และสามารถแข่งขัน ยืนหยัดอยู่ในเวทีโลกได้อย่างแน่นอน”

## 2.2 บริบทของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

จากเอกสารคำชี้แจงประกอบคำขอปรับโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ (มีนาคม 2562) ซึ่งจัดทำร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารกระทรวงและคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีสาระสำคัญที่ควรนำเสนอไว้อ้างอิงในงานวิจัยนี้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลและความจำเป็นในการปรับโครงสร้างของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินเพื่อแยกภารกิจออกเป็น 2 กอง คือ กองบริหารทรัพย์สินในประเทศ และกองบริหารทรัพย์สินในต่างประเทศ โดยผู้วิจัยจะหยิบยก

เฉพาะบริบทของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศที่เกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ กฎหมาย นโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งการขับเคลื่อนงานให้ลุล่วงตามนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ และสุดท้ายผู้วิจัยได้นำเสนอสาระสำคัญของภารกิจงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศในเชิง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างประจำปี และการบริหารพัสดุ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

## 2.2.1 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศ ภายใต้สำนักงาน ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

2.2.1.1 โครงสร้างของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประกอบด้วย ฝ่ายอำนวยการและวิชาการ ฝ่ายจัดหา 1 ฝ่ายจัดหา 2 และส่วนบริหารทรัพย์สินกลาง ดังมีแผนภูมิ โครงสร้างและอัตรากำลังปรากฏตามตาราง ก และตาราง ข ตามลำดับ

2.2.1.2 อำนาจหน้าที่ของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศยังคงไม่ต่างไปจากที่ ระบุไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. 2558 โดยตัดภารกิจของต่างประเทศออกไป จะคงเหลือเฉพาะหน้าที่ เสนอแนะ วางแผน และติดตาม ประเมินผลการจัดหาและบริหารทรัพย์สินของกระทรวงเฉพาะภายในประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาและบริหารทรัพย์สินของกระทรวงเฉพาะภายในประเทศ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2.2.1.3 ภารกิจหลักของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศที่สำคัญมีอยู่ 3 ประการ คือ ภารกิจจัดหาทรัพย์สิน ภารกิจบริหารทรัพย์สิน และภารกิจอำนวยการและวิชาการ

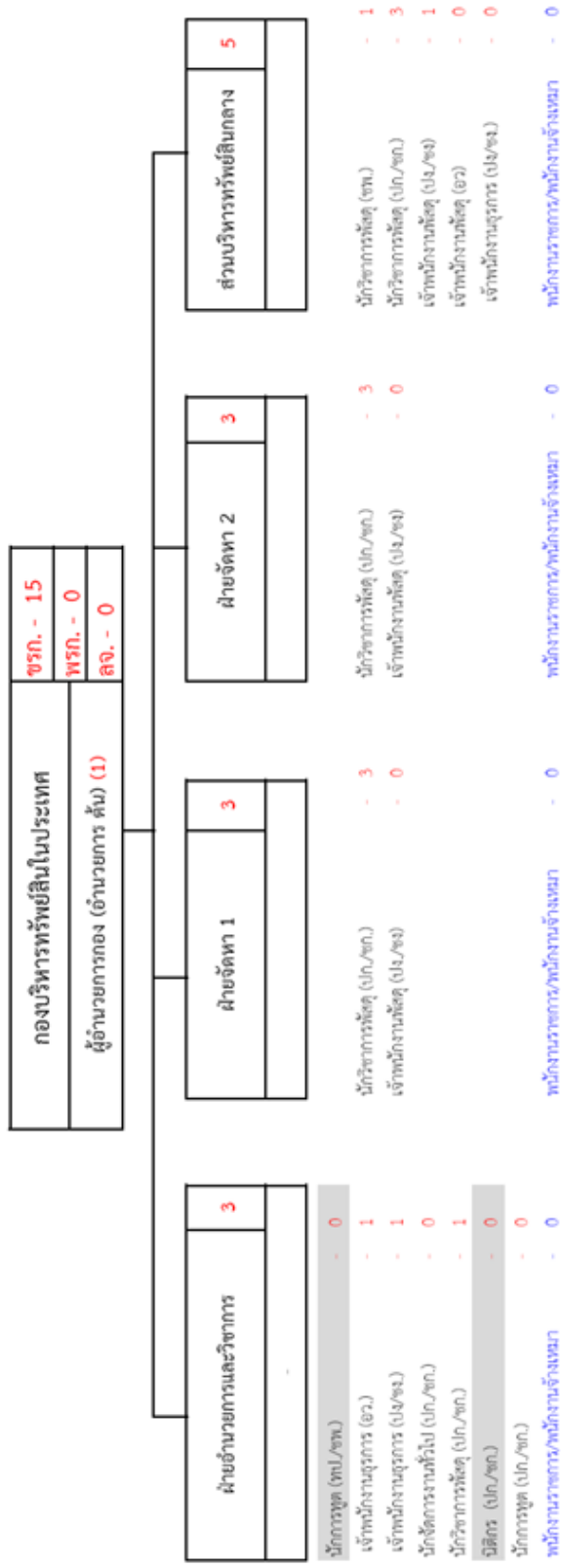
1) ภารกิจจัดหาทรัพย์สินในประเทศ คือ การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุ อันได้แก่ สินค้า บริการ งานก่อสร้าง งานจ้างที่ปรึกษาและงานจ้างออกแบบหรือ ควบคุมงานก่อสร้าง ตลอดจนการจัดเช่าอาคาร สถานที่ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวง ปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด โดยหน่วยงานภายใน กระทรวงนั้นประกอบด้วย 12 กรม 11 หน่วยงานภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง และ 1 สำนักงาน รัฐมนตรี ซึ่งแต่ละหน่วยมีภารกิจแตกต่างกันไป โดยมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างเฉลี่ยต่อปีของหน่วยงาน ภายในประเทศของกระทรวงการต่างประเทศในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาไม่ต่ำกว่าปีละ 1,500 ล้านบาท

2) ภารกิจบริหารทรัพย์สินในประเทศ คือ การวางแผนและดำเนินการ ใช้ทรัพย์สิน อันได้แก่ อาคาร ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ เป็นต้น ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจน การบริหารพัสดุ อันประกอบด้วย การเก็บ การบันทึก การเบิกจ่าย การยืม การตรวจสอบ การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุ ทั้งนี้ เพื่อให้ทรัพย์สินคงอยู่ในสภาพสมบูรณ์ พร้อมแก่การใช้งานตามภารกิจ ของแต่ละหน่วยงานภายในประเทศของกระทรวงการต่างประเทศ

3) ภารกิจอำนวยการและวิชาการของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศ คือ ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการเสนอแนะนโยบาย การจัดทำแผนงาน ตรวจสอบวิเคราะห์กระบวนการ จัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเพื่อให้เป็นไป ตามกฎหมาย ระเบียบ กฎกระทรวง และแนวปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ภายในกระทรวงการต่างประเทศให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

ตาราง ก.

แผนภูมิโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ



ตาราง ข.

กองบริหารทรัพย์สินในประเทศไทย

**ฝ่ายอำนวยการและวิชาการ**

- งานแผนงาน งบประมาณ และงานจัดซื้อจัดจ้าง
- งานทะเบียน งานเอกสารจัดซื้อจัดจ้างและบริหารทรัพย์สินในประเทศไทย
- งานกฎหมายและงานคดี
- งานอำนวยการ ได้แก่
  - งานเลขานุการ
  - งานประชาสัมพันธ์
  - งานประสานข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ผู้บริหาร
  - งานประสานงานและสนับสนุนด้านข้อมูล/ความร่วมมือ/วิชาการ กับหน่วยงานภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง
  - งานฝึกอบรมพิเศษ อาทิ งานออกปฏิบัติงาน, งานแข่งขันกีฬาระหว่างหน่วยงาน, งานจัดทำ ค.ศ., งานดูแลพระราชวังสุโขทัย
- งานพัฒนาคุณภาพบุคลากรของกอง
- งานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในพระองค์ และบุคลากรของกระทรวง
- งานสารบรรณ
- **งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย อาทิ งานจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ค.ศ. จัดจ้าง ขนส่ง, งานรับแจ้งเหตุ, งานซ่อมแซม, งานรับแจ้งเหตุ, งานสนับสนุนด้านข้อมูล, งานประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

**ฝ่ายจัดหา 1**

- งานจัดทำแผนการจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารทรัพย์สิน พ.ศ. 2560
- งานจัดทำแผนและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ ตามพระราชบัญญัติ (๕-๑๒)
- งานบริหารสัญญา
- งานระบบเบิกจ่ายค่างวด (GFMS)
- งานให้คำปรึกษาและวินิจฉัยกระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกต้อง
- **งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย**
  - สำนักงานผู้คดี
  - หน่วยงานภายใต้สังกัดกรมหลวงวชิรญาณวงศ์
    - สำนักงานศึกษาธิการกระทรวงวังและใช้กระทรวง
    - กลุ่มงานศึกษาธิการประจำกระทรวง
    - กลุ่มงานความมั่นคงระหว่างประเทศ
    - กลุ่มงานระบบงาน
    - กลุ่มงานระบบขอเบิกจ่าย
    - กลุ่มงานนิเวศ
    - กลุ่มงาน
    - กลุ่มงานสวนและสิ่งปลูก
    - สำนักงานบริหารบุคคล
    - สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน
    - สำนักบริหารการคลัง
    - สำนักบริหารแผนงาน
    - ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษา
    - สถาบันการต่างประเทศและศูนย์วิจัยการ
  - กรมการช่าง
  - กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ
  - กรมการทูต
  - กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
  - กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

**ฝ่ายจัดหา 2**

- งานจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารทรัพย์สิน พ.ศ. 2560
- งานจัดทำแผนและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ ตามพระราชบัญญัติ (๕-๑๒)
- งานบริหารสัญญา
- งานระบบเบิกจ่ายค่างวด (GFMS)
- งานให้คำปรึกษาและวินิจฉัยกระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกต้อง
- **งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย**
  - กรมการทูต
  - กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ
  - กรมการนิเทศ
  - กรมอาเซียน
  - กรมเอเชียตะวันออก
  - กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา
  - กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้
  - กรมองค์การระหว่างประเทศ

**ส่วนบริหารทรัพย์สินกลาง**

- งานอาคาร สถานที่
  - งานบำรุงรักษา
  - งานก่อสร้าง
  - งานปรับปรุงซ่อมแซม
- งานจัดจ้างและกำกับดูแลบริษัทบริหารอาคาร, บริษัทรักษาความปลอดภัย, พนักงานทำความสะอาดและดูแลสวน, บริษัทกำกับดูแลและบริษัทผู้ดูแลรักษา
- งานบริหารอาคารที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวง
  - งานสาธารณูปโภคพื้นฐาน อาทิ น้ำ ไฟฟ้า โทรศัพท์พื้นฐาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ อินเทอร์เน็ต เบบล็อก
- งานคู่กับคดี
- งานสวนสาธารณะ
- งานจ้างงานบริการดูแลสวนและ
- งานด้านการจัดการสิ่งขังงาน
- งานด้านเชื้อเพลิงอากาศยาน
- งานงานเรื่องสิ่งขังงาน
- งานให้คำปรึกษาและวินิจฉัยกระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่ถูกต้อง
- **งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย**

## 2.2.2 กฎหมาย นโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ชาติ ที่เกี่ยวข้องกับกบงานจัดหาและบริหารทรัพย์สิน

2.2.2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2.2.2 พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยมีหลักการการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของรัฐที่ต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของรัฐ รวมทั้งทำให้การจัดซื้อจัดจ้างคุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตรวจสอบได้

2.2.2.3 ระเบียบกระทรวงการต่างประเทศว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐของส่วนราชการในต่างประเทศ พ.ศ. 2560 เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างในต่างประเทศและเป็นไปตามกฎหมาย ธรรมเนียมปฏิบัติและจารีตประเพณีแห่งท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ

