

การพัฒนาระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ



นายไวฑูรย์ โภคาชัยพัฒน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม (สหสาขาวิชา)

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF GOVERNANCE SYSTEM FOR COLLABORATION AND RESOURCE
SHARING OF STATE-OWNED ENTERPRISES

Mr. Waitune Pokachaipat



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Technopreneurship and

Innovation Management
(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากระบวนการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ
โดย	นายไวฑูรย์ โภคาศัยพัฒน์
สาขาวิชา	ธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ตันละม้าย
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.ศักดา ธนิตกุล ดร.สุทธิพร ปทุมเทวาภิบาล

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต

.....บัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร ชูตินธรานนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภวรรณ ตันตยานนท์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ตันละม้าย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร.ศักดา ธนิตกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ดร.สุทธิพร ปทุมเทวาภิบาล)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกรี สินธุภิญโญ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ อนันต์วรณิษฐ์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช์)

ไวฑูรย์ โภคาชัยพัฒน์ : การพัฒนาระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ (THE DEVELOPMENT OF GOVERNANCE SYSTEM FOR COLLABORATION AND RESOURCE SHARING OF STATE-OWNED ENTERPRISES) อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.อุทัย ตันละมัย, อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร.ศักดา ธนิตกุล, ดร.สุทธิพร ปทุมเทวาภิบาล, 218 หน้า.

วิทยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อพัฒนาระบบที่จะใช้ในการกำกับดูแลต่อไป การเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยพัฒนามีหลายขั้นตอนและจากหลายแหล่ง ได้แก่ 1) การสำรวจโดยแบบสอบถามกับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจระดับสูงและระดับกลาง 52 แห่ง 2 รอบ 2) การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการสัมภาษณ์ลึกกับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญหลายครั้งเพื่อยืนยันความสำคัญและความยากง่ายของปัจจัยที่ระบุ เพื่อนำไปพัฒนาออกแบบระบบที่สามารถใช้ได้จริง ได้แก่ ฝ่ายกฎหมายของรัฐวิสาหกิจและของกระทรวงการคลัง และผู้บริหารหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานงบประมาณ (สงป.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และผู้ทรงคุณวุฒิใน 8 สาขาวิชาด้านการจัดการและเทคโนโลยี 3) การสัมภาษณ์ลึกกับรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบระบบที่ออกแบบเบื้องต้น และสอบถามการยอมรับระบบกำกับดูแลที่พัฒนาขึ้น

ผลการวิจัยสรุปปัจจัยสนับสนุนได้ 11 ปัจจัย ได้แก่ การมี “ความเข้าใจ/ประโยชน์ร่วมกัน/ข้อมูล/วัตถุประสงค์ชัดเจน/การติดตามประเมินผล/โอกาสพบปะระหว่างกัน/คนกลาง/ผู้ชี้แนะ/ผู้นำกลุ่ม/โครงการนำร่อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม” และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค 14 ปัจจัย ได้แก่ การไม่มี “ความเข้าใจ/ประโยชน์ร่วมกัน/ข้อมูล/วัตถุประสงค์ชัดเจน/การติดตามประเมินผล/โอกาสพบปะระหว่างกัน/ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน/ความตั้งใจจริง/การสนับสนุนจากภาครัฐ/ทักษะในการบริหาร/นโยบายที่แน่นอน” กฎ ระเบียบต่างๆ การมีลักษณะเฉพาะ และการพึ่งอีกฝ่ายมากเกินไป โดยปัจจัยและระดับความสำคัญและระดับความยากง่ายของแต่ละปัจจัยประกอบกับความเห็นจากการสัมภาษณ์ได้นำมาจัดลำดับความสำคัญเป็นข้อกำหนด (System Requirements) และประเด็นพิจารณา (System Considerations) เพื่อการออกแบบระบบและฐานข้อมูลสำหรับระบบกำกับดูแลนี้

ระบบกำกับดูแลที่ออกแบบขึ้นมี สคร. เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดนโยบาย เสนอแนะ ติดตามประเมินผล และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์แก่รัฐวิสาหกิจ สศช. เป็นหน่วยงานเสนอแนะแนวทาง คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เป็นผู้กำกับและมอบนโยบาย และรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ปฏิบัติ โดยมีผู้นำกลุ่มเป็นคนผลักดัน และมีฐานข้อมูลเป็นกลไกกลางของระบบที่สำคัญในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งหมด และควบคุมการปฏิบัติตามขั้นตอนของระบบที่ออกแบบไว้ ทั้งนี้ งานวิจัยนี้ยังพบว่าปัจจัย “การเกิดประโยชน์ร่วมกัน” มีความสำคัญมากที่สุด และแตกต่างจากงานวิจัยในอดีตปัจจัย “การมีความสัมพันธ์ที่ดี/ไว้วางใจกัน” มีความสำคัญไม่มากนักเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ส่วนปัจจัย “การมีผู้ชี้แนะ” เป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่เคยได้รับการกล่าวถึงมาก่อน ในขณะที่เดียวกันก็พบว่าการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันนั้นเกิดประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจจริงจากข้อมูลเชิงประจักษ์ 10 โครงการ ซึ่งประโยชน์ที่ได้ประกอบด้วย การเพิ่มรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพขึ้นหลากหลายขึ้น การสร้างความพึงพอใจมากขึ้น และการเสริมภาพลักษณ์มากขึ้น

สาขาวิชา ธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาร่วม

ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาร่วม

5287822520 : MAJOR TECHNOPRENEURSHIP AND INNOVATION MANAGEMENT

KEYWORDS: STATE-OWNED ENTERPRISES / COLLABORATION / RESOURCE SHARING / GOVERNANCE / COMPETITIVE ADVANTAGE / SYNERGY

WAITUNE POKACHAIPAT: THE DEVELOPMENT OF GOVERNANCE SYSTEM FOR COLLABORATION AND RESOURCE SHARING OF STATE-OWNED ENTERPRISES. ADVISOR: PROF.UTHAI TANLAMAI, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF.SAKDA THANITCUL, Ph.D., SUDHIPORN PATUMTAEWAPIBAL, Ph.D., 218 pp.

This dissertation aims at identifying factors affecting the collaboration and resource sharing of state-owned enterprises (SOEs) so as to develop a subsequent governance system. The data collection comprises many steps from various data sources. They are 1) Two rounds of questionnaire surveys with top and middle management from 52 SOEs, 2) Semi-structured and in-depth interviews with stakeholders, i.e. legal departments of SOEs and the Ministry of Finance, and top management of the Bureau of Budget, Office of the National Economic and Social Development Board (NESDB), the State Enterprise Policy Office (SEPO), and experts in 8 management/technology areas, and 3) In-depth interviews with SOEs, and stakeholders in order to verify the initial draft and to validate the finalized governance system.

The research identifies 11 positive factors, i.e. understanding, mutual benefits, information availability, clear objective, evaluation, face-to-face dialogue, middleman, advisor, group leader, pilot project, and participation of related parties. Fourteen negative factors are the lack of “understanding, mutual benefits, information, clear objective, evaluation, face-to-face dialogue, relationship/trust, commitment, government support, managerial skills, consistent policy,” laws and regulations, monopolistic nature, and imbalance of power/resource. These factors, their levels of importance and degrees of manageability, along with comments from the interviews are prioritized to form system requirements and system considerations for the design of the governance system and its database.

The governance system consists of SEPO as a central agency to convey policy, provide recommendations, and strengthen SOEs culture and visionary leadership, and NESDB as an advisor. The State Enterprise Policy Commission is a governing body and a policy giver. SOEs are executors with the support from their group leaders. The system database connects and exchanges vital information as well as ensures compliance with the system protocols. This research finds “mutual benefits” to be the most important factor. Contradicting to what has been stated in previous literature, “trust” is relatively less important whereas “advisor” emerges as a notable factor never been found before. There are also evidences from 10 collaboration and resource sharing projects that endorse the designed system’s merit. These benefits include improved efficiency/effectiveness/products & services/satisfaction/ and branding.

Field of Study: Technopreneurship and Innovation Student's Signature

Management

Advisor's Signature

Academic Year: 2014

Co-Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ตันละมัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตา สละเวลาให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ และอดทนต่อผู้วิจัยเป็นอย่างสูง ถึงแม้ในหลายโอกาสที่ผู้วิจัยล่าช้าในการวิจัย หรือมีความคืบหน้าในการวิจัยน้อยก็ตาม ท่านอาจารย์ก็ยังชี้แนะแนวทาง ข้อคิดเห็น และแก้ไขข้อบกพร่องให้แก่ผู้วิจัยโดยตลอด ผู้วิจัยซาบซึ้งในความเป็น “ครู” ของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ดา ธนิตกุล และ อาจารย์ ดร.สุทธิพร ปทุมเทวาภิบาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างสูง ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ อนันต์วรณิษฐ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกรี สันตุภิญโญ และศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พันธ์ อนันต์วรณิษฐ์ ซึ่งให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก และศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา ที่กระตุ้นเตือนให้สติและให้กำลังใจผู้วิจัยทุกครั้งที่มีโอกาส ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม (สหสาขาวิชา) และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และให้การอบรมสั่งสอน นอกเหนือจากความรู้ทางวิชาการ การได้ให้สติ เปิดความคิด และการให้เห็นความจริงของการดำรงชีวิตเพื่อเป็นคนดีของสังคม ท่านทั้งหลายเป็นทั้ง “ครู” และเป็นบุคคลต้นแบบที่ดีแก่ผู้วิจัยทุกท่าน

