

# การพัฒนาแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ภายในเครือข่ายสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี : การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม Developing an E-Bidding Model for Managing Supplies and Construction Contracts in the Chonburi Provincial Health Office Network: A Participatory Action Research

สมฤดี สุขอุดม, อรุณา สายสุด, เมทินี ชลวานิช  
Somrudee Sukudom, Onuma Saisud, Matinee Chonwanit  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี  
Chonburi Provincial Health Office

## บทคัดย่อ

การพัฒนาแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ภายในเครือข่ายสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ภายในเครือข่ายสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ตามแนวคิดหลักการบริหาร POLC ออกแบบการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ การวิเคราะห์สถานการณ์การวางแผนแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาแบบการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้าง การประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ และการสะท้อนผลจากเครือข่ายในระดับปฏิบัติเพื่อการพัฒนา และนำไปจัดลำดับความสำคัญโดยการบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในปี 2567-2568 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพัสดุดระดับอำเภอและจังหวัด จำนวน 44 คน เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประเมินผลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยความถี่ ร้อยละ และค่ามัธยฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลวิจัยที่สำคัญพบว่า สาเหตุของการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างไม่สำเร็จ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านผู้รับจ้าง ด้านเจ้าหน้าที่พัสดุ และด้านรูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้าง และด้านการมีส่วนร่วม สำหรับรูปแบบการบริหารพัสดุฯ ที่พัฒนาขึ้นมุ่งเน้น 4 ขั้นตอนหลัก รวมทั้งสิ้น 17 แนวปฏิบัติ ได้แก่ ขั้นการวางแผน 6 แนวปฏิบัติ ขั้นการจัดการองค์กร 3 แนวปฏิบัติ ขั้นภาวะการเป็นผู้นำ 3 แนวปฏิบัติ และขั้นการควบคุม 5 แนวปฏิบัติ ซึ่งรูปแบบนี้ได้ผ่านการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และสะท้อนผลจากการที่เครือข่ายระดับอำเภอและจังหวัดรับแนวปฏิบัติทุกข้อ ในแผนปฏิบัติการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต่อไป ซึ่งข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงาน พัฒนาระบบการสื่อสาร และศึกษาวิจัยประเมินผลต่อไป

**คำสำคัญ :** การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม, รูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้าง, วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

## Abstract

This developmental model aims to establish an e-bidding framework for managing supplies and construction contracts within the Chonburi Provincial Health Office network, adhering to the principles of POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) management. The research followed a four-phase approach, including a situation analysis, model development, suitability and feasibility evaluation, and practical reflection, to formulate an action plan for 2024-2025. The study involved 44 individuals responsible for contract management at both district and provincial levels. Data collection methods included in-depth interviews, focus group discussions, workshops, and evaluation forms. Quantitative data were analyzed using frequencies, percentages, and medians, while qualitative data underwent thematic and content analysis. Key findings revealed four primary causes of unsuccessful

management of supplies and construction contracts: contractor-related issues, officer-related issues, deficiencies in procurement management and construction contracts, and participation. The model for managing supplies and construction contracts comprises four main steps, totaling 17 guidelines. These guidelines encompass six approaches to planning, three approaches to organizing, three approaches to leading, and five approaches to controlling, all evaluated by experts for appropriateness and feasibility. The results have been embraced by the district and provincial networks, with all guidelines accepted for consideration in the action plan of the Provincial Public Health Office. Suggestions for implementing this model include the development of a work manual, the establishment of communication systems, and ongoing evaluation research.

**Keywords :** Participatory action research, Model development, Managing Supplies and Construction Contracts, E-bidding

## บทนำ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานพัสดุและการบริหารสัญญาด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) เครือข่ายในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรีปี พ.ศ. 2563 - 2565 พบว่ามีการดำเนินงานด้านการบริหารพัสดุไม่สำเร็จ หรืองานก่อสร้างที่ผู้รับจ้างทำงาน รวม 5 งาน รวมเป็นเงิน 21,241,650 บาท จำแนกเป็นงานก่อสร้างอาคาร จำนวน 2 งาน งานปรับปรุงพื้นที่ให้บริการ จำนวน 1 งาน และงานก่อสร้างบ้านพักข้าราชการ จำนวน 2 งาน ก่อให้เกิดความเสียหายต่องานราชการของเครือข่ายในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรีอย่างมาก ผลการวิเคราะห์สาเหตุเบื้องต้นพบว่า เกิดจากทั้งปัจจัยภายในของหน่วยงาน และปัจจัยผู้รับจ้าง ดังนี้ ปัจจัยหน่วยงาน ได้แก่ การเปลี่ยนผู้บริหาร การดำเนินการทางพัสดุและการบริหารสัญญาล่าช้า ช่างคุมงานไม่จัดทำแผน และไม่รายงานผู้บริหาร ขาดการติดตามกำกับงาน การรายงานความก้าวหน้าของงานก่อสร้างไม่สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง การเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงานพัสดุ สมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหารพัสดุ คณะกรรมการตรวจรับงานจ้างขาดทักษะ/องค์ความรู้ด้านการบริหารพัสดุ และสัญญา ในขณะที่ปัจจัยผู้รับจ้าง คือ ผู้รับจ้างขาดงบประมาณ ขาดคนงานก่อสร้าง และปัญหาด้านบริหารจัดการ เป็นต้น (กลุ่มงานบริหารทั่วไป, 2566)

ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการก่อสร้างอาคารในมุมมองของผู้บริหาร และควบคุมการก่อสร้างในพื้นที่กรุงเทพมหานคร แบ่งกลุ่มตามหลักการบริหารโครงการ เป็น 5 ส่วน คือ ช่วงเวลาการใช้ทรัพยากร ทีมงาน ความชำนาญของผู้ร่วมทีมงาน ความขัดแย้งในงาน และการต่อรองตามลำดับ (ชยพล อังวรัตระกูล, 2563) ส่วนปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างพบว่า ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในระเบียบพัสดุส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุอยู่ในระดับดี แต่ประสิทธิภาพของระบบการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีระเบียบการปฏิบัติที่ยุ่งยากหลายขั้นตอน ขาดความคล่องตัว ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่สามารถแก้ไข ปัญหาเร่งด่วนได้ นอกจากนั้นระเบียบไม่สามารถป้องกันปัญหาการสมยอมในการเสนอราคา และระเบียบกำหนดให้พิจารณาคัดเลือกผู้เสนอราคาต่ำสุด ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้สินค้าที่มีคุณภาพต่ำมาใช้งาน (เชษฐธิดา ชูแก้ว และคณะ, 2560)

จากสถานการณ์ปัญหางานพัสดุและการบริหารสัญญาก่อสร้างของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี และผลการทบทวนวรรณกรรม และงานที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการพัสดุ และสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) ของเครือข่ายในสังกัด

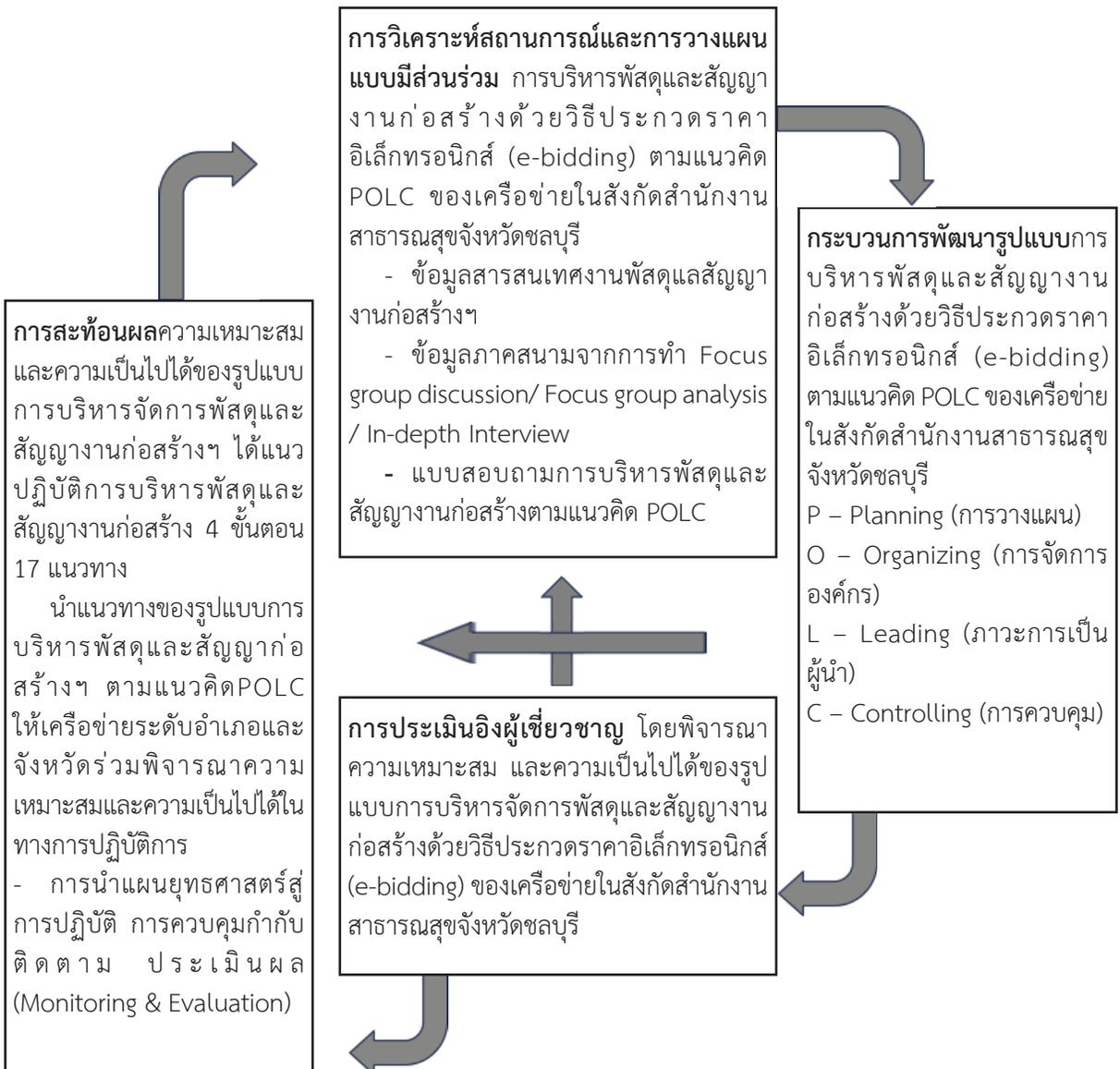
สำนักงานสาธารณสุข เพื่อให้เครือข่ายสามารถบริหารงานพัสดุได้ประสบความสำเร็จ สามารถวางแผน ดำเนินการและควบคุมกำกับงานได้อย่างต่อเนื่อง ยังผลในเรื่องการบริหารเชิงมูลค่า (value based management) ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) ตามแนวคิดหลักการบริหาร POLC ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

### กรอบแนวคิดการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ภายในเครือข่ายสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี



## ระเบียบวิธีการวิจัย

**รูปแบบการวิจัย** การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research; PAR) ออกแบบกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารพัสดุและสัญญาก่อสร้างฯ ตามแนวคิด POLC (Allen, 1958; พิษนา เอ็งบริบูรณ์พงศ์ใจดี, 2565) เป็น 4 ขั้นตอนตามกรอบแนวคิด การวิจัย

**ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย** คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารงานพัสดุของเครือข่าย และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง ตามระยะของการวิจัย ประกอบด้วยระยะที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารพัสดุที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบฯ ตามแนวคิด POLC และระยะที่ 4 การสะท้อนรูปแบบฯ คือ กลุ่มเครือข่าย การบริหารพัสดุระดับอำเภอและจังหวัดที่เกี่ยวข้อง จำนวน 44 คน สำหรับระยะที่ 3 การประเมิน อิงผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านที่ครอบคลุมอาจารย์ด้านการบริหารงานสาธารณสุขในสถาบันการศึกษา รองนายแพทย์สาธารณสุข (ด้านบริหาร) และหัวหน้างานบริหารพัสดุในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามระยะการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1** การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ส่วน ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และสาเหตุของการบริหารพัสดุไม่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ และ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุ และแนวทางการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนในการบริหารจัดการพัสดุในระยะต่อไป ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

จำนวน 8 ข้อ ข้อมูลการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัสดุ จำนวน 21 ข้อ ลักษณะคำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับการมีส่วนร่วม คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ จำนวน 1 ข้อ

**ระยะที่ 2** การพัฒนารูปแบบการบริหารพัสดุฯ ตามแนวคิด POLC ประกอบด้วย แบบบันทึก ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการที่หารือเกี่ยวกับแผนงาน เป้าประสงค์ โครงการ สภาพปัญหาและวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ ระยะเวลา งบประมาณ การประเมินผล และผู้รับผิดชอบงาน

**ระยะที่ 3** การประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี แบ่งตามแนวคิดการบริหาร POLC จำนวน 17 ข้อ จำแนกตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยแบ่งเป็น 5 ลำดับ (1 – 5) เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว ตั้งแต่มากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด

**ระยะที่ 4** การสะท้อนรูปแบบฯ ได้แก่ แบบบันทึกผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการนำรูปแบบ การบริหารพัสดุฯ ไปประยุกต์ในการทำงานของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี โดยนำไปจัดลำดับความสำคัญและบรรจุแผนปฏิบัติการ ปี 2567 – 2568

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน พฤษภาคม – สิงหาคม 2566 โดยจำแนกตามระยะ และขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1** การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม การบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ตามแนวคิด POLC ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี แบ่งเป็น 2 ช่วง

ช่วงที่ 1 นำข้อมูลสารสนเทศงานพัสดุและสัญญางานก่อสร้างฯ ที่ผู้รับจ้างทำงานระหว่างปี 2563-2565 มาวิเคราะห์ และเชิญผู้เกี่ยวข้องจากเหตุการณ์ทำงานก่อสร้างมาให้ข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสนทนากลุ่ม และ

สัมภาษณ์เชิงลึก (Focus group/ In-depth Interview) จำนวน 16 คน เพื่อสรุปผล จัดหมวดหมู่สาเหตุการทำงาน จัดทำสารสนเทศเพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ช่วงที่ 2 ประสานขอความร่วมมือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างของเครือข่ายในระดับจังหวัดและอำเภอ เพื่อตอบแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างตามแนวคิด POLC จำนวน 21 ข้อ ผ่านช่องทาง link และ QR code

**ระยะที่ 2** การพัฒนารูปแบบการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ตามแนวคิด POLC ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการคืนข้อมูลค้นพบจากระยะที่ 1 ด้วยการแบ่ง 3 กลุ่ม ระดมสมองวางแผนร่วมกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และร่วมออกแบบรูปแบบการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ตามแนวคิด POLC ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี

**ระยะที่ 3** การประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยได้รวบรวม สอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารพัสดุฯที่ได้จากระยะที่ 2

**ระยะที่ 4** เครือข่ายระดับอำเภอและจังหวัด ร่วมพิจารณาคความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารพัสดุและสัญญาในทางการปฏิบัติ ผ่านช่องทาง link และ QR code ก่อนนำไปจัดลำดับความสำคัญและบรรจุแผนปฏิบัติการปี 2567-2568

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ และค่ามัธยฐาน ส่วนข้อมูลคุณภาพ ทำการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ตามแนวคิดการบริหารจัดการ POLC

### จริยธรรมงานวิจัย

การวิจัยนี้ได้รับการพิจารณาและรับรองจริยธรรมในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

ในมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี หมายเลขรับรอง 040/2566 ลงวันที่ 17 เมษายน 2566