2.2.2.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2556 หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ให้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม

2.2.2.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพตติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย โดยให้มีการปฏิรูปกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพต่อการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง การจัดซื้อจัดจ้าง และการทำสัญญาอื่น ๆ ที่ภาคเอกชนทำสัญญากับรัฐ

2.2.2.6 คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 ข้อ 10 ระบุนโยบายส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพตติมิชอบในภาครัฐ ซึ่งในข้อย่อพบว่ามีภาระชัดเจนถึงความจำเป็นของภารกิจจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ดังนี้

ข้อ 10.1 ปรับปรุงระบบราชการในด้านองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ ทบทวนการจัดโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อนหรือล้ากันหรือมีเส้นทางการปฏิบัติงานที่ยืดยาว ปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ไขกฎระเบียบให้โปร่งใส ชัดเจน สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนจัดระบบอัตรากำลังและปรับปรุงค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐให้เหมาะสม และเป็นธรรม ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ การตอบสนองความต้องการของประชาชนในฐานะที่เป็นศูนย์กลางและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นวางใจในระบบราชการ ลดต้นทุนดำเนินการของภาครัฐกิจเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และการรักษาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพไว้ในระบบราชการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างโปร่งใส ชัดเจน และตรวจสอบได้ และได้ผ่านกฎหมาย

ข้อ 10.5 ใช้มาตรการทางกฎหมาย การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาคำสัตย์ของความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับ

การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างเคร่งครัด ยกเลิกหรือแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น สร้างภาระแก่ประชาชนเกินควร หรือเปิดช่องโอกาสการทุจริต เช่น ระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง การอนุญาต อนุมัติและการขอรับบริการจากรัฐ ซึ่งมีขั้นตอนยืดเยื้อ ใช้เวลานาน ชำช้า และเสียค่าใช้จ่ายทั้งของภาครัฐและประชาชน

ข้อ 10.6 ปรับปรุงและจัดให้มีกฎหมายเพื่อให้ครอบคลุมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ และการมีผลประโยชน์ทับซ้อนในภาครัฐทุกระดับ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นวาระสำคัญเร่งด่วนแห่งชาติและเป็นเรื่องที่ต้องแทรกอยู่ในการปฏิรูปทุกด้าน ทั้งจะเร่งรัดการดำเนินการต่อผู้กระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบทั้งในด้านวินัยและคดี รวมทั้งให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสประเมินระดับความน่าเชื่อถือของหน่วยงานภาครัฐ และเปิดเผยผลการประเมินต่อประชาชน ซึ่งจะนำกรณีศึกษาที่เคยเป็นปัญหา เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การใช้จ่ายเงินภาครัฐ การมีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือทับซ้อน ซึ่งได้มีคำวินิจฉัยขององค์กรต่าง ๆ เป็นบรรทัดฐานแล้วมาเป็นบทเรียนให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ และประมวลเป็นกฎระเบียบหรือคู่มือในการปฏิบัติราชการ

2.2.2.7 นโยบายด้านการต่างประเทศ ได้แก่ การส่งเสริมบทบาทประเทศไทยในเวทีระหว่างประเทศและกระชับความสัมพันธ์กับต่างประเทศ การทูตเพื่อประชาชน การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจแก่ประเทศ รวมทั้งการประชุมที่ประเทศไทยมีกำหนดเป็นเจ้าภาพหรือประธาน อาทิ การประชุมระดับผู้นำกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจ อิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง ระหว่างกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ ไทย และเวียดนาม (ACMECs) การประชุมสุดยอดอาเซียน และการประชุมกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย-แปซิฟิก (APEC) ที่จะมีขึ้นในอีก 2-5 ปีข้างหน้า รวมไปถึงแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ส่งเสริมการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เหมาะสม ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นสากล

### 2.2.3 งานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศกับการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ของชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

งานจัดหาและบริหารทรัพย์สินเป็นงานที่มีช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของชาติและกฎหมายต่าง ๆ ตามข้อ 3.2 เนื่องจากเป็นภารกิจงานจัดซื้อจัดจ้างพัสดุและการบริหารพัสดุ/ทรัพย์สิน อันได้แก่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์สำนักงาน อาคาร สถานที่ สิ่งปลูกสร้างที่ดิน ในประเทศ เพื่อให้การปฏิบัติการของหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า โปร่งใส และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเมื่อทุกหน่วยงานได้รับพัสดุและทรัพย์สินที่มีคุณภาพตามความต้องการ เหมาะสม ตามแผนงานที่กำหนดย่อมจะสามารถช่วยส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจงานของหน่วยงานนั้น ๆ ต่อการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

2.2.3.1 มิติด้านการต่างประเทศซึ่งเป็นภารกิจหลักของกระทรวงการต่างประเทศ อันได้แก่ การจัดจ้างบริการผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อการจัดกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ เช่น การจัดประชุมระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ เช่น ประชุม ACD ประชุม AEMM ประชุม Asean-EU การเผยแพร่ภาพลักษณ์ วัฒนธรรม พระราชกรณียกิจ หรือแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงต่อประชาคมโลก เช่น การจัดทำหนังสือ SEP's เศรษฐกิจพอเพียง พระราชประวัติ หนังสือและอุปกรณ์



สำหรับการหาเสียงในเวทีระหว่างประเทศ UNGA UNSC รายงานประจำปีกระทรวง การจ้างที่ปรึกษาด้านการต่างประเทศเพื่อช่วยงานด้านเขตแดน อาทิ การปักเขตแดน การพิพาทหรือต้องศึกษาเส้นแบ่งเขตแดน ด้านการวางแผนเพื่อศึกษาวางกลยุทธ์ในการกระตุ้นความนิยมไทยในต่างประเทศ เป็นต้น การจ้างคณะอนุศิลป์เพื่อไปส่งเสริมและอธิบายศิลปวัฒนธรรมไทย

2.2.3.2 มิติด้านการทูตเพื่อประชาชนและการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของภาครัฐต่อประชาชน อันได้แก่ โครงการจัดทำหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ ระยะที่ 3 โครงการจัดทำแผ่นปะตรวจลงตรา (visa sticker) ปีละ 1-2 ครั้ง โครงการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชนสำหรับผู้มีสัญชาติไทยในต่างประเทศ การจัดทำระบบ call-center สำหรับการตอบคำถามด้านงานกงสุล การจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์

2.2.3.3 มิติด้านการพัฒนาระบบราชการ/การปฏิรูประบบราชการ ซึ่งให้มีการจ้างเหมาบริการเอกชนเพื่อดำเนินภารกิจต่าง ๆ แทนการจ้างข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ เช่น การดูแลรักษาความปลอดภัย การดูแลอาคารและสถานที่

2.2.3.4 มิติด้านความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งงานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการจัดซื้อ-จัดจ้าง ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 รวมทั้งกฎกระทรวงและหนังสือเวียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 2.2.4 สารสำคัญของภารกิจงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศในเชิงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

### 2.2.4.1 การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี

การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการนับแต่ต้นปีงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อประกาศให้ประชาชนรับรู้รับทราบเป็นการล่วงหน้าว่าหน่วยงานของรัฐจะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างใดในช่วงเวลาไหนของปี ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามนโยบายพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาตรา 11 และตามนโยบายระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 5 การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินเกิน 500,000 บาท ในทุกวงเงินงบประมาณ เว้นแต่ กรณีจำเป็นเร่งด่วน หรือเป็นพัสดุที่ใช้ในราชการลับ กรณีมีความจำเป็นต้องใช้พัสดุโดยฉุกเฉิน หรือเป็นพัสดุที่จะขายทอดตลาด หรือกรณีเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ

2.2.4.2 การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (Terms of Reference: TOR) หรือคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Specification) และกำหนดราคากลาง

ก่อนเข้าสู่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง หัวหน้าหน่วยงานเจ้าของงานจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง รับผิดชอบจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) หรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Spec.) และกำหนดราคาที่จะจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเป็นราคากลางสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างครั้งนั้น ทั้งนี้ เป็นการดำเนินงานตามนโยบายพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาตรา 61 และตามนโยบายระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 2 กระบวนการซื้อหรือจ้าง ข้อ 21

### 2.2.4.3 การจัดซื้อจัดจ้าง

เจ้าหน้าที่พัสดุของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศดำเนินการซื้อหรือจ้างตามวิธีที่กำหนดไว้ตามนัยพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หมวดที่ 6 การจัดซื้อจัดจ้าง และตามนัยระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 2 กระบวนการซื้อหรือจ้าง ข้อ 22 ซึ่งกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มี 3 วิธี ดังนี้

- 1) วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป คือการซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาเกิน 500,000 บาท และเป็นกรณีที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนผู้ประกอบการทั่วไปที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดให้เข้ายื่นข้อเสนอ
- 2) วิธีคัดเลือก คือการซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาเกิน 500,000 บาท และเป็นกรณีที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนเฉพาะผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดซึ่งต้องไม่น้อยกว่าสามรายให้เข้ายื่นข้อเสนอ
- 3) วิธีเฉพาะเจาะจง คือการซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาไม่เกิน 500,000 บาท และเป็นกรณีที่หน่วยงานของรัฐเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งให้เข้ายื่นข้อเสนอ หรือให้เข้ามาเจรจาต่อรองราคา

### 2.2.4.4 การทำสัญญาหรือข้อตกลง

การลงนามในสัญญาหรือข้อตกลงจะกระทำได้เมื่อพ้นระยะเวลาการอุทธรณ์เป็นระยะเวลา 1 วันทำการนับแต่วันถัดจากวันประกาศผู้ชนะการเสนอราคา ทั้งนี้เป็นตามนัยพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาตรา 66 วรรคสอง โดยยกเว้นการซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

### 2.2.4.5 การบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ

การบริหารสัญญาของแต่ละงานเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุของงานนั้นๆ ที่จะต้องรับผิดชอบการบริหารสัญญาหรือข้อตกลงและการตรวจรับพัสดุให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หมวดที่ 10 และตามนัยระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หมวดที่ 6

### 2.2.4.6 การบริหารพัสดุ

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละงาน เจ้าหน้าที่พัสดุจะจัดเก็บเอกสารหลักฐานรายละเอียดต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบข้อมูลทั้งในระหว่างการบริหารสัญญาและในภายหลัง นอกจากนี้ในการบริหารพัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุจะต้องควบคุมและดูแลพัสดุที่อยู่ในความครอบครองให้มีการใช้และการบริหารพัสดุที่เหมาะสม คัดมูลค่า และเกิดประโยชน์ที่สุด ทั้งนี้ตามนัยพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หมวดที่ 13 และตามนัยระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หมวดที่ 9 ส่วนที่ 1 ว่าด้วยการเก็บ การบันทึก การเบิกจ่าย ส่วนที่ 2 ว่าด้วยการยืม ส่วนที่ 3 ว่าด้วยการบำรุงรักษา การตรวจสอบพัสดุประจำปี และสุดท้ายส่วนที่ 4 ว่าด้วยการจำหน่ายพัสดุ

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหน่วยงานราชการ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นการศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหน่วยงานราชการ ดังนี้

มานะ อิ่มอุดม (2558) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กล่าวว่าในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐพึงควรประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโดยอ้างอิงสุธรรม สงศิริ (ม.ป.ป.) ซึ่งกล่าวเกี่ยวกับหลักของธรรมาภิบาลในภาครัฐ องค์การควรที่จะดำเนินการ ดังนี้