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจที่สละเวลาให้สัมภาษณ์ ผู้ประสานงานของรัฐวิสาหกิจที่กรุณาตอบแบบสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและท่านที่เป็นอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานและจัดทำบันทึกข้อตกลงรัฐวิสาหกิจที่สละเวลาให้สัมภาษณ์และให้ความเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องกราบขออภัยเป็นอย่างสูงที่ไม่สามารถเอ่ยนามได้ทุกท่านเนื่องจากท่านทั้งหลายมีจำนวนมาก อย่างไรก็ตามผู้วิจัยระลึกเสมอถึงความกรุณาที่ทุกท่านได้มอบให้ไว้

ขอขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยไม่สามารถหาคำใดมาบรรยายความดีที่ครอบครัวของผู้วิจัยมีต่อผู้วิจัยได้ ผู้วิจัยสามารถกล่าวได้เพียงว่า ผู้วิจัยรู้สึกว่าเป็นคนที่โชคดีที่สุดในโลกที่มีครอบครัวที่ดีเช่นนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและเหตุผลของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 Resource-Based View (RBV).....	10
2.2 Transaction Cost Theory (TCT).....	13
2.3 การเกิดงานร่วม หรือ งานร่วม (Synergy).....	15
2.4 รัฐวิสาหกิจไทยและการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย.....	23
2.5 สรุป.....	33
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	37
3.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	37
3.2 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษารวบรวมแนวคิดและวิเคราะห์.....	38
3.2.1 การทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม.....	39

3.2.2 การสำรวจโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	40
3.3 ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ พัฒนา และตรวจสอบระบบ	50
3.3.1 การออกแบบและพัฒนาระบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ.....	50
3.3.2 การตรวจสอบระบบ	54
3.4 ขั้นตอนที่ 3 การนำระบบไปใช้และประเมินผล.....	56
3.4.1 การพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนระบบการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความ ร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจโดยใช้ Web Application.....	56
3.4.2 การสอบถามการยอมรับของรัฐวิสาหกิจ และ สคร.	59
บทที่ 4 สรุปผลวิจัย.....	63
4.1 สรุปผลของขั้นตอนที่ 1 การศึกษารวบรวมแนวคิดและวิเคราะห์.....	63
4.1.1 ผลการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม	63
4.1.2 ผลการสำรวจโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก	73
4.1.2.1 ผลการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก	73
4.1.2.2 ผลการสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) หรือการ สัมภาษณ์ฝ่ายกฎหมาย	77
4.1.2.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้บริหารของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง	80
4.1.2.4 ผลการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบสอง	84
4.2 สรุปผลของขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ พัฒนาและตรวจสอบระบบ.....	95
บทที่ 5 การออกแบบระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ รัฐวิสาหกิจ	100
5.1 หลักการและแนวทางของการออกแบบระบบ	100

5.2 ภาพรวมของระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ....	106
5.2.1 องค์ประกอบของระบบ.....	107
5.2.2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบของระบบ.....	120
5.3 ขั้นตอน กระบวนการที่สำคัญของระบบ.....	122
5.3.1 การใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ.....	122
5.3.2 ความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ.....	127
5.4 สรุบบทบาทการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับความต้องการและประเด็นพิจารณาในการออกแบบระบบ (System Requirements และ System Considerations).....	130
บทที่ 6 การพัฒนาโปรแกรมสนับสนุนความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ..	136
6.1 หลักการออกแบบระบบ.....	136
6.2 ความสามารถของระบบ.....	138
6.3 รายละเอียดความสามารถของระบบ.....	139
6.4 คำอธิบายเพิ่มเติม.....	153
6.5 ผลการทดสอบระบบ.....	153
บทที่ 7 การยอมรับการใช้เทคโนโลยี การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและการพัฒนาในเชิง พาณิชย์.....	156
7.1 การยอมรับการใช้เทคโนโลยี.....	156
7.1.1 การสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยี.....	157
7.1.2 แบบสอบถามการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยี.....	158
7.1.3 ผลการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยี.....	160
7.2 ทรัพย์สินทางปัญญาและการประยุกต์ในเชิงพาณิชย์.....	166
7.2.1 ทรัพย์สินทางปัญญา.....	166

7.2.2 การประยุกต์ในเชิงพาณิชย์	168
บทที่ 8 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	176
8.1 สรุปผลการวิจัย	176
8.2 ขอบเขตและข้อจำกัดของงานวิจัย	185
8.3 อภิปราย	186
8.3.1 อภิปรายงานวิจัยและผลวิจัย	186
8.3.2 การสร้างประโยชน์ทางวิชาการและทางปฏิบัติ	195
8.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	196
8.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษา วิจัยต่อไป	201
รายการอ้างอิง	204
ภาคผนวก	212
ภาคผนวก ก รายชื่อรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปีบัญชี 2554-2555	213
ภาคผนวก ข ตัวอย่างทะเบียนคุมทรัพย์สิน	215
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	218

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การจัดกลุ่มปัจจัยที่ปรากฏทั้งทะเบียนรายชื่อปัจจัยบวกและทะเบียนรายชื่อปัจจัยลบ ...	51
ตารางที่ 2 หลักการจัดลำดับ (Priority) ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือ ระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ	52
ตารางที่ 3 การจัดกลุ่มของความเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ และ จากคำถามจากการสำรวจ.....	52
ตารางที่ 4 สรุปความต้องการของระบบ (System Requirements) และการประยุกต์สู่ออกแบบระบบ	53
ตารางที่ 5 สรุปประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) และการประยุกต์สู่องค์ประกอบของระบบ	54
ตารางที่ 6 สรุปปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม.....	64
ตารางที่ 7 สรุปปัจจัยบวกจากการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก	74
ตารางที่ 8 สรุปปัจจัยลบจากการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก	75
ตารางที่ 9 สรุปข้อมูลในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ ที่มีต่อการใช้ ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ	78
ตารางที่ 10 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของ หน่วยงานราชการ.....	80
ตารางที่ 11 สรุปภาพรวมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร ของหน่วยงานราชการ	83
ตารางที่ 12 รายชื่อและสาขาของรัฐวิสาหกิจที่ตอบกลับแบบสอบถามรอบสอง	85
ตารางที่ 13 การแปลผลจากการสำรวจรัฐวิสาหกิจโดยแบบสอบถาม รอบสอง	88
ตารางที่ 14 สรุปผลค่าสถิติของปัจจัยบวก จากการสำรวจรัฐวิสาหกิจโดยแบบสอบถาม รอบสอง... ..	88
ตารางที่ 15 สรุปปัจจัยบวกเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของความสำเร็จ	89
ตารางที่ 16 สรุปปัจจัยบวกเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของ ความยาก/ง่าย	90

ตารางที่ 17	สรุปผลค่าสถิติของปัจจัยลบ จากการสำรวจรัฐวิสาหกิจโดยแบบสอบถาม รอบสอง.....	92
ตารางที่ 18	สรุปปัจจัยลบเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของความสำเร็จ.....	93
ตารางที่ 19	สรุปปัจจัยลบเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของ ความยาก/ง่าย	94
ตารางที่ 20	กลุ่มความต้องการหลักของระบบ (Major System Requirements).....	96
ตารางที่ 21	กลุ่มความต้องการรองของระบบ (Minor System Requirements).....	97
ตารางที่ 22	กลุ่มประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations).....	98
ตารางที่ 23	การจัดกลุ่มของความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ตามนิยามของระบบ	103
ตารางที่ 24	ผู้รับผิดชอบตามขั้นตอน กระบวนการของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน.....	130
ตารางที่ 25	เปรียบเทียบความต้องการหลักกับระบบการกำกับดูแลฯ ที่ออกแบบ.....	131
ตารางที่ 26	เปรียบเทียบความต้องการรองกับระบบการกำกับดูแลฯ ที่ออกแบบ.....	133
ตารางที่ 27	เปรียบเทียบประเด็นพิจารณากับระบบการกำกับดูแลฯ ที่ออกแบบ	133
ตารางที่ 28	รายงานและเงื่อนไขการเรียกรายงาน.....	143
ตารางที่ 29	รายการสิทธิการใช้งาน.....	152
ตารางที่ 30	สรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างการสอบถามการยอมรับการใช้เทคโนโลยี.....	158
ตารางที่ 31	สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness) กลุ่มผู้ปฏิบัติ	160
ตารางที่ 32	สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน กลุ่มผู้ปฏิบัติ.....	161
ตารางที่ 33	สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness) กลุ่มผู้บริหาร	162
ตารางที่ 34	สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน กลุ่มผู้บริหาร.....	163
ตารางที่ 35	สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness) ภาพรวม.....	164
ตารางที่ 36	สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน ภาพรวม.....	165

ตารางที่ 37 สรุปข้อดี ข้อด้อย ของแต่ละทางเลือกของการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา..... 167

ตารางที่ 38 ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM กลุ่มผู้ปฏิบัติ 169

ตารางที่ 39 ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM กลุ่มผู้บริหาร 170

ตารางที่ 40 ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM ภาพรวม..... 171