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ตามแนวคิดหลักการบริหาร POLC ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาแบ่งเป็น 4 ระยะตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม** การบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ตามแนวคิด POLC ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ช่วงที่ 1 ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร เจ้าหน้าที่พัสดุ ช่างคุมงาน นิติกร ผู้รับจ้างเอกชน ผู้ตรวจราบบภายใน พบว่า 1) สาเหตุด้านผู้รับจ้าง ได้แก่ ผู้รับจ้างเสนอราคาต่ำกว่าความเป็นจริง (ร้อยละ 100.0) ขาดสภาพคล่อง (ร้อยละ 87.5) ขาดการบริหารจัดการงานก่อสร้าง/ไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำเอกสารโต้ตอบกับราชการ (ร้อยละ 81.3) ขาดความรับผิดชอบและการขายช่วงให้ผู้รับจ้าง (ร้อยละ 62.5) 2) สาเหตุด้านเจ้าหน้าที่พัสดุ ได้แก่ เจ้าหน้าที่พัสดุขาดการวางแผนการก่อสร้างตามขั้นตอนระเบียบพัสดุ ขาดประสบการณ์ด้านการก่อสร้าง ขาดองค์ความรู้ด้านระเบียบพัสดุ และขาดการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาอย่างละเอียดรอบคอบ (เช่น ทุนจดทะเบียน ประสบการณ์ผลงานที่สำเร็จ) (ร้อยละ 75.0) ขั้นตอนการดำเนินการพัสดุล่าช้า ไม่จัดลำดับงานไม่กำกับแผนงานก่อสร้างอย่างต่อเนื่องขาดแผนกำกับงานก่อสร้าง (ร้อยละ 31.3) 3) ด้านการบริหารสัญญาในระดับอำเภอ บางท่านขาดการติดตามความเป็นปัจจุบัน (update) ของความรู้ด้านบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้าง (ร้อยละ 43.8) ช่างคุมงานขาดการควบคุมกำกับงานไม่ต่อเนื่องช่างไม่เพียงพอ เกษียณอายุ (ร้อยละ 75.0) ผู้บริหารสั่งการ/มอบหมายคนไม่ตรงกับความสามารถ เช่น ควรจัดคนช่วยอำเภอกรณีงานก่อสร้างขนาดใหญ่ (ร้อยละ 37.5) และ 4) ด้านการมีส่วนร่วม ในการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างตามแนวคิด POLC ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพัสดุ และสัญญา

งานก่อสร้างของเครือข่ายในระดับจังหวัดและอำเภอ จำนวน 44 คน พบว่า เป็นผู้ชาย ร้อยละ 63.6 อายุอยู่ใน ช่วง 54-60 ปี และ 45-53 ปี ร้อยละ 36.4 และร้อยละ 29.5 ตามลำดับ ระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 68.2 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 84.1 ทำงานเกี่ยวกับงานพัสดุมานานช่วง 1-10 ปี และช่วง 11-20 ปี ร้อยละ 61.4 และร้อยละ 25.0 ตามลำดับ ส่วนร่วมในการบริหารพัสดุและงานก่อสร้างมานาน ช่วงไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 47.4 รองลงมาช่วง 6-10 ปี ร้อยละ 29.5 ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของพัสดุ ร้อยละ 56.8 และในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมาเคยผ่านการอบรมพัฒนาทักษะหรือมีการประชุม งานพัสดุ พบว่า ไม่เคยอบรมเลยร้อยละ 29.6 อบรม ทุกปีมีเพียงร้อยละ 38.6

เมื่อพิจารณาระดับคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วม ในการบริหารพัสดุและสัญญาก่อสร้างด้วยวิธีประกวด ราคาอิเล็กทรอนิกส์ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดชลบุรี พบว่า ระดับการมีส่วนร่วม การวางแผน (P) ในระดับปานกลาง ร้อยละ 55.6 ระดับการ มีส่วนร่วมในการจัดองค์กร (O) ในระดับสูง ร้อยละ 58.3 ระดับการมีส่วนร่วมในภาวะการณ์ผู้นำ (L) ในระดับสูง ร้อยละ 50.0 และระดับการมีส่วนร่วม การควบคุม (C) ในระดับสูงร้อยละ 58.3 สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จากการสอบถามผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติม มีดังนี้คือ การเพิ่ม กรอบอัตรากำลังบุคลากรงานพัสดุ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ พักสุดอย่างต่อเนื่อง ให้มีการประชุมผ่านระบบวิดีโอคอน เฟอร์เรนซ์เพื่อแก้ปัญหา การเข้าร่วมประชุมของคณะ กรรมการไม่ได้ ให้ใช้ระบบการส่งหนังสือผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมด้วยระบบวิดีโอคอนเฟอร์ เรนซ์ เพื่อให้เกิด ความสะดวกมากขึ้น และความรวดเร็ว ในการตรวจเอกสาร เมื่อมีการยื่นอุทธรณ์ของผู้เสนอราคา ต่อหน่วยงานของรัฐทำให้ การดำเนินการต่อทันใน ปีงบประมาณและผลอุทธรณ์ของผู้อุทธรณ์ฟังไม่ขึ้นมีบท ลงโทษอย่างไร ควรมีการประชุมชี้แจงให้ชัดเจน ควรมีการ จัดประชุม/อบรมเกี่ยวกับกฎระเบียบที่มีข้อแก้ไขเพิ่มเติม อย่างสม่ำเสมอ ควรมีการจัดอบรม ให้ความรู้การจัดซื้อ จัดจ้าง ทุกปีอย่างน้อยปีละครั้ง หน่วยงานระดับ สาธารณสุขอำเภอควรมีเจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรงหรือโดย ตำแหน่ง ให้จัดอบรมต่อเนื่องทุกปีเพื่อเพิ่มทักษะบุคลากร ด้านการดำเนินงานบริหารสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธี ต่างๆ

## ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารพัสดุ และสัญญางานก่อสร้าง โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

ให้เครือข่าย โดยการคืนข้อมูลสถานการณ์สาเหตุการทิง งานของผู้รับจ้างตามมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง แบ่งกลุ่ม เป็น 3 โซน โซนเมือง โซนภูเขา และโซนทะเล ผลการ ศึกษาจากการระดมสมองหากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ดังนี้ แผนงาน: พัฒนาการบริหารจัดการพัสดุและสัญญา งานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรีปี 2566-2567 เป้าประสงค์: เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการพัสดุ และสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคา อิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ปี 2567-2568 มีโครงการ จำนวน 4 โครงการ คือ

- 1) โครงการพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่พัสดุ (ใหม่/เก่า) เครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี
  - 2) โครงการเพิ่มกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่พัสดุ และช่าง โยธาเครือข่ายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรีปี 2567-2568
  - 3) โครงการจัดทำแผนการกำกับการบริหาร พักสุดและสัญญางานก่อสร้างฯ ช่างโยธา เครือข่าย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ปี 2567 และ
  - 4) จัดทำแนวทางและคู่มือในการบริหารพัสดุและสัญญา ให้ผู้รับจ้างในเครือข่ายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ปี 2567-2568 นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ผู้รับจ้าง ทิงงานก่อสร้างกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้ มาวางออกแบบวางระบบตามแนวคิด POLC เป็นแนว ปฏิบัติการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้าง ดังนี้
- 1) ขั้นการวางแผน จำนวน 6 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย
1. การเพิ่มกรอบอัตรากำลังช่างโยธาของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัด จำนวน 1 ตำแหน่ง 2. จัดทำหลักสูตร และฝึกการอบรมเชิงปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่พัสดुरายใหม่ ก่อนลงทำงาน ในหน่วยงาน 3. จัดอบรมทักษะเจ้าหน้าที่ ทุกสาขาที่เกี่ยวกับการบริหารพัสดุและสัญญางาน ก่อสร้าง ของเครือข่ายโดยผู้เชี่ยวชาญ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารพัสดุและสัญญา ของเครือข่าย จำนวน 4 ครั้งต่อปี 5. จัดทำหลักสูตร และฝึกงานเชิงปฏิบัติการการบริหารพัสดุและสัญญา ให้เจ้าหน้าที่พัสดุของเครือข่าย จำนวน 1 หลักสูตร และ
  6. พัฒนาโค้ช (coach) การบริหารพัสดุและสัญญา งานก่อสร้างในระดับจังหวัดเพื่อฝึกงานเชิงปฏิบัติการให้ เจ้าหน้าที่พัสดुरายใหม่ของเครือข่าย 2) ขั้นการจัดองค์กร

จำนวน 3 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารพัสดุและสัญญา เครือข่ายฯ 2. จัดองค์กรให้เกิดระบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญาระดับตำบล อำเภอ จังหวัดและกระทรวงที่เชื่อมต่อโดยไร้รอยต่อ และ 3. สร้างเครือข่ายช่างโยธาสัมพันธ์ระหว่างระดับอำเภอ จังหวัด และส่วนกลาง

3) ขั้นตอนการภาวะการเป็นผู้นำ จำนวน 3 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. สนับสนุนค่าเบี้ยเลี้ยงในการออกปฏิบัติงานนอกพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่พัสดุและช่างคุมงานภาครัฐ โดยจัดสรรให้เป็นไปตามระเบียบ 2. สนับสนุนค่าตอบแทนในการออกปฏิบัติงานในพื้นที่ช่างโยธาที่เป็นเครือข่ายในระดับอำเภอโดยให้เป็นไปตามระเบียบ และ 3. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและเครือข่ายต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบ กฎกระทรวง อย่างเคร่งครัดในการบริหารพัสดุและสัญญา 4) ขั้นตอนการควบคุม จำนวน 5 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. การประชุมติดตาม กำกับความก้าวหน้า ทั้งช่วงบริหารพัสดุและสัญญาอย่างต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่พัสดุ และช่างคุมงาน 2. ช่างคุมงานก่อสร้างต้องส่งรายงานการคุมงานก่อสร้างอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง 3. เจ้าหน้าที่พัสดุต้องปฏิบัติงานตามผังควบคุมกำกับ พ.ร.บ. ระเบียบ กฎกระทรวง อย่างต่อเนื่อง 4. กำหนดระบบการรายงานความเสี่ยงในการบริหารพัสดุและสัญญา งานก่อสร้าง พร้อมทั้งสื่อสารกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ยึดถือปฏิบัติกรณีเกิดความเสียหายขึ้น และ 5. ให้เจ้าหน้าที่พัสดุและนายช่างจัดทำคู่มือและตัวอย่างเอกสารในการบริหารพัสดุและสัญญา มอบให้ผู้รับจ้างทั้งหมด 4 ขั้นตอน รวมทั้งหมด 17 แนวปฏิบัติ