1) ยึดมั่นในหลักของวัตถุประสงค์ในการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้ที่มาใช้บริการ (Clear statement–high service quality) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การยึดมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กร และผลผลิตที่จะส่งมอบให้แก่ประชาชนและผู้ที่มาใช้บริการ องค์กรต้องมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในวัตถุประสงค์และผลผลิตที่ตั้งใจจะทำให้ผู้รับได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศและคุ้มค่ากับภาษีที่เสียให้แก่รัฐบาล รวมทั้งองค์กรจะต้องมีการประกาศ (statement) พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ

2) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่และบทบาทของตน (Public Statement) ว่าจะทำหน้าที่อย่างไร โดยวิธีอะไรที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่และบทบาทของตน บุคลากรต้องเข้าใจในหน้าที่ของผู้บริหาร เข้าใจอย่างแจ่มชัดในความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหาร รวมทั้งต้องมั่นใจว่าทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตน มีความเข้าใจอย่างชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งผู้บริหารควรแจ้งให้ประชาชนได้ทราบในการประกาศสาธารณะ (Public Statement) ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน โดยระบุให้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่พอเหมาะกับขนาดและความซับซ้อน (Complexity) ขององค์กร

3) ส่งเสริมค่านิยม (Values) ขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมาภิบาล โดยการปฏิบัติหรือพฤติกรรม (Behaviors) (moral integrity and etiquette in the responsiveness o the diverse public) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การส่งเสริมค่านิยม (Values) ขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมาภิบาล โดยการปฏิบัติหรือพฤติกรรม บุคลากรควรนำค่านิยมขององค์กรมาใช้ปฏิบัติ ผู้บริหารองค์กรควรประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตัดสินและวินิจฉัยอย่างโปร่งใสและเปิดเผย รวมทั้งบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรจะทำตัวเป็นตัวอย่างในการให้บริการแก่ประชาชนทุกชนชั้นอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4) มีการสื่อสารที่ดี การตัดสินใจอย่างโปร่งใส และมีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม (Providing information to flow two–ways) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ องค์กรมีการสื่อสารที่ดี มีการตัดสินใจอย่างโปร่งใส และมีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม ซึ่งการตัดสินใจทุกครั้ง ต้องกระทำอย่างโปร่งใสและยุติธรรม ใช้ข้อมูลที่ดี รวมทั้งคำแนะนำและการสนับสนุน และต้องมั่นใจว่ามีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระบบการทำงาน องค์กรจะต้องระบบตรวจสอบการทำงานทุกอย่าง เพื่อให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปตามแผนการทำงาน มีการตรวจสอบความถูกต้องของรายงานบัญชีการเงิน รวมทั้งข้อมูลต่างๆ ที่ผลิตโดยองค์กร

5) พัฒนาศักยภาพและความสามารถของส่วนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ผู้บริหารต้องมีความสามารถและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของส่วนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บุคลากรต้องมั่นใจว่าผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้บริหารจัดการนั้น มีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในหน้าที่นั้น ๆ องค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ในส่วนบริหาร รวมทั้งมีการประเมินผลงาน ไม่ว่าจะเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ และองค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงในการทดแทนบุคลากรในสายบริหารจัดการ เพื่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารจัดการจะต้องมีความรับผิดชอบในผลงาน โดยการประเมินผลงานเป็นระยะๆ ทั้งนี้ รวมทั้งการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม หรือการพัฒนาทักษะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

6) การเข้าถึงประชาชนและต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานอย่างจริงจัง โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การเข้าถึงประชาชนและต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานอย่างจริงจัง บุคลากรต้องมีความเข้าใจถึงขอบเขตของความรับผิดชอบ ริเริ่มการวางแผนที่จะติดต่อกับประชาชน เพื่อให้ทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในผลงานของตน ริเริ่มการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และประสานงานกับหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

สรุปได้ว่าการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารภาครัฐจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของความเสมอภาคเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย รวมทั้งยึดมั่นในการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้ที่มาใช้บริการ โดยปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค

พระสรราชัย ชยธัมโม (นิลเจียรนัย) (2558) หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่าการบริหารและพัฒนากิจการเรียนการสอน ถ้านำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษา จะทำให้การบริหารงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะหลักธรรมาภิบาลยึดหลักการงานที่มีหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า นำมาใช้ในการบริหารซึ่งเป็นการบริหารการปกครองที่ดีที่ ทุก ๆ ส่วนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม เหมาะที่จะนำมาใช้ในการจัดการบริหารงาน ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้

## 2.4 สรุปกรอบแนวคิด

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลโดยนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการจะทำให้มีการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ และในท้ายที่สุดองค์กรก็จะเป็้องค์กรที่มีคุณภาพและเป็นต้นแบบให้กับองค์กรอื่นภายในกระทรวงการต่างประเทศ

### บทที่ 3 ผลการศึกษา

ผลของการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในประเทศของกระทรวงการต่างประเทศให้มีมาตรฐานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีเจตนาธรรมที่จะศึกษาหาแนวทางการพัฒนากระบวนการการทำงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นเฉพาะกิจการภายในประเทศและอาจนำไปใช้ประกอบในการจัดตั้งองค์กรขึ้นตามโครงสร้างการบริหารงานใหม่ในสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

เจตนาธรรมดังกล่าวนี้ได้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการดำเนินงานในเรื่องของความคุ้มค่าและและการสร้างการมีส่วนร่วมโดยผู้วิจัยได้ประสานงานกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกระทรวง ในฐานะที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาการบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยได้แบ่งบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาการบริหาร ซึ่งดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558–2561 ดังนี้

1. สำนักจัดหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยส่วนจัดหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจัดทำร่างแบบสำรวจความคิดเห็น เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ

2. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารนำแบบสำรวจดังกล่าวนี้ไปรวมกับแบบสำรวจด้านอื่นๆ แยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวง รวมทั้งสิ้น 10 หน่วยงาน (เพิ่มเป็น 11 หน่วยงานในปี พ.ศ. 2561) แล้วดำเนินการจัดส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 27 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการต่างประเทศแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะผ่านช่องทางระบบการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสำรวจความพึงพอใจ และความคิดเห็นของบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศ ที่มีต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 11 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มงานนิติการ กองกลาง สำนักบริหารบุคคล สำนักจัดหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารการคลัง กองบรรณสารและห้องสมุด ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และสำนักนโยบายและแผน โดยให้ระยะเวลาตอบแบบสำรวจประมาณ 1 เดือน หลังจากนั้นดำเนินการจัดเก็บข้อมูลผ่านช่องทางระบบการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์

3. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ประมวลผลภาพรวม โดยใช้วิธีการคำนวณ ค่าของความพึงพอใจ และจัดแสดงผลการวิเคราะห์แล้วเรียงลำดับร้อยละความพึงพอใจจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 27 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

4. สำหรับการดำเนินงานในช่วงของการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลระหว่างเดือน พฤษภาคม–สิงหาคม พ.ศ. 2562 ผู้วิจัยได้ประสานกับหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อขอรับผล

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เฉพาะภารกิจงานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2561 ผู้วิจัยได้นำผลสำรวจความพึงพอใจมาแปลผลข้อมูลความพึงพอใจดังที่แสดงในส่วนที่ 2 ตารางแสดงความพึงพอใจของบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2561 และนำไปประกอบการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการนำไปสู่กองจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศที่มีมาตรฐานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผลจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสำรวจจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 27 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการต่างประเทศซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้รวบรวมไว้แล้วนั้น รวมผู้ตอบแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีจำนวน 567 คน ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้แสดงรายละเอียดในตารางแสดงข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจดังกล่าว ดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 จำนวนผู้ตอบแบบสำรวจจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง และหน่วยงาน

มีจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น 567 คน จำแนกได้ ดังนี้

##### 1. ร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจฯ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	185	67.37
หญิง	382	32.63
รวม	567	100.00

##### 2. ร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจฯ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20-30 ปี	128	22.57
31-40 ปี	172	30.34
41-50 ปี	136	23.99
51 ปีขึ้นไป	131	23.10
รวม	567	100.00

## 3. ร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจฯ จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 6 ปี	195	34.39
6-10 ปี	69	12.17
11-15 ปี	70	12.35
15 ปีขึ้นไป	233	41.09
<b>รวม</b>	<b>567</b>	<b>100.00</b>

## 4. ร้อยละของผู้ตอบแบบสำรวจฯ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทบริหาร ระดับสูง	13	2.29
ประเภทบริหาร ระดับต้น	23	4.06
ประเภทอำนวยการ ระดับสูง	3	0.53
ประเภทอำนวยการ ระดับต้น	14	2.47
ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ	0	0.00
ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	0	0.00
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	52	9.17
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	142	25.04
ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	86	15.17
ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ	0	0.00
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส	6	1.06
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน	92	16.23
ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	40	7.05
พนักงานราชการ	19	3.35
ลูกจ้างประจำ	1	0.18
ลูกจ้างชั่วคราว	23	4.06
พนักงานจ้างเหมาบริการ	52	9.17
อื่น ๆ	1	0.18
<b>รวม</b>	<b>567</b>	<b>100.00</b>

## 5. จำนวนของผู้ตอบแบบสำรวจฯ จำแนกตามหน่วยงาน

5.1 หน่วยงานในต่างประเทศ (สอท. และ สกญ.)	124 คน
5.2 หน่วยงานในประเทศ (กรมและสำนักงานปลัดกระทรวง)	443 คน
รวม	567 คน

ดังมีรายละเอียดจำนวนของผู้ตอบแบบสำรวจฯ แยกตามหน่วยงานภายในกระทรวง  
การต่างประเทศ ดังนี้

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน (คน)
1	สำนักงานรัฐมนตรี	0
2	กลุ่มตรวจสอบภายใน	9
3	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	20
4	กลุ่มงานนิติการ	9
5	กองกลาง	30
6	สำนักบริหารบุคคล	19
7	สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน	28
8	สำนักบริหารการคลัง	25
9	กองบรรณสารและห้องสมุด	14
10	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	22
11	สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ	49
12	สำนักนโยบายและแผน	9
13	สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่/คณะทูตถาวร/สำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย	124
14	สำนักงานเลขานุการปลัดกระทรวง/รองปลัดกระทรวง/ เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง	11
15	สำนักงานหนังสือเดินทางในต่างจังหวัด	1
16	กรมการกงสุล	32
17	กรมพิธีการทูต	18
18	กรมยุโรป	17
19	กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	16
20	กรมสนธิสัญญาและกฎหมาย	13
21	กรมสารนิเทศ	12
22	กรมองค์การระหว่างประเทศ	7
23	กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้	9
24	กรมอาเซียน	15
25	กรมเอเชียตะวันออก	16
26	กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา	9
27	กรมความร่วมมือระหว่างประเทศ	33
	<b>รวม</b>	<b>567</b>



อย่างไรก็ตาม โดยที่การสำรวจครั้งนี้ มีเงื่อนไขให้ผู้ตอบสามารถเลือกตอบในส่วนงานบริการ/ภารกิจของหน่วยงานภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงที่ผู้ตอบเป็นผู้รับบริการหรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ในฐานะของผู้มีส่วนในการจัดทำร่างแบบสำรวจเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและบริหารทรัพย์สินภายในประเทศ และเงื่อนไขที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสำรวจเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในภารกิจที่สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินให้ความสำคัญ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินให้ความสำคัญกับคุณภาพงานจำนวน 6 ภารกิจ ประกอบด้วย คุณภาพในงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ คุณภาพในงานด้านการบำรุงรักษา/ปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวงฯ ในประเทศ คุณภาพในงานด้านการจัดจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดา คุณภาพในการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคล คุณภาพในการให้บริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ในประเทศ และคุณภาพในการให้บริการอื่น ๆ อาทิ การขอเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศนอกเวลาราชการ หรือการขอยืมอุปกรณ์ไปใช้ในโอกาสสำคัญของกระทรวงฯ ซึ่งในจำนวน 6 ภารกิจดังกล่าว มีผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่มีผู้ตอบมากที่สุดคือ เรื่องคุณภาพในการให้บริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ในประเทศ มีจำนวน 392 คน ส่วนประเด็นที่มีผู้ตอบน้อยที่สุดคือ เรื่อง คุณภาพในงานด้านการจัดจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดา มีจำนวน 345 คน ดังมีรายละเอียดปรากฏตามตารางส่วนที่ 2 ดังนี้

## ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2561

ภารกิจ	จำนวนผู้ตอบแบบสำรวจในแต่ละระดับความพึงพอใจ					จำนวนผู้ตอบ (คน)	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)			
1. คุณภาพในงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ	9.33% (35)	45.07% (169)	31.73% (119)	10.13% (38)	3.73% (14)	375	3.46	69.23
2. คุณภาพในงานด้านการบำรุงรักษา/ปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวงฯ ในประเทศ	9.7% (36)	44.74% (166)	35.85% (133)	7.28% (27)	2.43% (9)	371	3.52	70.40
3. คุณภาพในงานด้านการจัดจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดา	11.30% (39)	47.54% (164)	33.62% (116)	4.93% (17)	2.61% (9)	345	3.60	72.00
4. คุณภาพในการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคล	7.46% (27)	35.91% (130)	37.02% (134)	12.43% (45)	7.18% (26)	362	3.24	64.81
5. คุณภาพในการให้บริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ในประเทศ	13.52% (53)	55.61% (218)	25.26% (99)	4.34% (17)	1.28% (5)	392	3.76	75.15

ภารกิจ	จำนวนผู้ตอบแบบสำรวจในแต่ละระดับความพึงพอใจ					จำนวนผู้ตอบ (คน)	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)			
6. คุณภาพในการให้บริการอื่น ๆ อาทิ การขอเปิด-ปิด เครื่องปรับอากาศนอกเวลาราชการ หรือการขอยืมอุปกรณ์ไปใช้ในโอกาสสำคัญของกระทรวงฯ	12.88% (47)	51.51% (188)	29.04% (106)	4.93% (18)	1.64% (6)	365	3.69	73.81
<b>เฉลี่ย</b>								<b>70.90</b>

จากตารางของส่วนที่ 2 ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่มีความพึงพอใจระดับมากต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพยากรสินในประเทศ คือมีระดับความพึงพอใจ ระดับมาก (4) เป็นส่วนใหญ่ ดังนี้คือ เรื่องคุณภาพในงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 45.07 และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ 3.46 เรื่องคุณภาพในงานด้านการบำรุงรักษา/ปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวงฯ ในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 44.74 และมีค่าเฉลี่ยความ พึงพอใจ 3.52 เรื่องคุณภาพในงานด้านการจัดจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดา คิดเป็นร้อยละ 47.54 และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ 3.60 เรื่องคุณภาพในการให้บริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 55.61 และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุด 3.76 เรื่องคุณภาพในการให้บริการอื่น ๆ อาทิ การขอเปิด-ปิด เครื่องปรับอากาศนอกเวลาราชการ หรือการขอยืมอุปกรณ์ไปใช้ในโอกาสสำคัญของกระทรวงฯ คิดเป็นร้อยละ 51.51 และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ 3.69 ซึ่งทั้งห้าภารกิจดังกล่าวต่างก็มีระดับความพึงพอใจระดับปานกลาง (3) เป็นอันดับรองลงมาทั้งห้าภารกิจ ซึ่งแสดงว่างานด้านการจัดหาและบริหารทรัพยากรสินในประเทศได้รับความ พึงพอใจ ระดับ “มาก” จำนวนมากที่สุด และ “ปานกลาง” รองลงมาทั้งห้าภารกิจ อย่างไรก็ตาม ในทั้งหกภารกิจที่สำรวจนั้นมีอยู่หนึ่งภารกิจที่ได้รับความพึงพอใจในระดับ “ปานกลาง” มากที่สุด คือ ร้อยละ 37.02 และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำที่สุด 3.24 คือ เรื่องคุณภาพในการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคล

### ส่วนที่ 3 ความความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสำรวจเรื่องข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพยากรสินในประเทศ

ประเด็นตามภารกิจ	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
1. คุณภาพในงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการพัฒนาบุคลากรในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน นอกเหนือจากนั้นควรพัฒนาบุคลากรให้มี service mind ในการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบ และสร้างความตระหนักว่าตนเองอยู่ในส่วนงานที่เป็นการบริการหน่วยงานอื่นด้วย</li> <li>- ควรมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญให้กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจัดซื้อ</li> </ul>

ประเด็นตามภารกิจ	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
	<p>จัดจ้างของกระทรวงฯ ให้สามารถตอบคำถามและให้คำแนะนำหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เป็นกูรูด้านการจัดซื้อ จัดจ้างของกระทรวงฯ ได้อย่างแท้จริง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างบนพื้นฐานความเป็นจริง เอื้อต่อการทำงาน</li> <li>- ควรเพิ่มความรวดเร็วและแม่นยำในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเฉพาะในประเทศให้มากขึ้น เพื่อไม่ให้กระทบหรือเป็นอุปสรรคต่องานราชการที่สำคัญ</li> <li>- ควรมีการให้คำแนะนำเรื่องกฎระเบียบอย่างครบถ้วน มีใช้ให้เจ้าหน้าที่ find out เองว่าจะต้องทำอะไรต่อเป็นขั้นตอนต่อไป</li> <li>- การจัดซื้อจัดจ้างภายในประเทศควรมี attitude ในการช่วยเหลือ ไม่ใช่สร้างอุปสรรค หรือข่มขู่</li> </ul>
2. คุณภาพในงานด้านการบำรุงรักษา/ปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวงฯ ในประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรจัดให้มีการแยกขยะ</li> </ul>
3. คุณภาพในงานด้านการจัดจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดา	<p>- ไม่มีข้อเสนอแนะ -</p>
4. คุณภาพในการให้บริการรถยนต์ส่วนกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รถยนต์ส่วนกลางควรมีระบบการจองออนไลน์ สามารถตรวจสอบตารางได้</li> <li>- การจัดการเรื่องรถยนต์ส่วนกลางแย่มากและขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากคนขับรถส่วนกลางจะขับรถเพียงแค่วันละ 1 รอบต่อวันเมื่อหมดรอบแล้วเท่ากับว่าเสร็จงาน ในขณะที่คนขับรถประจำกรมต่าง ๆ ขับรถให้บริการได้มากกว่า 1 รอบ/1 สถานที่ และสามารถ ตีรถกลับมารับระหว่างที่ภารกิจของคนก่อนหน้านี้ยังไม่เสร็จสิ้น ควรเปลี่ยนบริษัท หรือจัดจ้างคนขับรถส่วนกลางในรูปแบบอื่นเพื่อให้สามารถทำงานได้มากขึ้น</li> <li>- ควรจัดให้มีการอบรมและทำความเข้าใจกับพนักงานขับรถเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและมารยาทในการเป็นพนักงานขับรถของกระทรวง เนื่องจากพนักงานขับรถบางคน 1) พุดจาไม่สุภาพ 2) ไม่รู้เส้นทาง ซึ่งหากพนักงานไม่ทราบเส้นทางก็ต้องศึกษาเส้นทางก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานในครั้งนั้น 3) เปิดเพลงและวิทยุตามใจชอบในระหว่างขับรถให้ข้าราชการประหนึ่งรถแท็กซี่สาธารณะ และ 4) แต่งกายไม่</li> </ul>

ประเด็นตามภารกิจ	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
	<p>สุภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจองรถยนต์ส่วนบุคคลน่าจะทำเป็นระบบออนไลน์ที่แจ้งชื่อคนขับ + เบอร์/ทะเบียนรถ + ต้นทาง/ปลายทาง/เวลา + ชื่อผู้จอง รวมทั้งแจ้งเตือนเข้าอีเมลหรือช่องทาง Web Portal เนื่องจากคนรับโทรศัพท์บางครั้งจำไม่ได้หรือไม่ได้รับแจ้งชื่อผู้จอง ทำให้ตรวจสอบได้ยาก ซึ่งทำให้ผู้จองไม่ทราบว่าต้องนัดแนะกับคนขับอย่างไร</li> <li>- การบริหารรถยนต์ส่วนบุคคลมีปัญหาด้านบุคลากร เจ้าหน้าที่ที่รับคำร้องควรมีความสุภาพและเต็มใจให้บริการมากกว่าที่เป็นอยู่</li> </ul>
5. คุณภาพในการให้บริการ การใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ในประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้บริการการใช้พื้นที่เป็นไปด้วยดี ยกเว้นห้องสัมมนาการที่มีปัญหา</li> <li>- อาจพิจารณาขยายให้ข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติหน้าที่งานนั้นๆ สามารถจองหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดการจองห้องประชุม ห้องรับรองต่าง ๆ ได้ เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการดำเนินงาน</li> <li>- ควรปรับปรุงห้องประชุมโดยเฉพาะระบบ IT ให้รองรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความทันสมัยของอุปกรณ์</li> <li>- ไม่ค่อยยอมให้บริการน้อยไปสักหน่อยสำหรับการจัดงานใหญ่ ๆ</li> </ul>
6. อื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขอให้เจ้าหน้าที่ใช้ระบบ e-submission ในการทำงาน</li> <li>- อยากให้มีการจัดคลินิก/บรรยาย/workshop ด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง ให้กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

นอกจากผลการสำรวจข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นจากหัวใจเพื่อสอบถามนักวิชาการพัสดุ เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส ของส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน จำนวน 14 คน ผลสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เพื่อพัฒนาไปสู่กองบริหารทรัพย์สินในประเทศที่มีมาตรฐานตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เรื่อง สาเหตุและแนวทางการพัฒนากระบวนการทำงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินในด้านที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

1.1 สาเหตุที่มีผลทำให้การบริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศได้รับความพึงพอใจระดับสูงสุด มีดังนี้

1.1.1 มีความพร้อมด้วยสถานที่ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

1.1.2 มีการจัดการเกี่ยวกับการจองห้องประชุม ห้องรับรอง หรือพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะห้องประชุม ห้องรับรอง ห้องจัดเลี้ยง และห้องสัมมนาการนั้น

ข้าราชการระดับชำนาญการสามารถจองผ่านระบบ e-Booking ซึ่งสะดวกรวดเร็วและสามารถตรวจสอบได้

1.1.3 ห้องต่าง ๆ ได้รับการตรวจเช็คระบบและการดูแลสภาพแวดล้อมให้สวยงาม สะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ

1.1.4 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของบริษัทบริหารอาคารมีความรับผิดชอบสูงในการบริหารจัดการการใช้ห้องและพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของระบบและสภาพแวดล้อมของพื้นที่ รวมถึงการประสานงานที่ดี

1.1.5 เจ้าหน้าที่ประจำห้องประชุม ห้องรับรอง ห้องจัดเลี้ยง และห้องสนทนาการเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเต็มใจให้บริการ

1.1.6 บริษัทบริหารอาคารที่กระทรวงจัดจ้างดูแลอาคารกระทรวงมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการงานให้บริการใช้ห้องและพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวง

1.2 เจ้าหน้าที่สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินควรพัฒนาการให้บริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศ ดังนี้

1.2.1 ควรเพิ่มทักษะความรู้ด้านงานรับรองในระดับมืออาชีพให้กับเจ้าหน้าที่ที่ประจำห้องต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริการมีมาตรฐานในระดับสากลและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2.2 หมั่นตรวจสอบโสตทัศนูปกรณ์และอุปกรณ์ให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

1.2.3 ในคราวการจัดจ้างบริษัทบริหารอาคารครั้งต่อไป ควรปรับเอกสารขอบเขตงานจ้างให้เพิ่มเติมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในงานด้านการจัดเตรียมสถานที่และมีวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมสำหรับให้บริการงานรับรองและจัดเลี้ยงตามห้องต่าง ๆ ของกระทรวง

2. ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เรื่อง สาเหตุและแนวทางการพัฒนากระบวนการทำงานของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินในด้านที่ได้รับความพึงพอใจต่ำที่สุด

2.1 สาเหตุที่มีผลทำให้การบริการรถยนต์ส่วนบุคคลได้รับความพึงพอใจระดับต่ำที่สุด มีดังนี้

2.1.1 จำนวนรถยนต์มีไม่เพียงพอต่อความต้องการขอใช้รถส่วนบุคคลอันเนื่องมาจากภารกิจงานของกระทรวงที่เพิ่มมากขึ้น

2.1.2 จำนวนพนักงานขับรถมีไม่เพียงพอกับปริมาณรถที่มีอยู่

2.1.3 พนักงานขับรถบางคนไม่มีใจในการให้บริการ

2.1.4 พนักงานขับรถบางคนแต่งกายไม่สุภาพ

2.1.5 พนักงานขับรถบางคนพูดจาไม่สุภาพ

2.1.6 พนักงานขับรถบางคนขับรถไม่เป็นไปตามกฎจราจร/ขับรถไม่สุภาพ

2.1.7 การติดต่อประสานงานยังไม่เป็นระบบ

2.2 เจ้าหน้าที่สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินควรพัฒนาการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคลของกระทรวง ดังนี้

2.2.1 สร้างความตระหนักรู้ในเรื่องของการเป็นพนักงานขับรถที่ดีโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 สร้างความภาคภูมิใจในฐานะที่เป็นพนักงานขับรถของกระทรวงและพร้อมขับรถในทุเวลาและสถานการณ์

2.2.3 จัดให้มีบุคลากรเป็นการเฉพาะทำหน้าที่รับจองรถส่วนกลางและประสานข้อมูลเกี่ยวกับทะเบียนรถ ชื่อพนักงานขับรถ เบอร์โทรศัพท์ของพนักงานขับรถ เวลาและสถานที่นัดหมายในการขึ้นรถ ทั้งนี้เพื่อยืนยันการใช้รถให้ผู้จองรถทราบล่วงหน้า

2.2.4 จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจในการใช้รถส่วนกลาง โดยขอให้ผู้ใช้รถกรอกและส่งคืนส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ

2.2.5 ควรจัดให้มีการประชุมและสอบถามความเห็นจากพนักงานขับรถด้วยเพื่อรับฟังความคิดเห็นทั้งสองด้าน สื่อสาร 2 ทาง

2.2.6 พัฒนาเครื่องมือให้ข้าราชการของกระทรวงสามารถจองรถส่วนกลางผ่านระบบ e-Booking

2.2.7 สำรวจและเพิ่มจำนวนรถส่วนกลางให้เพียงพอต่อความต้องการ

2.2.8 ปรับปรุงสถานที่ทำงานของพนักงานขับรถให้ถูกสุขลักษณะ โดยปรับปรุงที่พักรอ ห้องทำงานให้มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุปกรณ์สำนักงานพร้อมให้ใช้ในการทำงาน

2.2.9 จัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติในเรื่องกฎระเบียบและการปฏิบัติตนที่พนักงานขับรถควรรู้และต้องถือปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดบทลงโทษหากปฏิบัติตนนอกกฎระเบียบที่กำหนด

3. ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการทำงานในด้านที่ตนรับผิดชอบหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง มีดังนี้

### 3.1 ด้านการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ

- เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่พัสดุให้มีเพียงพอกับภารกิจของงานของแต่ละหน่วยงานที่เพิ่มมากขึ้น

- ควรเพิ่มบุคลากรสายงานนิติกรเพื่อลดความเสี่ยงในงานจัดซื้อจัดจ้าง

- จัดอบรมภายในกระทรวงให้มากขึ้น โดยเชิญวิทยากรหรือผู้รู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในด้านพระราชบัญญัติ ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ปี พ.ศ. 2560 ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในปีปัจจุบัน รวมทั้งหนังสือเวียนต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดซื้อจัดจ้างให้กับเจ้าหน้าที่พัสดุของกระทรวงเพื่อให้ทันสถานการณ์ปัจจุบัน

- เข้าร่วมอบรม/สัมมนากับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ

- ลดการใช้ดุลยพินิจในการตอบคำถาม ในการแก้ไขปัญหาการจัดซื้อจัดจ้าง โดยคำถามเดียวกัน เจ้าหน้าที่พัสดุของส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศควรให้คำตอบที่เป็นมาตรฐานคำตอบเดียวกัน

- ควรแบ่งงานให้เท่ากัน และมีการหมุนเวียนงานกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้มีความรู้ให้รอบด้านและมีประสบการณ์ในงานเพิ่มมากขึ้น
  - ผู้บังคับบัญชาควรมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน
  - รูปแบบบันทึกและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างควรมีมาตรฐานเดียวกัน
  - ปรับปรุงงานสารบรรณเพื่อรับและส่งงานให้เจ้าหน้าที่พัสดุให้รวดเร็วขึ้น
  - ปรับปรุงขั้นตอนการเสนองานที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน
  - พัฒนาแนวทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานและปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น
  - จัดทำคู่มือสั้น ๆ ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และมีการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ
  - รวบรวมปัญหาและอุปสรรคมาจัดทำเป็นข้อสรุป และแจ้งเวียนให้ทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน
  - ควรพัฒนาด้านการบริการ การใช้คำพูดให้เหมาะสม เนื่องจากงานพัสดุเป็นงานบริการอย่างหนึ่งที่จะต้องให้การบริการที่ดี ทั้งด้านการพูดจาและการบริการ เพราะจะส่งผลเสียในภาพรวม
  - ควรพัฒนาการวิเคราะห์เอกสารว่าควรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่มีงานด่วน
- 3.2 ด้านการบำรุงรักษา/ปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวงฯ
- ควรเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการฝ่ายปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน
  - ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ด้านระบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรมประจำฝ่ายปรับปรุงซ่อมแซมฯ
  - ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในงานโดยเฉพาะในเรื่องการจัดทำขอบเขตของงาน (TOR) เนื่องจากงานปรับปรุงฯ ต้องการคนที่มีความรู้และมากด้วยประสบการณ์
  - จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรของกระทรวงในเรื่องการใช้อาคารสถานที่ของกระทรวง
- 3.3 ด้านการจัดจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดา
- ควรจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดาเท่าที่จำเป็น
  - ควรจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดาที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ต้องการ
  - ควรมีการแบ่งสัดส่วนของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานจ้างเหมาฯ ให้เหมาะสมและชัดเจน
  - ควรจัดเวรหรือมอบหมายให้พนักงานจ้างเหมาฯ รับผิดชอบหรือปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานประจำด้วย
- 3.4 ด้านการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคล
- จัดหารถส่วนบุคคลให้เพียงพอต่อความต้องการ

- จัดหาพนักงานขับรถให้เพียงพอและมี service mind ขับรถด้วยความสุภาพ นุ่มนวล และใจเย็น

- พัฒนาที่ตัวบุคคลโดยให้มีการฝึกอบรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- ควรมีการประชุมหารือกัน มีการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็นทั้งสองด้าน
- พัฒนาสถานที่ทำงาน โดยปรับปรุงที่พักรอ ห้องทำงาน ให้มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุปกรณ์สำนักงานพร้อม
- พัฒนาระบบการจองรถ โดยทำในรูปแบบ e-Booking ให้สามารถจองในระบบ และเห็นตารางงานต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

3.5 ด้านการให้บริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงฯ

- ควรรักษาระดับความดีความพึงพอใจนั้นและปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
- ควรเพิ่มเติมการขอใช้ห้องประชุมห้องอื่นของกระทรวงในระบบ e-Booking ให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

- ผู้ที่รับผิดชอบการประสานงานด้านการใช้ห้องประชุมควรจะต้องเป็นผู้ที่พูดจาไพเราะ รวมทั้งสามารถอธิบายและให้เหตุผลที่จะใช้ห้องได้หรือไม่ได้อย่างชัดเจน

3.6 ด้านการให้บริการอื่น ๆ อาทิ การขอเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศนอกเวลาราชการ หรือการขอยืมอุปกรณ์ไปใช้ในโอกาสสำคัญต่าง ๆ

- ควรปลูกจิตสำนึกในเรื่องการอนุรักษ์พลังงานให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงและขอความร่วมมือให้ปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงานของกระทรวงอย่างเคร่งครัด

- ควรมีการควบคุมและติดตามการขอยืมอุปกรณ์ไปใช้ในโอกาสต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด โดยสามารถตรวจสอบข้อมูลการยืมดังกล่าวได้

- ควรจัดทำแบบฟอร์มให้เป็นรูปแบบที่เข้าใจง่าย และนำมาปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อย่างจริงจัง

4. ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานตามข้อ 3 ข้างต้นนั้นกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้รับผลดียิ่งขึ้น มีดังนี้

4.1 แนวทางการสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ ควรกำหนดให้มีการจัดทำคำแนะนำในการใช้งาน มีการแสดงให้เห็นตารางการทำงาน เวลาเข้าออกของงาน ให้มีการขอใช้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

4.2 อยากให้หน่วยงานต่าง ๆ ศึกษาพระราชบัญญัติ ระเบียบ และกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องก่อนการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ มักจะมาขอคำปรึกษาเลย ซึ่งทำให้ไม่เข้าใจในสิ่งที่เจ้าหน้าที่ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศบอกและเกิดความผิดพลาดเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

4.3 อยากให้มีการจัดอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ อาจจัดนอกสถานที่ เพราะปัจจุบันสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน จัดอบรมภายใน



กระทรวง ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มักจะเข้าร่วมฟังการบรรยายไม่เต็มเวลา เนื่องจากอ้างว่า ติดภารกิจ หรือมีงานด่วนที่ต้องกลับไปห้องทำงาน ซึ่งทำให้การอบรมไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

4.4 สำนักจัดหาและบริหารทรัพยากรควรจัดให้มีการสัมมนาเชิงวิชาการหรืออบรม โดยให้สำนักจัดหาและบริหารทรัพยากรเป็นเจ้าภาพ เชิญเจ้าหน้าที่กรมกองต่าง ๆ เข้าร่วมอบรม เพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงานแนวเดียวกัน และจัด Workshop ให้กับกรมกองต่าง ๆ และให้เจ้าหน้าที่ที่ดูแลกรมกองนั้น ๆ เป็นพี่เลี้ยง

4.5 สำนักจัดหาฯ ควรมีแบบสอบถามความพึงพอใจหรือมีการสอบถามเจ้าหน้าที่ของ กรมกองเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่พัสดุที่ดูแลกรมกองนั้น ๆ เพื่อจะได้นำมาพัฒนา

4.6 ควรจัดกิจกรรม หรือสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจกระบวนการของพัสดุ หาแนวทางร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งเจ้าหน้าที่สำนักจัดหาและบริหาร ทรัพยากรและเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

4.7 การเข้าใจข้อมูลที่ตรงกัน หากสื่อสารแล้วเข้าใจกันคนละแบบจะทำให้ การปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน

4.8 เน้นการสื่อสารแบบ Two-way เพื่อรับฟังความคิดเห็นและเพื่อความเข้าใจกัน ทั้งสองฝ่าย และง่ายในการชี้แจงเหตุผลเพิ่มเติม กรณีที่มีปัญหาหรือต้องการความคิดเห็นควรพบกัน โดยตรงเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

4.9 จัดทำคู่มือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้เข้าใจง่ายและชัดเจนยิ่งขึ้น

4.10 จัดอบรมทบทวนระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของ กระทรวงทุก 3 เดือน

4.11 รวบรวม ถามตอบปัญหาต่างๆ ในการทำงาน จัดทำเป็นรูปเล่มรายไตรมาส เพื่อเป็นข้อมูลให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงทราบและนำไปปฏิบัติในกรณีที่มีปัญหาแบบเดียวกัน