ตารางที่ 41 สรุปผลการสอบถามกลุ่มผู้บริหารเพื่อการประยุกต์สู่เชิงพาณิชย์..... 173

ตารางที่ 42 สรุปการประยุกต์โปรแกรม SEA-CoM สู่เชิงพาณิชย์ 174

ตารางที่ 43 สรุปปัจจัยบวกพร้อมคำอธิบายโดยย่อ 176

ตารางที่ 44 สรุปปัจจัยลบพร้อมคำอธิบายโดยย่อ 177



สารบัญรูปร่างภาพ

รูปที่ 1 ข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทยสิ้นไตรมาสที่ 4 ปีบัญชี 2557	5
รูปที่ 2 ศักยภาพของประโยชน์ที่อาจได้รับทั้งหมดของการเกิดงานร่วม (Synergy).....	16
รูปที่ 3 การสร้างความได้เปรียบจากมุมมองของทฤษฎี RBV และ Transaction Cost.....	35
รูปที่ 4 กรอบแนวคิดของการวิจัย (Conceptual Framework).....	38
รูปที่ 5 ขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนา และสำรวจการยอมรับ	39
รูปที่ 6 การลงทะเบียนปัจจัยบวกและปัจจัยลบตามระดับของ “ความสำคัญ”	50
รูปที่ 7 การลงทะเบียนปัจจัยบวกและปัจจัยลบตามระดับของ “ความยากง่าย”	51
รูปที่ 8 การจัดกลุ่มปัจจัยตามระดับของ “ความสำคัญ” และ “ความยากง่าย”	51
รูปที่ 9 ภาพรวมสรุปการทำงานของเครื่องมือสนับสนุนระบบโดยการใช้ Web Application.....	59
รูปที่ 10 สรุปข้อมูลการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนา และสำรวจการยอมรับตามขั้นตอน	62
รูปที่ 11 ปัจจัยบวกใน 2 มิติ คือ ระดับของ “ความสำคัญ” และระดับของ “ความยากง่าย”	91
รูปที่ 12 ปัจจัยลบใน 2 มิติ คือ ระดับของ “ความสำคัญ” และระดับของ “ความยากง่าย”	95
รูปที่ 13 แนวทางของการพัฒนา ออกแบบระบบ	103
รูปที่ 14 ระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ	106
รูปที่ 15 รัฐวิสาหกิจ และ ระบบย่อย	117
รูปที่ 16 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบของระบบ	122
รูปที่ 17 ขั้นตอน กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรร่วมกันของระบบ	124
รูปที่ 18 สรุปภาพรวมขั้นตอน กระบวนการของการลงทุน โครงการและงบประมาณ	127
รูปที่ 19 ขั้นตอน กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างกันของระบบ	129
รูปที่ 20 ภาพรวมของระบบ	137
รูปที่ 21 สถาปัตยกรรมของระบบ	137
รูปที่ 22 หน้าจอการจัดการโครงการ	139

รูปที่ 23 หน้าจอสำหรับการจัดการการใช้และคืนสินทรัพย์ภายในโครงการ	140
รูปที่ 24 หน้าจอแสดงเครื่องมือช่วยค้นหาสินทรัพย์	140
รูปที่ 25 หน้าจอผลการค้นหาสินทรัพย์	141
รูปที่ 26 หน้าจอเครื่องมือช่วยในการค้นหาคำขอการใช้สินทรัพย์.....	141
รูปที่ 27 หน้าจอรายการคำขอการใช้สินทรัพย์	142
รูปที่ 28 แสดงรายละเอียดคำขอการยืมสินทรัพย์.....	142
รูปที่ 29 ตัวอย่างรายงานในลักษณะข้อมูลตาราง	143
รูปที่ 30 ตัวอย่างรายงานในลักษณะกราฟ.....	144
รูปที่ 31 ตัวอย่างหน้าจอการจัดการสินทรัพย์	145
รูปที่ 32 ตัวอย่างหน้าจอการจัดการหมวดหมู่สินทรัพย์	145
รูปที่ 33 ความสามารถในการใส่ข้อคิดเห็นและการประเมินการใช้งานร่วมกันได้.....	146
รูปที่ 34 ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลสินทรัพย์หรือความร่วมมือที่ไม่มีการเคลื่อนไหว	146
รูปที่ 35 หน้าจอการจัดการหมวดหมู่ความร่วมมือ	147
รูปที่ 36 รูปแสดงหน้าจอการจัดการหมวดหมู่ความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ	147
รูปที่ 37 การตรวจสอบสินทรัพย์กรณีพบสินทรัพย์ที่น่าจะใช้งานได้	148
รูปที่ 38 การตรวจสอบสินทรัพย์กรณีไม่พบสินทรัพย์ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเลย.....	149
รูปที่ 39 ความสามารถในการให้ความเห็นในเชิงนโยบาย จาก สศช. ทั้งในภาพรวมและรายกลุ่ม สินทรัพย์	150
รูปที่ 40 ความสามารถในการให้ความเห็นในเชิงนโยบายจาก สคร. ทั้งในภาพรวมและรายกลุ่ม สินทรัพย์	150
รูปที่ 41 หน้าจอสำหรับผู้บริหาร	151
รูปที่ 42 ข้อมูลการจับคู่การแบ่งปันการใช้สินทรัพย์	154
รูปที่ 43 รายงานการจับคู่การแบ่งปันการใช้สินทรัพย์	155
รูปที่ 44 ข้อมูลการจับคู่การแบ่งปันการใช้ความร่วมมือข้ามหน่วยงาน	155

รูปที่ 45 Technology Acceptance Model (Davis et al., 1989).....	157
รูปที่ 46 มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)	159
รูปที่ 47 ภาพโดยย่อของระบบการกำกับดูแลที่ออกแบบ	182
รูปที่ 48 Collaborative Governance Model (Ansell & Gash, 2008)	189
รูปที่ 49 แผนการนำระบบไปปฏิบัติ (Implementation Plan).....	200



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและเหตุผลของการวิจัย

ทรัพยากร ตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน คือ สิ่งซึ่งปวงอันเป็นทรัพย์ ซึ่งทรัพย์ ได้แก่ เงินตรา วัตถุมีรูปร่าง โดยปริยายหมายถึงสิ่งที่ถือว่ามีค่า อาจไม่มีรูปร่างก็ได้ ขณะที่ สินทรัพย์ (Assets) เป็นอีกคำหนึ่งที่ใช้คู่กันหรือในความหมายที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งตามคำนิยามในแม่บทการบัญชี หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของกิจการ ทรัพยากรดังกล่าวเป็นผลของเหตุการณ์ในอดีต ซึ่งกิจการคาดว่าจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจากทรัพยากรนั้นในอนาคต ขณะที่คำว่าทรัพย์สิน (Property) ซึ่งมักใช้คู่กันหรือสลับกันไปมากับคำสินทรัพย์นั้น ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 138 หมายความว่า รวมทั้ง ทรัพย์ และ วัตถุไม่มีรูปร่าง ซึ่งอาจมีราคา และ อาจถือเอาได้ ซึ่งจากความหมายข้างต้นนี้ทำให้สินทรัพย์ตามนิยามทางบัญชีนั้นครอบคลุมถึงทรัพย์สินด้วย

ในทางวิชาการนั้นมีทฤษฎีหลักที่กล่าวถึงทรัพยากรขององค์การ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่หลากหลาย ซึ่งหนึ่งในทฤษฎีเหล่านั้นที่แพร่หลาย คือ Resource-Based View (RBV) ทฤษฎีนี้กล่าวถึงการที่กิจการหรือองค์การต่างๆ นั้นประกอบไปด้วย ทรัพยากร (Resource) ที่หลากหลายซึ่งอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ทรัพยากรที่อยู่ในรูปตัวเงิน ทรัพยากรที่อยู่ในรูปบุคคลากร หรือ ทรัพยากรในรูปขององค์ความรู้ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ จะเป็นเอกลักษณ์ของกิจการหรือองค์การนั้น ซึ่งหมายความว่าแต่ละกิจการหรือองค์การจะมีทรัพยากร (ในแง่ของปริมาณ/จำนวน/องค์ประกอบ ฯลฯ) ของตนเองที่แตกต่างไปจากกิจการหรือองค์การอื่น กิจการหรือองค์การอื่นจะลอกเลียนแบบ หรือ สร้าง ให้มีทรัพยากรเหมือนของอีกกิจการหรือองค์การอื่นเป็นไปได้ยาก และหากจะทำได้ก็ต้องใช้เวลา ไม่สามารถลอกเลียน หรือ สร้างได้ทันทีหรือโดยเร็ว (Lippman & Rumelt, 1982) ซึ่งการมี/ครอบครองทรัพยากรที่มีลักษณะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอันได้แก่ ลักษณะของการหายาก (Rare) ลักษณะของการมีคุณค่า (Value) และลักษณะของการยากที่จะลอกเลียน/เลียนแบบ ของกิจการหรือองค์การนี้เป็นแหล่ง (Source) ของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประการหนึ่งซึ่งเรียกว่าความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร (System Assets / Resources Advantages) ทรัพยากรขององค์การประกอบไปด้วย สินทรัพย์ที่ตัวตน เช่น ผลิตภัณฑ์และอาคาร และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เช่น ลิขสิทธิ์ ตราสินค้า และ ชื่อเสียงขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่งการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นนี้ เรียกว่า Asset Based Competitive Advantages (Porter, 1996) จึงทำให้เห็นว่าจากการที่กิจการหรือ

องค์การจะได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น หากไม่สามารถมี/ครอบครองทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบแล้ว ก็ควรจะมีความสามารถในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีลักษณะที่สร้างความได้เปรียบดังกล่าวหรือที่มีลักษณะเกื้อหนุนดังกล่าว ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องมีการติดต่อ สื่อสาร ความร่วมมือระหว่างกันของกิจการหรือองค์การ ซึ่งความสามารถหนึ่งขององค์การที่สำคัญที่เกี่ยวข้องสมรรถนะทางความสัมพันธ์ (Relational Competency) เนื่องจาก เกี่ยวข้องกับความสามารถในการกำกับดูแลความสัมพันธ์ในลักษณะของ (1) การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมของการกำกับดูแลทั้งภายในกิจการหรือองค์การเองและระหว่างกิจการหรือองค์การ และ (2) วิธีการและแนวทางของการปฏิบัติภายในและระหว่างกัน (Nootboom, 1999)

นอกจากนี้ ทฤษฎี Transaction Cost Theory (TCT) ก็เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ใช้ในการอธิบายถึงองค์การ พฤติกรรมองค์การ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่นกัน โดย TCT นั้นกล่าวถึงต้นทุนค่าใช้จ่าย เกี่ยวข้อง ที่ไม่ใช่ต้นทุนทางตรงแต่เป็นต้นทุนของการมีธุรกรรม (Transaction) ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกกิจการหรือองค์การ ซึ่งรวมทั้งต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการสืบค้น/แสวงหา (Search Costs) ในส่วนของผู้ใช้/ผู้รับ/ผู้ต้องการ (User) และต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการตลาด (Marketing Costs) ในส่วนของผู้มอบ/ผู้ให้ (Supplier) ทั้งนี้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการแสวงหา (Search Costs) นั้น รวมถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการรับรู้ความต้องการของตน (Need) ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการพิจารณาความเป็นไปได้ในการตอบสนองความต้องการนั้น ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการแสวงหา และ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์ทางเลือก ข้อเสนอ ความเป็นไปได้ต่างๆ ขณะที่ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการตลาด (Marketing Costs) นั้น จะเป็นไปได้ในลักษณะตรงกันข้าม โดยจะรวมถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการรวบรวมรายชื่อกิจการ/องค์การ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการวิเคราะห์ออกแบบ และกำหนดคุณสมบัติให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการทดสอบ และการนำเข้าสู่ตลาด/นำเสนอแก่กลุ่มเป้าหมาย ทำให้เห็นได้ว่าองค์การ หรือ ระดับบุคคลได้แก่ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจนั้นมีแรงจูงใจที่จะลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายทั้งหมดซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายธุรกรรมส่วนนี้ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในกรณีที่เกี่ยวข้องกับกิจการหรือองค์การภายนอก เช่น กรณีการมีความร่วมมือระหว่างกันของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ในการศึกษา วิจัยที่ผ่านมาของทั้ง 2 ทฤษฎีหลักข้างต้น ยังไม่มีการกล่าวถึงหรือศึกษา วิจัย ที่มุ่งประเด็นเฉพาะหน่วยงานที่เป็นลักษณะรัฐวิสาหกิจเลย ในขณะที่หน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจนั้นก็เป็หน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ทำให้เป็นที่น่าสนใจในการศึกษา วิจัยโดยการนำทฤษฎีหลักทั้ง 2 มาประยุกต์กับหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจเพื่อที่จะทำให้องค์ความรู้ทั้ง 2 ทฤษฎีหลักนี้สมบูรณ์และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในศาสตร์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ได้มีการกล่าวถึงและศึกษา “การเกิดงานร่วม” หรือ “งานร่วม” (Synergy) ของกิจการโดย Ansoff (1970)

ได้เริ่มนำแนวคิดของ Synergy กับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยให้ความหมายไว้ว่า Synergy เป็นการที่ผลรวมของการร่วมกันนั้นมากกว่าผลย่อยที่อยู่แยกกันแล้วมานับรวมกัน (The effect that the combined return of a whole is greater than the sum of the returns from the individual parts) จึงเห็นได้ว่าการมี Synergy นั้นทำให้เกิดความได้เปรียบขึ้น ทั้งนี้ Synergy ได้รับความสนใจและศึกษาที่หลากหลาย ทั้งในมุมมองของการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ในมุมมองของการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) หรือ ในมุมมองของกิจการพหุธุรกิจ (Multi-Business Firm) เป็นต้น (Knoll, 2008) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการ Synergy กันในลักษณะนี้ อธิบายได้ด้วยทฤษฎีหลัก 2 ทฤษฎีที่ได้พบทวนแล้วข้างต้น นั่นคือ Resource-Based View (RVB) และ Transaction Cost Theory (TCT) โดยประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ของทรัพยากรระหว่างกัน และจากการมีศักยภาพในการลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายธุรกรรมของกิจการ (Williamson, 1975) Synergy นั้นมีต้นทุน ค่าใช้จ่ายเช่นกัน ดังนั้นจากศักยภาพของประโยชน์ที่อาจได้รับทั้งหมดของการ Synergy นั้น จะต้องหักไปด้วยต้นทุน ค่าใช้จ่าย ของการ Synergy ระหว่างกันด้วย ผลที่ได้จึงน้อยกว่าศักยภาพที่มี (Knoll, 2008)

สำหรับภาครัฐนั้น หน่วยงานรัฐโดยรวมก็ประสบปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการทำงานเช่นเดียวกัน ทั้งด้านระบบราชการเอง การบริหารงานภาครัฐ และกลไกของระบบราชการ ประกอบกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อและผลักดันให้รัฐ และหน่วยงานรัฐรวมถึงรัฐวิสาหกิจต้องนำแนวคิดใหม่ในการกำกับดูแล บริหาร และทำงานตามภารกิจ (จุมพล นิมพานิช, 2553) ซึ่งปัจจัยหลักที่ผลักดัน ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเศรษฐกิจไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมสู่เศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ประเทศต้องแข่งขันอย่างรุนแรงมากยิ่งขึ้น ปัจจัยด้านสังคม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมและจำนวนประชากรที่มากขึ้น ทำให้รัฐ หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจต้องปรับปรุงและเร่งการให้บริการกว่าเดิมอย่างเร่งด่วน ปัจจัยด้านการเมือง ซึ่งมีการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การมีรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ที่เน้นหลักการของการมีธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหัวใจของการทำงานที่ต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้ประชาชนรับรู้ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากขึ้น สะดวกขึ้น และเร็วขึ้น การทำงานของรัฐ หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ จึงต้องตอบสนองให้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลง หรือ ผลกระทบของประเทศหนึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศอื่นๆ ได้รุนแรงขึ้น รวดเร็วขึ้น และกว้างขวางขึ้น ซึ่งนำมาสู่หลักการและแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และนำมาใช้ในการกำกับดูแล บริหารงาน และดำเนินงานของรัฐ หน่วยงานรัฐ และรัฐวิสาหกิจ ในปัจจุบัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554a) หลักการ แนวทางหนึ่งของการบริหารภาครัฐแนวใหม่

ได้แก่ การบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network) ที่แตกต่างจากการบริหารแบบเดิมที่มีชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับ มีการบริหารโดยอาศัยกฎ ระเบียบ มีความเป็นราชการสูง ขณะที่การบริหารแบบเครือข่ายจะไม่มีโครงสร้างของเครือข่ายที่เป็นทางการ แต่เป็นเครือข่ายที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันเองโดยสมัครใจในการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงทรัพยากรระหว่างกัน ทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ง่ายเนื่องจากยืดหยุ่น โดยไม่เน้นการควบคุมและออกคำสั่ง ความสัมพันธ์ระหว่างกันจึงเป็นไปในลักษณะไม่เป็นทางการเพราะการรวมตัวกันเกิดจากความสมัครใจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554b)

อย่างไรก็ตามการประยุกต์เพื่อประโยชน์ทั้งในแง่ขององค์ความรู้ทางศาสตร์ของการจัดการ หรือ ประโยชน์ในแง่ของการนำไปปฏิบัติทั้งการเกิดงานร่วม หรือ งานร่วม (Synergy) และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยเฉพาะการบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network) ในบริบทของ หน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจนั้นยังจำกัดอยู่มาก เมื่อพิจารณาให้เฉพาะเจาะจงถึงรัฐวิสาหกิจไทยด้วยแล้ว การศึกษา วิจัย และองค์ความรู้ยิ่งจำกัดมากยิ่งขึ้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและมีความสำคัญในศาสตร์ของการบริหาร จัดการเอง และในด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภาครัฐว่าหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจนั้น องค์ความรู้และแนวปฏิบัติทั้ง 2 ข้างต้น มีความเหมือน คล้ายคลึง หรือ แตกต่างจากกิจการหรือองค์กรทั่วไป หรือ หน่วยงานรัฐรูปแบบอื่นหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อศาสตร์การบริหาร จัดการ และแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ให้สมบูรณ์และครอบคลุมมากยิ่งขึ้นต่อไป

เมื่อกล่าวถึงรัฐวิสาหกิจนั้น จะพบว่า “มีความหมายแตกต่างกันออกไปในแต่ละประเทศ ขึ้นอยู่กับสถานะเป็นจริงที่เกิดขึ้นในประเทศนั้น ปกติแล้วจะหมายถึงองค์การของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงสถานะความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดียิ่งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกิจการของรัฐในด้านสินค้าและบริการต่าง ๆ ซึ่ง หน่วยงานราชการ และเอกชนไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ” (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554a) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ได้ให้คำจำกัดความรัฐวิสาหกิจไว้ว่า “เป็นองค์การของรัฐบาล หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของหรือเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุน (ผู้ถือหุ้น) รวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ นั้นหมายความว่าหน่วยงานใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน หากรัฐถือหุ้นมากกว่าร้อยละห้าสิบแล้วจะถือว่าเป็นรัฐวิสาหกิจด้วยเหตุนี้จึงทำให้รัฐวิสาหกิจมีจำนวนขึ้นลงไม่แน่นอนในปีที่รัฐถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละห้าสิบ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจยังมีความหมายแตกต่างกันไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ” (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2555) รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกที่สำคัญหนึ่งของสังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศ แสดงให้เห็นได้ดังข้อมูล

สถานะของธุรกิจวิสาหกิจ ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ปีบัญชี 2557 เผยแพร่โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