**ระยะที่ 3 การประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญ**  
โดยพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญา งานก่อสร้าง ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ตามแนวคิด POLC ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยนำแนวทางทั้ง 17 ข้อ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประเมิน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของแนวทางการบริหารจัดการพัสดุและสัญญา งานก่อสร้างทุกแนวทางเกินค่ามัธยฐาน 3.5 (ร้อยละ 100.0) สำหรับความเป็นไปได้ พบว่ามี 3 แนวทางที่มีค่า มัธยฐานต่ำกว่า 3.5 (ร้อยละ 17.6) ได้แก่ หมวดการวางแผน (P) จำนวน 1 แนวทางคือ การจัดทำหลักสูตรและฝึกการอบรมเชิงปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่พัสดุรายใหม่ก่อนลงทำงาน

ในหน่วยงาน สำหรับหมวดการจัดองค์กร (O) จำนวน 2 แนวทาง คือการจัดองค์กรให้เกิดระบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญา ระดับตำบล/อำเภอ/จังหวัด/กระทรวงที่เชื่อมต่อโดยไร้รอยต่อ และการสร้างเครือข่ายช่างโยธาสัมพันธ์ระหว่างระดับอำเภอ/จังหวัด และส่วนกลาง

**ระยะที่ 4 การสะท้อนผล** นำแบบการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารพัสดุและสัญญา ก่อสร้างฯ ตามแนวคิด POLC ชุดที่ผู้ทรงประเมินให้เครือข่ายระดับอำเภอและจังหวัด จำนวน 44 คน ร่วมพิจารณาและนำไปจัดลำดับความสำคัญและบรรจุแผนปฏิบัติการปี 2567-2568 ตามผลการพิจารณาร่วมกัน พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางตามรูปแบบการบริหารพัสดุและสัญญา งานก่อสร้าง ทั้ง 17 แนวทาง (ร้อยละ 100.0) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ คือมีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 อย่างไรก็ตาม พบข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่น่าสนใจนี้ การเตรียมตัวก่อนขอสนับสนุนงบประมาณ การเตรียมสถานที่ แบบแปลนต้องชัดเจน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการก่อสร้าง สำหรับการขอความร่วมมือช่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นส่วนใหญ่ช่างจะมีภารกิจงานประจำล้นมือ สำหรับช่างคุมงานเน้นมีหน้าที่ตรวจและควบคุมงานทุกวันให้เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียด และต้องจัดบันทึกสภาพการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างและเหตุการณ์แวดล้อมเป็นรายวัน พร้อมทั้งผลการปฏิบัติงาน เพื่อรายงานคณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทราบทุกสัปดาห์ ควรจัดค่าตอบแทนให้ช่างคุมงานเวลาออกภาคสนาม คุมงานตรวจรับงานจ้าง หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุต้องทำความเข้าใจพ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 กฎกระทรวงงานพัสดุและพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรจัดระบบการเสนองานที่รวดเร็วเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาป้องกัน ความล่าช้าของเอกสารสำหรับผู้รับจ้างสิ่งที่ต้องระมัดระวังการแข่งขันการประมูลราคาต่ำกว่าความเป็นจริง มีประวัติการทำงานล่าช้า ขาดคุณภาพงาน

สรุปการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญา งานก่อสร้าง ด้วยวิธีประกวดราคา

อิเล็กทรอนิกส์ภายในเครือข่ายสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ตามแนวคิดหลักการบริหาร POLC ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม พบ 4 สาเหตุหลักของการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้างไม่สำเร็จ คือ ด้านผู้รับจ้าง ด้านเจ้าหน้าที่พัสดุ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้าง และด้านการมีส่วนร่วม กำหนด 3 แนวทางการแก้ไขหลัก คือ การเพิ่มอัตราค่าจ้าง การประชุมผ่านระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ และการประชุมให้ความรู้งานพัสดุ นำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญโดยการบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในปี 2567-2568 รวม 4 โครงการ คือ การพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่พัสดุ การเพิ่มอัตราค่าจ้าง การทำแผนกำกับการบริหารพัสดุ และการทำแนวทางและคู่มือการบริหารพัสดุ

## อภิปรายผล

สำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ตามแนวคิดหลักการบริหาร POLC

**ระยะที่ 1** การวิเคราะห์สถานการณ์การทำงานผู้รับจ้าง มีสาเหตุหลัก 3 ด้านคือ ด้านผู้รับจ้าง เสนอราคาต่ำกว่าความเป็นจริง ขาดสภาพคล่อง ขาดการบริหารจัดการงานก่อสร้าง ไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำเอกสารโต้ตอบกับราชการ ขาดความรับผิดชอบและการขายช่วงให้ผู้รับจ้าง สอดคล้องกับการศึกษาของชยพล อิงบรรตระกูล (2563) ที่พบว่ารายการความเสี่ยงในระดับ ที่ควรมียอมรับแต่ต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด (accept actively) ได้แก่ การประสานงานของผู้รับเหมา ความล่าช้าในการส่งมอบพื้นที่ล่าช้า การจัดส่งอุปกรณ์ล่าช้าของผู้ผลิต การแบ่งพื้นที่ของงานแต่ละส่วน ปริมาณราคาที่แท้จริง นอกจากนี้ยังมีเรื่องการกำหนดระยะเวลาก่อสร้าง และมูลค่างานก่อสร้างจากเจ้าของโครงการต่ำจนเกินไป อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ เชษฐธิดา ชูแก้ว, ธนวิทย์ ทับทิมรัฐรักษ์ และสุนทร ศรีเรือนาค้า (2560) พบว่าระบบการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีระเบียบการปฏิบัติที่ไม่สามารถป้องกันการแก้ไขปัญหาการสมยอมในการเสนอราคา และระเบียบกำหนดให้พิจารณาคัดเลือกผู้เสนอราคาต่ำสุดอีกด้วย สำหรับสาเหตุที่เกิดจากด้านเจ้าหน้าที่พัสดุ คือ เจ้าหน้าที่พัสดุขาดการวางแผนการก่อสร้างตามขั้นตอนระเบียบพัสดุ ขาดประสบการณ์ด้านการก่อสร้าง