4.12 ส่งเสริม ปลุกฝังให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ ไม่โยน ความรับผิดชอบให้คนใดคนหนึ่ง เพื่อลดความกระทบกระทั่งทางอารมณ์

4.13 สร้างจิตสำนึก ความตระหนักรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะให้คำแนะนำ และพร้อมที่จะช่วยเหลือในทุก ๆ เรื่อง ที่เกี่ยวกับงาน

4.14 รุ่นพี่ควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้น้อง ๆ ฝึกฝน ให้คำแนะนำ ๆ ให้เข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้ถูกต้องแม่นยำ

4.15 ประชาสัมพันธ์และช่วยกันสอดส่อง เรียนรู้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ใช้งานอย่างถูกวิธี

4.16 ระบบการสื่อสารที่มีอยู่ดีและทันสมัยอยู่แล้ว อยู่ที่ผู้ใช้ ใช้คุ้มค่าหรือไม่

4.17 จัดอบรมให้เจ้าหน้าที่ตามหน่วยงานให้มีความเข้าใจด้านการจัดซื้อจัดจ้างให้มากขึ้น

4.18 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ โดยอาจจะเปิดเป็นเพจสาระน่ารู้เกี่ยวกับการ จัดซื้อจัดจ้าง การถาม-ตอบ การร้องเรียน การแจ้งซ่อม การติดตามหลังการแก้ไขปัญหา การเก็บสถิติ รวบรวมเพื่อใช้เปรียบเทียบและอ้างอิง

4.19 การจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ

4.20 การจัดอบรมสัมมนาและการมีส่วนร่วม

5. ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่วนจัดทาและบริหารทรัพยากรสินในประเทศ สำนักจัดทาและบริหารทรัพยากรสินต่อข้อเสนอแนะในภาพรวมจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวง ทว่า บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงควรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาพฤติกรรม การทำงานอย่างจริงจัง โดยเพิ่มแรงจูงใจและบทลงโทษเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จำนวน ผู้ตอบเห็นด้วยมี 12 คน จำนวนผู้ตอบไม่เห็นด้วยมี 2 คน ดังนี้

เห็นด้วย (12)	ไม่เห็นด้วย (2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เห็นด้วย โดยควรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ปรึกษา ภายในสำนักงานปลัดกระทรวง เพื่อทำความเข้าใจใน การทำงานให้มากขึ้น</li> <li>- เห็นด้วย แต่คงไม่ต้องถึงกับมีบทลงโทษ ถ้ามีบทลงโทษคงไม่ ยุติธรรมกับบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง เพราะ หน่วยงานอื่นไม่ต้องมีบทลงโทษหรือ นอกจากนี้อาจจัดอบรมโดย นักจิตวิทยา ให้มีจิตวิทยาในการให้บริการเพราะงานของ สำนักงานปลัดกระทรวงแทบทุกหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นงานด้าน บริการ</li> <li>- เห็นด้วย เพราะการทำงานบนพื้นฐาน พ.ร.บ. ระเบียบ กฏกระทรวง เดียวกัน เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในงานนั้น ๆ จะต้อง มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานอย่างถูกต้องแม่นยำ พร้อมที่จะ ให้ความรู้ ความเข้าใจกับหน่วยงานที่ขอคำแนะนำในเรื่อง ระเบียบ ขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับงานพัสดุ ให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่ด้านพัสดุอย่างแท้จริง เปิดใจยอมรับและพร้อมที่ จะแก้ปัญหา และ มีจิตสำนึกในเรื่องของความรับผิดชอบและ ความตระหนักรู้ เน้นความถูกต้อง แม่นยำ โปร่งใส ไม่หวังสิ่งตอบ แทนอื่นใด นอกจาก การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบให้ เต็มที่ เหมาะสมกับตำแหน่งและเงินเดือน</li> <li>- เห็นด้วย ควรมีการลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ตามที่เห็นสมควร และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</li> <li>- เห็นด้วย แต่ไม่ใช่แค่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเท่านั้น ทุกหน่วยงานของกระทรวงควรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและ พัฒนาพฤติกรรมการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</li> <li>- เห็นด้วยกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง ควร มีการปรับทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจต่อการทำงาน</li> <li>- เห็นด้วยและควรมีการสั่งการจากผู้ใหญ่ให้ปฏิบัติในแนวทาง เดียวกันเพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เด็กเธอเด็กฉัน เด็กใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เห็นด้วย เนื่องจาก หน่วยงานต่าง ๆ ก็ควร ปรับเปลี่ยนทัศนคติและ พัฒนาพฤติกรรมการทำงาน ของหน่วยงานด้วย โดย การศึกษา เข้าใจ เข้าถึง เกี่ยวกับกฎหมาย (พ.ร.บ.) ระเบียบ ข้อราชการด้วย เพื่อ จะได้มีส่วนพัฒนาร่วมกัน</li> <li>- การเพิ่มแรงจูงใจและ บทลงโทษ (ให้หนักถึงใจเค้าใจ เรา ก็พอ)</li> <li>- ไม่เห็นด้วย เพราะไม่สามารถ วัดผลได้จริง ผู้ประเมิน บางครั้งก็พูดจาหรือทำกิริยา ไม่ดีใส่บุคลากรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงก่อน พวกเราก็ คนเหมือนกัน ไม่ได้มีความคิด จิตใจ ความรู้สึกอยากมีเรื่อง กับทุกคน อยากขอความรู้ ความช่วยเหลือ แต่พูดจาไม่ดี ไม่หาความรู้มาก่อนมาขอรับ บริการ ให้คำแนะนำไปก็ เหมือนไร้ประโยชน์ เสียเวลา ทำงาน เวลาว่างของบุคลากร มีน้อยต้องเสียเวลาไปโดย เปล่าประโยชน์ ควรวัดจาก ผลสำเร็จและประสิทธิภาพ ของงานที่ออกมามากกว่า แสดงว่าบุคลากรท่านนั้น</li> </ul>

เห็นด้วย (12)	ไม่เห็นด้วย (2)
<p>เด็กเก่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เห็นด้วย เนื่องจากกระทรวงฯ ไม่ค่อยมีสวัสดิการให้ข้าราชการ ทำให้ข้าราชการส่วนมากอยากโอนย้ายหน่วยงานหรือไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>- เห็นด้วยที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ทุกคนในสำนักงาน ปลัดกระทรวงมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นแนวทางเดียวกัน การประสานงานระหว่างหน่วยงานในรูปแบบเดียวกัน โดยอาจทำการสัมมนาในภาพรวมทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงอย่างน้อยปีละครั้ง</li> <li>- เห็นด้วย เพราะมีบางส่วนที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ไม่มีแนวคิดในการพัฒนาตนเอง ทำให้คนส่วนใหญ่ที่ตั้งใจทำงานถูกเหมารวมไปด้วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรงควรเรียกมาปรับทัศนคติ ตักเตือน แต่ถ้าเป็นเพราะบุคคลนั้นขาดความรู้ก็ควรส่งไปอบรม</li> <li>- เห็นด้วย หากบุคคลใด ทำงานดี ชยัน ควรเพิ่มแรงจูงใจ เพื่อขวัญและกำลังใจ และหากบุคคลใด ทุจริต ประพฤติมิชอบ ควรมีบทลงโทษอย่างจริงจัง</li> <li>- เห็นด้วย</li> </ul>	<p>สามารถบริหารจัดการงานในส่วนที่รับผิดชอบได้ ดีกว่าบางท่านพูดจาดีแต่ไม่สามารถทำงานได้</p>

ผลการศึกษาที่ผู้วิจัยดำเนินการข้างต้น ผู้วิจัยพยายามยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลัก ธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในเรื่องความคุ้มค่าที่ต่อยอดการใช้ผลสำรวจความพึงพอใจ ที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้จัดทำไว้แล้วระดับหนึ่ง รวมทั้งได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ นายพีรวัฒน์ เพ็ญศิริ รักษาการหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารและนางสาวเพ็ญแข อินทรสุวรรณ นักการทูตชำนาญการพิเศษประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามเพื่อร่วมคิดร่วมทำร่วมพัฒนางานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สิน ที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งผลการศึกษาในภาพรวมสรุปได้ดังนี้

5.1 จากการตอบแบบสอบถามเรื่องการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านสำนักจัดหาและทรัพย์สินในประเทศจากผู้ตอบจำนวน 392 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในระดับความพึงพอใจ ระดับมาก เป็นส่วนใหญ่ โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในเรื่องคุณภาพการให้บริการใช้ห้องประชุม/ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวง ลำดับรองลงไปคือ เรื่องคุณภาพในการให้บริการอื่น ๆ อาทิ การขอเปิดปิดเครื่องปรับอากาศนอกเวลาราชการ ส่วนเรื่องที่ได้รับ ความพึงพอใจระดับปานกลางมากที่สุด ซึ่งเปรียบเทียบกับทุกข้อแล้วเป็นเรื่องที่ได้รับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือเรื่องคุณภาพในการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคล ลำดับรองลงไปคือเรื่องคุณภาพในงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ

5.2 และในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามจากการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศมีหลายประการ พอสรุปได้ดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะให้เจ้าหน้าที่ควรจะได้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน การให้บริการและการพัฒนาศักยภาพและความเสียสละของเจ้าหน้าที่พนักงานขับรถ

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพความเชี่ยวชาญ ความถูกต้องแม่นยำ และฉับไวของเจ้าหน้าที่ เช่น ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบใหม่ควรจัดการฝึกอบรม/จัดคลินิก/ฝึกปฏิบัติ/ระบบการให้คำปรึกษาและการจัดการติดต่อสื่อสารแจ้งข่าวสารข้อมูลแนวปฏิบัติใหม่

5.2.3 ข้อเสนอแนะด้านการปรับปรุงครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวงฯ ควรมีการจัดการแยกขยะ จัดซื้ออุปกรณ์ให้ครบถ้วน เช่น ไมค์ลอยเมื่อมีการจัดงานใหญ่ และการปรับปรุงห้องประชุมพร้อมทั้งมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5.2.4 ข้อเสนอแนะในการจัดการให้บริการให้เป็นระบบระเบียบ ประกอบกับมีแบบฟอร์มและคู่มือเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อประสิทธิภาพและสามารถใช้บริการได้อย่างรวดเร็วทันการ เช่น การปรับปรุงรูปแบบการขอใช้บริการระบบการจองออนไลน์ที่สามารถตรวจสอบตารางได้ การจัดรอบการวิ่งของรถบริการส่วนกลาง และการนัดหมายกับการใช้บริการเรื่องตัวบุคคล วัน เวลา สถานที่จุดนัดหมายกับการใช้บริการรถยนต์ส่วนกลาง การดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อตกลงที่มีกันไว้ การปรับปรุงรถรับ-ส่ง BTS และการให้บริการห้องสนทนาการ

5.3 ผลจากการศึกษาเรื่องเหตุการณ์และปัญหาจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ โดยการใช้แบบสอบถามจัดถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ

5.3.1 ผลจากการศึกษา เรื่องเหตุการณ์และปัญหาจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ โดยการศึกษาเอกสารและผู้วิจัยไปสนทนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารสนับสนุนในการพัฒนาปรับปรุงงานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศให้มีมาตรฐานตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งเป็นหลักการสำคัญที่ทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติ และเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยนำผลสำรวจความพึงพอใจที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารรวบรวมไว้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนางานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สิน ขณะที่ในส่วนของผู้ที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตได้ให้ข้อคิดเห็นว่ากระทรวงโดยสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินควรจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้การบริหารราชการของกระทรวงสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และเพื่อส่งเสริมคุณธรรมการทำงานในหน่วยงานให้มีระบบการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ตามประกาศกระทรวงฯ เรื่อง นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ลงวันที่ 30 มกราคม 2560

