

แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างในองค์การรัฐวิสาหกิจด้วยความโปร่งใส*

APPROACH OF PURCHASING IN STATE ENTERPRISE WITH TRANSPARENCY

คมพันธ์ จินดาวัตน์

Kompunt Jindawat

จรัสพงศ์ คลังกรณ์

Jaraspong Khlungkorn

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Western University, Thailand

E-mail: kompunt.j@pttplc.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 2) เพื่อเสนอแนวทางการจัดการองค์การเพื่อความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 18 คน จำแนกเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานจัดหาพัสดุ 6 คน หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง 6 คน พนักงานดูแลนโยบายจัดซื้อจัดจ้าง 4 คน และพนักงานกรมบัญชีกลาง 2 คน ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจเอกสาร และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่าการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพทำได้โดย 1) มีการจัดการองค์การที่ดี โดยการแบ่งหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานออกจากกัน 2) องค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ 3) มีการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 4) บุคลากรที่ดำเนินงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงาน 5) รูปแบบการบริหารจัดการของหัวหน้างานมีผลต่องาน 6) ค่านิยมร่วมขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพ และการจัดการองค์การให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง คล้ายคลึงกับข้างต้นแต่เพิ่มในเรื่อง 1) มีแผนงานและการประเมินผลงานที่ชัดเจน แสดงเกณฑ์การปรับระดับไว้ 2) มีเงินเดือนที่สูงตามมาตรฐานของสังคม บทลงโทษกำหนดไว้และบังคับใช้จริง มีวิธีจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน 3) เผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญให้ประชาชนรับรู้ หรือเผยแพร่ตามที่กฎหมายระเบียบต่าง ๆ 4) มีแผนสำรองของหน่วยงาน 5) สร้างความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน 6) สร้างค่านิยมให้เกิดความเชื่อใจกับเพื่อนร่วมงาน หากปฏิบัติได้จะเกิดความโปร่งใสในการทำงานรวมถึงการจัดซื้อจัดจ้าง

คำสำคัญ: แนวทางการจัดการองค์การ, ความโปร่งใส, การจัดซื้อจัดจ้าง

* Received 18 April 2020; Revised 17 May 2020; Accepted 19 May 2020



Abstract

The purpose of this study were to study : (1) To study method for efficiency in procurement of state enterprises; and (2) To offer guidelines Organization management for transparency in procurement of state enterprises. This research is a qualitative research. Data were gathered from in- depth interview of 18 key informants: 6 procurement staff members, 6 heads of department, 4 policy officer and 2 Comptroller General's Department officers. Also gathered were data base on document research and personal participant observation. The result show that, the efficiency of operation by organizing the organization to be a place to work efficiently and with including 1) organizing the organization with appropriate organization structure, authorization and inspection to be independent unit 2) policy formulation by the management executives. 3) Clear procedure. 4) Operator must have knowledge and understanding of the work. 5) Management characteristics affect work efficiency. 6) The core values of the organization affect the efficiency. And the organization management to be transparent in procurement similar to the above, but added in the matter 1) Clear work evaluation. 2) The personnel should have a high salary and punishment should be more served. 3) Public relation on worth opinion had to be made evenly to the people. 4) Business continuity management is conducted to ensure. 5) Building trust between Boss and subordinate. 6) Building core value between Colleagues. If practicable, there will be transparency in work, including procurement.

Keywords: Transparency, Procurement, Organization

บทนำ

หากกล่าวถึงว่าในปัจจุบันนี้งานราชการและรัฐวิสาหกิจ ว่าถูกสังคมภายนอกตั้งคำถามถึงปัญหาในเรื่องใดบ้าง เรื่องที่มักจะถูกพูดถึงอยู่เสมอคือความล่าช้าของการดำเนินการ เนื่องจากเป็นเพราะว่ามีขั้นตอนการดำเนินการยุ่งยากหลายขั้นตอน และจากข่าวที่ออกมาตามสื่อต่าง ๆ พบว่าปัญหาในเรื่องของความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างเป็นปัญหาหลักที่ถูกสังคมภายนอกตั้งข้อสงสัย ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และในแง่ของงบประมาณที่มีการใช้จ่ายเกิดจริงแต่สินค้าหรือบริการที่ได้มานั้นกลับไม่สะท้อนออกมาตามราคาที่จ่ายไป และในภาพรวมจะส่งผลต่อการขยายตัวและเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศไทยให้ล่าช้าในระยะยาว ซึ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาของประเทศ



โดยปัญหาหลักๆไม่ใช่แต่เฉพาะความล่าช้าในกระบวนการดำเนินการซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ แต่รวมไปถึงความไม่โปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภายในองค์การซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่มากเกินไป และผลตอบแทนที่ได้ในรูปแบบของสินค้าหรือบริการที่ได้มาก็ไม่คุ้มค่างบประมาณที่เสียไป (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2562)

สำหรับภาพลักษณ์ของประเทศไทยนั้น ค่า CPI (Corruption Perceptions Index) ซึ่งหมายถึง ดัชนีชี้วัดความโปร่งใสหรือดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน ที่จัดทำโดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) เป็นดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชันของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ในปี 2560 นี้ไทยได้รับคะแนน 37 คะแนนจาก 100 คะแนน ซึ่งถือเป็นลำดับที่ 96 ของโลก มีค่าเพิ่มจากปี 2559 จำนวน 2 คะแนนเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าภาพลักษณ์ของประเทศไทยในสายตาชาวโลกในเรื่องของการคอร์รัปชันนั้นถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่แย่ (ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านทุจริต, 2562) และจากรายงานผลการวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี 2560 หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมีปริมาณการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการจัดหาพัสดุจำนวนทั้งสิ้น 440 ครั้ง เป็นยอดเงินทั้งสิ้น 302,675,802.33 บาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2560) ซึ่งจากรายงานผลการดำเนินการประจำปีงบประมาณ 2560 ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) พบว่าในปี 2560 มีเรื่องของการดำเนินการในการใช้งบประมาณของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่ถูกกล่าวหาใหม่ในปี 2560 (ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560) จำนวน 4,896 เรื่อง และเมื่อรวมกันกับเรื่องคงค้างที่สะสมจากปีก่อน ๆ (ณ วันที่ 30 กันยายน 2559) จะรวมเป็นเรื่องที่ ป.ป.ช. ได้รับแจ้งให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจจำนวน 18,821 เรื่อง มีผลการพิจารณาแล้วเสร็จ (ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2560) จำนวน 3,458 เรื่อง (คงค้าง ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 จำนวน 15,363 เรื่อง) และจากเรื่องที่พิจารณาแล้วในหมวดของงานจัดซื้อจัดจ้างจำนวน 3,458 เรื่องนั้น มีเรื่องที่ถูกชี้มูลว่าเป็นความผิดของเจ้าหน้าที่รัฐจำนวน 250 เรื่อง หรือคิดเป็นร้อยละ 7.23 จากจำนวนทั้งหมด หรืออาจคิดได้ว่าการจัดซื้อจัดจ้าง มีร้อยละเท่ากับ 1.26 % (44 เรื่องจาก 3,458 เรื่อง) ของเรื่องที่พิจารณาทั้งหมด ซึ่งจะเห็นได้ว่าอาจจะเกิดความเสียหายของประเทศจากงานจัดซื้อจัดจ้างเป็นมูลค่า 3.8 ล้านบาท เฉพาะในปีงบประมาณ 2560 (คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2560)

ซึ่งจากรายงานข้างต้นแสดงให้เห็นถึงปัญหาการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และความร้ายแรงของปัญหาการทุจริตดังกล่าวมีผลต่อเสถียรภาพและความมั่นคงของเศรษฐกิจและสังคม คุณค่าทางคุณธรรมจริยธรรมและคุณค่าของระบอบประชาธิปไตย ดังนั้น การทุจริตถือว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐซึ่งเป็นรายได้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ นอกจากนี้การทุจริตยังถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมอันเป็นปฏิปักษ์ต่อหลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หลักนิติรัฐ และหลักธรรม



มาภิบาล (จารุวรรณ สุขุมลพษ์, 2556) อันเป็นหลักการสำคัญของการปกครองระบบประชาธิปไตยด้วย แม้ว่างานจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐจะถูกกำหนดให้มีขั้นตอนการดำเนินการตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ปี 2560 ซึ่งวัตถุประสงค์ของ พรบ.ฉบับนี้นั้นเพื่อป้องกันการทุจริตในงานจัดซื้อจัดจ้าง

แต่ประเด็นเรื่องความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของพระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้างฉบับนี้ พบว่าภายหลังที่กฎหมายกำหนดให้ประกวดราคาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้มิได้เกิดจากการใช้กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์เสียทั้งหมด เพราะในหลายหน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลอยู่แล้ว จึงทำให้การจัดซื้อจัดจ้างถูกควบคุมกำกับดูแลให้ดำเนินการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2562)

จากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานโดยหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศ และภาพลักษณ์ของหน่วยงาน รวมไปถึงการใช้งบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า (จารุวรรณ สุขุมลพษ์, 2556) ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาการทุจริต ทำให้การทำงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมีความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงแนวทางการจัดการองค์การเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มีระบบควบคุมการทำงานที่นอกเหนือไปจากตัว พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพภายในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ
2. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการองค์การเพื่อความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตของการวิจัย

- 1.1 ด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษาในประเด็นต่อไปนี้
 - 1.1.1 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการใช้งานกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ
 - 1.1.2 ศึกษาแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การรัฐวิสาหกิจ
 - 1.1.3 ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดการองค์การเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในงานจัดซื้อจัดจ้างเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ



ในงานวิจัยครั้งนี้มีการกำหนดนิยามขอบเขตดังนี้

- ปัญหาและอุปสรรค หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560

- การจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินการหรือหรือกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้งานจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามขั้นตอน และได้รับสินค้าหรือบริการคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ลงทุนไป

- การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การ การกำหนดกฎระเบียบภายใน การตรวจติดตาม ภายในในองค์กรนั้น ๆ

1.2 ด้านพื้นที่ ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่มีการใช้งาน พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง และบริษัทในกลุ่ม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ 1) พนักงานบริหารพัสดุ จำนวน 6 คน คัดเลือกจากผู้มีประสบการณ์การบริหารพัสดุเกินกว่า 2 ปี 2) หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 6 คน คัดเลือกจากผู้จัดการงาน ที่มีต้องเกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้าง 3) ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างภายในบริษัท จำนวน 4 คน คัดเลือกจากผู้บริหารซึ่งมีงานจัดซื้อจัดจ้างภายในหน่วยงานมากกว่า 10 งานต่อปี 4) เจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารของกรมบัญชีกลางที่เป็นผู้กำหนดนโยบายจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 2 คน คัดเลือกเจ้าหน้าที่ของกรมบัญชีกลางซึ่งดูแลควบคุมการปฏิบัติตามข้อกำหนดงานจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งนี้ตัวแทนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญพิจารณาจากหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องและต้องใช้งาน พระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560

1.3 ด้านเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ที่ใช้งานระเบียบจัดหาพัสดุภาครัฐ ปี 2560 จำนวน 18 ราย เพื่อต้องการทราบข้อมูล และความคิดเห็น รวมทั้งกระบวนการ ข้อเสนอแนะ และมุมมองต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในองค์การ รัฐวิสาหกิจด้วยความโปร่งใส โดยแบบสัมภาษณ์มี 2 ชุด แต่ละชุดมีข้อความ จำนวน 13 ข้อเท่ากัน โดยถามแต่ละกลุ่มในประเด็นปัญหาและอุปสรรคของงานจัดซื้อจัดจ้าง การจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเป็นอย่างไร การจัดการองค์การ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน ธรรมาภิบาลในหน่วยงานมีผลกับความโปร่งใสของงานจัดซื้อจัดจ้างอย่างไรบ้าง เป็นต้น โดยผู้วิจัยได้ส่งแนวคำถามทั้งหมดให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและแนะนำในการแก้ไข หลังจากนั้นจึงส่งแนวคำถามให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไข เพื่อให้แนวคำถามที่ใช้ในการวิจัยมีความสมบูรณ์มากที่สุด และสามารถตอบ



วัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้ได้ ซึ่งเมื่อได้ทำการแก้ไขแนวคำถามในประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำเรียบร้อยแล้ว จึงนำไปทำแบบทดสอบความเข้าใจในคำถาม ถึงนำไปในการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ได้แก่ รวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 18 ราย ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยแนวคำถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยเป็นผู้นัดหมายในการสัมภาษณ์และเดินทางไปพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง และขณะดำเนินการสัมภาษณ์มีการขอผู้ให้ข้อมูล บันทึกเสียงและดำเนินการจดบันทึก มีการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้างเพื่อตรวจสอบถึงความถูกต้องของการดำเนินงาน และความถูกต้องของเอกสารต่าง ๆ อีกทั้งผู้วิจัยยังใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเพื่อพิจารณาการดำเนินงานของหน่วยงานที่ดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างอีกด้วย ซึ่งในการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมนั้นทำโดยการเข้าไปพิจารณาพฤติกรรมของการประชุมคณะกรรมการจัดซื้อ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุว่ามีการปฏิบัติเป็นไปตามขั้นตอนของระเบียบพัสดุ และมีวิธีในการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างไร