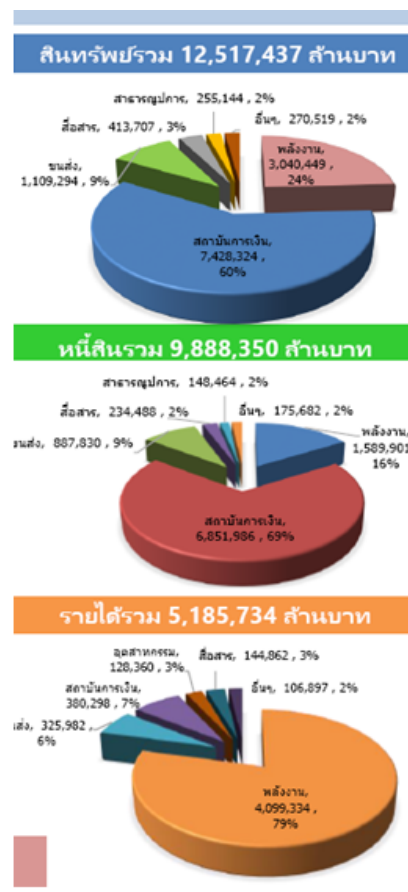
ข้อมูลทางการเงิน รัฐวิสาหกิจ 9 สาขา (55 แห่ง)				
งบดุล (ล.บ.)	2554	2555	2556	ณ 6.ค. 2557*
สินทรัพย์	9,898,937	10,915,491	12,162,652	12,517,437
หนี้สิน	7,731,874	8,610,448	9,688,708	9,888,350
ทุน	2,167,062	2,305,042	2,473,945	2,629,086
งบกำไรขาดทุน (ล.บ.)				
รายได้รวม	4,294,562	5,003,857	5,220,310	5,185,734
ค่าใช้จ่ายรวม	3,723,423	4,346,691	4,790,482	4,795,020
ดอกเบี้ยจ่าย	45,935	47,631	48,736	52,323
ภาษีเงินได้	64,023	66,775	65,403	51,267
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ**	226,880	279,685	297,830	232,226
งบลงทุน (ล.บ.)				
งบลงทุนเป้าหมาย	248,583	284,291	301,574	307,085
งบลงทุนเบิกจ่าย	174,778	209,745	227,952	222,852
% การเบิกจ่ายเทียบกับเป้า	70.31%	73.70%	75.59%	72.57%
เงินป่าสง (ล.บ.)				
เงินป่าสงเป้าหมาย	90,000	104,000	100,000	116,000
เงินป่าสงจริง***	98,795	122,749	101,448	136,690
% การนำส่งเทียบกับเป้า	109.77%	118.03%	101.45%	117.84%
อัตราส่วนทางการเงิน				
ROA	2.29%	2.56%	2.45%	1.86%
ROE	10.47%	12.13%	12.04%	11.78%
Debt/Equity Ratio	3.57	3.74	3.92	3.76

หมายเหตุ :

* ข้อมูลของธุรกิจวิสาหกิจ (ไม่รวม บริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด) โดยเป็นข้อมูลปีงบประมาณ 12 เดือน ปีปฏิทิน 12 เดือน และปีเศษ 9 เดือน

** ข้อมูลกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่รวมในส่วนของกำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของมูลนิธิส่วนน้อย

*** ข้อมูลปีงบประมาณ (ตุลาคม 2556 - กันยายน 2557)



รูปที่ 1 ข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทยสิ้นไตรมาสที่ 4 ปีบัญชี 2557

นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจยังมีการดำเนินงานที่กว้างขวางครอบคลุมหลายภาคส่วน ทรัพยากรจึงมีจำนวนมากและมีหลากหลายรูปแบบ เช่น ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่เป็นสินทรัพย์ ทรัพยากรสารสนเทศ หรือ ทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ที่ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรประเภทที่จับต้องไม่ได้ประเภทหนึ่ง (Intangible Assets) เป็นต้น การกำกับดูแลและการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามภารกิจ ให้บริการแก่ประชาชน และตอบสนองต่อนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นวิธีหนึ่งที่นอกจากจะช่วยสนับสนุนภารกิจซึ่งกันและกันของรัฐวิสาหกิจ ส่งเสริม

การบูรณาการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันแล้ว ยังเป็นการลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน ซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดงบประมาณภาครัฐ อันจะก่อให้เกิดเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

ด้วยสาเหตุและความสำคัญข้างต้นนี้ คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2553 ได้รับทราบและเห็นชอบในหลักการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอในเรื่อง กรอบงบประมาณของรัฐบาลประจำปีงบประมาณ 2554 ซึ่งรวมถึงเรื่อง การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของรัฐบาลที่เห็นควรให้กระทรวงเจ้าสังกัดและรัฐบาลพิจารณาการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของรัฐบาลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้ให้กับองค์กร รวมทั้งพิจารณาการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ร่วมกัน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของประเทศเกิดประโยชน์สูงสุด และลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน เช่น ตัวอย่างของการใช้โครงข่ายโทรคมนาคม (Fiber Optic) ของรัฐบาลทางด้านสื่อสารและด้านพลังงานไฟฟ้าร่วมกัน เป็นต้น ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มอบหมายให้กระทรวงการคลัง และส่วนราชการต่างๆ ที่มีรัฐบาลในสังกัดรับไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐบาลให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศและของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถรักษาประโยชน์และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างเหมาะสมเป็นธรรม โดยไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรจนเกินควร รวมทั้งไม่ประกอบกิจการใดๆ อันอาจขัดแย้งกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยที่บัญญัติให้รัฐต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับภาคเอกชน เว้นแต่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการจัดให้มีสาธารณูปโภค กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาล (สคร.) ในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐบาล ได้มีแนวคิดในการผลักดันให้รัฐบาลมีการบริหารจัดการทรัพยากรของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดสรรทรัพยากร ตอบสนองกับสภาพด้านเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน รวมไปถึงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับมติและความเห็นของคณะรัฐมนตรีข้างต้นเช่นเดียวกัน (บริษัท ทรিসคอร์ปอร์เรชั่น จำกัด, 2554) ซึ่งความจำเป็นและประโยชน์นี้จะเพิ่มพูนยิ่งขึ้นเนื่องจากสินทรัพย์ของรัฐบาลขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ในช่วงล่าสุด 3 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปีบัญชี 2554 ถึง 2557 สินทรัพย์ขยายตัวกว่า 30% จากสินทรัพย์รวม 9.5 ล้านล้านบาทในปีบัญชี 2554 เป็น 12.5 ล้านล้านบาท ในปีบัญชี 2557 และงบลงทุนในปีบัญชี 2557 ที่ผ่านมามีมูลค่าสูงถึง 3 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้น 25% จากปีบัญชี 2554 ดังนั้นหากรัฐบาลมีการเกิดงานร่วม หรือ Synergy โดยมีการใช้ทรัพยากรระหว่างกันทำให้ประหยัดการลงทุนที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนทุกๆ 1% ของงบลงทุน จะประหยัดเงินงบประมาณให้แก่รัฐบาลและประเทศได้ถึง 3,000 ล้านบาท หรือทำให้เกิดผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มากขึ้นทุกๆ .01% จะสามารถสร้างรายได้ให้แก่รัฐบาลและประเทศเพิ่มขึ้น 10,000 ล้านบาท และหากมีความร่วมมือ

ระหว่างกันทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการดำเนินงานตามภารกิจทุก 1% ของรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือรายจ่ายที่ลดลงจะเป็นจำนวนเงินถึง 50,000 ล้านบาท

การวิจัยนี้จึงมีความจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และมูลค่าของรัฐวิสาหกิจโดยตรง และยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจทั้งในมุมมองของรัฐวิสาหกิจเอง และในมุมมองของหน่วยงานรัฐที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ เช่น สคร. ข้างต้น เป็นต้น

1.2 คำถามการวิจัย

คำถามการวิจัยนี้ ได้แก่

- (1) ปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทย
- (2) ระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทยที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- (1) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด และปัจจัยของความสำเร็จของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทย
- (2) เพื่อศึกษาแนวทางการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทย
- (3) เพื่อพัฒนาและประเมินผลเบื้องต้นระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทย
- (4) เพื่อพัฒนาเครื่องมือที่จะช่วยในการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทยในลักษณะของ Web Application

1.4 ขอบเขตการวิจัย

(1) การวิจัยนี้จำกัดเฉพาะรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลของกระทรวงการคลังในปี 2554 และ 2555 จำนวนทั้งสิ้น 55 แห่ง (รายชื่อตามภาคผนวก ก) ไม่นับรวมรัฐวิสาหกิจอื่นตามความหมายของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 เนื่องจากรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้เป็นกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่มีความชัดเจนในนโยบายและการดำเนินงาน นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้ก็มีข้อมูลที่มีความพร้อมและสมบูรณ์สำหรับการวิจัยทั้งในด้านการสำรวจ การสัมภาษณ์ และข้อมูลอื่นซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่

เปิดเผยเข้าถึงได้สะดวก เช่น รายงานประจำปี เว็บไซต์ เป็นต้น ประกอบกับการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2554 ต่อเนื่องถึงปี 2555 ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้มีการจัดทำแผนและการดำเนินการตามแผนการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจซึ่งจะเป็นประโยชน์และเอื้อต่อการวิจัยในครั้งนี้