5.3.2 ผลการศึกษาจากการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบงานการจัดการและบริหารทรัพยากรในประเทศ มีดังนี้

5.3.2.1 ตรวจสอบปริมาณและคุณภาพของการทำงานทั้งระบบที่ดำเนินการอยู่ และจัดระบบการเปลี่ยนแปลงจิตใจ ทักษะคิด และพฤติกรรมในการทำงาน โดยการให้รางวัลเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการทำงานก่อนคนอื่นตามความสมัครใจ และมาตรการลงโทษให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย

5.3.2.2 จัดกระบวนการทำงานใหม่ทั้งระบบขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ IT จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และจัดการชี้แจงให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เข้าใจตรงกันประกอบกับประสานงานในการจัดการให้บริการ

5.3.2.3 จัดตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวง โดยมีตัวแทนจากหน่วยงานผู้ให้บริการ และตัวแทนจากสำนักงานปลัดกระทรวง

5.3.2.4 จัดเพิ่มบุคลากรในสาขาที่จำเป็น เช่น นิติกร วิศวกร และสถาปนิก เป็นต้น ทั้งนี้ควรคำนึงถึงจำนวนที่มีอยู่แล้วเป็นหลัก เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานอาจสามารถปรับลดจำนวนเจ้าหน้าที่ได้ในบางภารกิจได้

5.3.2.5 จัดระบบการจ้างเหมาเพื่อให้ได้บุคลากร และผลงานที่ตีระดับมืออาชีพเพื่อความคุ้มค่า

5.3.2.6 ควบคุมดูแลคุณภาพการจัดการ การดูแลรักษา การใช้ค่าใช้จ่าย การควบคุม และการติดตามทวงคืนอุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ ในความรับผิดชอบให้มีคุณภาพพร้อมสำหรับให้บริการที่ประหยัดคุ้มค่าและมีประสิทธิผล

ผลการศึกษาข้างต้น ซึ่งแม้ไม่ได้ตั้งประเด็นคำถามแยกตามหัวข้อของหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล แต่พออนุมานได้ว่าการปฏิบัติงานด้านจัดหาและบริหารทรัพยากรในประเทศในประเด็นตามภารกิจต่าง ๆ ข้างต้น โดยเนื้องานที่ต้องดำเนินงานตามกระบวนการงานแต่ละขั้นตอนนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ พ.ศ. 2560 ซึ่งให้ความสำคัญกับหลักความคุ้มค่า ความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบได้ของทุกภาคส่วน โดยในส่วนที่ต้องพัฒนาให้งานด้านจัดหาและบริหารทรัพยากรมีการบริหารจัดการที่ดียิ่งขึ้นนั้นจะเป็นในเรื่องของ ทักษะคิด การสร้างแรงจูงใจ การมีบทลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ความรับผิดชอบและความมีประสิทธิภาพทั้งของตัวผู้ให้บริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ ซึ่งบทสรุปและข้อเสนอแนะในบทที่ 4 จะได้ดำเนินการสังเคราะห์โดยรวมผลการศึกษาจัดทำเป็นภาพรวม ตลอดจนจะได้นำมาจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในการดำเนินการต่อไป

## บทที่ 4

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 4.1 สรุปผลการศึกษา

จากการสังเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางการนำไปสู่กองจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศที่มีมาตรฐานตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งถึงแม้ว่าแบบสำรวจความพึงพอใจจะล้อตามเกณฑ์กิจการบริหารบ้านเมืองที่ดีหรือไม่ แต่พออนุมานได้ว่าแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นจากหน่วยงานต่าง ๆ ครอบคลุมเนื้อหาในประเด็นภารกิจหลักที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุงงานตามภารกิจหลักให้มีคุณภาพ โดยจากเนื้อหาที่ได้รับข้อเสนอแนะ และการสังเกตจากปฏิกิริยาของผู้ตอบได้แสดงออกถึงความกระตือรือร้น เต็มอกเต็มใจที่จะตอบ เนื้อหาที่เขียนในข้อเสนอแนะก็แสดงถึงความเห็นพ้องกับการจัดคำถามแบบนี้ของสำนักงานปลัดกระทรวงที่ได้จัดทำแบบสอบถาม อย่างน้อยผู้ตอบก็มีความคาดหวังอยากให้กระทรวงการต่างประเทศสามารถดำเนินงานพัฒนากิจการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องในปีต่อไป นอกจากนี้ควรจะได้มีการนำเอาผลจากแบบสอบถามดังกล่าวมาใช้ประกอบกับการพัฒนาองค์กรและกระบวนการดำเนินงานบริหารจัดการงาน ทั้งสิ้นของสำนักงานปลัดกระทรวง เพื่อสะท้อนกลับไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ตอบแบบสำรวจความพึงพอใจและให้ข้อเสนอแนะมา

อย่างไรก็ตาม สำนักงานปลัดกระทรวงคงจะไม่สามารถจัดดำเนินการได้ครบถ้วนตามข้อเสนอแนะดังกล่าวทุกประการ กล่าวสำหรับเรื่องการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศจะนำเอาผลการศึกษาทั้งจากการศึกษาเหตุการณ์ และปัญหาจากเอกสารและการสนทนากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต มาผสมผสานกับผลการศึกษาเรื่องการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ตลอดจนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในเรื่องการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ

ในการดำเนินการสังเคราะห์นี้จะกระทำโดยรวมผลของการศึกษาทุกด้านดังกล่าวมาจัดทำเป็นภาพรวม ตลอดจนจะได้นำมาจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในดำเนินการต่อไปด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาดังต่อไปนี้

ผลจากการศึกษาเรื่องเหตุการณ์และปัญหาจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ

4.1.1 ความคิดเห็นของผู้ศึกษาที่ได้ไปศึกษามาก่อนจากเอกสารและการสนทนากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานพัฒนาระบบบริหารราชการและงานด้านการต่อต้านการทุจริตของกระทรวง

4.1.2 ความคิดเห็นจากแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศต่อการปฏิบัติงานจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ จากผลการตอบแบบสอบถามดังกล่าวสิ่งที่ควรจะได้นำมาพิจารณาใช้ข้อมูลที่ได้มานั้นควรใช้ประโยชน์ในการศึกษาต่อไปอีกว่า เรื่องคุณภาพการให้บริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงและเรื่องคุณภาพในการ

ให้บริการอื่น ๆ อาทิ การขอเปิด-ปิด เครื่องปรับอากาศนอกเวลานั้นควรได้รับการชมเชยภายในสำนักว่าเป็นตัวอย่างของการบริการที่ดี และควรนำมาศึกษาหาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใดจึงได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการสูง ตลอดจนหาหนทางให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องได้วิเคราะห์หาแนวทางการปฏิบัติที่จะทำให้ดีขึ้นไปอีก

ในทำนองเดียวกันสำหรับเรื่องที่ได้รับ ความพึงพอใจระดับต่ำ กล่าวคือเรื่องคุณภาพในการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคลกับเรื่องคุณภาพในงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ ควรนำมาพิจารณาหาสาเหตุและหาแนวทางการปฏิบัติให้สามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ตลอดจนควรหามาตรการบังคับให้พัฒนากระบวนการทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ และมีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

ส่วนข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามจากการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ซึ่งมีผลสรุปมา 4 ประการนั้น

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนการสื่อสารให้เข้าใจกันอย่างทั่วถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบใหม่ เรื่องนี้จัดเป็น เรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนทันที มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อราชการและเสี่ยงต่อการได้รับโทษทางวินัยและอาญา เนื่องจากดำเนินการไปโดยผิดระเบียบข้อกฎหมาย

เรื่องที่ต้องดำเนินการโดยถือเป็นเรื่องสำคัญต้องจัดดำเนินการแต่ต้องบริหารจัดการ ทั้งระบบขององค์กรให้ครบถ้วนจึงควรมีการเตรียมการปรับปรุงในระยะยาวทั้งเรื่องการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน การให้บริการ การพัฒนาศักยภาพและความเสียสละ กับเรื่อง การให้บริการให้เป็นระบบระเบียบประกอบกับการสร้างแบบฟอร์มและคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ส่วนประเด็นข้อเสนอแนะด้านการปรับปรุงครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวงในประเทศนั้น เป็นเรื่องดำเนินการได้เลย เพียงจัดหางบประมาณจัดซื้อจัดจ้างควบคุมดูแล การจัดการให้บริการดี ๆ จะสามารถพัฒนาคุณภาพได้ทันที

4.1.3 ความคิดเห็นที่ประมวลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ซึ่งปฏิบัติงานประจำ พบว่าเจ้าหน้าที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรในภาพรวม โดยเน้นข้อเสนอแนะเรื่องการปรับทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่เอง การจัดการพัฒนาในเชิงการรื้อระบบการทำงานใหม่ทั้งระบบ เนื่องจากมีความประสงค์อยากให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

#### 4.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในการดำเนินการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินให้เป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ยกกระดับมาตรฐานการจัดการและบริหารทรัพย์สินของราชการให้เป็นมืออาชีพ และเป็นระบบยิ่งขึ้น รวมทั้งเพิ่มความมั่นใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ ซึ่งข้อเสนอแนะส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นภายใต้หลักความรับผิดชอบ หลักความมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า เพื่อรองรับโครงสร้างใหม่ของกอง

#### 4.2.1 นโยบายการจัดอัตรากำลังของบุคลากร

ภายใต้หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทรวงควรต้องรับผิดชอบในกำหนดนโยบายและแผนอัตรากำลังของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้านงานการจัดหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้กองบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศให้เพียงพอต่อภารกิจของงานที่เพิ่มขึ้น โดยกระทรวงควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มอัตรากำลังคนด้านนักวิชาการพัสดุ นักกฎหมาย นักจัดการงานทั่วไปและวิศวกรหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านโยธา เพื่อรองรับงานตามโครงสร้างใหม่ของกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ (ตาราง ข.) และเห็นควรให้ความสำคัญกับงานบำรุงรักษา/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ของกระทรวงไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งนี้เนื่องจากอาคารกระทรวงการต่างประเทศ ถนนศรีอยุธยา มีอายุการใช้งานมากกว่า 20 ปีแล้ว และนอกจากการจัดอัตรากำลังคนให้กองจัดหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศแล้ว กระทรวงควรจัดอัตรากำลังคนที่ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่พัสดุตามกรมและหน่วยภายในสำนักงานปลัดกระทรวงให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานนั้น ๆ โดยไม่ควรเป็นบุคลากรที่อยู่ในสายงานที่ต้องออกประจำการ ทั้งนี้เพราะงานสายพัสดุเป็นงานสายวิชาชีพเฉพาะด้าน ไม่ใช่งานธุรการหรืองานบริหารทั่วไป และไม่ใช้ใครตำแหน่งใดมาทำก็ได้ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อการถูกสอบสวนทางวินัยหรือถูกขจัดใช้ทางแพ่งด้วยความไม่รู้ไม่เข้าใจกฎระเบียบอย่างแท้จริงของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ

#### 4.2.2 นโยบายพัฒนากำลังคน

ภายใต้หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทรวงควรต้องรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการกำหนดแผนพัฒนาศักยภาพกำลังคนของกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศให้ทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมโครงการมาตรฐานวิชาชีพด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศมีความรู้และทักษะในด้านอื่นด้วย อาทิ การคิดวิเคราะห์ การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการนำเสนอ การทำงานเป็นทีม เทคนิคการฝึกสอน แนะนำงาน และเทคนิคการเจรจาต่อรอง

นอกจากการพัฒนากำลังคนของกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศแล้ว กระทรวงควรต้องรับผิดชอบในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนากำลังคนตามกรมกองต่าง ๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่พัสดุหรือแม้แต่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุอีกทางหนึ่งด้วย เพื่อให้กำลังคนเหล่านี้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในเรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่หรือหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในงานและลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น และอาจนำไปสู่การผิดกฎหมายและระเบียบซึ่งเสี่ยงต่อการได้รับโทษทางวินัยและอาญา