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

เมื่อผู้วิจัยเสร็จสิ้นในการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปบันทึกคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละรายเป็นรายวัน ตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือขาดหาย โดยทำการถอดเทปแบบคำต่อคำประโยคต่อประโยค แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการฟังซ้ำ และส่งข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรวจสอบเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นผู้ทำการวิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ โดยใช้วิธี Content Analysis (Holsti, OR, 1969) เพื่อจับ Content ของประโยคที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวไว้ในแต่ละข้อความซึ่งคำถามจะเรียงถูกเรียงมาในเรื่องของ ปัญหา, ประสิทธิภาพ, การจัดการ และความโปร่งใสของการจัดซื้อจัดจ้าง โดยนำคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ตอบไปในแนวทางเดียวกันมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ของงานวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาการจัดการองค์การสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างภายใต้ พรบ. จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์การที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น 4 ปีซ้อน ในสาขารางวัลการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสดีเด่น พบว่า ปตท. ยังพบปัญหาที่เกิดจากใช้งาน พรบ. จัดซื้อจัดจ้างอยู่ในบางประเด็น แต่สามารถจัดการองค์การให้สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความโปร่งใส โดยสามารถสรุปออกมาได้ดังต่อไปนี้



ปัญหาและอุปสรรคจากการใช้งานกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ

ปัญหาของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐที่พบจากการศึกษาในปัจจุบันนั้น อาทิ เช่น “การทำราคากลางก็ยาก ผู้รับจ้างส่วนมากพอรู้ว่าขอราคาเพื่อไปทำเป็นราคากลางส่วนใหญ่ก็มักจะไม่ส่งราคาให้” “user บางทีก็เขียนข้อกำหนดมาไม่รัดกุม พวกนี้มันส่งผลเพราะเวลาที่คณะกรรมการเปิดซองมาแล้ว เจอข้อกำหนดที่เขียนเอาไว้ไม่คุ้มก็ปวดหัว” “บางที พ.ร.บ. ก็เขียนมากว้างเกินไปครับ”(พนักงานดูแลนโยบายท่านที่ 1), “ปัญหาคือหนึ่ง คือ ณ ตอนนี้ คือ ระบบ e - GP ก็ยังไม่ได้รองรับงานจัดหาทุกวิธี มันกลายเป็นว่าบางที เราต้องทำ manual เอง” เหล่านี้เป็นต้น

ซึ่งจากการศึกษาสามารถสรุปประเด็นของปัญหาและอุปสรรคจากการใช้งาน พรบ. จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พศ. 2560 ได้ดังนี้ 1) ปัญหาการกำหนดราคากลางเพื่อใช้ประกาศก่อนการจัดซื้อจัดจ้าง 2) ปัญหาเรื่องการเขียนรายละเอียดข้อกำหนดของเจ้าของงาน 3) ปัญหาเรื่องการสื่อความและการตีความ พรบ.เพื่อใช้งาน 4) ปัญหาด้านความเสถียรของระบบต่อผู้ใช้งาน เหล่านี้ส่งผลให้งานเกิดความล่าช้า เป็นการสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุ และในกรณีที่หนักที่สุดอาจเป็นช่องทางให้การดำเนินการเกิดความไม่โปร่งใสขึ้นได้

การจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ

การจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพนั้น สามารถสรุปความหมายได้ตาม พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง กล่าวได้ว่าต้องเป็นงานจัดซื้อที่มีความถูกต้อง ชัดเจน และใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจากการศึกษานั้นผู้ให้ข้อสำคัญได้ให้นิยามของการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้ “การจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพควรจะต้องมีแผนจัดซื้อ มีแผนส่งมอบงาน ส่งให้หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้า ไม่ใช่กระชั้นชิด ข้อกำหนดถูกต้อง งานจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นไปตามกลยุทธ์องค์การ มีการแบ่งหน้าที่เป็นหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินการ จำนวนรวมไปถึงความรู้และทักษะของบุคลากรที่ดำเนินการเป็นส่วนที่มีความสำคัญ และรวมถึงค่านิยมที่ปลูกฝังภายในองค์กร” “ต้องถูกต้องตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ถูกต้องตามขั้นตอนเพราะถ้าขาดข้อนี้ไปก็เหมือนไม่ได้มีผลอะไรเลย พรบ. จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐนั้นจะมีการวางแผนจัดซื้อจัดจ้างเอาไว้ก่อน ซึ่งต้องทำให้ได้เป็นไปตามแผน ต้องมีหน่วยงานที่คอยตรวจสอบการทำงานด้วยว่างานเป็นไปตามขั้นตอน”(พนักงานดูแลนโยบายท่านที่ 3) เป็นต้น

ดังนั้นองค์ประกอบของการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพนั้นเป็นได้แก่

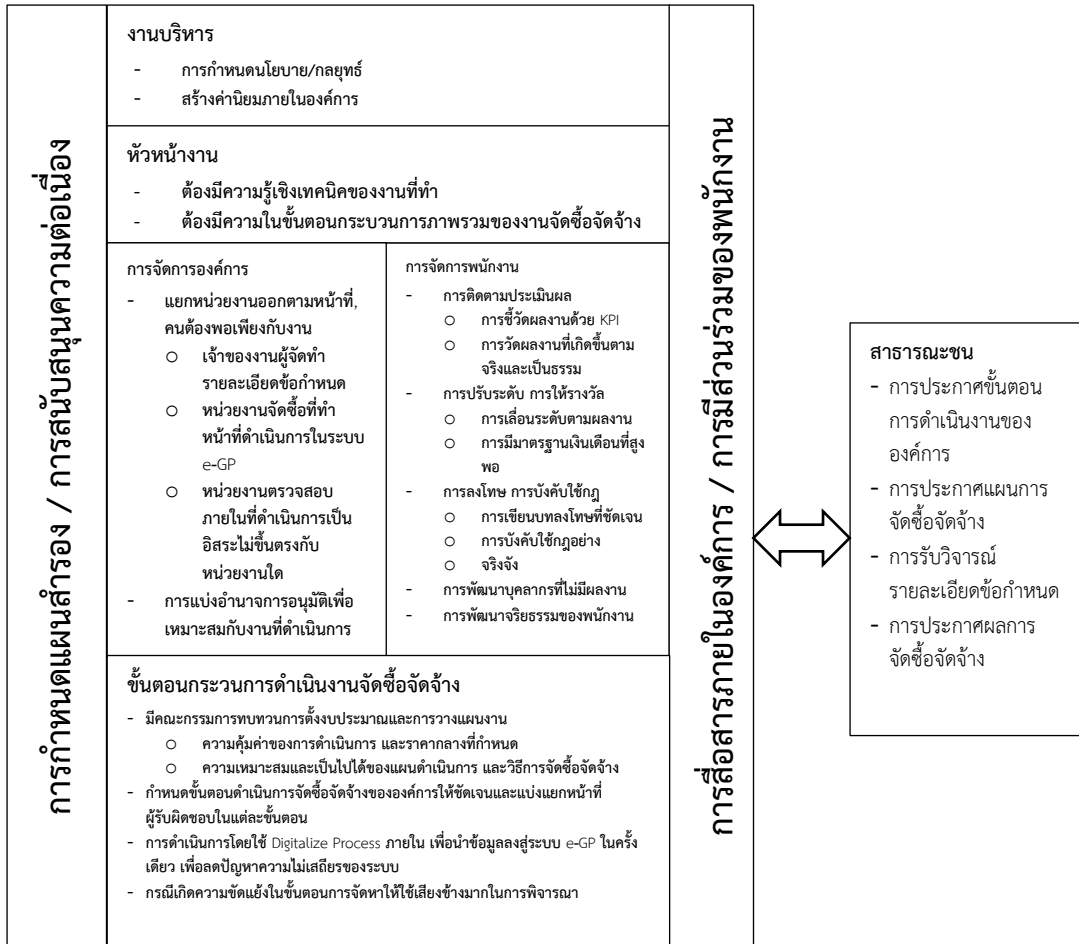
- 1) ต้องมีการจัดการองค์การที่ดี โดยการแบ่งหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานออกจากกันอย่างชัดเจน
- 2) องค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้เกิดทิศทางไปในทางเดียวกัน
- 3) ต้องมีการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจได้
- 4) บุคลากรที่ดำเนินงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ดำเนินการอยู่ และต้องมีทักษะที่เหมาะสม
- 5) รูปแบบการบริหารจัดการของหัวหน้างานมีผลต่องานที่ออกมา
- 6) ค่านิยมร่วมขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน หากทำได้ครบกระบวนการ งานจัดซื้อจัดจ้างที่ออกมานั้นจะถือว่าเป็นงานที่มีประสิทธิภาพ