ขาดองค์ความรู้ด้านระเบียบพัสดุ และขาดการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาอย่างละเอียดรอบคอบ เช่น ทุนจดทะเบียน ประสบการณ์ผลงานที่สำเร็จ ขั้นตอนการดำเนินการพัสดุล่าช้า ไม่จัดลำดับงาน ไม่กำกับแผนงานก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง ขาดแผนกำกับงานก่อสร้าง สอดคล้องกับการศึกษาของอริสรา สุดสระ (2562) พบว่าปัญหาส่วนใหญ่ของการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุขาดการวางแผนในกระบวนการของงานพัสดุและขาดการศึกษาระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด ซึ่งได้เสนอแนวทางการบริหารงานพัสดุ โดยให้หน่วยงานสนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าอบรมการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้าง และแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรทราบโดยทั่วกัน รวมถึงการศึกษาระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทำให้การปฏิบัติไม่เกิดความล่าช้า ส่วนเหตุที่เกิดด้านช่างโยธา ควบคุมงานก่อสร้าง ขาดการควบคุมกำกับงานไม่ต่อเนื่อง ซึ่งไม่เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ข้อ 178 กองบริหารการสาธารณสุข (2563) ที่กำหนดให้ผู้ควบคุมงานมีบทบาทหน้าที่ตรวจ และควบคุมงาน ณ สถานที่กำหนดไว้ในสัญญา ที่มีความชัดเจน และต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันปัญหาการทิ้งงานก่อสร้าง นอกจากนี้พบว่าช่างโยธามีไม่เพียงพอ และเกษียณอายุอีกด้วย ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรกำลังคนจะต้องวางแผนกำลังคนเพื่อแก้ปัญหา

**ระยะที่ 2** การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อระดมความคิดของการวิจัยนี้ เป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับเครือข่ายระดับอำเภอและจังหวัด ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารจัดการพัสดุและสัญญา นับว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนารูปแบบการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้าง ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ตามแนวคิด POLC ของเครือข่ายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ได้ดีมาก ซึ่งตรงกับจุฬารัตน์ ไสตะ (2554) กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จยั่งยืน และมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญมากคือ การมีส่วนร่วม (Participation) โดยเฉพาะการมีส่วนร่วม ที่แท้จริงที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ และยังต้องมีส่วนร่วม

เป็นเจ้าของผลประโยชน์การดำเนินงานร่วมกัน ปัจจุบันนี้จึงนิยมวิธีการทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research, PAR) โดยให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เสนอแนะความเห็น ซึ่งเหมือนหรือมีความแตกต่างกัน ให้แนวคิดที่หลากหลาย ให้แง่คิดมุมมองจากประสบการณ์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ

นอกจากนี้การศึกษาครั้งนี้ได้ประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการ POLC ตามที่รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) (อ้างใน Bateman and Snell (2009, pp. 19-21)) มาออกแบบแนวทางของรูปแบบการบริหารงานพัสดุและสัญญางานก่อสร้างฯ เป็น 17 แนวทาง เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานตามแนวทางที่ชัดเจน ตามแนวการจัดการพื้นฐาน 4 ด้าน คือ P-O-L-C ดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) คือ การถ่ายทอดแผนงาน และกลยุทธ์จากการตัดสินใจ ของระดับบริหารในการกำหนดเป้าหมาย และวางแผนการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ และถ่ายทอดแผน และเป้าหมายนี้ทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุด ระดับกลาง ระดับฝ่าย แผนก จนถึงระดับปฏิบัติการ 2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดองค์การให้มีชีวิตไม่หยุดนิ่ง (Dynamic Organization) โดยการจัดโครงสร้างองค์การ จากการกำหนดการประชุม และการประสานงานที่เกี่ยวข้อง กับทรัพยากรบุคคล (Human) การเงิน (Financial) โครงสร้างทางกายภาพ (Physical) และข้อมูลด้านอื่นๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ การจัดองค์การนี้รวมถึงการดึงดูดบุคลากรให้มาทำงาน จัดสรรงานมอบหมายงานให้กับบุคลากรหรือทีมงาน รวมถึงจัดสรรทรัพยากรให้กับทีมงาน หรือบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3. การนำ (Leading) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้นหรือส่งเสริม ให้พนักงานหรือลูกน้องให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร กับพนักงานในแบบรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อช่วยเหลือให้คำแนะนำและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 4. การควบคุม (Controlling) คือ หน้าที่ของผู้บริหารในการกำกับดูแลและควบคุม แผนงานว่าได้ตามผลลัพธ์ที่วางแผนไว้หรือไม่ และอาจปรับเปลี่ยนแผนได้ เมื่อประเมินแล้วว่าผลงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารต้องแน่ใจแล้วว่าทรัพยากรขององค์กร