(2) การวิจัยนี้จำกัดขอบเขตของการทำงานร่วมกัน หรือ การประสานกำลังกัน (Synergy) เฉพาะในรูปแบบของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) และความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration) ทางกิจกรรมทางธุรกิจที่วิเคราะห์/ระบุ ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่เสนอแนะโดย Porter (1996) สำหรับการวิเคราะห์กิจการหรือองค์การต่างๆ เท่านั้น ไม่ครอบคลุมถึงการทำงานร่วมกัน หรือ การประสานกำลังกัน (Synergy) ในรูปแบบอื่น เช่น การควบรวมกิจการ หรือ การประสานกำลังกันทางการเงิน เป็นต้น

(3) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) ของรัฐวิสาหกิจของงานวิจัยนี้ จะไม่ครอบคลุมถึงทรัพยากรอันเป็นทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจที่ไม่สามารถนำไปใช้ในกิจการอื่นได้ หรือ ไม่สามารถนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นได้นอกจากเพื่อใช้ตามวัตถุประสงค์ของการได้มาซึ่งทรัพย์สินนั้น เนื่องจากกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับ ฯลฯ กำหนดไว้

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ในทางวิชาการ

- (1) งานวิจัยนี้เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยการบูรณาการทฤษฎี Resource-Based View และ Transaction Cost Theory การทำงานร่วมกัน หรือ การประสานกำลังกัน (Synergy) และแนวคิดของการบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network) ในบริบทของรัฐวิสาหกิจไทย
- (2) งานวิจัยนี้เป็นการให้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับทฤษฎีหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎี Resource-Based View เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการเข้าถึงทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ และ ทฤษฎี Transaction Cost Theory เกี่ยวกับความได้เปรียบของต้นทุนธุรกรรม ซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การ
- (3) งานวิจัยนี้เป็นการขยายผลต่อจากงานวิจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน หรือ การประสานกำลังกัน (Synergy) ขององค์การ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการศึกษา วิจัยต่อไป

- (4) งานวิจัยนี้ประยุกต์หลักการ แนวคิดของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยเฉพาะแนวทางของการบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network) ทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการศึกษา วิจัยต่อไป
- (5) งานวิจัยนี้เพิ่มเติมในช่องว่างของงานศึกษาวิจัยอื่นที่ยังไม่ได้ครอบคลุมการศึกษาวิจัยการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันขององค์การในรูปแบบ/ฐานะ รัฐวิสาหกิจ

ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

- (1) รัฐวิสาหกิจไทยได้รับประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประโยชน์ในรูปผลตอบแทนที่ดีขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- (2) รัฐวิสาหกิจไทยได้รับการพัฒนา ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานส่งผลให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้น
- (3) กระทรวงการคลังที่เป็นตัวแทนของรัฐบาลในฐานะผู้ถือหุ้นภาครัฐในรัฐวิสาหกิจไทยได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นของรัฐวิสาหกิจ
- (4) งานวิจัยนี้จะเป็นข้อมูล ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจไทย เช่น กระทรวงการคลัง เพื่อนำไปประยุกต์เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและการเพิ่มขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจไทยในภาพรวมส่งผลให้ขีดความสามารถและศักยภาพของประเทศดีขึ้น ประชาชนได้รับประโยชน์จากบริการและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทยมากขึ้น

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงวรรณกรรมหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะประกอบไปด้วยการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นพื้นฐานของความสามารถหรือศักยภาพของความสามารถได้เปรียบ หรือ ความสามารถหรือศักยภาพของการแข่งขัน การมีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ Resource-Based View และ Transaction Cost Theory จนถึง การเกิดงานร่วม (Synergy) ในรูปแบบต่างๆ ที่รวมถึงการเกิดงานร่วม (Synergy) ในรูปแบบของความร่วมมือ (Collaboration) และการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน (Resource Sharing) จนถึงการทบทวนวรรณกรรมหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลอง (Model) ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้

2.1 Resource-Based View (RBV)

ทฤษฎีนี้กล่าวถึงภารกิจหรือองค์การต่างๆ นั้นประกอบไปด้วยทรัพยากร (Resource) ที่หลากหลายซึ่งอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ทรัพยากรที่อยู่ในรูปตัวเงิน ทรัพยากรที่อยู่ในรูปบุคลากร หรือ ทรัพยากรในรูปขององค์ความรู้ เป็นต้น ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ของแต่ละกิจการหรือองค์การนั้น จะเป็นเอกลักษณ์ของกิจการหรือองค์การนั้น ซึ่งหมายความว่าแต่ละกิจการหรือองค์การจะมีทรัพยากร (ในแง่ของปริมาณ/จำนวน/องค์ประกอบ ฯลฯ) ของตนเองที่แตกต่างไปจากกิจการหรือองค์การอื่น กิจการหรือองค์การอื่นจะลอกเลียนแบบ หรือ สร้าง ให้มีทรัพยากรเหมือนของอีกกิจการหรือองค์การอื่นเป็นไปได้ยาก และหากจะทำได้ก็ต้องใช้เวลา ไม่สามารถลอกเลียน หรือ สร้าง ได้ทันทีหรือโดยเร็ว (Lippman & Rumelt, 1982) โดยความหมายของทรัพยากรนั้น Barney (2002) ให้ไว้ว่าทรัพยากรของกิจการได้แก่ บรรดาทรัพย์สิน ความสามารถ กระบวนการ คุณลักษณะต่างๆ รวมถึง องค์ความรู้ ฯลฯ ทั้งหมด ซึ่งกิจการควบคุมดูแลอยู่ อันทำให้กิจการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทางกลยุทธ์ธุรกิจ ส่งผลให้กิจการสามารถพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ทั้งนี้ รูปแบบของทรัพยากรนั้นแบ่งได้หลายวิธีและหลายประเภท เช่น Stoelhorst (1997) ได้แบ่งประเภทของทรัพยากรออกเป็น ทรัพย์สิน (Assets) สมรรถนะหรือความสามารถ (Competencies) และ การได้เปรียบในตำแหน่งทางธุรกิจของกิจการหรือองค์การ (Positional Advantages) ซึ่งทรัพย์สินนั้นแสดงการเป็นเจ้าของที่สามารถระบุได้ในทางกฎหมาย มีรูปร่าง ตัวตนที่เป็นรูปธรรม ขณะที่ สมรรถนะ (Competencies) และ การได้เปรียบในตำแหน่งของกิจการหรือองค์การ (Positional Advantage) นั้น ยากที่จะระบุการถือครองเช่นเดียวกับสิทธิ์การเป็นเจ้าของสินทรัพย์ และไม่สามารถจับต้องหรือเห็นเป็นรูปธรรมได้ (Itami & Roehl, 1991)

สมรรถนะหรือความสามารถ (Competencies) ของกิจการหรือองค์กร สามารถแบ่งออกได้หลากหลายเช่นเดียวกัน เช่นแบ่งเป็น ความสามารถทางเทคนิค ความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Competency) หรือ ความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้ สมรรถนะยังสามารถแบ่งออกได้เป็น สมรรถนะในระดับของบุคคลในรูปของทักษะ ความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ฯลฯ หรือ สมรรถนะในระดับของกิจการหรือองค์กร และกลุ่มหรือเครือข่าย (Network) ของกิจการหรือองค์กร ซึ่งจะมีลักษณะและรูปแบบที่อาจแตกต่างออกไปจากสมรรถนะในระดับของบุคคลบ้าง เช่น สมรรถนะของสถาบัน (Institutional Competency) หรือ สมรรถนะในการแลกเปลี่ยนความรู้และประยุกต์ความรู้ที่ได้มา เป็นต้น สมรรถนะของสถาบัน (Institutional Competency) ซึ่งได้แก่ บรรยากาศ และสภาพภายใน (North & Thomas, 1973) มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กรและมีผลต่อความสัมพันธ์ กิจกรรมและความร่วมมือ ระหว่างกิจการหรือองค์กรด้วยกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการหรือองค์กรนี้สามารถจัดเป็นสมรรถนะหนึ่งได้ คือ สมรรถนะทางความสัมพันธ์ (Relational Competency) ที่สัมพันธ์กับการได้เปรียบในตำแหน่งของกิจการหรือองค์กร (Positional Advantage) ซึ่งเป็นทรัพยากรหนึ่ง ในรูปของความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรของกิจการหรือองค์กรอื่นไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี การตลาด วัตถุดิบ ช่องทางจำหน่าย หรือ ชื่อเสียง ภาพพจน์ ฯลฯ ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) สำหรับสมรรถนะในการแลกเปลี่ยนความรู้และประยุกต์ความรู้ที่ได้มานั้นอธิบายได้ด้วย แบบจำลอง SECI (Socialization, Externalization, Communication, Internalization) ของ Nonaka and Takeuchi (1995) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความรู้ซึ่งเป็นสิ่งที่แรกเริ่มนั้นจับต้องไม่ได้ถูกเปลี่ยนถ่ายจากการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ฝังอยู่ภายใน (Tacit) เป็นรูปแบบของความรู้ที่ถูกบันทึกในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร) (Explicit) ซึ่งความรู้ในรูปแบบที่ถูกบันทึกนี้จะถูกเรียนรู้ นำไปปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดทักษะและความรู้ใหม่ที่กลับไปถูกฝังอยู่ภายในใหม่ (Tacit) ซึ่งก็จะถูกถ่ายทอดรวบรวม และแบ่งปัน ในรูปแบบและการผสมผสานกับความรู้เดิมหรือความรู้อื่นต่อไป เป็นเช่นนี้ในลักษณะของวงจรที่ต่อเนื่องไปเรื่อยๆ