แนวทางการจัดการองค์การเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

องค์ประกอบในการจัดการองค์การเพื่อให้งานจัดซื้อเกิดความโปร่งใส เมื่อจัดองค์การให้เกิดความโปร่งใสได้การจัดซื้อจัดจ้างก็จะเกิดความโปร่งใสขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้การจัดองค์การให้เกิดความโปร่งใสนั้นมีองค์ประกอบ คือ 1) นโยบายของฝ่ายบริหารและการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีการถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้รับทราบ 2) มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน มีการแบ่งอำนาจการอนุมัติเพื่อป้องกันการรวมอำนาจ และแยกหน่วยงานตรวจสอบภายในทำงานเป็นอิสระไม่ขึ้นตรงกันหน่วยงานใด 3) มีแผนงานและการประเมินผลงานที่ชัดเจน รวมถึงแสดงเกณฑ์การปรับระดับชัดเจนและประกาศให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน 4) มีเงินเดือนที่สูงพอสำหรับมาตรฐานของสังคม บทลงโทษต้องกำหนดเอาไว้และการบังคับใช้จริงมีวิธีจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน 5) ต้องเผยแพร่ข้อมูลการทำงานที่สำคัญให้ประชาชนรับรู้รับทราบเพื่อให้เหมาะสมกับความเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจ หรือเผยแพร่ตามที่กฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ โดยเคร่งครัด 6) การมีแผนสำรองของหน่วยงานเพื่อความต่อเนื่อง 7) การสร้างความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน 8) การสร้างค่านิยมให้เกิดความเชื่อใจกับเพื่อนร่วมงาน

ทั้งนี้แนวทางจัดซื้อจัดจ้างในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 1 ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แนวทางจัดซื้อจัดจ้างในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

อภิปรายผล

การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

การจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพในองค์การรัฐวิสาหกิจ (ภาครัฐ) นั้นมีพื้นฐานมากจากความถูกต้องในการดำเนินการตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ออกมาเพื่อควบคุมดูแลงานจัดซื้อจัดจ้างหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเมื่อมีการใช้งานจริงต้องมีการแก้ไขปรับปรุง และติดตามว่าเหมาะสมกับการทำงานของหน่วยงานรัฐหรือไม่อย่างไร และพัฒนาต่อเพื่อปรับแก้ไขเพื่อให้เกิดความเหมาะสม ซึ่งการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องเริ่มมาจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายด้านการจัดซื้อจากฝ่ายบริหารลงมาว่าสำหรับงานจัดซื้อสินค้าหรือ



บริการประเภทต่าง ๆ จะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเป็นกำหนดเป้าหมายของงานนั้น ๆ มีการเขียนระเบียบขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนของหน่วยงานต่าง ๆ และต้องจัดคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม และต้องเข้าใจในขั้นตอนกระบวนการดำเนินการ มีการวางแผนดำเนินการและการติดตามการดำเนินการ ประเมินผลลัพธ์โดยหัวหน้างาน ซึ่งในองค์กรนี้ต้องมีการปลูกฝังค่านิยมเพื่อให้เกิดเป็นความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้สอดคล้องกันกับทฤษฎี 7s ของ Tom Peter & et.al. ซึ่งระบุว่างานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบจากด้าน กลยุทธ์ โครงสร้าง ระเบียบวิธีการ บุคลากร ทั้งเรื่องของจำนวนความรู้ความสามารถ และจำนวน ภาระการกำกับดูแลของหัวหน้างาน และค่านิยมภายในองค์กรนั้น ๆ (Tom Peter, et.al, 1980)

และยังเป็นไปในทางเดียวกันกับที่ สมใจ ลักษณะ กล่าวเอาไว้ว่าประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึงองค์การที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่า มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ได้ด้วยดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและบุคลากรขององค์กร ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดในเรื่องของประสิทธิภาพส่วนบุคคลเพราะตามทฤษฎีกล่าวว่า ประสิทธิภาพส่วนบุคคลคือบุคลากรที่ทำให้งานเพิ่มพูน ดัดแปลงวิธีการงานให้ดีขึ้นเสมอ แต่ผลการวิจัยจะกล่าวว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลในงานจัดซื้อจัดจ้างนั้นจะต้องเป็นงานที่ปฏิบัติได้ถูกต้องตามขั้นตอน เป็นไปตามระบบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีประสิทธิภาพของฮาร์ริงตัน (Harrington Emerson, 1913) พบว่าสิ่งที่ไม่เป็นไปตามทฤษฎีนี้ได้แก่ การต้องบำเหน็จบำนาญเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ อยู่ที่การกำกับดูแลให้งานดำเนินไปตามระบบ ไม่จำเป็นต้องปูนบำเหน็จรางวัลให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ (สมใจ ลักษณะ, 2552)

แนวทางการจัดการองค์การเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

สำหรับแนวทางการจัดการองค์การให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างในองค์การรัฐวิสาหกิจนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทั้งองค์การในการพัฒนาขึ้นมา การแบ่งโครงสร้างองค์การให้แบ่งหน้าที่กันโดยเด็ดขาด เพื่อมิให้ก้าวก่ายกันในการดำเนินการโดยที่นี้แบ่งออกเป็น หน่วยงานเจ้าของงาน หน่วยงานจัดหา และหน่วยงานตรวจสอบผลการดำเนินการ ซึ่งในการวางตัวบุคลากรของแต่ละหน่วยงานนั้นต้องมีความรู้ความสามารถเป็นความรู้ของเทคนิคเฉพาะของงานนั้นๆ โดยทุกหน่วยต้องทำงานประสานงานกัน แบ่งอำนาจการอนุมัติตามระดับชั้น โดยถือว่าทุกคนมีความรับผิดชอบกับงานของตนเอง อีกทั้งจำนวนคนที่ถูกจัดให้ดูแลงานต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามงานที่ดูแลเพื่อให้ไม่เกินปัญหางานล้นมือ หรือว่างงานจนเกินไป ซึ่งจะสอดคล้องกันกับทฤษฎีการจัดการองค์การ OSCAR ของ Henri Fayol ที่กล่าวถึงหลักของการจัดการองค์การไว้ 5 ข้อจะประกอบด้วย ว่า Objective, Specialization, Coordination, Authority และ Responsibility รวมถึงการทำให้งานเกิด



ความต่อเนื่อง การจัดทำแผนสำรองของธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นไม่ต้องเจอปัญหากรณีที่ไม่มีการวางแผนไว้และทำให้ต้องดำเนินงานจัดซื้ออย่างเฉียบพลัน (Henri Fayol, 2001)

การทำงานของฝั่งบริหารสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพ 7s ของ Tom Peter และ Robert Waterman ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร, โครงสร้างองค์กร, ระบบปฏิบัติงาน, บุคลากร, ทักษะความรู้ความสามารถ, รูปแบบการบริหารจัดการ, ค่านิยมร่วม เนื่องจากฝั่งของการบริหารต้องดำเนินการออกนโยบาย กำหนดเป้าหมายและวางกลยุทธ์ และเพื่อให้งานเป็นด้วยแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรการสร้างค่านิยมขององค์กรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่ต้องกำหนดและธรรมาภิบาลให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป้าหมายที่เหมือนกันภายในองค์กร และต้องคอยตรวจสอบว่านโยบายที่ออกไปส่งผลดีหรือผลเสียอย่างไรกับองค์กร เพื่อให้สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น (Tom Peter, et.al, 1980) และยิ่งเหมือนที่ พงษ์สรรณ์ วรภัทร์ธระกุล กล่าวเอาไว้ว่า การสนับสนุนของฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและต้องแสดงพฤติกรรมการสนับสนุนให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัย ทรัพยากร โดยการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนและเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอ (พงษ์สรรณ์ วรภัทร์ธระกุล, 2558)

สิ่งที่หัวหน้างานต้องดำเนินการคือต้องควบคุมตรวจสอบงานติดตามให้งานเป็นไปตามแผน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ดูแลให้งานที่ดำเนินการนั้นเป็นไปตามขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบรายละเอียดเชิงเทคนิคของรายละเอียดข้อกำหนดเพื่อมิให้เกิดความไม่โปร่งใสในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Managerial Skill (Robert L. Katz, 1995) กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้างานเอาไว้ 3 ประการคือ 1) ต้องมีความรู้ในเชิงเทคนิคของงาน 2) ต้องมีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 3) ต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมของงาน จากทฤษฎีดังกล่าวสอดคล้องกับในงานจัดซื้อจัดจ้างทักษะที่หัวหน้างานจำเป็นต้องใช้สำหรับงานนี้คือ 1) ความรู้ความสามารถเชิงเทคนิค และ 2) ความสามารถในการมองภาพรวมของงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ สำหรับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นยังไม่เกี่ยวข้องเพราะสำหรับงานจัดซื้อจัดจ้างนั้นการดำเนินงานจะต้องทำตามขั้นตอนและเป็นไปตามกระบวนการ หัวหน้างานต้องควบคุมให้งานเป็นไปตามขั้นตอน ซึ่งจะแตกต่างไปกับงานประเภทอื่น ๆ ที่หัวหน้างานต้องมีความสามารถในด้านนี้เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

การดูแลพนักงานนั้นองค์กรต้องมีการสื่อความเพื่อให้ได้ข้อมูลทั่วถึง มีการติดตามประเมินผล กำหนดเกณฑ์การให้คุณ การให้โทษและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และต้องมีขั้นตอนจัดการบุคลากรที่ไม่มีผลงานซึ่งจะสอดคล้องกับหลักการบริหารงานบุคคลแบบเน้นความผูกพันสูงของ Jeffrey Pfeffer กล่าวไว้ว่าองค์กรต้องให้บุคลากรได้รับการสื่อความและผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วย อีกทั้งต้องมีการปรับค่าแรงให้ตามผลของการ