ได้ถูกนำมาใช้ตามแผนงานแล้ว การควบคุมนี้ นับเป็นกระบวนการสำคัญ หากขาดกระบวนการนี้แผนงานจะไม่ถูกประเมินผล และองค์การไม่รู้ว่าผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพและความปลอดภัย ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญางานก่อสร้างโดยเครือข่ายมีส่วนร่วม เป็นแผนงานโครงการที่มีการพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และติดตามกำกับงานพัสดุอย่างต่อเนื่อง

**ระยะที่ 3 และระยะที่ 4** การประเมินผลและสะท้อนผลตามแนวทางทั้ง 17 แนวทางของรูปแบบการบริหารงานพัสดุและ สัญญางานก่อสร้างฯ ใหม่เป็นการบูรณาการการจัดการระหว่างผู้เสนอแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการจัดองค์การ ภาวะการณ์การเป็นผู้นำ และการควบคุมกำกับ อันจะส่งผลให้เครือข่ายมีความเป็นเจ้าของงานก่อสร้างแต่ละงานตั้งแต่แรก การเตรียมความพร้อมสถานที่ แบบแปลนให้ชัดเจนก่อนการก่อสร้าง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของนัจนันท์ มิตรสัมพันธ์และกวาง ดันติเสรี (2566) ผลการศึกษา เหตุการณ์ที่มี ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานสูงเกี่ยวกับหมวดหมู่ความเสี่ยง ด้านการออกแบบและรายละเอียดประกอบแบบ ได้แก่ แบบก่อสร้างและรายละเอียดประกอบแบบมีข้อมูลขัดแย้งกัน การออกแบบขาดความสมบูรณ์ ข้อมูลไม่ครบถ้วน แนวทางการจัดการความเสี่ยง คือ การตรวจสอบข้อมูลในเอกสารที่ได้รับทุกครั้ง หากพบข้อผิดพลาดควรแจ้งผู้ว่าจ้างทราบทันที เพื่อชะลอการทำงานในส่วนที่ต้องมีการแก้ไขข้อมูล สำหรับเจ้าหน้าที่ทั้งเครือข่ายภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องการบริหารพัสดุและสัญญาต้องพัฒนาสมรรถนะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และติดตามกำกับงานก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง ทำให้งานก่อสร้างไม่ล่าช้า ไม่มีการทิ้งงาน และงานที่เสร็จมีคุณภาพ และความปลอดภัย

### ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย นำแนวปฏิบัติการบริหารพัสดุและสัญญางานก่อสร้าง 4 ขั้นตอน 17 แนวทางไปบรรจุแผนปฏิบัติการในปีพ.ศ.2567-2568 ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี

## ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1. การพัฒนาคู่มือการบริหารพัสดุและสัญญา ให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 กฎกระทรวงงานพัสดุและบริบทของพื้นที่ในเขตจังหวัดชลบุรี
2. การออกแบบกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของรูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญาก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี
3. พัฒนาระบบการสื่อสารการเข้าถึงระบบการบริหารพัสดุและสัญญาก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี

## เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป (2566). สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี. รายงานการตรวจราชการระดับจังหวัดชลบุรี. กองบริหารการสาธารณสุข. (2563) ระเบียบ แนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ. กองบริหารการสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : บริหารการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข. จุฬารัตน์ โสตะ. (2554 ) แนวคิดและการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ.ขอนแก่น : ภาควิชาสุขศึกษา คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เชษฐธิตา ชูแก้ว,ธนวิทย์ ทับทิมรักษ์และสุคนธ์ เครือน้ำคำ. (2560) ปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการใน การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชยพล อิงบวรตระกูล. (2563) การศึกษาความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการก่อสร้างอาคารใน มุมมองของผู้บริหาร และควบคุมการก่อสร้างในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. วิทยาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นัจฉรินทร์ มิตรสัมพันธ์ และกวิน ต้นติเสวี. (2566) การศึกษาปัญหาความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานและการเงินของผู้รับเหมาก่อสร้างรายย่อย โครงการก่อสร้างอาคารหน่วยราชการ ในเขตพื้นที่ภาคกลาง. ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พัทธนา เอ็งบริบูรณ์พงศ์ ใจดี. (2565). การจัดการสุขภาพชุมชน : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- อริสรา สุดสระ. (2562) ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานพัสดุของผู้ปฏิบัติงานพัสดุมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลธัญบุรี. สถาบันวิจัยและพัฒนา,กองทุนส่งเสริมงานวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชชมงคลธัญบุรี.
- Allen LA. (1958). Management and organization. NY: McGraw-Hill.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. (1999) Manage : Building Competitive Advantage. 4<sup>th</sup> ed. Boston : Irwin McGraw-Hill,Inc.,

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

4. ควรศึกษาวิจัยประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารจัดการพัสดุและสัญญาก่อสร้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ของเครือข่ายในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี ภายหลังจากนำไปปฏิบัติ ในปี 2567-2568 เพื่อการพัฒนารูปแบบใหม่ต่อไปอย่างต่อเนื่อง
5. ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาและประเมินผลของหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่พัสดุ ช่างโยธาที่คุมงานและผู้รับจ้างที่ประมูลงานก่อสร้าง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี