

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

ฝ่ายการพิมพ์ซึ่งเดิมเป็นแผนกแผนภาพและการพิมพ์ ได้ถือกำเนิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2491 เป็นผลสืบเนื่องมาจากกรมชลประทาน ดำเนินการโครงการขนาดใหญ่ เช่น โครงการเจ้าพระยาใหญ่ โครงการเขื่อนภูมิพล โครงการเขื่อนแก่งกระจาน ซึ่งทำให้ปริมาณงานด้านการพิมพ์เอกสาร การพิมพ์แผนที่และแบบแปลน การถ่ายเอกสาร ย่อ ขยาย เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ แต่เครื่องพิมพ์ที่ใช้อยู่ในขณะนั้น เก่า ชำรุด และล้าสมัย

กรมชลประทานในสมัย ม.ล. ชูชาติ กำภู ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมชลประทาน ได้พิจารณาเห็นว่า การถ่ายแบบแปลน ย่อ ขยาย แผนที่ ถ่ายเอกสาร ตลอดจนการพิมพ์แบบเหล่านี้ ต้นฉบับที่จะใช้เป็นแม่พิมพ์แบบสำหรับพิมพ์เอกสารดังกล่าวมีลักษณะและคุณภาพไม่แน่นอน ดังนั้นกรมฯ จึงมีนโยบายในการจัดหาเครื่องจักรและวัสดุต่างๆ สำหรับงานพิมพ์ เพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับงานและให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ประหยัดเงินและเวลา เป็นศูนย์บริการงานดังกล่าวอยู่ในส่วนกลางของกรม ด้วยเหตุผลดังกล่าว กรมได้พิจารณาแล้วเห็นว่าในอนาคต งานแผนภาพการพิมพ์ นับวันแต่จะมีบทบาทต่องานของกรมฯ มากยิ่งขึ้น จึงได้ก่อตั้ง “แผนกแผนภาพและการพิมพ์” ขึ้น โดยโอนหมวดพิมพ์ดีดจากสำนักงานเลขานุการกรมเป็นหน่วยแรก และโอนหมวดถ่ายรูปจากกองชลประทานหลวงมาสังกัดในกองวิชาการ ต่อมาได้โอนย้ายมาสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม เป็น “ฝ่ายการพิมพ์” ในวันที่ 14 เมษายน 2524

ในปัจจุบัน แนวความคิดในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าว ทำให้เกิดความจำเป็นในการออกแบบโครงสร้างองค์กรรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการ โดยเฉพาะในส่วนของภารกิจงานเกี่ยวกับการให้บริการหรืองานสนับสนุน (non – core functions) บางประการ ซึ่งยังไม่สมควรหรือไม่มีเหตุผลสนับสนุนรองรับในการยุบเลิกและให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน แต่การดำเนินงานดังกล่าวต้องอาศัยนวัตกรรมทางการบริหารจัดการและความเป็นอิสระคล่องตัว โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพประสิทธิผล ความคุ้มค่าของเงิน คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ ด้วยเหตุผลดังกล่าวรัฐบาลจึงให้มีการจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) ขึ้นในกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารเพื่อรับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการให้บริการ (Service Provider) บางประเภทแก่ส่วนราชการต้นสังกัด หรือส่วนราชการอื่นใด หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนโดยทั่วไป โดยมีอิสระ

ความคล่องตัวในการบริหารงานได้อย่างเพียงพอต่อการส่งมอบบริการอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ทีมวิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานมีแนวโน้มจะเปลี่ยนเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้หรือไม่ และมีแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง อะไรที่จะช่วยให้หน่วยงานผลิตงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังช่วยพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการพัฒนาโรงพิมพ์กรมชลประทาน สู่หน่วยบริการ รูปแบบพิเศษ

1.2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้ากอง / สำนัก หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ ผู้ใช้บริการของโรงพิมพ์กรมชลประทานที่นำไปสู่การพัฒนานอกระบบ

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาค้นคว้าความเป็นไปได้ในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงานภายในโรงพิมพ์กรมชลประทาน และนำไปสู่การพัฒนานุเคราะห์ เครื่องจักร เครื่องมือ เพื่อเตรียมการเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษในอนาคต

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ลักษณะของการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์จากความคิดเห็นของผู้ใช้บริการภายในกรมชลประทาน

1.4.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ผู้ที่ใช้บริการภายในโรงพิมพ์กรมชลประทาน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงกระบวนการ และวิธีการในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ตามความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ โรงพิมพ์กรมชลประทาน ใน 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยี

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าสำนัก หัวหน้าฝ่าย

1.5.2 เจ้าหน้าที่ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้บริการโรงพิมพ์ภายในกรมชลประทานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

1.5.3 การผลิต หมายถึง กระบวนการนำเอาปัจจัยการผลิตมาแปรรูปเพื่อให้เกิดสิ่งพิมพ์

1.5.4 ประสิทธิภาพการผลิต หมายถึง มีการบริหารจัดการภายในองค์กรที่เป็นระบบ สามารถลดการสูญเสียของวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงาน สามารถผลิตงานที่มีมาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้า, มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

1.5.5 ปัจจัยการผลิต หมายถึง เครื่องจักร, การบริหารจัดการ, ทรัพยากรบุคคล

1.5.6 SWOT หมายถึง Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้ Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 2

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโรงพิมพ์กรรมชลประทานเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ มีดังต่อไปนี้

- 2.1 ความเป็นมาและแนวคิดของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
- 2.2 ความเป็นมาของการจัดโครงสร้างหน่วยงานรูปแบบอื่นที่มีส่วนราชการ
- 2.3 การพัฒนาองค์กรมหาชน : จุดเริ่มต้นของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
- 2.4 ความหมายของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
- 2.5 ลักษณะของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
- 2.6 โครงสร้างและการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
- 2.7 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงพิมพ์ กรรมชลประทาน
- 2.8 การวิเคราะห์ SWOT
- 2.9 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของรูปแบบบริการพิเศษ

2.1 ความเป็นมาและแนวคิดของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

แนวความคิดหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) มีแนวความคิดมาจากการจัดตั้งองค์กรที่มีขนาดเล็กกะทัดรัด มีบริบทของภารกิจที่มีความชัดเจนโดยได้นำแนวความคิดการจัดตั้งองค์กรมาจากต่างประเทศเพื่ออุดช่องว่างเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรในภาครัฐ อาทิ ประเทศสหราชอาณาจักรได้จัดตั้งหน่วยงานเรียกว่า Executive Agency (EA) รวมทั้งสิ้นประมาณ 200 แห่ง ประเทศแคนาดาได้จัดตั้งหน่วยงานเรียกว่า Special Operating Agency (SOA) ประเทศนิวซีแลนด์ได้จัดตั้งหน่วยงานเรียกว่า Crown Entities รวมจนถึงประเทศออสเตรเลีย ประเทศสวีเดน ประเทศเนเธอร์แลนด์ ประเทศฝรั่งเศส และประเทศสหรัฐอเมริกา

โดยในประเทศตะวันตกเหล่านี้ได้พยายามปรับองค์กรในระบบราชการหรือแปรรูประบบการให้บริการภาครัฐจากที่เคยเป็นหน่วยราชการที่มีระเบียบที่เข้มงวด มีโครงสร้างใหญ่โตอึดอัด และมีระบบการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ขาดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ เข้าสู่ระบบการบริหารงานใหม่ในรูปแบบองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐส่งผลให้ประเทศเหล่านี้ฝ่าฟันวิกฤติเศรษฐกิจและการเงินในช่วงต้นทศวรรษได้อย่างราบรื่นและสามารถพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะนิวซีแลนด์เป็นประเทศหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการปฏิรูปเศรษฐกิจและปฏิรูประบบราชการ

ภายใต้แนวความคิด “องค์กรบริหารงานอิสระของรัฐ” ของประเทศตะวันตก ประเทศไทยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์และจัดตั้ง “องค์กรมหาชน” อย่างไรก็ตาม แนวความคิดและวัตถุประสงค์ขององค์กรมหาชน ก็ไม่ได้ครอบคลุมภารกิจงานบางอย่างของราชการ ที่ยังไม่สามารถจัดตั้งเป็นองค์กรมหาชน นอกจากนั้น ภารกิจบางอย่างก็ไม่สามารถจะให้องค์กรมหาชนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ช่องว่างของสถานะองค์กร ในการแก้ไขปัญหาของระบบบริหารราชการที่เกิดขึ้น ทำให้รัฐบาลได้นำแนวความคิดการจัดตั้ง “องค์กรบริหารอิสระของรัฐ” ตามแนวคิดตะวันตก และสถานะขององค์กรตามแนวคิดของ “องค์กรมหาชน” มากำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) โดยในยุทธศาสตร์ 2 : การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินได้กำหนดมาตรการพัฒนาระบบราชการไว้ดังนี้

“แปรรูปกิจการหรือการดำเนินการบางอย่างให้มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบอยู่ในสังกัดของกระทรวง ทบวง กรมเดิม ทั้งนี้อาจทดลองนำร่องในส่วนที่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะบางประเภท ซึ่งสามารถวัดผลผลิตได้ชัดเจน และเรียกเก็บค่าบริการได้โดยตรงจากลูกค้าผู้รับบริการ หรือขอรับค่าบริการ หรือเงินอุดหนุนขาดแคลนจากรัฐบาล ตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยอนุญาตให้ศูนย์ดังกล่าวสามารถเก็บรายได้ของตนเองไว้บางส่วนหรือทั้งหมด ไม่จำเป็นต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และยังอาจให้ยืมตัวข้าราชการไปสังกัดในศูนย์ดังกล่าว เป็นการชั่วคราว หรือโอนข้าราชการไปเป็นพนักงานของศูนย์ดังกล่าวอย่างถาวรก็ได้”

และในมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ได้กำหนด

“ในวาระเริ่มแรกให้ ก.พ.ร. ดำเนินการเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้มีการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร การปรับเปลี่ยนส่วนราชการเป็นองค์กรมหาชน หรือองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ ภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัติฉบับนี้ใช้บังคับ”

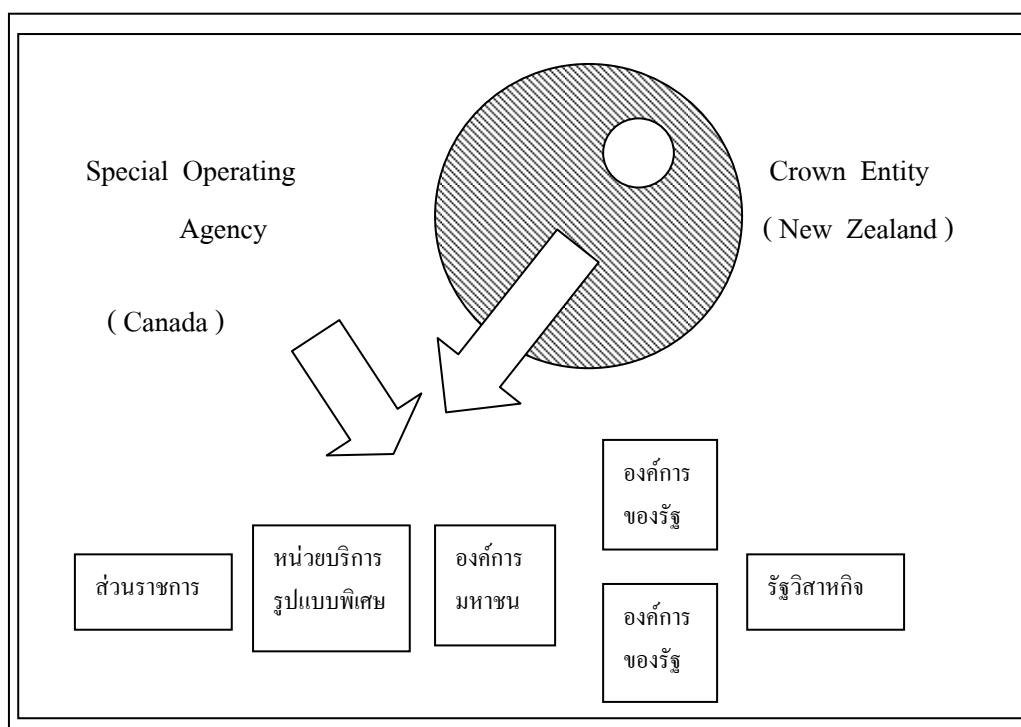
แนวความคิดในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินดังกล่าว ทำให้เกิดความจำเป็นในการออกแบบโครงสร้างองค์กรรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการ โดยเฉพาะในส่วนของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหรืองานสนับสนุน

(Non – core functions) บางประการ ซึ่งยังไม่สมควรหรือไม่มีเหตุผลสนับสนุนรองรับในการยุบเลิกและให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน แต่การดำเนินงานดังกล่าวต้องอาศัยนวัตกรรมทางการบริหารจัดการและความเป็นอิสระคล่องตัว โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพประสิทธิผล ความคุ้มค่าของเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวรัฐบาลจึงให้มีการจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) ขึ้นในกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารเพื่อรับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการให้บริการ (Service Provider) บางประเภทแก่ส่วนราชการต้นสังกัด หรือส่วนราชการอื่นใด หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนโดยทั่วไป โดยมีอิสระ ความคล่องตัวในการบริหารงานได้อย่างเพียงพอต่อการส่งมอบบริการอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ รายละเอียดตามแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1

แผนภาพแสดงความเป็นมาของแนวคิดและสถานะของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ



2.2 ความเป็นมาของการจัดโครงสร้างหน่วยงานรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการ

แนวความคิดการจัดโครงสร้างหน่วยงานรูปแบบอื่นที่มีใช้ส่วนราชการเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาความเป็นระบบราชการ (Bureaucratization) ตามแนวความคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่เน้นการจัดโครงสร้างที่ขาดความยืดหยุ่นมีสายงานการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน มีการจำแนกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และมีกฎระเบียบในการดำเนินการที่ตายตัว แนวความคิดเกี่ยวกับระบบราชการดังกล่าวอาจจะเหมาะสมกับสังคมอุตสาหกรรมที่มีระบบการผลิตแบบมวลชน (mass product) หรือสังคมใน “คลื่นลูกที่สอง” ตามแนวความคิดของอัลวิน ท็อฟเลอร์ (Alvin Toffler)

อย่างไรก็ตามในช่วงสิบปีที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมในประเทศไทยและในโลกไม่ว่าจะเป็น การเติบโตของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การเติบโตของธุรกิจฐานความรู้ การขยายตัวของระบบการค้าและการเคลื่อนไหวของเงินทุนแบบเสรี ส่งผลให้ธุรกิจเอกชนหน่วยราชการและองค์กรทางการเมืองมีความสลับซับซ้อนในความสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น จึงเกิดความจำเป็นสำหรับองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนที่จะต้องเพิ่มสมรรถนะและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตนเองทั้งในเชิงโครงสร้างและระบบบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในภาคเอกชนซึ่งได้แก่บริษัทและองค์กรเอกชนต่างๆ นั้นสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเองทั้งในด้านโครงสร้างและบุคลากร เพื่อตอบรับกับการวิวัฒน์ (change) ในระบบได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงพอสมควร แต่ทว่าในภาครัฐความสามารถที่จะปรับตัวและพัฒนาตนเองกับมีข้อจำกัด ทั้งนี้ เนื่องจากโครงสร้างที่ขาดความยืดหยุ่น (rigid) การบริหารงานที่ติดขัดอยู่กับกฎระเบียบ จึงก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำของศักยภาพระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งนับวันจะมากขึ้นตลอดเวลา และกลายเป็นจุดอ่อนหนึ่งที่ยับยั้งความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ภายใต้สถานการณ์ที่กดดันต่อระบบราชการที่เกิดขึ้น จึงต้องมีการปฏิรูประบบราชการ (Public Sector Reform) ใน 7 ระบบคือ

1. การปรับปรุงบทบาทภาครัฐ
2. การปรับปรุงระบบบริหาร
3. การปรับปรุงโครงสร้าง
4. การปรับปรุงกลไกและกฎเกณฑ์
5. การปรับปรุงระบบข้าราชการ

6. การปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ

7. การปรับปรุงระบบเทคโนโลยี

โดยเฉพาะในส่วนของการปรับปรุงโครงสร้างมีแนวความคิดในการดำเนินงานที่สำคัญในการปฏิบัติรูปโครงสร้าง คือ

ประการแรก แยกงานปฏิบัติคือออกจากงานด้านนโยบาย ทั้งนี้ เพื่อสร้างกลไกของความรับผิดชอบ (Accountability Mechanism) ให้ชัดเจน

ประการที่สอง การกำหนดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานกลางและหน่วยงานส่วนท้องถิ่น

ประการที่สาม การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานปกติและหน่วยงานพิเศษ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators)

ประการที่สี่ การสร้างรูปแบบองค์กรให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีขนาดเล็กกะทัดรัดมากขึ้น และง่ายต่อการปรับเปลี่ยน

2.3 การพัฒนาองค์กรมหาชน : จุดเริ่มต้นของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ภายใต้หลักการของการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการให้มีความคล่องตัว มีขนาดเล็กกะทัดรัดและมีภารกิจหน้าที่ในบริบทเฉพาะที่ตอบสนองต่อเป้าหมายเฉพาะเรื่อง เพื่อแก้ไขปัญหาของส่วนราชการกับรัฐวิสาหกิจที่ไม่อาจตอบสนองเป้าหมายในเรื่องประสิทธิภาพความคล่องตัวในการบริหาร จึงได้มีการจัดตั้งองค์กรมหาชน โดยนำจุดเด่นที่สำคัญของการบริหารจัดการภาคเอกชน และจุดเด่นของภาคราชการมาร่วมกัน โดยแสดงให้เห็นตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

ตารางแสดงการนำจุดเด่นของภาคเอกชนและภาคราชการ มาประกอบเป็นคุณลักษณะขององค์กรมหาชน

จุดเด่นภาคเอกชน	จุดเด่นภาคราชการ
1. การบริหารงานที่เน้นลูกค้าหรือเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	1. องค์กรภาคราชการที่มีหลักการรักษาความเสมอภาคและเป็นธรรมในสังคม
2. องค์กรภาคเอกชนมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูงในการบริหารจัดการ	2. องค์กรภาคราชการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน
3. องค์กรภาคเอกชนใช้ปัจจัยการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอด	3. องค์กรภาคราชการถือระบบคุณธรรมในการดำเนินงาน
4. องค์กรภาคเอกชนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขอบเขตในการดำเนินงานที่ชัดเจน	4. องค์กรภาคราชการไม่แสวงหากำไรแต่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพื่อนำไปใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร
5. การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรภาคเอกชนง่ายและรวดเร็วมีศักยภาพในการปรับปรุงการผลิตและบริการ	5. การให้บริการของภาคราชการเป็นการบริการสาธารณะ

ภายใต้ความจำเป็นในการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการดังกล่าว รัฐบาลจึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ.2542 โดยมีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 5 ว่า

“เมื่อรัฐบาลมีแผนงานหรือนโยบายในด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะและมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยบริหารขึ้นใหม่แตกต่างไปจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะจัดตั้งเป็นองค์กรมหาชนโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัตินี้ก็ได้”

กิจการอันเป็นบริการสาธารณะที่จะจัดตั้งองค์กรมหาชนตามวรรคหนึ่งได้แก่ การรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา การศึกษาอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมการพัฒนาและส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมและการสนับสนุนการศึกษา

และวิจัยการถ่ายทอดและการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การบริการทางการแพทย์ และการสาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน หรือการดำเนินการอันเป็นสาธารณะประโยชน์อื่นใด ทั้งนี้โดยต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก”

ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 ส่วนราชการต่างๆ ได้มีการจัดตั้งองค์กรมหาชนขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยในปัจจุบัน (พ.ศ. 2547) มีหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งเป็นองค์กรมหาชน จำนวน 18 แห่ง

อย่างไรก็ตามเนื่องจากการจัดตั้งองค์กรมหาชนต้องมีการดำเนินการจัดตั้งเป็นพระราชกฤษฎีกา ซึ่งเมื่อจัดตั้งขึ้นแล้วการที่จะยุบเลิกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงก็จะเป็นไปด้วยความยากลำบาก กล่าวคือตั้งแต่มีการจัดตั้งองค์กรมหาชนขึ้นมา ยังไม่มีองค์กรมหาชนยุบเนื่องจากหมดภารกิจหน้าที่หรือมีการบริหารงานขาดประสิทธิภาพเลย ซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรยุคใหม่ นอกจากนั้นจากวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรมหาชน ทำให้การจัดตั้งองค์กรมหาชนมีบริบทในการจัดตั้งจำกัด จึงทำให้มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการหรืองานสนับสนุน (non-core function) บางประการไม่อยู่ในบริบทที่จะดำเนินการจัดตั้งเป็นองค์กรมหาชนหรือยังไม่สมควรหรือไม่มีเหตุผลสนับสนุนรองรับการยุบเลิกหรือให้เอกชนเข้ามาดำเนินงานแทนซึ่งภารกิจดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจราชการ

2.4 หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ Service Delivery Unit (SDU)

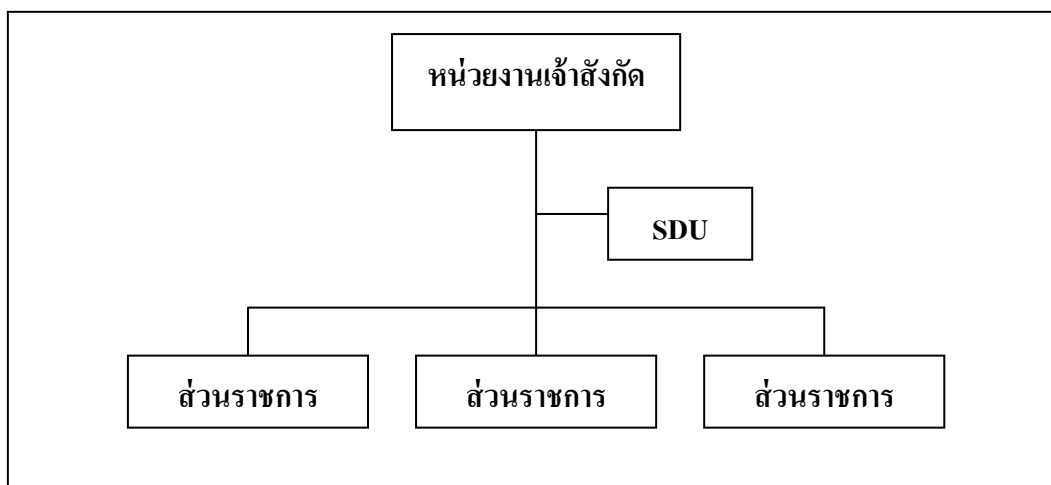
การจัดโครงสร้างหน่วยงานของภาครัฐที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไป คือ กระทรวง ทบวง กรม และ กอง สำหรับผู้ที่ป็นข้าราชการมาระยะหนึ่งจะมีความคุ้นเคยกับการเรียกชื่อหน่วยงานหลากหลายมากขึ้น เช่น “สำนัก” “องค์การมหาชน” หน่วยงานที่มีชื่อต่างออกไปเหล่านั้นเป็นผลมาจากการพัฒนาระบบราชการในช่วงเวลาที่ผ่านมา สำหรับชื่อใหม่ที่บุคคลทั่วไปและข้าราชการอาจยังไม่คุ้นเคยคือ “หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ”

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษคืออะไร

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit) เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการเจ้าสังกัด แต่ไม่ใช่ “ส่วนราชการ” คือไม่ใช่กระทรวง ทบวง กรม กอง หรือสำนัก สถานะพิเศษอยู่ที่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษสามารถกำหนดระเบียบวิธีการบริหารจัดการที่จะทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัวโดยไม่ต้องยึดกับระเบียบที่อยู่ในส่วนราชการตามปกติ มีลักษณะกึ่งอิสระ หรือมีความคล่องตัวในด้าน

การบริหารงานอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อส่งมอบบริการให้ส่วนราชการเข้าสังกัดอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

แผนภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้าง SDU



หน่วยบริการรูปแบบพิเศษสามารถให้บริการแก่หน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการเจ้าสังกัดและประชาชนได้หากยังมีขีดความสามารถเหลือ แต่เป้าหมายการให้บริการต้องให้กับส่วนราชการเจ้าสังกัดเป็นอันดับแรก และสัดส่วนการให้บริการส่วนใหญ่ต้องให้แก่ส่วนราชการเจ้าสังกัด หากมีกำลังการผลิตส่วนเกินจะให้บริการหน่วยงานอื่นได้ โดยในการส่งมอบผลผลิตต้องมีระบบการประกันคุณภาพ ทั้งนี้ การให้บริการแก่ประชาชนต้องไม่เป็นการแข่งขันกับเอกชน

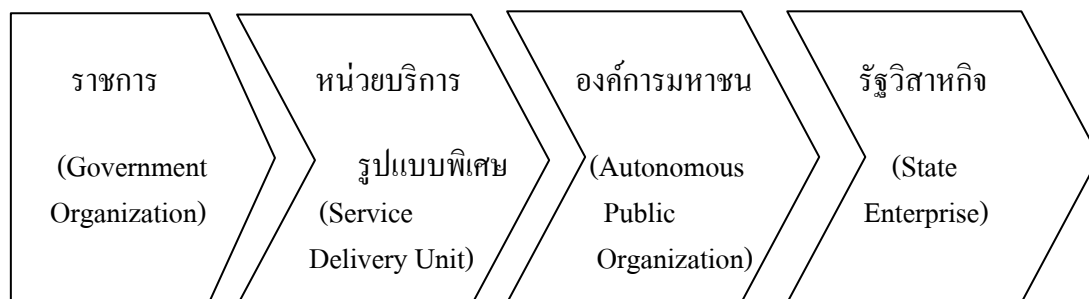
สถานะของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเป็นอย่างไร

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ ปลัดกระทรวงหรืออธิบดีที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการเจ้าสังกัด

ทำไมต้องจัดตั้งขึ้น

แนวความคิดของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ประกอบกับเจตนารมณ์และเงื่อนไขตามมาตรา 16 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ทำให้เกิดความจำเป็นในการออกแบบโครงสร้างองค์กรรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการ เพื่อรองรับภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการหรืองานสนับสนุนบางประการที่รัฐยังคงต้องดำเนินการ

เอง ไม่สามารถโอนถ่ายๆ ไปให้เอกชนรับไปดำเนินการแทน จึงจำเป็นต้องสร้างองค์กรที่สามารถให้
 ความเป็นอิสระคล่องตัวแก่ผู้บริหารที่จะผลิตบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความ
 คุ่มค่าของเงิน มีคุณภาพ สามารถสนองความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ ทั้งนี้ ส่วนราชการเจ้าสังกัดจะ
 ทำหน้าที่กำกับตัวผลิตผลโดยไม่เข้าไปสั่งการในกระบวนการงาน



หน่วยบริการรูปแบบพิเศษสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ
 คุณภาพ ตลอดจนลดต้นทุนการผลิต ซึ่งเป็นผลดีแก่ผู้รับบริการโดยลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
 ใหม่ๆ ซึ่งทำให้ขีดสมรรถนะสูงกว่าความต้องการของส่วนราชการเจ้าสังกัดก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ เพื่อ
 ให้บริการแก่ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐแห่งอื่น รวมทั้งประชาชนที่ต้นทุนต่อหน่วยถูกลง ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์แก่การให้บริการสาธารณะ ค่าใช้จ่ายภาครัฐก็จะถูกลง ทั้งยังจะก่อให้เกิดความมี
 ประสิทธิภาพและคุ่มค่ายิ่งขึ้น หน่วยบริการรูปแบบพิเศษจึงมีระบบการบริหารงานรูปแบบพิเศษที่มี
 อิสระในการดำเนินงาน การเจริญเติบโตจึงเป็นไปได้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัวมี
 ประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพของงานได้ต่อไปตราบเท่าที่ยังสามารถสนองตอบส่วนราชการ
 เจ้าสังกัดได้

ข้อดีของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

1. หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีอิสระในการบริหารงานจากส่วนราชการเจ้าสังกัด แต่
 ยังคงเป็นกิจการและเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการเจ้าสังกัด เนื่องจากหน่วยบริการรูปแบบพิเศษไม่มี
 สถานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้น การดำเนินงานใดๆ ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะต้องดำเนินการใน
 อำนาจของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีของส่วนราชการเจ้าสังกัด

2. หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดจะต้องใช้บริการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หน่วย
 บริการรูปแบบพิเศษจึงต้องมีการรับผิดชอบต่อผลงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดของตน

3. การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานให้ดีขึ้นของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะช่วยเสริมความเป็นมืออาชีพในการบริหารและการปฏิบัติงาน ช่วยยกระดับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ทำให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพและทำให้ระบบราชการมีขนาดเล็กลงในระยะยาว

องค์ประกอบและกลไกขององค์กร

1. ผู้อำนวยการ

ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเรียกว่า “ผู้อำนวยการ” เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่และรับผิดชอบในกิจการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขการคัดเลือกดำเนินการคัดเลือกแต่งตั้งผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เพื่อให้ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งหน่วยงานนี้

ผู้อำนวยการอาจสรรหาจากข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ผู้มีอำนาจควบคุมกำหนด (ผู้มีอำนาจควบคุมอาจเป็นหัวหน้าส่วนราชการเจ้าหน้าที่สังกัดหรือคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดแต่งตั้งแล้วแต่กรณี)

2. การกำกับดูแลของส่วนราชการเจ้าสังกัด

โดยที่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษยังคงเป็นกิจการและเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการเจ้าของสังกัด หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดจึงมีอำนาจควบคุมดูแล ทั้งนี้ จะควบคุมดูแลเอง หรือแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการในลักษณะคณะกรรมการอำนาจการเป็นผู้ควบคุมดูแลและรายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดก็ได้

หากกำหนดให้มีคณะกรรมการ องค์ประกอบเป็นดังนี้ คือ ให้มีประธานกรรมการคนหนึ่ง และกรรมการอื่นไม่เกินห้าคน โดยหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดจะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการก็ได้ สำหรับการประชุมและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

ส่วนราชการเจ้าสังกัดต้องรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่อ ก.พ.ร. ตามระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

3. การบริหาร

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะมีอิสระและความคล่องตัวในการจัดโครงสร้างองค์การ ออกแบบระบบการบริหารงาน เงิน และของครุภัณฑ์ได้เองตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการอำนวยการ หรือผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเจ้าสังกัดแล้วแต่กรณี

การจัดทำนิติกรรม การดำเนินคดีและการฟ้องคดี หรือการอื่นใดในส่วนที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษของผู้อำนวยการทำได้โดยการได้รับมอบอำนาจจากส่วน ราชการเจ้าสังกัด เพื่อให้บริหารงานหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้ดำเนินการโดยอิสระแทนส่วนราชการ เจ้าสังกัดนั้น ในกรณีที่ไม่อำนาจมอบอำนาจตามวรรคสองตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ แผ่นดินได้ ให้ดำเนินการมอบอำนาจตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ส่วนราชการเจ้าของสังกัดต้องกำหนดเป้าหมายปริมาณงานบริการที่ส่วนราชการเจ้า สังกัดประสงค์จะได้รับการบริการจากหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และแจ้งให้หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ทราบล่วงหน้าประจำปี

ผู้อำนวยการต้องจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีเสนอผู้มีอำนาจควบคุม เพื่อแสดง แนวทางการปฏิบัติงาน การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรและการจัดหารายได้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษและผู้อำนวยการจะต้องรับการติดตามตรวจสอบและ ประเมินผลการดำเนินการตามระบบที่คณะกรรมการอำนวยการ หรือผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการเจ้า สังกัดกำหนด และยังคงอยู่ภายใต้การตรวจสอบและประเมินผลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

4. ระเบียบปฏิบัติ

ผู้มีอำนาจควบคุมรับผิดชอบในการวางระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ระเบียบนี้ต้องก่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สามารถจัดทำขึ้นเป็นการเฉพาะ ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของทางราชการ ที่ใช้บังคับเป็นการทั่วไป

ระเบียบที่ต้องมีบังคับใช้ มี 4 เรื่อง คือ

1. ระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการดำเนินงานและการบริหารทั่วไป
2. ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สิน
3. ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. ระเบียบเกี่ยวกับการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงาน

ระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือเกี่ยวกับการเงิน ให้ส่งให้กระทรวงการคลังทราบภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่ออกระเบียบ หากกระทรวงการคลังพิจารณาเห็นว่าระเบียบนั้นขัดต่อกฎหมายหรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง ให้มีหนังสือโต้แย้งพร้อมเหตุผลไปยังส่วนราชการเจ้าสังกัดภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง ในกรณีที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดไม่เห็นชอบด้วยกับข้อโต้แย้งดังกล่าว ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อวินิจฉัย

5. ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษต้องไม่ใช่ข้าราชการหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในราชการประจำของหน่วยงานที่แปรรูปเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเว้นแต่ในกรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดโดยคำร้องขอของผู้อำนวยการสั่งให้บุคคลดังกล่าวไปปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระยะเวลาที่กำหนดก็ได้ โดยให้ดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์การสั่งให้ข้าราชการไปทำการซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ พ.ศ. 2530

การบรรจุและแต่งตั้ง การบังคับบัญชา และการบริหารงานบุคคลอื่น ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการตามระเบียบที่ผู้มีอำนาจควบคุมกำหนด

ในกรณีที่ข้าราชการได้รับการสรรหาให้เป็นผู้อำนวยการ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดของข้าราชการผู้นั้นสั่งให้ข้าราชการดังกล่าวมาปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์การสั่งให้ข้าราชการไปทำการซึ่งนับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ พ.ศ. 2530

6. รายได้ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

เนื่องจากส่วนราชการเจ้าสังกัดไม่สามารถตั้งงบประมาณเพื่ออุดหนุนหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้ แต่สามารถตั้งเป็นงบประมาณสำหรับค่าตอบแทนหรือค่าบริการในการให้บริการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้ ดังนั้น รายได้ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษจึงมาจากค่าตอบแทนหรือค่าบริการในการให้บริการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษจากส่วนราชการเจ้าสังกัดเป็นหลัก รายได้อื่นอาจมาจากหน่วยงานอื่น ภาคเอกชน และประชาชน

สำหรับหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ส่วนราชการเจ้าสังกัดอาจตั้งงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรกได้

เงินอุดหนุนที่ได้รับและรายได้ที่ได้รับจากการให้บริการ ในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีสิทธิเก็บรักษาไว้และนำไปใช้ในกิจการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้ ตามระเบียบที่ผู้มีอำนาจควบคุมกำหนด

ห้ามนำเงินรายได้ที่เป็นเงินอุดหนุนจากส่วนราชการเจ้าสังกัดมาจัดสรรเป็นเงินเพิ่มพิเศษหรือเงินรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

7. การจัดการรายได้

รายได้ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินเว้นแต่กระทรวงการคลังจะขอให้หน่วยบริการรูปแบบพิเศษแห่งใดแห่งหนึ่งที่มีรายได้เกินจำเป็นนำรายได้ส่งคลัง

(ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. 2548 กำหนดไว้ว่าเงินรายได้ที่ไม่ต้องนำส่งคลังเมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เงินสำรองเพื่อการลงทุน และสำรองอื่นตามที่ผู้มีอำนาจควบคุมกำหนดความเห็นชอบของกระทรวงการคลังแล้วเหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้แผ่นดินตามอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด แต่กระทรวงการคลังได้

ออกข้อบังคับของกระทรวงการคลังว่าด้วยรายได้ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. 2548 ประกาศเมื่อวันที่ 2 พ.ค. 2548 มีผลวันที่ 3 พ.ค. 2548 มีสาระเกี่ยวกับ การเก็บรายได้จากการให้บริการไว้ใช้จ่ายโดยไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินได้ 3 กรณี คือ

- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- เงินสำรองเพื่อการลงทุน
- เงินสำรองอื่น

ข้อบังคับนี้ยังมีเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การบัญชี การพัสดุ การจัดทำรายงานการเงินประจำปีส่งให้กระทรวงการคลัง

นอกจากนั้น กระทรวงการคลังยังสงวนสิทธิ์ที่จะกำหนดให้นำเงินรายได้ส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินในกรณีที่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีรายได้เหลือเกินความจำเป็น)

8. การติดตามประเมินผล

หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดสามารถเข้าไปกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษอยู่ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งอย่างแท้จริงโดยมีระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เหมาะสมทั้งในระดับของหน่วยงานและในระดับตัวผู้อำนวยการเอง

ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานแก่ ก.พ.ร. ตามระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนดและให้ ก.พ.ร. ศึกษาและวิเคราะห์รายงานดังกล่าวเพื่อนำไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาโครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานของทางราชการ

เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ให้ ก.พ.ร. ร่วมมือกับส่วนราชการเจ้าสังกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

9. การจัดตั้งอย่างไร

ส่วนราชการต้องมีคำขอขอมายังสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้ ก.พ.ร. พิจารณา ประเด็นต่อไปนี

1. จิตความสามารถที่นอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ส่วนราชการนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการแล้ว ยังสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ หรือทรัพยากรอื่นใดของหน่วยงานนั้นให้บริการแก่ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐแห่งอื่น หรือประชาชนได้ด้วย

2. เมื่อมีการแปลงสภาพหน่วยงานนั้นเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระเบียบนี้แล้ว จะก่อให้เกิดความคล่องตัวคุ้มค่า และลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการภาครัฐยิ่งขึ้น และ

3. มีการปรับโครงสร้างของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการแปลงสภาพหน่วยงานเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

นอกจากนั้น หากจัดทำเอกสารประกอบการดำเนินการ ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้แนบไปกับคำขอ จะทำให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่

ความสัมพันธ์และภาระรับผิดชอบต่อส่วนราชการเจ้าสังกัด

การวางแผนและรายงานผล

แนวทางการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรสิน การเงินและบุคคลากร

แนวทางการประเมินองค์การและผลสัมฤทธิ์

ทิศทางการพัฒนาองค์การในอนาคต

อื่น ๆ

เมื่อ ก.พ.ร. ให้ความเห็นชอบแล้ว ให้ ก.พ.ร. นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ และประกาศการแปลงสภาพเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษในราชกิจจานุเบกษา

ส่วนราชการเจ้าสังกัดต้องปรับปรุงกฎหมายแบ่งส่วนราชการภายในส่วนราชการของตนให้สอดคล้องกับการแปลงสภาพเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ด้วย

10. การถ่ายโอนงานอย่างไร

เมื่อประกาศการแปลงสภาพเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ส่วนราชการเจ้าสังกัดต้องดำเนินการให้หน่วยบริการรูปแบบพิเศษสามารถดำเนินการได้โดยเร็วโดยพิจารณาใน 3 ปัจจัยหลักคือ งาน ทรัพยากร และบุคลากร ดังนี้

งาน ควรพิจารณาว่าภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษนั้นมีส่วนที่ต้องตัดโอนไปจากส่วนราชการเจ้าสังกัดหรือไม่ หากมีจะตัดโอนไปอย่างไร

ทรัพยากร มีทรัพยากรใดที่ต้องตัดโอนไปจากส่วนราชการเจ้าสังกัดหรือไม่ หากมีจะตัดโอนไปอย่างไรเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการภาครัฐอย่างแท้จริง เช่น ทำความตกลงว่าส่วนราชการเจ้าสังกัดให้ใช้ หรือให้ยืมใช้หรือให้เช่าใช้ เพื่อประโยชน์ในการลดต้นทุนการผลิต

บุคลากร ต้องตัดโอนไปจากส่วนราชการเจ้าสังกัดหรือไม่ หากมีจะตัดโอนไปอย่างไร หากมีการตัดโอนข้าราชการและ/หรือลูกจ้างของส่วนราชการเจ้าสังกัดไปยังหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ก็ต้องเตรียมทำบัญชีตำแหน่งไว้ด้วยเพื่อดำเนินการต่อไป

ผลการพิจารณาในประเด็นข้างต้นจะนำไปเป็นฐานการบริหารจัดการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษต่อไป

11. การยุบเลิกอย่างไร

ในกรณีที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดไม่ประสงค์จะดำเนินงานหน่วยบริการรูปแบบพิเศษต่อไป หรือเมื่อผลการประเมินปรากฏว่าหน่วยบริการรูปแบบพิเศษไม่สมควรที่จะดำเนินงานต่อไปไม่ว่าเพราะหมดความจำเป็นหรือการดำเนินงานต่อไปไม่คุ้มค่า หรือขาดประสิทธิภาพหรือเพราะเหตุอื่นใดให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อมีมติให้ยุบเลิกหน่วยบริการรูปแบบพิเศษนั้น

2.5 ลักษณะของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีสถานะเป็นหน่วยงานให้บริการภายในของระบบราชการที่มุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน โดยมีลักษณะกึ่งอิสระ (Quasi -Autonomy) หรือมี arm's length ออกไปได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งแยกออกไปต่างหากจากหน่วยงานแม่ (parent organization) ดังเช่นกรณีขององค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษนั้น ยังคงถือเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงหรือกรมและอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี โดยมีเป้าหมายให้บริการหน่วยงานแม่เป็นอันดับแรก และเพื่อให้เห็นธรรมชาติของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษอย่างชัดเจน ผู้ศึกษาได้จัดทำตารางเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างส่วนราชการ องค์กรมหาชนและหน่วยบริการรูปแบบพิเศษในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การกิจในการดำเนินงาน
2. สถานะของหน่วยงาน
3. ขอบเขตของอำนาจหน้าที่
4. กรอบการดำเนินการ
5. การบริหารงานภายใน
6. การกำกับดูแล
7. การติดตามและการรายงาน

ตารางที่ 2.2

ตารางสรุปเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างส่วนราชการ

: หน่วยบริการรูปแบบพิเศษและองค์กรมหาชน

ประเด็น	ส่วนราชการ	หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ	องค์กรมหาชน
1. ภารกิจ	ภารกิจหลักของหน่วยงานตามที่กฎหมายกำหนด	ภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการเฉพาะด้านแก่หน่วยงานต้นสังกัด ส่วนราชการอื่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ/หรือประชาชน ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหารายได้ (ถ้ามี) และนำส่งรายได้เข้ารัฐ เป็นการโดยตรง หรือจำเป็นต้องเลี้ยงตัวเองได้ เป็นสำคัญ	ภารกิจที่รัฐต้องดำเนินการในการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนโดยไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก
2. สถานะของหน่วยงาน	- เป็นนิติบุคคล - เป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนการบริหารและดำเนินการตามระเบียบกลาง	- ไม่เป็นนิติบุคคล - เป็นหน่วยงานที่มีอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารงานภายใต้การกำกับหน่วยงานแม่	- เป็นนิติบุคคล - เป็นหน่วยงานที่มีอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารงานภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีเจ้าสังกัด
3. ขอบเขตอำนาจหน้าที่	กำหนดในกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ	กำหนดในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีจัดตั้ง/หรือมติคณะรัฐมนตรี	กำหนดในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง
4. กรอบการดำเนินการ	มีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ เป็นแนวการดำเนินงาน	มีเอกสารกรอบการดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องเสนอให้หน่วยงานเห็นชอบก่อน	มีแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องมีแผนการลงทุนและมีแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ

ประเด็น	ส่วนราชการ	หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ	องค์การมหาชน
5. การบริหารงานภายใน	ใช้ระบบการบริหารงานคนและบริหารเงินที่องค์กรกลางกำหนด	- มีระบบบริหารงานบริหารคนและบริหารเงินที่กำหนดขึ้นเอง - มุ่งในเรื่องของประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน - เรียกเก็บค่าบริการจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัดหน่วยงานหรือลูกค้าผู้รับบริการอื่น ๆ ได้	- มีระบบการบริหารงานบริหารคนและบริหารเงินที่กำหนดขึ้นเอง - เน้นการบริหารงานเชิงประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน
6. การกำกับดูแล	กำกับดูแลตามสายการบังคับบัญชา	กำกับดูแลโดยหน่วยแม่	- มีคณะกรรมการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ - รัฐมนตรีเจ้าสังกัดมีหน้าที่กำกับ ดูแลการดำเนินงานของ PO ให้เป็นไปตามกฎหมาย
7. การติดตามประเมินผลและรายงาน	- มีระบบการรายงานและการประเมินผลตามแบบกลาง - ต้องกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติภารกิจขององค์กร	- มีระบบการรายงานและการประเมินผลที่ชัดเจน - ต้องกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติภารกิจขององค์กรไว้ล่วงหน้า	- อยู่ภายใต้ระบบการประเมินของ PO ตามหลักเกณฑ์ที่ ครม. กำหนด - จัดทำรายงานปีละ 1 ครั้ง เสนอรัฐมนตรีเจ้าสังกัด
8. อื่น ๆ			- ไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน - กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ - กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และ - กฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน

ตามตารางที่ 2.2 ได้แสดงให้เห็นว่าหน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีลักษณะของการจัดโครงสร้างการบริหารในแบบการกระจายอำนาจ โดยแยกส่วนออกมาเป็นหน่วยงานเอกเทศ หรือนิยมเรียกกันว่า ศูนย์รับผิดชอบ (responsibility center) ที่สามารถดูแลรับผิดชอบการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรและการส่งมอบผลผลิตของตนเอง ในลักษณะเดียวกันกับศูนย์กำไร (profit center) ที่นิยมจัดตั้งขึ้นในบริษัทธุรกิจโดยทั่วไป

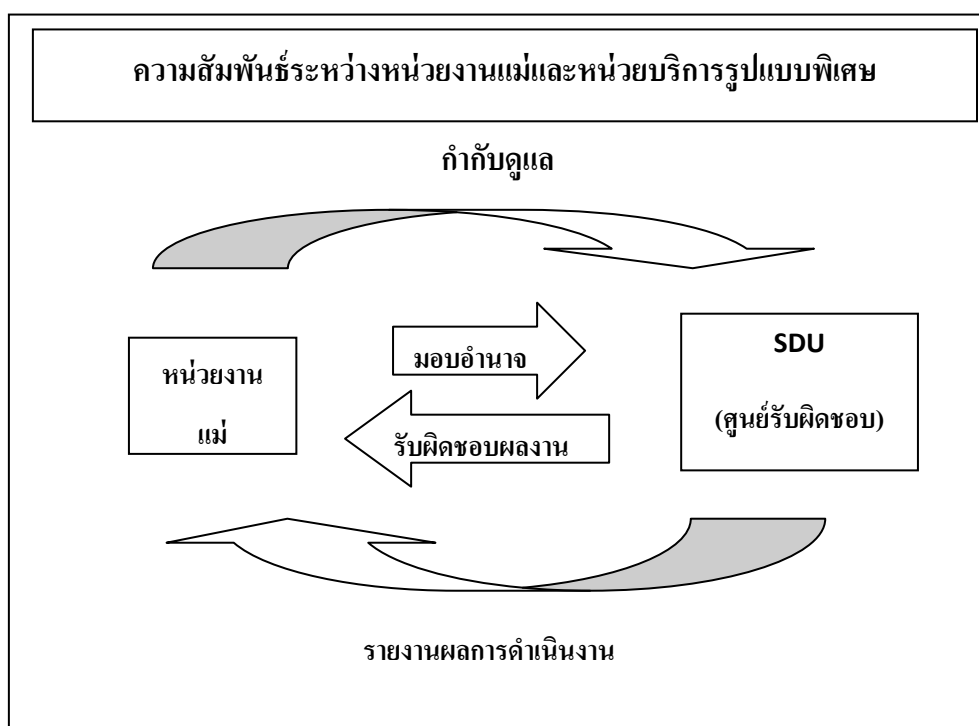
ด้วยเหตุที่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษยังคงมีความสัมพันธ์ผูกพันกับหน่วยงานแม่ ดังนั้น การดำเนินงานใด ๆ ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษจึงต้องได้รับการมอบอำนาจจากปลัดกระทรวงหรืออธิบดีของหน่วยงานแม่ อันก่อให้เกิดผลติดตามอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ

ประการแรก หน่วยบริการรูปแบบพิเศษต้องมีภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) ต่อหน่วยงานต้นสังกัดของตน

ประการที่สอง หน่วยงานแม่ผู้มอบอำนาจยังสามารถเข้าไปกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษอยู่เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งอย่างแท้จริง รายละเอียดตามแผนภาพที่ 2.3

แผนภาพที่ 2.3

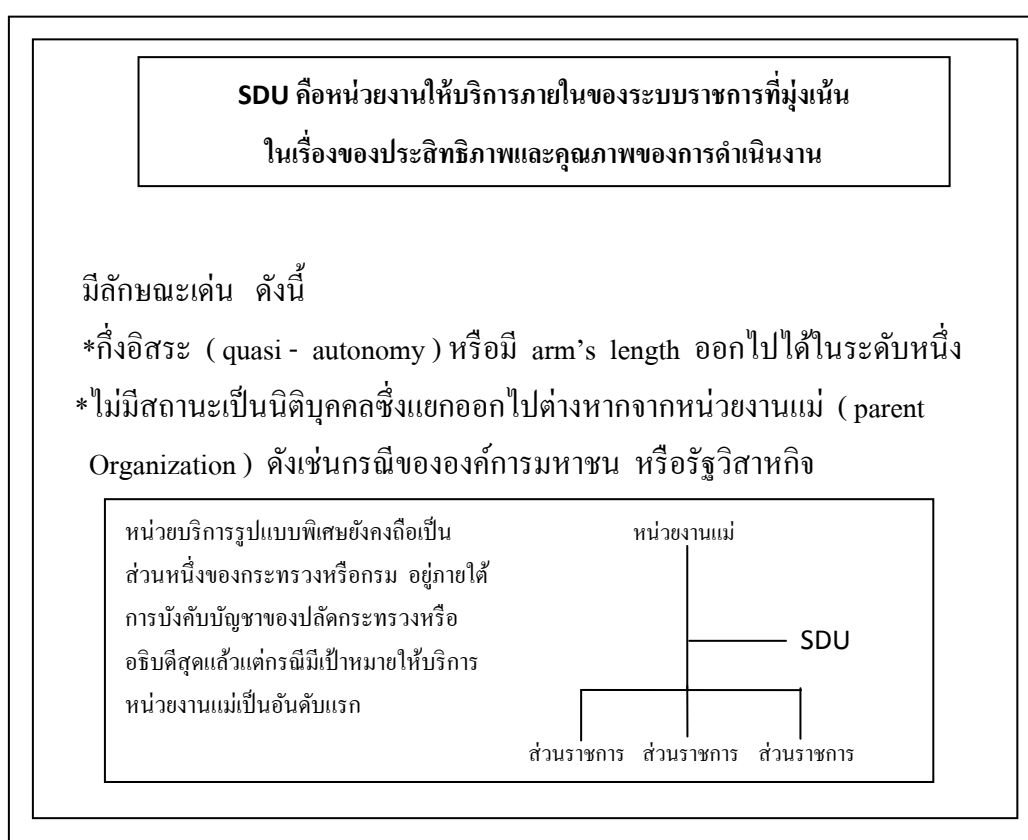
แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานแม่และหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ



จากคุณลักษณะของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่มีความเป็นอิสระ (quasi – autonomy) แต่ยังคงอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการ โดยหน่วยงานมีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีการมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษจึงเป็นทางเลือกใหม่ของการจัดโครงสร้างองค์การในภาคราชการที่จะช่วยทำให้ขนาดของส่วนราชการเดิมเล็กลง มีการถ่ายโอนและโยกย้ายข้าราชการและลูกจ้างบางส่วนออกไป ลดภาระต้นทุนค่าใช้จ่าย รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานให้ดีขึ้น ตัวอย่างความเป็นไปได้ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ได้แก่ โรงงานกษาปณ์ โรงพิมพ์ของส่วนราชการ พิพิธภัณฑ์ หน่วยทดสอบคุณภาพมาตรฐาน และห้องปฏิบัติการ (laboratory) หน่วยศึกษาวิเคราะห์และวิจัย หน่วยฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ หน่วยให้บริการคำปรึกษาแนะนำ หน่วยให้บริการในด้านที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเครื่องจักรกล และอุปกรณ์เครื่องมือ รวมถึงศูนย์บริการร่วมระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ เป็นต้น

แผนภาพที่ 2.4

แผนภาพแสดงสถานะของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ



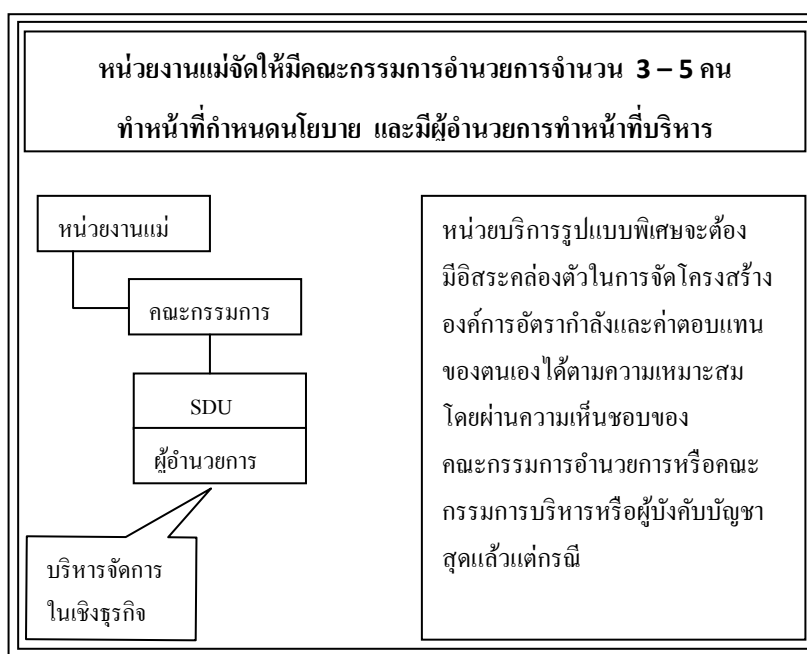
2.6 โครงสร้างและการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

การจัดโครงสร้างการบริหารงาน (administrative structure) ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ นั้น อาจดำเนินการในรูปของคณะกรรมการอำนาจการหรือคณะกรรมการบริหารที่ได้รับ การแต่งตั้งจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัด (หรือในกรณีที่เป็นศูนย์บริการร่วมอาจมีผู้แทนของหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันเป็นคณะกรรมการบริหาร) หรืออาจให้อยู่ภายใต้การดูแลบังคับบัญชาของ ปลัดกระทรวง รองปลัดกลุ่มภารกิจ หรืออธิบดี เป็นการโดยตรงก็ได้

ทั้งนี้ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษจะต้องมีอิสระความคล่องตัวในการจัดโครงสร้าง องค์การ อัตรากำลังและค่าตอบแทนของตนเองได้ตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการอำนาจการหรือคณะกรรมการบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดแล้วแต่กรณี เนื่องจากมี ระบบการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายและวางระบบรายงานเพื่อการควบคุมทางการเงินอย่างเคร่งครัดไว้แล้ว รายละเอียดตามแผนภาพที่ 2.5

แผนภาพที่ 2.5

แผนภาพแสดงการจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ



แผนภาพที่ 2.5 ได้แสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการอำนวยการ หรือผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยมีผู้อำนวยการหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเป็นผู้ที่มีอำนาจเด็ดขาดที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้บริหารงาน โดยผู้อำนวยการมีหน้าที่จัดโครงสร้างและระบบบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการอำนวยการ โดยไม่ผูกพันหรือสังกัดส่วนราชการ

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่กำหนดขึ้นมานี้มีระบบการบริหารงานที่สำคัญจำนวน 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่หนึ่ง ระบบการบริหารงานและสรรหาผู้อำนวยการ

หน่วยงานแม้มีหน้าที่สรรหาผู้อำนวยการ โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการสรรหา มีปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง หรืออธิบดีเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ตลอดจนลงนามในสัญญาว่าจ้าง ซึ่งมีวาระคราวละ 4 ปี

ผู้อำนวยการมีอำนาจในการบริหารงานของหน่วยงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจแต่งตั้งก่อน นอกจากนั้นยังมีอำนาจอกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ทางการบริหารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง รวบรวมปัญหาในการดำเนินการพร้อมด้วยข้อเสนอแนะ เพื่อเสนอต่อผู้มีอำนาจแต่งตั้ง และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีเสนอต่อผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ตลอดจนดำเนินงานอื่นเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงาน

จากระบบการสรรหาดังกล่าวผู้อำนวยการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ จึงเป็นผู้มีอำนาจกำกับ ดูแลและควบคุมการบริหารจัดการภายในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษอย่างมีอิสระ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในเชิงนโยบายและเป้าหมายการบริหารงานต่อคณะกรรมการอำนวยการ

ระบบที่สอง ระบบบริหารงานบุคคล

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษสามารถวางระเบียบบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานของหน่วยงานได้เอง โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานแม่ต้นสังกัด และต้องประกาศให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเรียกว่า พนักงาน เป็นผู้ผ่านการสรรหาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด และจ้างให้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีสัญญาจ้างที่เห็นชอบและตกลงกันทั้งสองฝ่าย กำหนดระยะเวลาการจ้างครั้งละไม่เกิน 4 ปี ในสัญญาจะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้าง ระยะเวลาการจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ การวัดผลงาน และการเลิกจ้าง

ในกรณีที่ให้ข้าราชการมาปฏิบัติงาน รัฐมนตรีเจ้าสังกัดสามารถอาศัยอำนาจตามพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์การส่งให้ข้าราชการไปทำการ ซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ พ.ศ. 2530 อาจส่งให้ข้าราชการไปปฏิบัติราชการในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้เป็นการชั่วคราว รวมเวลาทั้งสิ้นไม่เกิน 4 ปี โดยให้นับเวลาระหว่างที่มาปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษสำหรับการคำนวณบำเหน็จบำนาญหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นทำนองเดียวกันเหมือนอยู่ปฏิบัติราชการเต็มเวลา

ข้าราชการที่มาปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ จะอยู่ภายใต้กฎระเบียบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน และทำสัญญาการจ้างเช่นเดียวกับพนักงานตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ในกรณีที่ข้าราชการที่ถูกส่งให้มาปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษหมดวาระและประสงค์จะขอกลับไปรับราชการ ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับไม่ต่ำกว่าเดิม

สำหรับลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวที่มีอยู่ในปัจจุบันของหน่วยงานเดิมนั้น จะต้องมีการปรับเข้าเป็นพนักงานหรือเข้าสู่ระบบลูกจ้างสัญญาจ้างต่อไป โดยไม่กระทบต่อสิทธิประโยชน์เดิมที่เคยได้รับ

ระบบที่สาม ระบบการเงินและบัญชี

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีระบบบัญชีแยกต่างหากจากหน่วยงานแม่ และใช้ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (accrual accounting) ตามหลักสากล บริหารงานภายใต้หลักการของการคิดคำนวณต้นทุนอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการตีราคามูลค่าสินทรัพย์ของทางราชการที่ได้รับ การนำมาใช้ประโยชน์ การคำนวณค่าเสื่อมราคา และต้องทำรายงานทางการเงิน โดยจัดทำงบดุล งบการเงินและบัญชีทุกสิ้นรอบระยะเวลาดำเนินการให้ผู้สอบบัญชีภายนอกตรวจสอบ ตลอดจนต้องจัดให้มีการ

ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและการพัสดุขององค์กร ตลอดจนรายงานผลการตรวจสอบให้หน่วยงานแม่ทราบอย่างน้อยปีละครั้ง

ในการทำธุรกรรมใด ๆ ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่มแต่ได้รับการยกเว้นภาษีนิติบุคคล

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษและให้ทำการตรวจสอบและรับรองบัญชีและการเงินทุกประเภทของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษทุกรอบปี

ระบบที่ดี การติดตามประเมินผลงาน

ในทุกรอบปีให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษในด้านความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Organization Evaluation) ตามแบบและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในเอกสารการจัดตั้งหรือตามที่ ก.พ.ร. กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงสถานะของการปฏิบัติงานขององค์กรในแต่ละปี ซึ่งการประเมินผลนี้จะส่งผลต่อการดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่ได้ตกลง (Performance Agreement) ไว้กับคณะกรรมการอำนวยการ

2.7 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงพิมพ์ กรมชลประทาน

โรงพิมพ์ของกรมชลประทาน เป็นหน่วยงานของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อบริการงานพิมพ์ให้กับหน่วยงานภายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ของกรมชลประทาน

การให้บริการของโรงพิมพ์

โรงพิมพ์ให้บริการการพิมพ์ในระบบออฟเซต และระบบดิจิทัล ตลอดจนให้บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์

โรงพิมพ์สามารถให้บริการงานพิมพ์ประเภทต่าง ๆ เช่น

* แบบฟอร์มต่างๆ ของกรมชลที่ต้องใช้โดยแบ่งเป็น

- แบบฟอร์มชนิดแผ่น
- แบบฟอร์มชนิดสมุดปกอ่อน
- แบบฟอร์มชนิดสมุดปกแข็ง
- แบบฟอร์มชนิดเป็นชุด

* เอกสารทางวิชาการ

- ชนิดเป็นเล่ม
- ชนิดเป็นชุด

โรงพิมพ์กรมชลประทาน ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็น 3 งาน คือ

1. งานสารนิยการ
2. งานพิมพ์และผลิตสำเนา
3. งานโรงพิมพ์

1. งานสารนิยการ มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในการออกแบบรูปเล่ม ตรวจสอบต้นฉบับเพื่อจัดพิมพ์หนังสือ เอกสารและสิ่งพิมพ์ทุกชนิดของกรม ตรวจสอบปรับปรุงแบบพิมพ์และแบบฟอร์ม พร้อมจัดทำทะเบียนแบบพิมพ์ ถ่ายทำเนาที่ฟจากต้นฉบับและจัดทำแม่พิมพ์สำหรับการพิมพ์ด้วยระบบออฟเซต โดยแบ่งออกเป็น 2 หน่วย คือ หน่วยศิลปกรรม และหน่วยแม่พิมพ์

2. งานพิมพ์และผลิตสำเนา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านพิมพ์เอกสารหนังสือทางราชการทั่วไป ด้วยเครื่องพิมพ์ดีด และคอมพิวเตอร์ ดำเนินการพิมพ์สำเนาแผนที่ แบบแปลนงานก่อสร้างและประกวดราคาจ้างเหมาของโครงการต่าง ๆ ดำเนินการผลิตสำเนาเอกสารทางวิชาการและทั่วไปให้ส่วนราชการ ด้วยเครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพิมพ์แบบ และเครื่องพิมพ์สำเนาระบบดิจิทัล พร้อมทำหน้าที่ทดสอบพิมพ์ดีดผู้ที่จะบรรจุและเลื่อนชั้นของกรม แบ่งออกเป็น 2 หน่วยงานคือ หน่วยพิมพ์ดีดและผลิตสำเนา และหน่วยพิมพ์แบบ

3. งานโรงพิมพ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการรวบรวมรายงานความต้องการแบบพิมพ์ของแต่ละ สำนัก/กอง/โครงการ ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อวางแผนดำเนินงานด้านการผลิตแบบพิมพ์ต่าง ๆ ด้วยระบบออฟเซต ดำเนินการจัดทำรูปเล่มเอกสารในรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง ชนิดปกอ่อน ปกแข็ง

และเย็บชุด พร้อมดำเนินงานจัดทำหีบห่อ แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงานคือ หน่วยพิมพ์ หน่วยประมวลเล่ม และหน่วยผลิตเบ็ดเตล็ด

ลักษณะและประเภทของงานพิมพ์ที่ให้บริการ

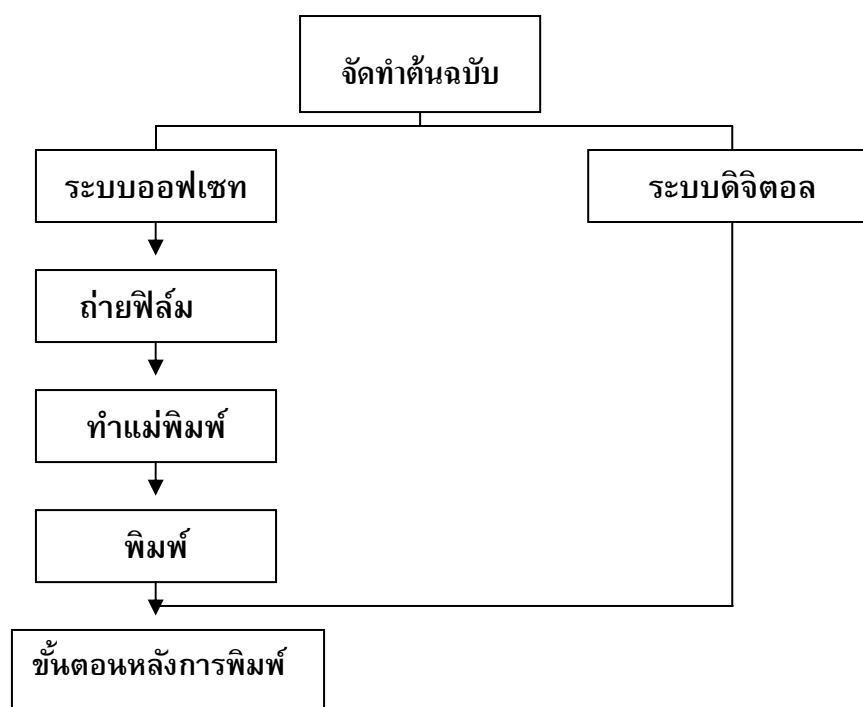
ลักษณะของงานพิมพ์ที่เข้ามา แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ งานเล่ม และงานจับ (งานหรือสิ่งพิมพ์อื่น ๆ นอกเหนือหนังสือเล่ม เช่น แผ่นพับหรือบริการพิมพ์ปก เย็บเล่ม เป็นต้น)

ระบบการพิมพ์ของโรงพิมพ์กรมชลประทาน มี 2 ระบบคือ

1. ระบบออฟเซต เหมาะสำหรับงานพิมพ์จำนวนพิมพ์มาก มีภาพประกอบต่าง ๆ
2. ระบบดิจิทัล เหมาะสำหรับงานพิมพ์จำนวนน้อย และต้องการความรวดเร็ว

ความแตกต่างของการพิมพ์ระบบออฟเซตและระบบดิจิทัลคือ

แผนภาพที่ 2.6 ความแตกต่างของการพิมพ์ระบบออฟเซตและระบบดิจิทัล



กระบวนการพิมพ์

กระบวนการผลิตภายในโรงพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นงานประเภทหนังสือเล่ม หรืองานจับ จะ มีรูปแบบของขบวนการผลิตในรูปแบบเดียวกัน แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ขั้นตอนก่อนพิมพ์
2. ขั้นตอนการพิมพ์
3. ขั้นตอนหลังการพิมพ์

1. ขั้นตอนก่อนพิมพ์

เป็นขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่ได้ต้นฉบับมา ผ่านกรรมวิธีต่างๆ จนกระทั่งได้แม่พิมพ์ที่เหมือนต้นฉบับและพร้อมสำหรับการพิมพ์ ซึ่งมีงานหลักดังนี้

1.1 การเรียงพิมพ์และทำอาร์ตเวิร์ก ส่งการถ่ายทอดตัวหนังสือจากต้นฉบับเป็นตัวพิมพ์ โดยใช้วิธีการเรียงพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ และออกแบบ กำหนดรูปร่างหน้าตาของสิ่งพิมพ์ในส่วนที่เป็นงานด้านศิลปะ ซึ่งอาจประกอบไปด้วยตัวอักษรและภาพประกอบ เช่น ปกหนังสือ

1.2 การตรวจพิสูจน์ คือการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา เลขหน้า และรูปแบบว่าตรงตามต้นฉบับหรือไม่ รวมถึงการสะกดคำถูกต้องหรือไม่

1.3 การถ่ายฟิล์ม คือการนำเอาต้นฉบับที่เป็นกระดาษอาร์ตมาทำการถ่ายลงบนแผ่นฟิล์ม ซึ่งเป็นเทคนิคของการใช้ฟิล์มเป็นสื่อในการถ่ายทอดตัวอักษรและภาพลงบนแม่พิมพ์ ในส่วนของภาพประกอบก็จะถูกนำมาถ่ายภาพให้อยู่ในรูปของฟิล์ม เช่นกัน

1.4 การวางรูปแบบ (Lay-out) คือการนำฟิล์มที่ได้มาจัดวางหน้าตามขนาดของแผ่นแม่พิมพ์ (Plate) ซึ่งแผ่นหนึ่งสามารถบรรจุหน้าพิมพ์ได้หลายหน้า

1.5 การทำแม่พิมพ์ คือการอาศัยกรรมวิธีทางเคมีในการถ่ายทอดต้นฉบับจากแผ่นฟิล์ม ลงบนแผ่นแม่พิมพ์ (Plate)

2. ขั้นตอนการพิมพ์

เป็นขั้นตอนที่เครื่องพิมพ์ทำการถ่ายทอดตัวอักษรและรูปภาพจากแม่พิมพ์ (Plate) ลงบนกระดาษหรือวัสดุผิวเรียบอื่นๆ ตามจำนวนที่ต้องการ ในขั้นตอนนี้รวมถึงการตัดกระดาษหรือเตรียมวัสดุที่นำมาพิมพ์เพื่อให้มีขนาดเหมาะสมกับเครื่องพิมพ์แต่ละเครื่อง

3. ขั้นตอนหลังการพิมพ์

เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากการพิมพ์แล้ว เป็นขั้นตอนในการเก็บงาน ทำรูปเล่ม ตามที่เจ้าของงานต้องการ โดยมี การเย็บข้าง, เย็บมุมหลังคา, เย็บเชือก, เย็บก๊

2.8 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

1. ความหมายของ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงาน ในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่ สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการ วิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก องค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการ เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนิน ตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2. ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้ง ภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการ บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน

โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

3. ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้น้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วยจุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร - จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับ

การศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ - โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถทักทายข้อดีเหล่านั้นมาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ - อุปสรรคทาง สภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบใน ระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือ ปรับสภาพองค์กรให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

3.3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาสอุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

3.3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และทักทายโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

3.3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอนกระทั้งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือ ขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาว ด้านอื่น ๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1. การวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์การ/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ตารางที่ 2.3 ตารางเปรียบเทียบปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายใน /ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็งภายในองค์กร	W จุดอ่อนภายในองค์กร
O โอกาสภายนอก	SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็ง ภายในและโอกาสภายนอก มาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดย พิจารณาจากโอกาสภายนอก ที่เป็นผลดีต่อองค์กร
T อุปสรรคภายนอก	ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรค ภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมา ใช้	WT การแก้ไขหรือลดความเสียหาย ของธุรกิจอันเกิดจาก จุดอ่อนภายในองค์กรและ อุปสรรคภายนอก

4. ข้อดี – ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์ สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่น่า SWOT มาใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้าน ต่างๆ มากมาย เช่น - การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง - การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของ เหตุการณ์ - การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น - การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการ ดำเนินการ - การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ - การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น - การสร้าง กระบวนการเรียนรู้ใหม่ ฯลฯ

ข้อเสีย ของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และ ความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจากคุณภาพของข้อมูลที่น่ามาใช้ วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้อง ทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูล พื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

2.9 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

พ.ศ. ๒๕๔๘

โดยที่หน่วยงานของส่วนราชการบางแห่งมีขีดความสามารถสูงกว่าภารกิจที่มีอยู่ของหน่วยงานนั้น และมีลักษณะที่อาจให้บริการแก่ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐแห่งอื่นรวมทั้งประชาชนได้ หากปรับปรุงให้หน่วยงานนั้นมีการบริหารงานในรูปแบบพิเศษเพื่อสามารถให้บริการแก่ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐแห่งอื่นและประชาชนได้ด้วย ย่อมจะเป็นประโยชน์แก่การให้บริการสาธารณะได้อย่างกว้างขวางและสามารถลดค่าใช้จ่ายภาครัฐลงได้ ทั้งยังจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ายิ่งขึ้น จึงสมควรกำหนดให้หน่วยงานหรือภารกิจของส่วนราชการดังกล่าวมีระบบการบริหารงานในรูปแบบพิเศษที่มีอิสระในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพของงานได้ต่อไป

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๑ (๘) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ นายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. ๒๕๔๘”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในระเบียบนี้

“ส่วนราชการ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม หรือส่วนราชการที่ไม่มีฐานะเป็นกรมแต่มีหัวหน้าส่วนราชการเป็นอธิบดีหรือเทียบเท่า ทั้งนี้ ที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือในกำกับดูแลของฝ่ายบริหาร

“ส่วนราชการเจ้าสังกัด” หมายความว่า ส่วนราชการที่มีหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระเบียบนี้อยู่ในสังกัด

“หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัด” หมายความว่า ปลัดกระทรวง ปลัดทบวง อธิบดี หรือ หัวหน้าของส่วนราชการเจ้าสังกัด

“หน่วยงาน” หมายความว่า หน่วยงานภายในระดับต่ำกว่ากรมของส่วนราชการและให้ หมายความว่ารวมถึงภารกิจของหน่วยงานหรือของส่วนราชการด้วย

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการอำนวยการหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดซึ่งเรียกชื่ออย่างอื่นของ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

“ผู้มีอำนาจควบคุม” หมายความว่า

(๑) หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัด ในกรณีที่หน่วยหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ บริหารงานโดยหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดเป็นผู้ควบคุมดูแล หรือ

(๒) คณะกรรมการ ในกรณีที่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษบริหารงานโดยมีคณะกรรมการ เป็นผู้ควบคุมดูแล

ข้อ ๔ ส่วนราชการใดประสงค์จะให้มีการบริหารงานในรูปแบบพิเศษแตกต่างจากระบบราชการ โดยแปลงสภาพหน่วยงานเดิมเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระเบียบนี้ให้เสนอเรื่อง ต่อ ก.พ.ร. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนด

ข้อ ๕ ก.พ.ร. จะให้ความเห็นชอบตามข้อ ๔ ได้ ต้องปรากฏว่า

(๑) หน่วยงานดังกล่าวมีขีดความสามารถที่นอกจากจะปฏิบัติหน้าที่แก่ส่วนราชการนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการแล้วยังสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ หรือทรัพยากรอื่นใดของหน่วยงานนั้นให้บริการแก่ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐแห่งอื่น หรือ ประชาชน ได้ด้วย

(๒) เมื่อมีการแปลงสภาพหน่วยงานนั้นเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระเบียบนี้ แล้ว จะก่อให้เกิดความคล่องตัว คุ่มค่า และลดค่าใช้จ่ายภาครัฐยิ่งขึ้น และ

(๓) มีการปรับโครงสร้างของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการแปลงสภาพหน่วยงานเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

เมื่อ ก.พ.ร. ให้ความเห็นชอบแล้วให้ ก.พ.ร. นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติและประกาศการแปลงสภาพเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษในราชกิจจานุเบกษา

ให้หน่วยงานที่แปลงสภาพเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบนี้

ข้อ ๖ การดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระเบียบนี้ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการภาครัฐเป็นสำคัญ และเมื่อมีกำลังผลิตหรือขีดความสามารถเหลืออยู่ จึงจะให้บริการแก่ประชาชนได้ ทั้งนี้ให้เป็นหน้าที่ของผู้มีอำนาจควบคุมในการวางหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขในการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อมิให้เป็นการแข่งขันกับภาคเอกชน ด้วย

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดกำหนดเป้าหมายปริมาณงานบริการที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดประสงค์จะได้รับบริการจากหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และแจ้งให้หน่วยบริการรูปแบบพิเศษทราบล่วงหน้าเป็นประจำปีงบประมาณ

ข้อ ๗ ส่วนราชการเจ้าสังกัดจะตั้งงบประมาณเพื่ออุดหนุนหน่วยบริการรูปแบบพิเศษไม่ได้ เว้นแต่เป็นงบประมาณสำหรับค่าตอบแทนหรือค่าบริการในการใช้บริการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรก

วิธีการคิดค่าตอบแทนหรือค่าบริการตามวรรคหนึ่ง ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบ

ข้อ ๘ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จะให้อยู่ในความควบคุมดูแลโดยตรงของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัด หรือจะให้มีคณะกรรมการเป็นผู้ควบคุมดูแลและรายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดก็ได้ ทั้งนี้ ตามที่หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดกำหนด

ในกรณีที่คณะกรรมการเป็นผู้ควบคุมดูแลหน่วยบริการรูปแบบพิเศษให้คณะกรรมการประกอบด้วยประธานกรรมการอื่นไม่เกินห้าคนซึ่งหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดแต่งตั้งตามความเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ทั้งนี้ หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดจะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการก็ได้

การประชุมและปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อ ๕ ให้หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีอิสระในการบริหารงานจากส่วนราชการเจ้าสังกัด แต่ยังคงเป็นกิจการและเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการเจ้าสังกัด และให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดที่จะต้องใช้บริการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ในกรณีที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าค่าตอบแทนหรือค่าบริการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษสูงเกินสมควรหรือคุณภาพของการบริการไม่ดีเท่าที่ควร จะสั่งให้ลดค่าตอบแทนหรือค่าบริการ หรือปรับปรุงคุณภาพของการบริการภายในเวลาที่กำหนดก็ได้

ข้อ ๑๐ ในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ให้มีผู้อำนวยการคนหนึ่งซึ่งมีอำนาจควบคุมแต่งตั้งจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ในการแต่งตั้งผู้อำนวยการ ให้ผู้มีอำนาจควบคุมดำเนินการสรรหาจากข้าราชการเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นตามหลักเกณฑ์และวิธีที่มีอำนาจควบคุมกำหนด

ในกรณีที่ข้าราชการได้รับการสรรหาให้เป็นผู้มีอำนาจ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดของข้าราชการผู้นั้นสั่งให้ข้าราชการดังกล่าวมาปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามพระราชกฤษฎีกา กำหนดหลักเกณฑ์การสั่งให้ข้าราชการไปทำการซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ พ.ศ. ๒๕๓๐

ให้เป็นหน้าที่ของผู้มีอำนาจที่จะจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีเสนอผู้มีอำนาจควบคุม เพื่อแสดงแนวทางการปฏิบัติงาน การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรและการจัดหารายได้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ข้อ ๑๑ ให้ผู้มีอำนาจเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่และรับผิดชอบในกิจการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ทั้งนี้ ตามระเบียบที่ผู้มีอำนาจควบคุมกำหนดและในกรณีที่คณะกรรมการกำหนด ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดด้วย

ให้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดมอบอำนาจในการบริหาร การจัดทำนิติกรรมการดำเนินคดีและการฟ้องคดี หรือการอื่นใดในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษให้แก่ผู้อำนวยการ เพื่อให้บริหารงานหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้โดยอิสระแทนส่วนราชการเจ้าสังกัดนั้น

ในกรณีที่ไม้อาจมอบอำนาจตามวรรคสองตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้ ให้ดำเนินการมอบอำนาจตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ข้อ ๑๒ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษต้องไม่ใช่ข้าราชการหรือผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในราชการประจำของส่วนราชการนั้น เว้นแต่ในกรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดโดยคำร้องขอของผู้อำนวยการจะสั่งให้บุคคลดังกล่าวไปปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระยะเวลาที่กำหนดก็ได้ โดยให้ดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์การสั่งให้ข้าราชการไปทำการซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ พ.ศ. ๒๕๓๐

การบรรจุและแต่งตั้ง การบังคับบัญชา และการบริหารงานบุคคลอื่น ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการตามระเบียบที่ผู้มีอำนาจควบคุมกำหนด

การกำหนดอัตราค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษให้คำนึงถึงประสิทธิภาพและรายได้ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างทั่วไปในลักษณะงานทำนองเดียวกัน

ข้อ ๑๓ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ให้ผู้มีอำนาจควบคุมวางระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษขึ้นใช้บังคับไว้เป็นการเฉพาะ โดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของทางราชการ ที่ใช้บังคับเป็นการทั่วไป

ระเบียบตามวรรคหนึ่งต้องไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และอย่างน้อยต้องมีระเบียบในเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) ระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการดำเนินงานและการบริหารทั่วไป
- (๒) ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สิน
- (๓) ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- (๔) ระเบียบเกี่ยวกับการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงาน

ข้อ ๑๔ ระเบียบของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือเกี่ยวกับการเงิน ให้ส่งให้กระทรวงการคลังทราบภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่ออกระเบียบ และถ้ากระทรวงการคลังเห็นว่าระเบียบนั้นขัดต่อกฎหมายหรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง ให้มีหนังสือโต้แย้งพร้อมเหตุผลไปยังส่วนราชการเจ้าสังกัดภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง ในกรณีที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดไม่เห็นชอบด้วยกับข้อโต้แย้งดังกล่าว ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อวินิจฉัย

ในกรณีที่มิกฎหมายกำหนดให้ส่วนราชการใดมีอำนาจออกกฎ ระเบียบ หรือ ข้อบังคับ และกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระเบียบนี้ ให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการแก้ไขกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับนั้น เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานโดยอิสระของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระเบียบนี้ ทั้งนี้ ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งจาก ก.พ.ร.

ข้อ ๑๕ เงินอุดหนุนที่ได้รับตามข้อ ๗ และรายได้ที่ได้รับจากการให้บริการทั้งปวง ให้หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีสิทธิเก็บรักษาไว้และนำไปใช้ในกิจการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้ตามระเบียบที่ผู้มีอำนาจควบคุมกำหนด

ให้กระทรวงการคลังดำเนินการให้รายได้ที่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้รับตามวรรคหนึ่ง ไม่ต้องนำส่งคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณของกฎหมายว่าด้วยเงินคลัง

เงินรายได้ตามวรรคหนึ่งที่เป็นเงินอุดหนุนจากส่วนราชการเจ้าสังกัด จะนำมาจัดสรรเป็นเงินเพิ่มพิเศษหรือเงินรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการรูปแบบพิเศษมิได้

ข้อ ๑๖ เงินรายได้ที่ไม่ต้องนำส่งคลังตามข้อ ๑๕ วรรคสอง เมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เงินสำรองเพื่อการลงทุน และสำรองอื่นตามที่ผู้มีอำนาจควบคุมกำหนดด้วยความเห็นชอบของกระทรวงการคลังแล้ว เหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้แผ่นดินตามอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๗ ในส่วนราชการเจ้าสังกัดรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่อ ก.พ.ร. ตามระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด และให้ ก.พ.ร. ศึกษาและวิเคราะห์รายงานดังกล่าวเพื่อนำไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาโครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานของทางราชการ

ข้อ ๑๘ เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ให้ ก.พ.ร. ร่วมมือกับส่วนราชการเจ้าสังกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ข้อ ๑๙ ในกรณีที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดไม่ประสงค์จะดำเนินงานหน่วยบริการรูปแบบพิเศษต่อไป หรือเมื่อผลการประเมินงานตามข้อ ๑๘ ปรากฏว่าหน่วยบริการรูปแบบพิเศษใดไม่สมควรที่จะดำเนินงานต่อไป ไม่ว่าเพราะหมดความจำเป็น การดำเนินงานต่อไปไม่คุ้มค่า หรือขาดประสิทธิภาพ หรือเพราะเหตุอื่นใด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อมีมติให้ยุบเลิกหน่วยบริการรูปแบบพิเศษนั้น

ข้อเสนอของ ก.พ.ร. ตามวรรคหนึ่ง ให้ระบุวิธีการจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สิน ภารกิจ และบุคลากรของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่ยุบเลิกด้วย

ข้อ ๒๐ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามระเบียบนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความเป็นไปได้ของโรงพิมพ์กรมชลประทานเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโรงพิมพ์กรมชลประทานเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษโดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ ในสังกัดกรมชลประทาน

3.1.2 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ที่ใช้บริการจากสำนัก / กองต่าง ๆ สังกัด กรมชลประทาน

3.2 เครื่องมือในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ ชนิดมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่มาใช้บริการ ในสังกัดกรมชลประทาน แบ่งคำถามออกเป็น 2 ตอนดังนี้

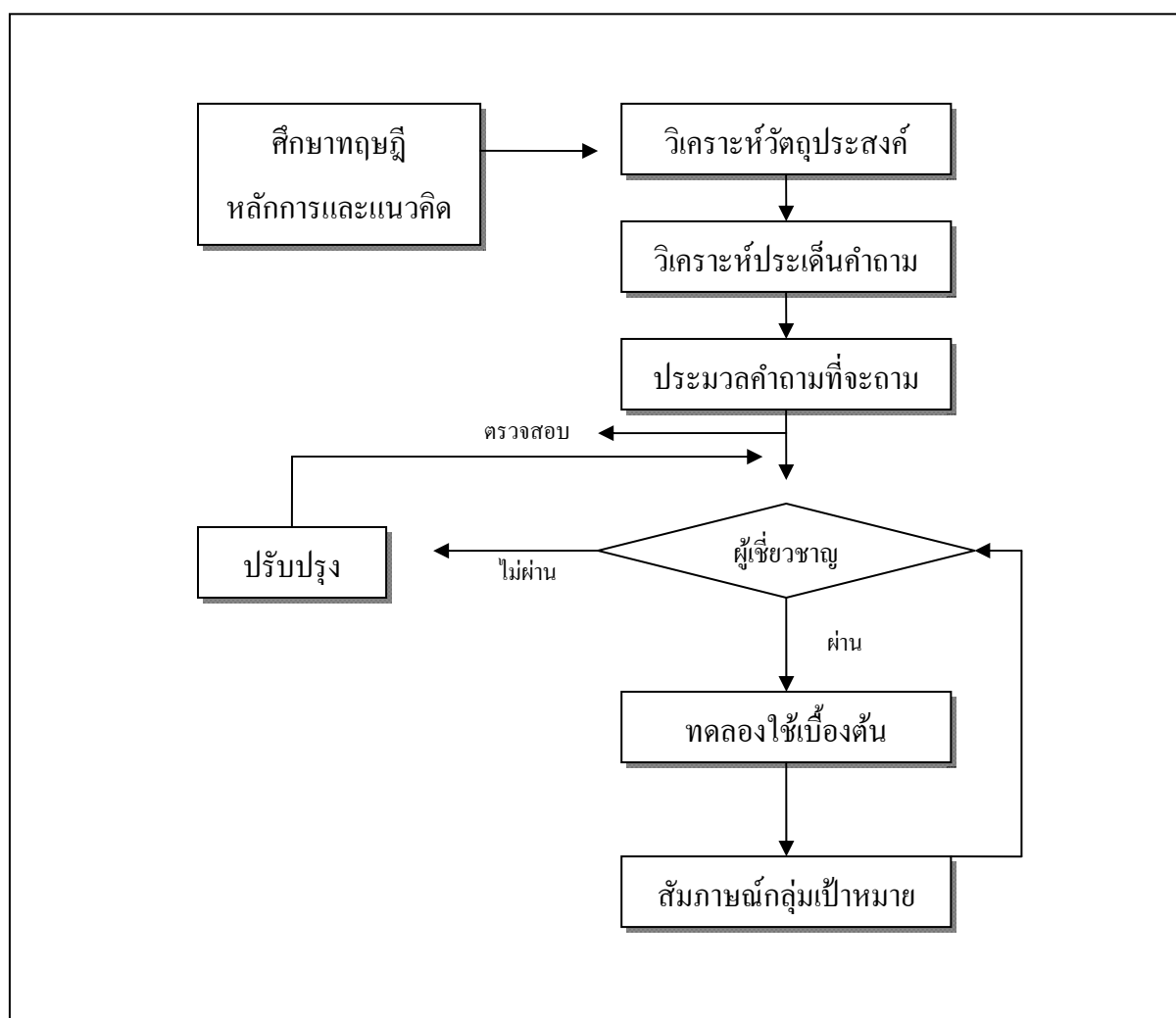
ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารงาน โครงสร้าง อัตราค่าจ้าง ผลผลิต เครื่องจักรเครื่องมือ และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ด้านการบริหารงาน กระบวนการผลิต การปรับโครงสร้าง อัตราค่าจ้าง เครื่องจักรเทคโนโลยีงบประมาณและแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์ เป็นคำถามแบบปลายเปิด

3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนในการจัดสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย



- ศึกษาทฤษฎี หลักการและแนวคิดจากตำรา ที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์
- วิเคราะห์วัตถุประสงค์เนื้อหาโครงสร้างของการวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางและหาขอบเขตสำหรับการออกแบบสัมภาษณ์
- วิเคราะห์ประเด็นคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- ประมวลคำถาม ที่จะถามและเรียบเรียงเพื่อสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์
- นำปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง พิจารณาให้ข้อเสนอแนะและทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์
- นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและทำการปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง
- นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการแก้ไขแล้วไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อทำการเก็บข้อมูลต่อไป

3.3.1 ลักษณะของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างแบ่งคำถามออกเป็น 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเรื่อง สภาพทั่วไปในการบริหารงาน โครงสร้างอัตรากำลัง ผลผลิต เครื่องจักรและศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหาร กรมชลประทาน ในด้านการบริหารงาน กระบวนการผลิต การปรับโครงสร้างอัตรากำลัง เครื่องจักร / เทคโนโลยี งบประมาณและแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือจากหน่วยงานผู้ศึกษาวิจัยถึงหน่วยงานในสังกัดกรมชลประทานเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลในการวิจัย

2. ติดต่อกับหน่วยงานภายในสังกัดของกรมชลประทานที่ได้รับคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขึ้นหนังสือจากหน่วยงานและขอนัดหมายวันและเวลาที่จะทำการสัมภาษณ์ สำหรับหน่วยงานที่อยู่ใกล้และสะดวกที่ผู้วิจัยจะเข้าไปสัมภาษณ์

3. ดำเนินการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลตามที่ได้นัดหมายไว้อย่างมีรูปแบบตามประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ พร้อมทั้งบันทึกเทปคำสัมภาษณ์ด้วยตัวผู้วิจัยเอง

4. การเตรียมการก่อนสัมภาษณ์ทำการทบทวนแบบสัมภาษณ์ให้เข้าใจ ทำการซักซ้อมคำพูดแนะนำและทดลองสัมภาษณ์ก่อนออกเก็บข้อมูลจริง

5. หลังจากสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเสร็จแล้วนำกลับมาทำการถอดเทปคำสัมภาษณ์และจดบันทึกลงแบบฟอร์มคำถามจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ปริมาณและวิเคราะห์เนื้อหา (CONTENT ANALYSIS) ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูล สภาพทั่วไปในการบริหารงาน โครงสร้าง อัตรากำลัง ผลิต เครื่องจักรและศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อหาค่าความถี่และหาร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ด้านการบริหารงาน กระบวนการผลิต การปรับโครงสร้างอัตรากำลัง เครื่องจักรเทคโนโลยีงบประมาณและแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อลงสรุปสาระสำคัญโดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ถอดเทปคำสัมภาษณ์แต่ละบุคคล
2. จัดเรียงคำตอบของแต่ละบุคคลเป็นรายชื่อคำตอบ
3. สรุปประเด็นคำตอบแต่ละข้อคำถาม
4. จัดกลุ่มคำตอบแต่ละข้อคำถามโดยใช้สาระสำคัญของคำตอบ
5. กำหนดหมายเลขให้แต่ละกลุ่มสาระและนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา แล้วนำเสนอพร้อมทั้งบรรยายประกอบ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาสภาพทั่วไปในการบริหารงาน โครงสร้างอัตรากำลัง ผลผลิต เครื่องจักร และศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ จะมีการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยี

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ดังนี้

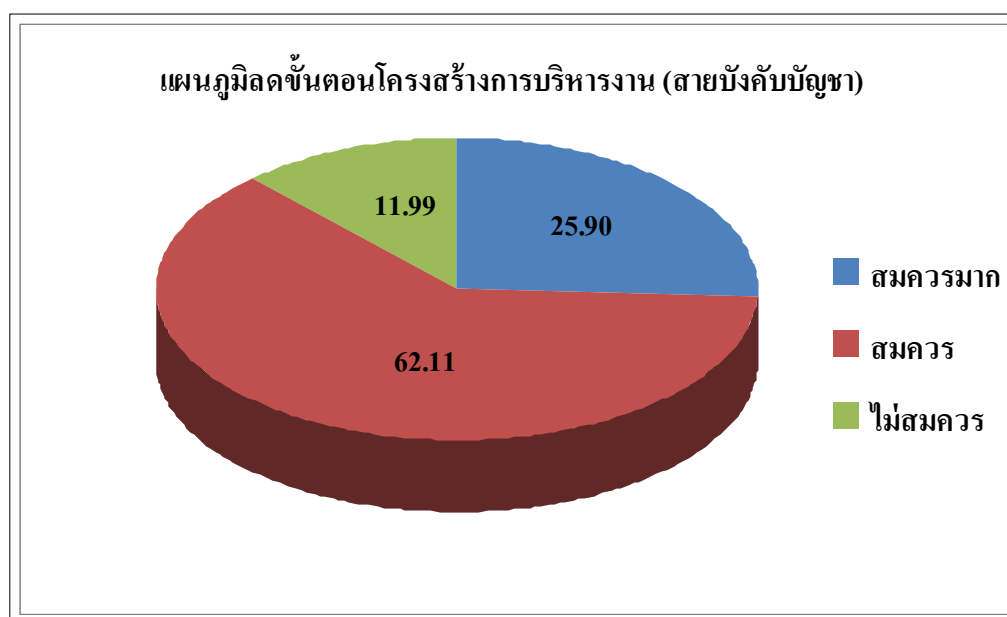
1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปการบริหารงาน
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษของโรงพยาบาลกรมชลประทาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการบริหารงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยแสดงผลเป็นร้อยละเกี่ยวกับ การลดขั้นตอนโครงสร้างการบริหารงาน การดำเนินการวางกรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ ปรับเปลี่ยนอัตรากำลัง ปริมาณการผลิตงานของโรงพยาบาล สภาพเครื่องจักรเครื่องมือ ลดขั้นตอนการผลิตงานพิมพ์คุณภาพงานพิมพ์ รายละเอียดผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการลดขั้นตอนโครงสร้างการบริหาร

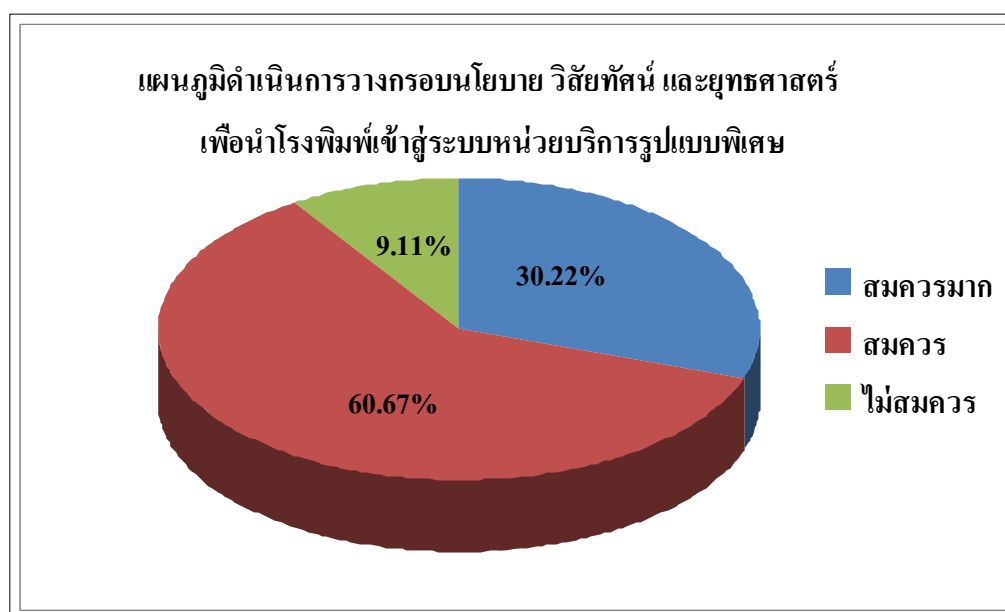
1. ท่านเห็นสมควรหรือไม่ที่โรงพยาบาลจะปรับโครงสร้างการบริหารและอัตราค่าจ้าง		
1.1 ลดขั้นตอนโครงสร้างการบริหารงาน (สายบังคับบัญชา)		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
สมควรมาก	108	25.90
สมควร	259	62.11
ไม่สมควร	50	11.99



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าการลดขั้นตอนโครงสร้างการบริหารงาน ส่วนใหญ่เห็นสมควร จำนวน 259 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.11 รองลงมาเห็นสมควรมาก จำนวน 108 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.90 และไม่สมควร จำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.99 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการวางกรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์

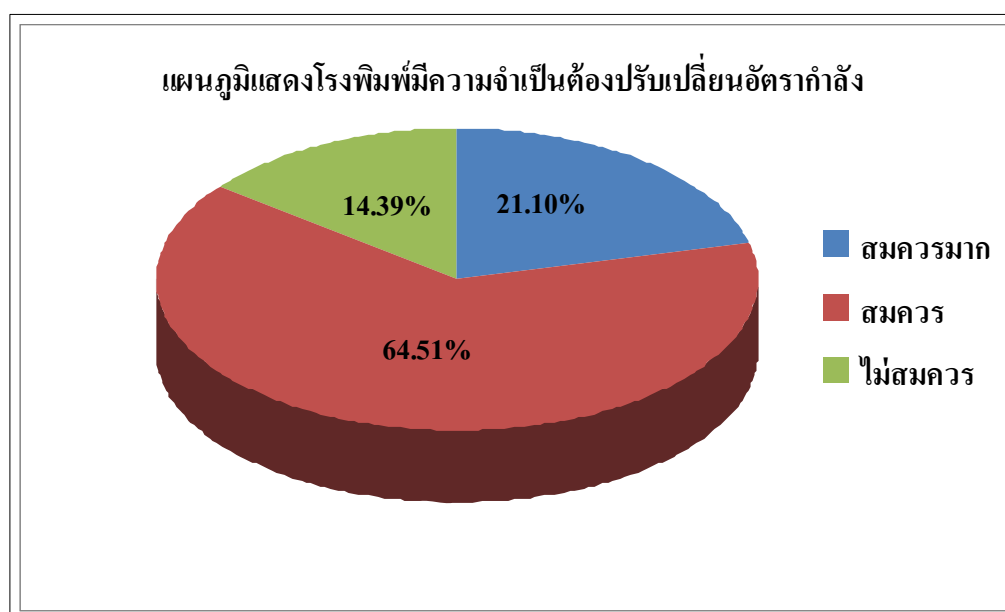
1. ท่านเห็นสมควรหรือไม่ที่โรงพยาบาลจะปรับโครงสร้างการบริหารและอัตราค่าจ้าง		
1.2 ดำเนินการวางกรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ เพื่อนำโรงพยาบาลเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
สมควรมาก	126	30.21
สมควร	253	60.67
ไม่สมควร	38	9.11



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าการดำเนินการวางกรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ เพื่อนำโรงพยาบาลเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ส่วนใหญ่เห็นสมควร จำนวน 253 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.67 รองลงมาเป็น สมควรมาก จำนวน 126 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.22 และ ไม่สมควร จำนวน 38 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.11 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.3 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโรงพิมพ์กรมชลประทานเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้วมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอัตราค่าล้าง

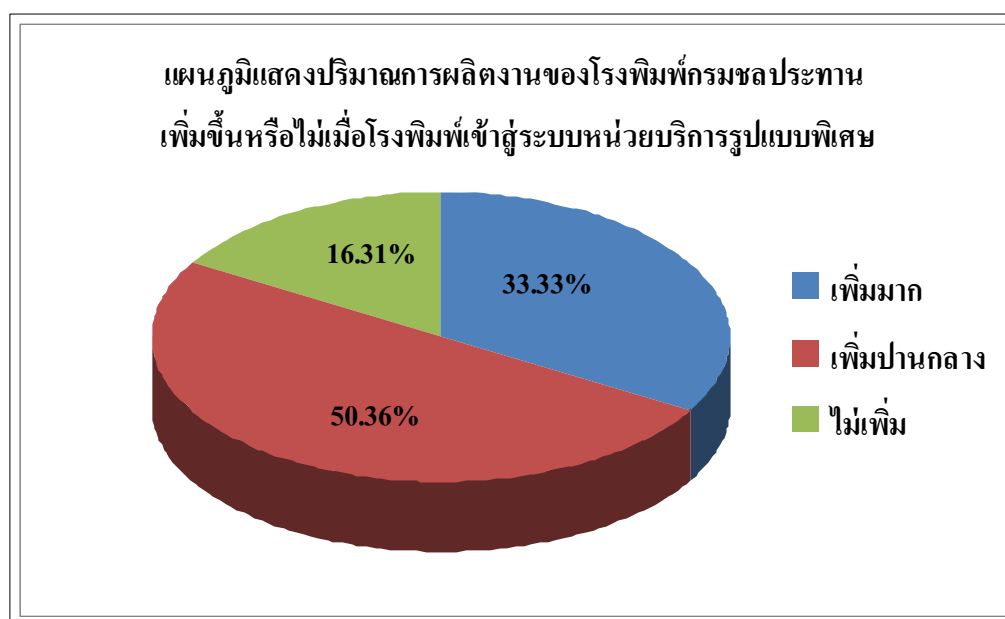
1. ท่านเห็นสมควรหรือไม่ที่โรงพิมพ์กรมชลประทานจะปรับโครงสร้างการบริหารและอัตราค่าล้าง		
1.3 ถ้าโรงพิมพ์กรมชลประทานเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้วมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอัตราค่าล้าง		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
สมควรมาก	88	21.10
สมควร	269	64.51
ไม่สมควร	60	14.39



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าถ้าโรงพิมพ์กรมชลประทานเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้วมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอัตราค่าล้าง ส่วนใหญ่เห็นสมควร จำนวน 269 ราย คิดเป็นร้อยละ 64.51 รองลงมาเห็นสมควรมาก จำนวน 88 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.10 และไม่สมควร จำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.90 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.4 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปริมาณการผลิตงานของโรงพิมพ์กรมชลประทานจะมีอัตราการ
การผลิตเพิ่มขึ้นหรือไม่เมื่อโรงพิมพ์เข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

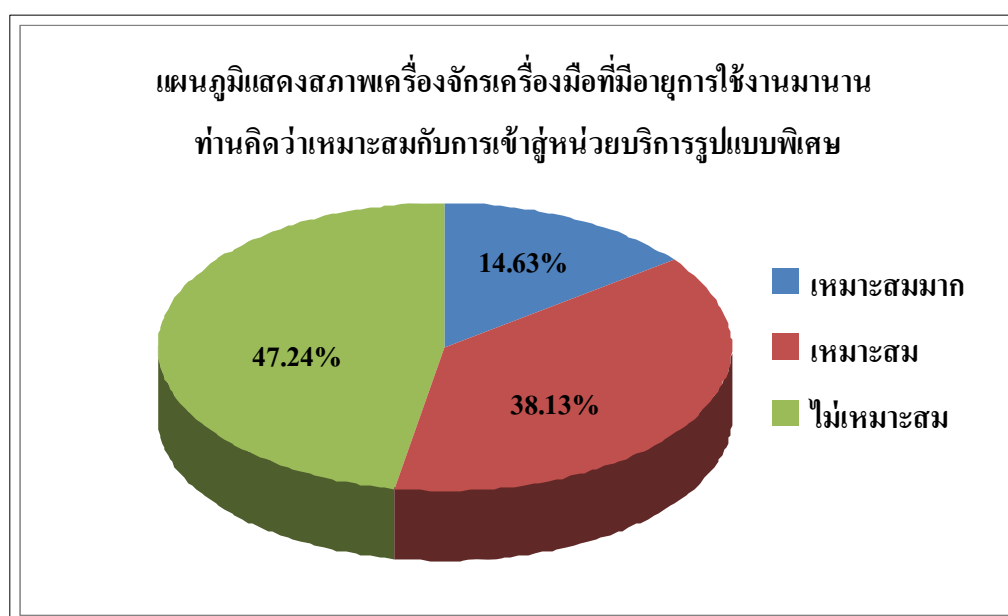
2. ท่านคิดว่าปริมาณการผลิตงานของโรงพิมพ์กรมชลประทานจะมีอัตราการผลิตเพิ่มขึ้นหรือไม่เมื่อ โรงพิมพ์เข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
เพิ่มมาก	139	33.33
เพิ่มปานกลาง	210	50.36
ไม่เพิ่ม	68	16.30



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าปริมาณการผลิตงานของโรงพิมพ์
กรมชลประทาน จะมีอัตราการผลิตเพิ่มขึ้นหรือไม่เมื่อโรงพิมพ์เข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
ส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ในระดับเพิ่มปานกลาง จำนวน 210 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.36 รองลงมา
ระดับเพิ่มมาก จำนวน 139 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.33 และระดับ ไม่เพิ่ม จำนวน 68 ราย คิดเป็นร้อยละ
16.31 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.5 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพเครื่องจักรเครื่องมือที่มีอายุการใช้งานมานานและ
ล้าสมัยของโรงพิมพ์กรมชลประทาน

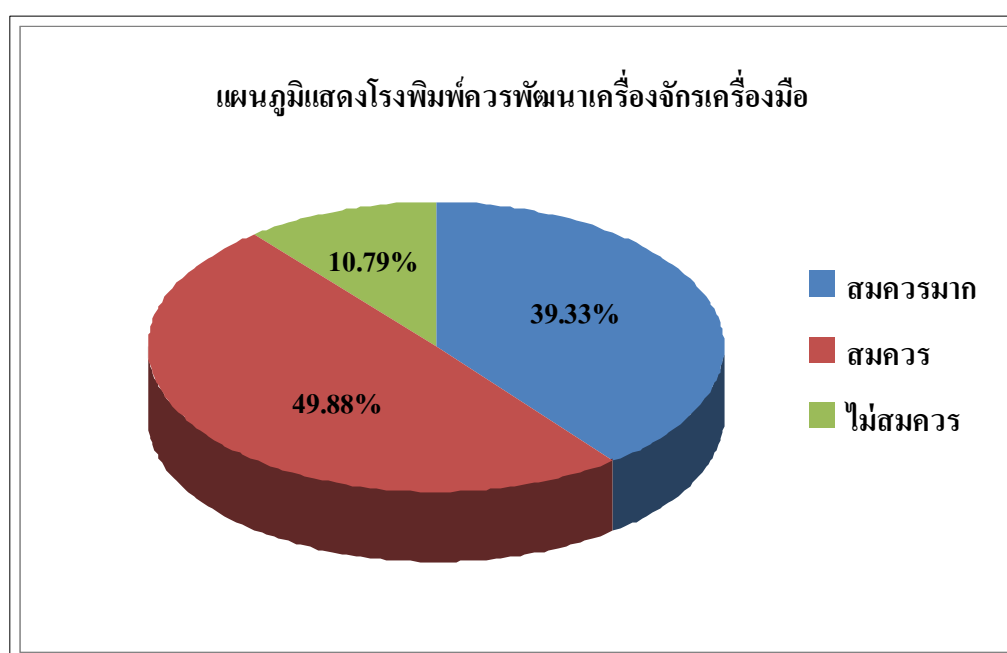
3. จากสภาพเครื่องจักรเครื่องมือที่มีอายุการใช้งานมานานและล้าสมัยของโรงพิมพ์กรมชลประทาน ท่านคิดว่าเหมาะสมกับการเข้าไปสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่มีความจำเป็นต้องผลิตงาน เป็นจำนวนมากหรือไม่		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
เหมาะสมมาก	61	14.63
เหมาะสม	159	38.13
ไม่เหมาะสม	197	47.24



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าจากสภาพเครื่องจักรเครื่องมือที่มีอายุการใช้งานมานานและล้าสมัยของโรงพิมพ์กรมชลประทาน ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าเหมาะสมกับการเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่มีความจำเป็นต้องผลิตงานเป็นจำนวนมากหรือไม่ ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่เหมาะสม จำนวน 199 ราย คิดเป็นร้อยละ 47.24 รองลงมาเหมาะสม จำนวน 159 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.13 และเหมาะสมมาก จำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.63 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.6 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับก่อนที่โรงพิมพ์กรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษสมควรพัฒนาเครื่องจักรเครื่องมือก่อนหรือไม่

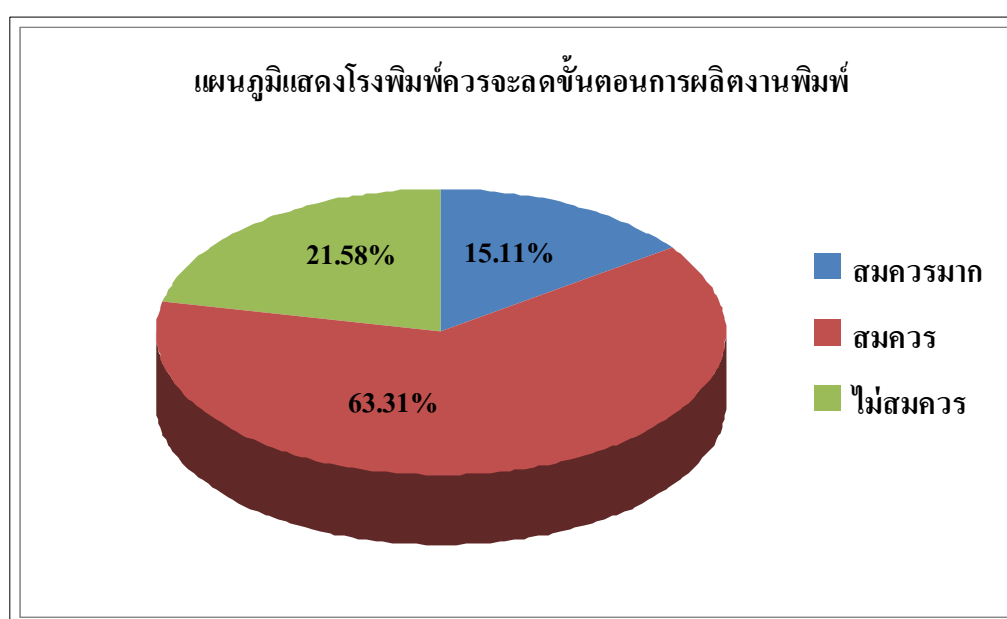
6. ปัจจุบันโรงพิมพ์กรมชลประทานให้บริการเฉพาะหน่วยงานในสังกัดแต่เมื่อเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้วสมควรให้บริการกับหน่วยงานภายนอกด้วยหรือไม่		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
สมควรมาก	164	39.33
สมควร	208	49.88
ไม่สมควร	45	10.79



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าก่อนที่โรงพิมพ์กรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริหารรูปแบบพิเศษสมควรพัฒนาเครื่องจักรเครื่องมือก่อนหรือไม่ ส่วนใหญ่เห็นสมควร จำนวน 208 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.88 รองลงมาเป็น สมควรมาก จำนวน 164 ราย คิดเป็นร้อยละ 39.33 และ ไม่สมควร จำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.79 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.7 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโรงพิมพ์กรมชลประทานควรจะลดขั้นตอนการผลิตงานพิมพ์ลงหรือไม่

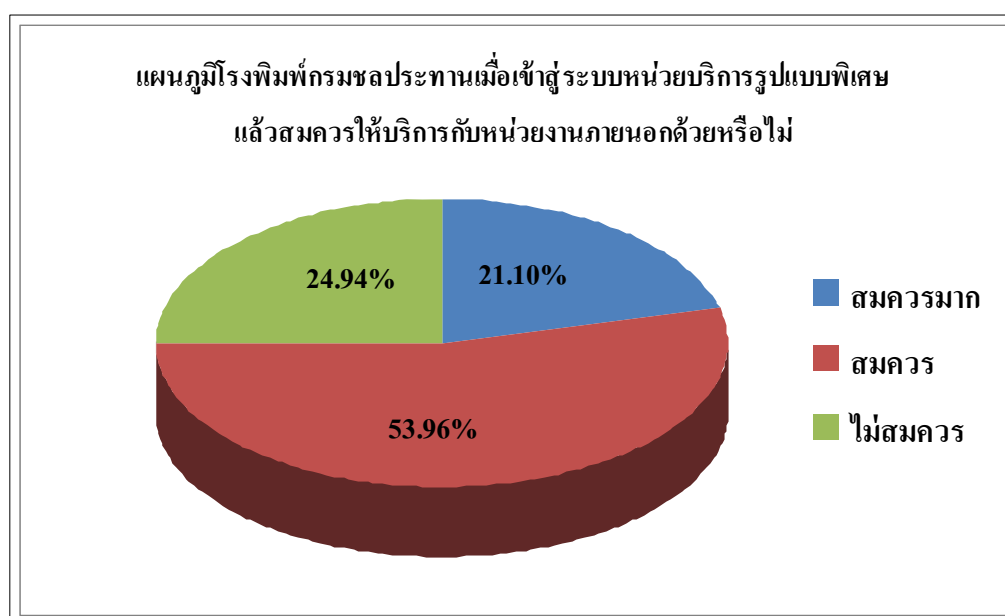
5. ท่านเห็นว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานควรลดขั้นตอนการผลิตงานพิมพ์ลงหรือไม่		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
สมควรมาก	63	15.11
สมควร	264	63.31
ไม่สมควร	90	21.58



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานควรลดขั้นตอนการผลิตงานพิมพ์ลงหรือไม่ ส่วนใหญ่เห็นสมควร จำนวน 264 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.31 รองลงมาเป็น ไม่สมควร จำนวน 90 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.58 และสมควรมาก จำนวน 63 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.11 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.8 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโรงพิมพ์กรมชลประทานให้บริการเฉพาะหน่วยงานในสังกัด
แต่เมื่อเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้วสมควรให้บริการกับหน่วยงานภายนอกด้วยหรือไม่

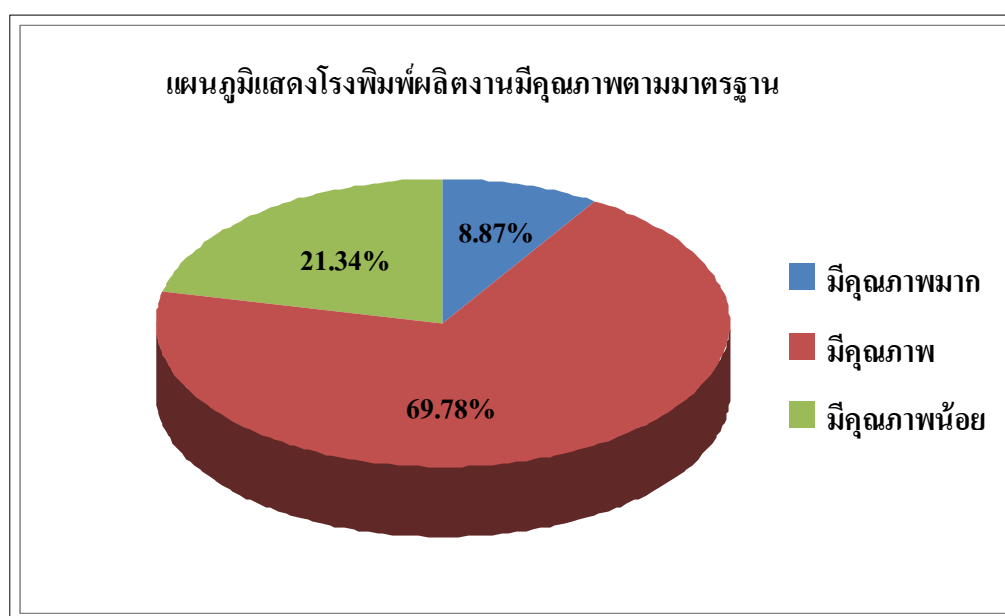
6. ปัจจุบันโรงพิมพ์กรมชลประทานให้บริการเฉพาะหน่วยงานในสังกัดแต่เมื่อเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้วสมควรให้บริการกับหน่วยงานภายนอกด้วยหรือไม่		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
สมควรมาก	88	21.10
สมควร	225	53.96
ไม่สมควร	104	24.94



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าปัจจุบัน โรงพิมพ์กรมชลประทานให้บริการเฉพาะหน่วยงานในสังกัดแต่เมื่อเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้วสมควรให้บริการกับหน่วยงานภายนอกหรือไม่ ส่วนใหญ่เห็นสมควร จำนวน 225 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.96 รองลงมาเป็น ไม่สมควร จำนวน 104 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.94 และสมควรมาก จำนวน 88 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.10 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโรงพิมพ์กรมชลประทานผลิตงานมีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่

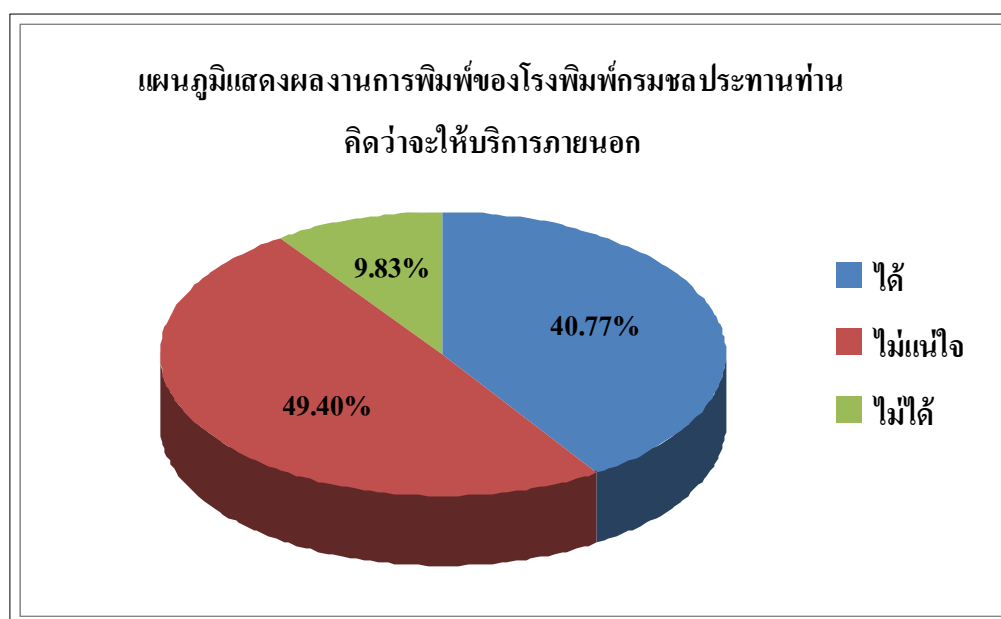
7. ท่านคิดว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานผลิตงานมีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
มีคุณภาพมาก	37	8.87
มีคุณภาพ	291	69.78
มีคุณภาพน้อย	89	21.34



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานผลิตงานมีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ ส่วนใหญ่เห็นมีคุณภาพ จำนวน 291 ราย คิดเป็นร้อยละ 69.78 รองลงมาเห็นมีคุณภาพน้อย จำนวน 89 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.34 และมีคุณภาพมาก จำนวน 37 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.87 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.10 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานการพิมพ์ของโรงพิมพ์กรมชลประทานผู้ตอบแบบสอบถาม
คิดว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานจะให้บริการกับหน่วยงานภายนอกได้หรือไม่

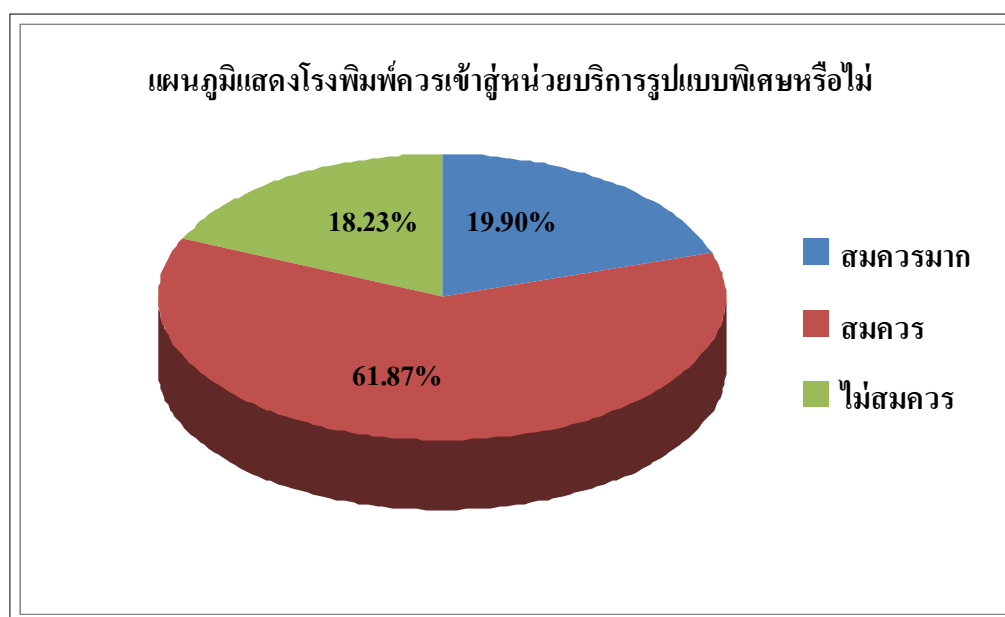
8. จากผลงานการพิมพ์ของโรงพิมพ์ชลประทานท่านคิดว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานจะให้บริการกับ หน่วยงานภายนอกได้หรือไม่		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
ได้	170	40.77
ไม่แน่ใจ	206	49.40
ไม่ได้	41	9.83



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าจากผลงานการพิมพ์ของโรงพิมพ์กรมชลประทานผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานจะให้บริการกับหน่วยงานภายนอกได้หรือไม่ ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจ จำนวน 206 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.40 รองลงมาเห็นว่าได้ จำนวน 170 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.77 และไม่ได้ จำนวน 41 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.83 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานการพิมพ์ของโรงพิมพ์กรมชลประทานผู้ตอบแบบสอบถาม
คิดว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานจะให้บริการกับหน่วยงานภายนอกได้หรือไม่

9. จากเอกสารที่แนบ ท่านคิดว่าโรงพิมพ์กรมชลประทานสมควรเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษหรือไม่		
ข้อคิดเห็น	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
สมควรมาก	83	19.90
สมควร	258	61.87
ไม่สมควร	76	18.23



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าจากเอกสารผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าโรงพิมพ์กรมชลประทาน สมควรเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษหรือไม่ ส่วนใหญ่เห็นสมควร จำนวน 258 ราย คิดเป็นร้อยละ 61.87 รองลงมาเป็น สมควรมาก จำนวน 83 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.90 และไม่สมควรจำนวน 76 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.23 ซึ่งเป็นจำนวนน้อยที่สุด

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษของ โรงพยาบาลกรมชลประทาน

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามมีลักษณะปลายเปิดเกี่ยวกับ ในด้านการบริหารงาน กระบวนการผลิต โครงสร้างอัตรากำลัง เครื่องจักร เทคโนโลยี งบประมาณ แนวทางการพัฒนาโรงพยาบาล โดยมีรูปแบบการนำเสนอทั้งหมดในภาพรวมด้วยค่าร้อยละ (Percentage) โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับโรงพยาบาลกรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภายในกรมชลประทานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 417 ท่าน แต่ละท่านแสดงความคิดเห็นว่าโรงพยาบาลกรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ สรุปได้ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภายในกรมชลประทานเกี่ยวกับโรงพยาบาลกรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ความคิดเห็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภายในกรมชลประทานเกี่ยวกับโรงพยาบาลกรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ		
กลุ่มสาระ	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
1. เห็นด้วย	136	32.61
2. ไม่เห็นด้วย	67	16.06
3. พัฒนาก่อนจะเข้าสู่ระบบ	214	51.31

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ความคิดเห็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับโรงพยาบาลกรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดในการพัฒนาก่อนจะเข้าสู่ระบบ มีจำนวน 214 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.31 รองลงมา เห็นด้วย มีจำนวน 136 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.61 และ ไม่เห็นด้วย มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 67 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.06

4.2.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์เข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามลักษณะปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์เข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ การบริหารงาน กระบวนการผลิต การปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้าง เครื่องจักร / เทคโนโลยี งบประมาณ

4.2.2.1 การบริหารงานโรงพิมพ์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ จำนวน 417 ท่าน แต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงาน โรงพิมพ์ สรุปได้ดังตาราง ที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานโรงพิมพ์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานโรงพิมพ์		
กลุ่มสาระ	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
1. ชัดเจน รวดเร็ว เข้าถึงง่าย	127	30.45
2. ลดขั้นตอนการบริหารงาน	168	40.28
3. มีอิสระในการบริหารงาน	78	18.7
4. อื่นๆ	44	10.55

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานโรงพิมพ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดในเรื่องลดขั้นตอนการบริหารงานมี จำนวน 168 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.28 ประเด็นรองลงมา คือ ชัดเจน รวดเร็ว เข้าถึงง่าย มีจำนวน 127 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.45 รองลงมาคือ มีอิสระในการบริหารงาน มีจำนวน 78 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.7 และน้อยที่สุด คือ อื่น ๆ มีจำนวน 44 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.55

4.2.2.2 กระบวนการผลิต

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 417 ท่าน แต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการผลิตสรุปได้ดังตาราง ที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการผลิต

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการผลิต		
กลุ่มสาระ	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
1. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม	148	35.49
2. ระบบการพิมพ์เป็นมาตรฐานสากล	68	16.30
3. รูปแบบ ขั้นตอนการผลิต ระยะเวลา ชัดเจน	180	43.16
4. ลดค่าใช้จ่ายในการผลิต	21	5.03

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการผลิตพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดในเรื่องรูปแบบ ขั้นตอนการผลิต ระยะเวลาชัดเจน มีจำนวน 180 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.16 ประเด็นรองลงมา คือ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม มีจำนวน 148 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.49 รองลงมาคือ ระบบการพิมพ์เป็นมาตรฐานสากล มีจำนวน 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.3 และน้อยที่สุด คือ ลดค่าใช้จ่ายในการผลิต มีจำนวน 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.03

4.2.2.3 การปรับโครงสร้างอัตรากำลัง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ จำนวน 417 ท่าน แต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างอัตรากำลัง สรุปได้ดังตาราง ที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างอัตรากำลัง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างอัตรากำลัง		
กลุ่มสาระ	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
1. กะทัดรัด เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน	214	51.31
2. เพิ่มศักยภาพบุคลากร	168	40.28
3. อื่นๆ	35	8.39

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างอัตรากำลังพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ประเด็นกะทัดรัดเหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน มีจำนวน 214 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.31 ประเด็นรองลงมา คือ เพิ่มศักยภาพบุคลากร มีจำนวน 168 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.28 และน้อยที่สุด คือ อื่น ๆ มีจำนวน 35 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.39

4.2.2.4 เครื่องจักร / เทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ จำนวน 417 ท่าน แต่ละท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องจักร / เทคโนโลยี สรุปได้ดังตาราง ที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องจักร / เทคโนโลยี

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องจักร / เทคโนโลยี		
กลุ่มสาระ	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
1. เครื่องจักรต้องทันสมัย แข่งขันทางธุรกิจได้	246	58.99
2. จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน	98	23.50
3. มีการบำรุงรักษาตามระยะเวลาที่กำหนด	52	12.47
4. อื่นๆ	21	5.03

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับเครื่องจักร/เทคโนโลยี พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดในเรื่องเครื่องจักรต้องทันสมัย แข่งขันทางธุรกิจได้ มีจำนวน 246 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.99 ประเด็นรองลงมาคือ จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมี จำนวน 98 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.50 รองลงมาคือ มีการบำรุงรักษาตามระยะเวลาที่กำหนด มีจำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.47 และน้อยที่สุด คือ อื่นๆ มีจำนวน 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.03

4.2.2.5 งบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จำนวน 417 ท่าน แต่ละท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณ สรุปได้ดังตาราง ที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณ		
กลุ่มสาระ	จำนวน (N = 417)	ร้อยละ
1. ปรับงบประมาณให้มีความเหมาะสมก่อนเข้าระบบ	45	10.79
2. จัดตั้งงบประมาณสำหรับการพัฒนาโรงพิมพ์	97	23.26
3. งบฯสนับสนุนก่อน	197	47.24
4. อื่นๆ	78	18.70

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับงบประมาณ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดในเรื่องงบฯสนับสนุนก่อนมี จำนวน 197 ราย คิดเป็นร้อยละ 47.24 ประเด็นรองลงมาคือ จัดตั้งงบประมาณสำหรับการพัฒนาโรงพิมพ์ มี จำนวน 97 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.26 รองลงมาคือ อื่น ๆ มี จำนวน 78 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.70 และน้อยที่สุด คือ ปรับงบประมาณให้มีความเหมาะสมก่อนเข้าระบบ มีจำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.79

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความเป็นไปได้ของโรงพิมพ์กรมชลประทานเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ที่ใช้บริการโรงพิมพ์กรมชลประทานที่นำไปสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ 2.เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโรงพิมพ์กรมชลประทานเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ในสังกัดกรมชลประทาน

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสังกัดกรมชลประทาน เพื่อตอบแบบสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารงาน โครงสร้างอัตรากำลัง ผลผลิต เครื่องจักรและศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และแบบสัมภาษณ์ด้านการบริหารงาน กระบวนการผลิต การปรับโครงสร้างอัตรากำลัง เครื่องจักรเทคโนโลยีงบประมาณและแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ ชนิดมีโครงสร้าง แบ่งคำถามออกเป็น 2 ตอน คือแบบสำรวจ เกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารงาน เครื่องจักรและการให้บริการ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์ด้านการบริหารงาน กระบวนการผลิต การปรับโครงสร้างอัตรากำลัง เครื่องจักรเทคโนโลยีงบประมาณและแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์ เป็นคำถามแบบปลายเปิด

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่1ในด้านสภาพทั่วไปในการบริหารงาน เครื่องจักรและการให้บริการ ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อหาค่าความถี่และหาค่าร้อยละและการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่2 แบบสัมภาษณ์ด้านการบริหารงาน กระบวนการผลิต การปรับโครงสร้างอัตรากำลัง เครื่องจักรเทคโนโลยีงบประมาณและแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์ สำหรับกรณีที่เห็นความเห็นปลายเปิดใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (CONTENT ANALYSIS) เพื่อลงสรุปสาระสำคัญในประเด็นที่กำหนดไว้และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนาและเป็นตารางพร้อมทั้งบรรยายประกอบ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถนำผลจากการสำรวจมาสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปในการบริหารงาน เครื่องจักรและการ

ให้บริการ พบว่า ถ้าโรงพิมพ์กรมชลประทานจะเข้าสู่หน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ ควรคำนึงถึง การปรับโครงสร้างการบริหารให้มีขนาดเล็กลง เพื่ออำนวยความสะดวกการบริหารจัดการ ขณะเดียวกัน เป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะมีการดำเนินการวางกรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนอัตรากำลังของบุคลากรเพิ่มขึ้น หรือลดลง ทั้งนี้ต้องทบทวนปริมาณการผลิตงานของโรงพิมพ์กรมชลประทาน ในอดีต และเมื่อโรงพิมพ์เข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ แล้วจะมีอัตราการผลิตเพิ่มขึ้นได้อย่างแน่นอนหรือไม่ ปัจจุบันสภาพเครื่องจักรเครื่องมือที่มีอายุการใช้งานมานานและล้าสมัยจึงไม่มีความเหมาะสม เมื่อโรงพิมพ์จะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ดังนั้น ก่อนที่โรงพิมพ์กรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ จึงเห็นสมควรที่ต้องพัฒนาเครื่องจักรเครื่องมือ รวมถึงควรจะลดขั้นตอนการผลิตงานพิมพ์ลง เพื่อให้บริการกับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน ทั้งนี้สมควรที่จะมีการทบทวนและศึกษาเพิ่มเติมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษในอนาคต

5.1.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบ

พิเศษของโรงพิมพ์กรมชลประทาน

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารที่โรงพิมพ์กรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดควรพัฒนาโรงพิมพ์ก่อนจะเข้าสู่ระบบ
- 2 .ประเด็นการบริหารงานโรงพิมพ์ ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องในประเด็นลดขั้นตอนการบริหารงาน
3. ประเด็นกระบวนการผลิต ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่าสมควรมีรูปแบบขั้นตอนการผลิต ระยะเวลา ชัดเจน
4. ประเด็นโครงสร้างอัตรากำลัง ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่าควรปรับโครงสร้างให้กะทัดรัด เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน

5. ประเด็นเรื่องจักร เทคโนโลยี ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่าเครื่องจักรต้องทันสมัยและแข่งขันทางธุรกิจได้

6. ประเด็นงบประมาณ ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า สมควรจะให้กรมชลประทานสนับสนุนก่อน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการบริหารงาน กระบวนการผลิต การปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้าง เครื่องจักรเทคโนโลยีงบประมาณและแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ความคิดเห็นผู้บริหารที่มีต่อการเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

ผลการศึกษาความคิดเห็นพบว่า ก่อนที่โรงพิมพ์กรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษควรจะพัฒนาโรงพิมพ์ในด้านต่างๆก่อนให้มีความพร้อมที่จะสามารถแข่งขันทางธุรกิจและเลี้ยงตัวเองได้

5.2.2 การบริหารงานโรงพิมพ์ ผลการศึกษาความคิดเห็นพบว่า โรงพิมพ์ควรจะลดขั้นตอนการบริหารงานลง เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีอิสระการบริหารงาน

5.2.3 กระบวนการผลิต ผลการศึกษาความคิดเห็นพบว่าโรงพิมพ์ควรที่จะกำหนดรูปแบบขั้นตอนการผลิต ระยะเวลา ให้ชัดเจน สนองการทำงานอย่างเป็นระบบ

5.2.4 โครงสร้างอัตราค่าจ้าง ผลการศึกษาความคิดเห็นพบว่า โรงพิมพ์ควรปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้กะทัดรัด เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน

5.2.5 เครื่องจักร เทคโนโลยี ผลการศึกษาความคิดเห็นพบว่า โรงพิมพ์ควรปรับปรุงเครื่องจักรให้ทันสมัยสามารถแข่งขันทางธุรกิจได้

5.2.6 งบประมาณ ผลการศึกษาความคิดเห็นพบว่า หน่วยงานเจ้าสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณก่อนเพื่อนำมาพัฒนาโรงพิมพ์ก่อนจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้มีดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1. ข้อมูลที่ได้จากผู้บริหารสังกัดกรมชลประทานที่พบว่า ปัจจัยที่จะนำโรงพิมพ์ กรมชลประทานจะเข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ควรจะพัฒนาโรงพิมพ์ให้มีเครื่องจักร/เทคโนโลยีให้ทันสมัยสามารถแข่งขันทางภาคธุรกิจได้ โดยกรมชลประทานควรจะสนับสนุนก่อน

2. ข้อมูลด้านการบริหารจัดการ พบว่า โรงพิมพ์สมควรลดขั้นตอนการบริหารงานลง เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัวและมีอิสระ ปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้มีขนาดกะทัดรัด เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน กำหนดรูปแบบ ขั้นตอนการผลิตระยะเวลาให้ชัดเจน จะสามารถส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้ที่ทำการวิจัยอาจจะใช้แนวทางดังนี้

1. ควรมีการทำวิจัยศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงพิมพ์เข้าสู่ระบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
2. ควรมีการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกับโรงพิมพ์ที่ปรับเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้ว
3. ควรมีการทำวิจัยศึกษาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานต่อการเข้าสู่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

เอกสารอ้างอิง

1. มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 20 มกราคม 2547 เรื่องการจัดโครงสร้างองค์กรรูปแบบอื่นที่มีใช้
ส่วนราชการ : หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ
2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ.2548
3. นายนิสิต จันทน์สมวงศ์, 2548, การพัฒนาโรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีไปสู่
สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษาในฐานะหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ, ผลงาน
ทางวิชาการ หน้า 1 - 18
4. http://region2.prd.go.th/e_learning/SDU.htm
5. <http://news.prd.go.th/prdnews/sdu/>
6. <http://www.ryt9.com/s/cabt/127657/>
7. <http://164.115.5.66/newsletter/enews31/Sep2007/regroup.htm>
8. http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/3yearsOPDC/6_exservice.pdf