สมรรถนะทางความสัมพันธ์ (Relational Competency) ซึ่งสามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้น มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือของกิจการ/หน่วยงาน เนื่องจากสมรรถนะทางความสัมพันธ์ (Relational Competency) เกี่ยวข้องกับความสามารถในการกำกับดูแลความสัมพันธ์ในลักษณะของ (1) การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมของการกำกับดูแลทั้งภายในกิจการหรือองค์กรเองและระหว่างกิจการหรือองค์กร และ (2) วิธีการและแนวทางของการปฏิบัติภายในและระหว่างกัน ทั้งนี้ กลไกของการกำกับดูแลนี้ประกอบไปด้วย กฎระเบียบ และการควบคุมตามลำดับชั้น (Hierarchical Fiat and Control) สัญญาข้อผูกพันและการติดตามผล (Contracts and Monitoring) การกระตุ้นให้ปฏิบัติอันเกิดจากผลประโยชน์ของตนเอง

(Self-Interest Motivation) และ การกระตุ้นให้ปฏิบัติอันเกิดจากความไว้วางใจและความจงรักภักดี (Trust-Based Motivation and Loyalty) ซึ่งรูปแบบและการเลือกใช้กลไก หรือ การผสมผสาน กลไก เพื่อใช้ในการกำกับดูแลนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกัน (Nooteboom, 1999) ในบางกรณี ความไว้วางใจและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดอาจเหมาะสม ขณะที่ใน บางกรณี การร่วมมือกันในลักษณะโครงการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกันอาจจะห่างกันบ้าง อาจ เหมาะสมกว่า

สมรรถนะของกิจการหรือองค์การยังรวมถึงการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ขององค์การด้วย ความหมายของผู้ประกอบการนั้น Schumpeter (1942) กล่าวถึงในลักษณะที่ว่า ผู้ประกอบการนั้นสร้างนวัตกรรม หรือ นำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งจะไปทำให้เกิดการทำลายล้างที่ สร้างสรรค์ (Creative Destruction) ต่อแนวปฏิบัติหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม ทำให้เกิดแรงผลักดันต่อจุด สมดุลของอุปสงค์และอุปทาน ขณะที่นักวิชาการอื่น เช่น Kirzner (1973) มองว่าการเป็นผู้ ประกอบการนั้น เป็นการตื่นตัว เป็นการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างอุปสงค์และอุปทานโดยวิธีการ แนวคิด หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้ประกอบการนั้น สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นผู้ทำ ลายสมดุลที่มีอยู่ หรือเป็นผู้สร้างสมดุลใหม่ก็ได้ ซึ่ง Nooteboom (1999) เสนอว่าไม่ควรมุ่งประเด็น ที่ว่าเป็นผู้ทำลายหรือผู้สร้างสมดุล トラバเท่าที่การเป็นผู้ประกอบการนั้นเป็นการมองเห็นโอกาสและ สามารถนำเสนอวิธีการ แนวคิด หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อโอกาสที่มีนั้นๆ ได้

ในทฤษฎี RBV นี้ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ที่สร้าง (ซึ่งรวมถึงบริหารจัดการ) ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในรูปของผลตอบแทน หรือ Rent ที่มีต่อตน การกระทำของผู้ประกอบการ เช่นนี้จึงเป็นทั้งการสร้างสมดุล (ในกรณีที่ผู้ประกอบการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่) และการ ทำลายสมดุล (ในกรณีที่ผู้ประกอบการตื่นตัว มองหาวิธีการ แนวคิด หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ) ซึ่ง สอดคล้องกับสิ่งที่ Schumpeter ให้ความหมายไว้ การเป็นผู้ประกอบการในมุมมองของ RBV นี้ จะต้องประกอบด้วย สมรรถนะทางความสัมพันธ์ (Relational Competency) ด้วย เพราะทรัพยากร ที่กิจการหรือองค์การมีอยู่ไม่เพียงพอ และ/หรือ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ประกอบการที่ต้องตื่นตัว มองหาวิธีการ แนวคิด หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตลอดเวลาได้ หนทางเดียวที่ จะเป็นไปได้ คือ การเข้าถึงทรัพยากรของกิจการหรือองค์การอื่น ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์เข้ามา เกี่ยวข้องด้วยเพราะทรัพยากรของกิจการหรือองค์การนั้นมีลักษณะเฉพาะ ยากที่ลอกเลียนแบบหรือ สร้างให้เกิดขึ้นเหมือนกันได้ ถึงแม้จะเฝ้าสังเกต วิเคราะห์ ด้วยความพยายามเท่าใดก็ตาม เพราะ ทรัพยากรโดยเฉพาะทรัพยากรที่เป็นสมรรถนะของกิจการหรือองค์การนั้น ยากที่จะเข้าใจและอยู่ใน ลักษณะของการฝังอยู่ภายใน (Tacit) ดังที่สรุปจาก Lippman and Rumelt (1982) ข้างต้น ซึ่งด้วย ลักษณะเฉพาะของทรัพยากรของกิจการหรือองค์การนี้เองที่ทำให้กิจการหรือองค์การได้เปรียบเชิง แข่งขัน นำมาซึ่งผลกำไร อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปลักษณะเฉพาะของทรัพยากรและความใหม่ที่

ผู้ประกอบการได้นำเสนอนั้นก็จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ทำให้ใกล้เคียงกันได้ ลอกเลียนแบบได้ ทำให้กำไรเสื่อมถอย จึงผลักดันให้ผู้ประกอบการต้องแสวงหาวิธีการ แนวคิด หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างกำไรให้เติบโตหรือต่อเนื่องต่อไป ซึ่งก็จะนำไปสู่สมรรถนะทางความสัมพันธ์ (Relational Competency) ระหว่างกิจการหรือองค์การเพื่อการเข้าถึงทรัพยากรที่ต้องการที่เกื้อหนุน (Complementary Resources) ต่อไปเช่นกัน

2.2 Transaction Cost Theory (TCT)

Chiles and McMackin (1996) ได้ศึกษาและแบ่ง Transaction Cost Economics ออกเป็นมุมมองตามระยะเวลาที่ต่างกัน 2 มุมมอง คือ ระยะยาว และระยะสั้น โดยมุมมองระยะยาว นั้นเกี่ยวข้องกับต้นทุนของการดำเนินการที่ชัดเจนไม่ขึ้นกับอัตวิสัย/บุคคล (Objective Transaction Costs) ที่จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการกำกับดูแล (Governance) ที่เหมาะสมของกิจการหรือองค์การ ขณะที่มุมมองระยะสั้นนั้นเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่เกี่ยวกับต้นทุนของการดำเนินการที่ขึ้นกับอัตวิสัย/บุคคล (Subjective Transaction Costs) ซึ่งขึ้นกับทัศนคติ มุมมอง และการประเมินความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้กิจการสองกิจการตัดสินใจในประเด็นเดียวกันแตกต่างกันออกไป เพราะมีทัศนคติ มุมมอง และการประเมินความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนที่แตกต่างกัน

ในกรณีของความร่วมมือระหว่างกันของกิจการหรือองค์การนั้น มุมมองระยะสั้นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารมีสมมติฐานที่ว่าผู้บริหาร (หรือคน) นั้น มีความเป็นเหตุเป็นผลที่จำกัด และอาจจะมองสิ่งต่างๆ ว่าทุกอย่างเป็นโอกาส (Opportunistic) ซึ่งสะท้อนทัศนคติหรือมุมมองของความเสี่ยงที่ต่างกัน ประเด็นแรกที่ว่าผู้บริหารนั้น ถึงแม้จะมีความพยายามเป็นเหตุเป็นผล แต่ก็มีข้อจำกัดเนื่องจากความไม่แน่นอน 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก ความไม่แน่นอนของพฤติกรรม (Behavioral Uncertainty) ของคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ (Partner) ว่าจะมีความตั้งใจหรือความสามารถในการดำเนินการหรือไม่ ประการที่สอง ความไม่แน่นอนของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินการให้บรรลุผลและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ทำให้การมีสัญญา ข้อผูกพัน ของความร่วมมือระหว่างกันของกิจการหรือองค์การที่สามารถเขียนให้ครอบคลุมทุกเหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่างๆ เพื่อความมั่นใจและตามเหตุผลที่ถูกต้องนั้นเป็นไปได้ ทำให้เกี่ยวโยงไปถึงประเด็นที่ว่าผู้บริหารมองสิ่งต่างๆ ว่าทุกอย่างเป็นโอกาส (Opportunistic) ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละคน โดยเฉพาะเมื่อก่อนการมีการดำเนินการหรือธุรกรรมระหว่างกันของกิจการหรือองค์การ ทั้งนี้ การมองว่าทุกอย่างเป็นโอกาส (Opportunistic) ซึ่งสะท้อนทัศนคติหรือมุมมองของความเสี่ยงของผู้บริหารนั้น หมายรวมถึงการกระทำที่อาจขัดต่อประโยชน์ของคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ การกระทำที่อาจขัด

ต่อเจตนาหรือความตั้งใจของความร่วมมือ トラบิตที่เป็นประโยชน์และมีโอกาส และการกระทำนั้นถูกปกปิดได้ ซึ่งโอกาสที่จะเกิดขึ้นเช่นนี้เป็นเพราะความไม่แน่นอนทั้ง 2 ประการข้างต้น และเพราะความไม่เท่าเทียมกันของข้อมูล (Asymmetry of Information) ทำให้ฝ่ายหนึ่งได้เปรียบในข้อมูลเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง (Nootboom, 1999)