ทำงาน การพิจารณาให้มีค่าแรงที่สูงเพียงพอเพื่อไม่เป็นปัจจัยเสี่ยงในหารายได้ในทางที่ไม่ชอบ และปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมเพื่อกันความเหลื่อมล้ำหรือเกิดความไม่พอใจขึ้นในกลุ่มของพนักงาน แต่ทั้งนี้ในส่วนที่อาจไม่จำเป็นต้องเป็นไปทฤษฎีก็คือในเรื่องของการลดความแตกต่างด้านของสถานะของแต่ละบุคคลในองค์กร เพราะการทำงานให้เกิดความโปร่งใสเน้นบุคลากรทำงานเป็นไปตามกฎระเบียบ และต้องตรวจสอบกันได้ เชื่อใจกัน โดยที่ไม่จำเป็นต้องมีสถานะหรือความเชื่อที่เหมือนกัน (Jeffrey Pfeffer, 1998)

ในส่วนของขั้นตอนการดำเนินงานต้องมีขั้นตอนการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณชนระบุเอาไว้อย่างชัดเจน มีคณะกรรมการพิจารณาแผนและความคุ้มค่าของงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการ มีระบบตรวจสอบและติดตามการดำเนินงาน และต้องทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยการใช้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานตนเองในการโอนถ่ายข้อมูลไปเชื่อมต่อกับระบบ e - GP เพื่อป้องกันเรื่องระบบขาดเสถียรภาพ ซึ่งการดำเนินการนี้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่ใช้อยู่ในองค์การรัฐ พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว ได้กล่าวว่างค์ประกอบของความโปร่งใสในองค์กรนั้นประกอบด้วย 1) หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง 2) หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ 3) หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ 4) ประชาชนได้รับการทำงานของคณะกรรมการ 5) หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล 6) หน่วยงานมีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน 7) หน่วยงานมีแผนสำรอง 8) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง 9) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง 10) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ 11) ความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน นั่นเอง

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐนั้นถ้าจะดำเนินการให้มีทั้งประสิทธิภาพและความโปร่งใสคงไม่สามารถใช้เพียงแค่สิ่งที่ พรบ. กำหนดมาได้เท่านั้น แต่ละองค์การยังต้องดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจากฝ่ายบริหาร มีการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการ มีการตรวจติดตามวัดผล ต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี มีแผนสำรองในทุก ๆ งานที่ดำเนินการ การให้สาธารณะชนเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงาน แม้กระทั่งการดูแลพนักงานก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความโปร่งใสได้ ซึ่งหลายองค์การภาครัฐมองข้ามองค์ประกอบเหล่านี้ไปส่งผลให้ประสิทธิภาพและความโปร่งใสภายในองค์กรไม่เกิดขึ้น ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยการปรับแนวความคิดและนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงต่อไป โดยงานวิจัยครั้งต่อไปสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ดังนี้ รูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างที่เหมาะสมในแต่ละประเภทงาน เพื่อลดความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ การวิเคราะห์



ความคุ้มค่าของงานกรณีการจัดหาด้วยวิธีพิเศษ การพัฒนาการใช้รูปแบบเทคโนโลยี Digital ที่เหมาะสมกับงานจัดซื้อจัดจ้างตาม พรบ. ภาครัฐ

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนธุรกิจการค้า. (2560). รายงานการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ 2560.

กรุงเทพมหานคร: กรมพัฒนธุรกิจการค้า.

คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2560). รายงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ป.ป.ช.

จารุวรรณ สุขุมาลพงษ์. (2556). แนวโน้มของคอร์ปชั่นในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ภักดิ์สรณ์ วรภัทร์ธีระกุล. (2558). ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่: กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไพรซ์นิยไทย จำกัด. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม , 2(2), 1-12.

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านทุจริต. (2562). คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI : Corruption Perceptions Index). เรียกใช้เมื่อ 26 พฤษภาคม 2562 จาก http://www.industry.go.th/anti_corrupt/index.php/agency/ita/cpi/318-cpi-corruption-perceptions-index-2

สมใจ ลักษณะ. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2562). รายงานผลการศึกษาระดับสมบูรณ์ (Final Report) ที่ปรึกษาโครงการศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐ กรณีการบริการงานพัสดุภาครัฐของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.).

Henri Fayol. (2001). Critical Evaluations in Business and Management. New York: Michael C. Wood.

Holsti, OR. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company.

Jeffrey Pfeffer. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. California: Management.

Robert L. Katz. (1995). Skill of an Effective Administrator. Harvard Business Review, 3(2), 33-42.

Tom Peter, et.al. (1980). Structure is not organization. Business horizon.