การพัฒนากำลังคนดังกล่าว กระทรวงควรมอบหมายให้สถาบันการต่างประเทศ เทเวศน์วิโรปการในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาบุคลากรของกระทรวง ดำเนินการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมที่ไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรของกองจัดหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรสายสนับสนุนที่มีได้ออกประจำการโดยรวม



### 4.2.3 นโยบายการเสริมสร้างทัศนคติ

ภายใต้หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทรวงควรต้องรับผิดชอบในกำหนดแนวนโยบายหรือสร้างกลไกเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศอาจโดยการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศหรือเจ้าหน้าที่พัสดุของกรมกองต่าง ๆ ให้ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุดีเด่น “เพชรพัสดุ” ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปีโดยสมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร รวมทั้งเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุที่ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ ให้เป็นแบบอย่างที่ดีของกระทรวง อันถือเป็นหลักความคุ้มค่าภายใต้หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอีกประการหนึ่ง

นอกจากนี้ ผู้บริหารกองบริหารทรัพย์สินในประเทศควรกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ควรจัดให้มีการประชุมภายในกองเป็นประจำเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อรับทราบรายงานความก้าวหน้าและเปิดโอกาสให้มีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ อันจะนำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งความสัมพันธ์อันดีภายในกอง โดยหมุนเวียนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมทำหน้าที่บันทึกรายงานการประชุมสลับกันไปในแต่ละครั้ง ซึ่งถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตัวเจ้าหน้าที่และของผู้บริหารที่ควรกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานในลักษณะนี้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในเรื่องหลักความรับผิดชอบและหลักการมีส่วนร่วมอีกประการหนึ่งด้วย

### 4.2.4 นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ภายใต้หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทรวงควรต้องรับผิดชอบในกำหนดแนวนโยบายให้หน่วยงานภายในกระทรวงให้ความร่วมมือกับกองบริหารทรัพย์สินในประเทศในงานด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศที่เป็นงานส่วนกลางของกระทรวงอย่างเต็มใจและให้ความร่วมมืออย่างทันกาล โดยใช้เวทีการประชุมอธิบดีที่จัดขึ้นในทุกสัปดาห์เป็นเวทีของการประสานขอความร่วมมือในการมีส่วนร่วมของบุคลากรของกรมกองในเบื้องต้นก่อนที่กองบริหารทรัพย์สินในประเทศจะขอความร่วมมืออย่างเป็นทางการในการมีส่วนร่วมของบุคลากรจากกรมกองต่าง ๆ ในการเป็นกรรมการจัดซื้อจัดหาและบริหารทรัพย์สินของงานส่วนกลาง งานอาคารสถานที่ต่าง ๆ ของกระทรวง

### 4.2.5 นโยบายส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส

ภายใต้หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทรวงควรต้องกำหนดมาตรการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้มีระบบการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งมีความโปร่งใส ปลอดจากการทุจริตและมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน โดยออกประกาศเพื่อสั่งการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงต้องถือปฏิบัติและข้อห้ามปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งกำชับให้หัวหน้าหน่วยงานต้องกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย กรณีปล่อยปละละเลยให้ถือเป็นความผิดทางวินัย ซึ่งมาตรการดังกล่าวจะทำให้การปฏิบัติงานของกองบริหารทรัพย์สินในประเทศเป็นไปตามหลักนิติธรรมหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใสของหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

#### 4.2.6 นโยบายส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภายใต้หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทรวงควรต้องรับผิดชอบกำหนดแนวนโยบายในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีการใช้งานให้เพิ่มมากขึ้นในการประสานการปฏิบัติงานภายในกระทรวง โดยเฉพาะในเรื่องของงานด้านการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคล ซึ่งกองบริหารทรัพย์สินในประเทศควรเพิ่มประสิทธิภาพในงานให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคลด้วยการปรับปรุงรูปแบบการขอใช้บริการผ่านระบบการจองออนไลน์ หรือ e-booking เพื่อสามารถใช้บริการได้อย่างรวดเร็วและสามารถตรวจสอบตารางการใช้รถได้ โดยขอความร่วมมือศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงดำเนินการออกแบบเพื่อให้ใช้งานผ่านระบบ e-booking ของกระทรวง

นอกจากนี้ ผู้บริหารกองบริหารทรัพย์สินในประเทศควรกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ควรจัดให้มีบุคลากรภายในกองผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเป็น Call Center ในแต่ละสัปดาห์ เพื่อให้คำปรึกษาและข้อมูลแนวปฏิบัติใหม่ ๆ แก่เจ้าหน้าที่พัสดุตามกรมกองต่าง ๆ หรือบุคลากรอื่นที่มีข้อสงสัยในกระบวนการด้านจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงานการจัดซื้อจัดจ้าง งานการให้บริการรถส่วนบุคคล งานการปรับปรุงซ่อมแซม/บำรุงรักษา ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและความถูกต้องในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากรของกองจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารควรกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## บรรณานุกรม

### เอกสารราชการ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. เอกสารคำชี้แจงประกอบคำขอปรับโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวง  
กระทรวงการต่างประเทศ, มีนาคม 2562.

เกรียงศักดิ์ สกุลชัย. การปฏิรูปสื่อตามเจตนารมณ์ มาตรา 40 ของกฎหมายรัฐธรรมนูญ 2540.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาการบริหารจัดการสารสนเทศสำหรับนักบริหาร  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุ  
เบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก, 9 ตุลาคม 2546.

พระสรชัย ชัยธัมโม (นิลเจียรนัย). หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษา. วารสารเศรษฐศาสตร์  
ปริทรรศน์, ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558): 139-147.

มานะ อิมอุตม. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา จังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยสยาม, 2558.

สำนักงาน ก.พ., มูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด. ราชการใสสะอาด. [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา:  
www.mfa.go.th/main/contents/files/bulletin-20120703-113432-911355.doc  
[15 กรกฎาคม 2562].

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. ธรรมาภิบาล สลค. : ธรรมาภิบาลในประเทศไทย. [ออนไลน์]. 2562.  
แหล่งที่มา: <http://www.socgs.soc.go.th/History2.htm> [15 กรกฎาคม 2562].

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก.

แบบสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้าวิชาการพัสดุและผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ  
ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน  
สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อพัฒนาไปสู่กองบริหารทรัพย์สินในประเทศ ที่มี  
มาตรฐานตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

โปรดเขียนแสดงความคิดเห็น โดยกลั่นมาจากใจที่อยากจะเห็นการพัฒนาระบบการทำงานของ  
สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน

1. มีสาเหตุอะไรที่มีผลทำให้การบริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของ  
กระทรวงฯ ได้รับคะแนนความพึงพอใจสูงและเราควรพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. มีสาเหตุอะไรบ้างที่มีผลทำให้คุณภาพการบริการรถยนต์ส่วนกลางได้รับคะแนนความพึงพอใจต่ำ  
และเราควรพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณภาพงานด้านที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบอย่างไรบ้าง  
(เลือกตอบบางข้อที่เกี่ยวข้อง)

- ด้านการจัดซื้อจัดจ้างในประเทศ

.....

.....

.....

.....

- ด้านการบำรุงรักษา/ปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ของกระทรวงฯ

.....

.....

.....

.....

- ด้านการจัดจ้างเหมาบริการบุคคลธรรมดา

.....

.....

.....

.....

- ด้านการให้บริการรถยนต์ส่วนบุคคล

.....

.....

.....

.....

- ด้านการให้บริการการใช้ห้องประชุม ห้องรับรอง และพื้นที่ต่าง ๆ ของกระทรวงฯ

.....

.....

.....

.....

- ด้านการให้บริการอื่น ๆ อาทิ การขอเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศนอกเวลาราชการ หรือการขอยืมอุปกรณ์ไปใช้ในโอกาสสำคัญต่าง ๆ

.....

.....

.....

.....

4. เราควรพัฒนาแนวทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจการทำงานตามข้อ 3. ข้างต้นนี้กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้รับผลดียิ่งขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงได้ให้ข้อเสนอแนะในภาพรวมว่าบุคลากรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงควรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานอย่างจริงจัง โดยเพิ่มแรงจูงใจและบทลงโทษเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ท่านเห็นด้วยหรือไม่ และควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\* โปรดส่งคืนแบบสำรวจภายในวันศุกร์ที่ 26 กรกฎาคม 2562 (โปรดวางไว้บนโต๊ะของกษมาฯ หรือส่งให้คุณธัญดาฯ)

\*\*ขอขอบคุณล่วงหน้าที่กรอกและส่งคืนแบบสำรวจความคิดเห็นฉบับนี้ซึ่งจัดทำโดย นางกษมา แก้วฉายนักวิชาการพัสดุชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน

## ภาคผนวก ข.

รายนามนักวิชาการพัสดุและผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ  
ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน  
สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

- |   |   |
|---|---|
| 1. นางสาวจารุณี พิชัยรัตน์                        | นักวิชาการพัสดุชำนาญการพิเศษ<br>ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง |
| 2. นายตุลย์ รักเรื่อนักวิชาการพัสดุชำนาญการ       | ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายปรับปรุงซ่อมแซม<br>อาคารสถานที่และครุภัณฑ์     |
| 3. นายวัลลวรธรรม วงศ์ทองดีนักวิชาการพัสดุชำนาญการ | ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายยานพาหนะ                                       |
| 4. นางสาวรัตนา หมัด                               | นิกรเจ้าพนักงานธุรการอาวุโส   |
| 5. นางสาวนิริมา มณีโชติ                           | เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส   |
| 6. นางสาวสุดกาญจนา ฉ่ำผิว                         | นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ  |
| 7. นางสาวเพ็ญจันทร์ ตันมรัตน์                     | เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน  |
| 8. นางสาวมลทิรา มงคลเศวต                          | นักวิชาการพัสดุชำนาญการ   |
| 9. นางธัญดา ทิพย์น้อย                             | นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ   |
| 10. นางสาวสุทธิดารัตน์ บุษายาติ                   | นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ   |
| 11. นางสาวธัญญารัตน์ ลิ้มปะจิรวัดมน์              | นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ   |
| 12. นางสาวพนิดา สิมะโชคชัย                        | นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ   |
| 13. นางสาวพัชรี รัตนจันทร์                        | นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ   |
| 14. นางสาวบุญศรี สมิ์ กุลบุตร                     | นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ   |
| 15. นางสาวกมลทิพย์ บุญยะโกวิท                     | นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ   |
| 16. นายสุเมธ บุญรอด                               | เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติการ   |
| 17. นางการณลวิณ ขจรพิรุคูปต์                      | เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน   |



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางกษมา แฉฉาย
ประวัติการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ การเงินและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>- เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขา Economic Development Vanderbilt University มลรัฐเทนเนสซี ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> </ul>
ประวัติการทำงาน	<p>16 ก.ค. 2527-16 ก.พ. 2529 เริ่มรับราชการที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3 สังกัดกองกลาง ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการของท่านปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี</p> <p>17 ก.พ. 2529-15 ก.พ. 2552 เจ้าหน้าที่วิเทศสหการ กรมวิเทศสหการ หรือกรมความร่วมมือระหว่างประเทศในปัจจุบัน</p> <p>16 ก.พ. 2552-15 พ.ย. 2552 ช่วยราชการที่สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายพัฒนาระบบการตรวจราชการ</p> <p>16 พ.ย. 2552-20 พ.ย. 2556 นักวิเทศสหการชำนาญการ ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่พัสดุฝ่ายอำนวยการ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ</p> <p>21 พ.ย. 2556-29 ม.ค. 2558 นักวิชาการพัสดุชำนาญการ ฝ่ายอำนวยการ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ</p>
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิชาการพัสดุชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