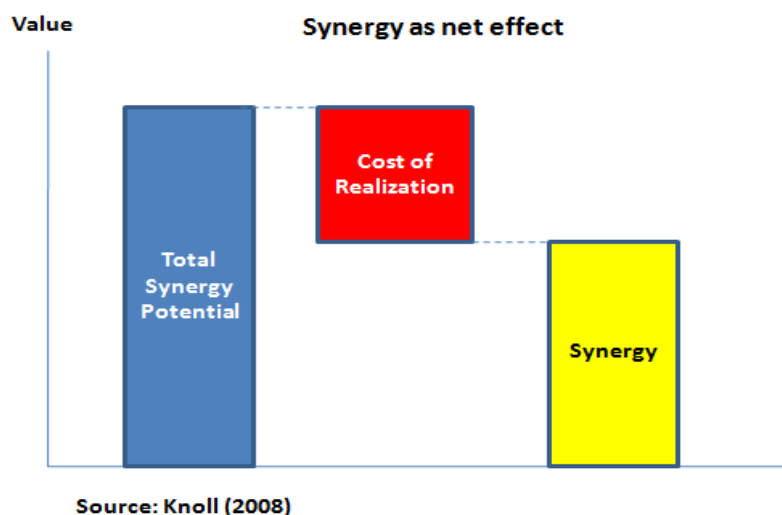
TCT นั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน (Exchange) ซึ่งประกอบไปด้วย (1) กระบวนการของการติดต่อระหว่างกัน (Contact) (2) กระบวนการของสัญญา ข้อตกลง (หรือรูปแบบใดก็ตาม) ระหว่างกัน (Contract) และ (3) กระบวนการของการควบคุมระหว่างกัน (Control) โดยที่กระบวนการแรกคือกระบวนการของการติดต่อระหว่างกัน (Contact) ก่อนที่จะมีการดำเนินการหรือธุรกรรม (Transaction) ระหว่างกันได้นั้น กิจการหรือองค์การต้องหาผู้ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ ให้ได้ก่อน ซึ่งมีต้นทุน ค่าใช้จ่าย เกี่ยวข้อง ทั้งต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการสืบค้น/แสวงหา (Search Costs) ในส่วนของผู้ใช้/ผู้รับ/ผู้ต้องการ (User) และต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการตลาด (Marketing Costs) ในส่วนของผู้มอบ/ผู้ให้ (Supplier) ทั้งนี้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการแสวงหา (Search Costs) นั้น รวมถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการรับรู้ความต้องการของตน (Need) ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการพิจารณาความเป็นไปได้ในการตอบสนองความต้องการนั้น ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการแสวงหา และต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์ทางเลือก ข้อเสนอ ความเป็นไปได้ต่างๆ ขณะที่ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการตลาด (Marketing Costs) นั้น จะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้าม โดยจะรวมถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการรวบรวมรายชื่อกิจการ/องค์การ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการวิเคราะห์ ออกแบบ และกำหนดคุณสมบัติให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการทดสอบ และการนำเข้าสู่ตลาด/นำเสนอแก่กลุ่มเป้าหมาย ในกระบวนการที่ 2 คือ กระบวนการของสัญญา ข้อตกลง ระหว่างกัน (Contract) นั้น มีต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการเตรียมสัญญา ข้อตกลง การสรุปสัญญา ข้อตกลง และสำหรับกระบวนการที่ 3 คือ กระบวนการของการควบคุมระหว่างกัน (Control) ก็จะมีต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการติดตามดูแลการดำเนินการให้บรรลุผลการแก้ปัญหาที่อาจมี การเจรจาเพิ่มเติมถ้าจำเป็น การปรับแก้รายละเอียดของสัญญา ข้อตกลง การบังคับใช้สัญญา ข้อตกลง (Enforcement) รวมถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นเมื่อความร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ หรือเกิดความเสียหายขึ้น ซึ่งต้นทุน ค่าใช้จ่ายของกระบวนการของสัญญา ข้อตกลง ระหว่างกัน (Contract) และ ของกระบวนการของการควบคุมระหว่างกัน (Control) เกิดขึ้นเมื่อคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันโดยเหตุผลและความจำเป็นของต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการที่จะเปลี่ยนคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือใหม่ (Switching Cost) โดยเฉพาะเมื่อความร่วมมือนั้นทำให้เกิดการลงทุนที่มีมูลค่าก็ต่อเมื่อคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ ยังคงมีความร่วมมือ ดำเนินการร่วมกัน และจะไม่มีมูลค่าเลย หรือ มีมูลค่าที่ต่ำมาก หากไม่มีความร่วมมือ ไม่ดำเนินการร่วมกัน หรือ เปลี่ยนเป็นคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมืออื่น ซึ่งเรียกว่าเป็นการลงทุนที่เฉพาะเจาะจง (Transaction

Specific Investment) (Williamson, 1975) การลงทุนที่เฉพาะเจาะจงนี้เกิดขึ้นได้ทั้งในฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือ ทั้งสองฝ่ายของคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ โดย Williamson แบ่งการลงทุนลักษณะนี้ออกเป็น การลงทุนเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับสถานที่ (Site Specific) การลงทุนเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับทรัพย์สินทางกายภาพ (Physical Asset Specific) การลงทุนเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับบุคคล (Human Asset Specific) และ การลงทุนเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่จัดหาโดยเฉพาะ (Dedicated Asset Specific) Williamson ยังได้ขยายความต่อว่าต้นทุนธุรกรรม (Transaction Costs) ที่เกี่ยวกับการลงทุนบางอย่างทำให้กิจการ/องค์กร เลือกที่จะลงทุน ดำเนินการเองแทนที่จะแสวงหาความร่วมมือ เพื่อที่จะลดความไม่แน่นอน เพิ่มอำนาจในการควบคุม และหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา หากความร่วมมือกับคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ มีปัญหาในภายหลัง ซึ่งเป็นไปตาม TCT ที่ว่ากิจการหรือองค์กรจะเลือกที่จะลงทุน ดำเนินการเอง (ซึ่งรวมถึงการควบคุมกิจการ การซื้อขายทรัพย์สิน และการถือครองหุ้นในกิจการ) หากเป็นการลงทุนที่เฉพาะเจาะจง (Transaction Specific Investment) และมีความไม่แน่นอนสูงในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การมีความร่วมมือระหว่างกันนั้นก็ยังมีประโยชน์ด้วยเหตุผลที่ว่ากิจการที่เป็นคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ มักจะมีความสามารถที่เฉพาะ (Specialized Firm) ที่เป็นประโยชน์ทำให้ได้ผลผลิตที่สูงและ/หรือ ต้นทุนที่ต่ำกว่าต่อหน่วย (Economies of Scale) และแรงจูงใจของแต่ละคู่ค้า/คู่สัญญา/คู่ความร่วมมือ ที่อาจสูงกว่าด้วย รวมถึง ความยืดหยุ่นของทรัพยากรที่เกื้อหนุนกัน (Complementary Competencies or Assets) ที่มีมากกว่าเมื่อมีความร่วมมือระหว่างกัน (Williamson, 1975) อย่างไรก็ตาม การจะมีความร่วมมือระหว่างกันที่ได้นี้ ประเด็นของการกำกับดูแลก็เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การกำกับดูแลนั้นเหมาะสมและสมดุลระหว่างประโยชน์ที่ได้กับต้นทุน ค่าใช้จ่าย หรือ ความเสี่ยง ความไม่แน่นอนที่มีที่เกี่ยวข้อง (Kogut & Singh, 1988)

2.3 การเกิดงานร่วม หรือ งานร่วม (Synergy)

ภาษาอังกฤษคำว่า Synergy ซึ่งพจนานุกรมแปล อังกฤษ-ไทย NECTEC's Lexitron Dictionary ให้ความหมายว่า “การทำงานร่วมกัน การประสานกำลังกัน หรือ การเสริมฤทธิ์ซึ่งกันและกัน” หรือตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า “การเกิดงานร่วม” หรือ “งานร่วม” Ansoff (1970) ได้นำแนวคิดของการเกิดงานร่วม (Synergy) กับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยให้ความหมายไว้ว่า การเกิดงานร่วม (Synergy) เป็นการที่ผลรวมของการร่วมกันนั้นมากกว่าผลย่อยที่อยู่แยกกันแล้วมานับรวมกัน (The effect that the combined return of a whole is greater than the sum of the returns from the individual parts) หรือสามารถเขียนเป็นคำอธิบายในลักษณะของสมการง่ายๆ ว่า $1+1 = 3$ หรือ $2+2 = 5$ เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าการเกิดงาน

ร่วม (Synergy) นั้นทำให้เกิดความได้เปรียบขึ้น การเกิดงานร่วม (Synergy) นั้นมีต้นทุน ค่าใช้จ่าย เช่นกัน ดังนั้นจากศักยภาพของประโยชน์ที่อาจได้รับทั้งหมดของการเกิดงานร่วม (Synergy) นั้น จะต้องหักไปด้วยต้นทุน ค่าใช้จ่าย ของการเกิดงานร่วม (Synergy) กันด้วย ผลที่ได้จึงน้อยกว่า ศักยภาพที่มี ดังแสดงให้เห็นในรูปด้านล่าง (Knoll, 2008)



รูปที่ 2 ศักยภาพของประโยชน์ที่อาจได้รับทั้งหมดของการเกิดงานร่วม (Synergy)

ซึ่งต้นทุน ค่าใช้จ่าย ของการเกิดงานร่วม (Synergy) นี้ ก็ได้มีการศึกษาไว้เช่นกัน ดังที่ Campbell and Goold (2000) ได้สรุปว่ามีทั้งต้นทุน ค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อม ซึ่ง Knoll (2008) ได้รวบรวมและอธิบายว่าประกอบด้วย ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการประสานร่วมมือกัน (Coordination Costs) ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการควบคุมดูแลในการดำเนินการ (Control Costs) ต้นทุน ค่าใช้จ่ายของการรอมชอมในการดำเนินการระหว่างกัน ซึ่งส่งผลให้คู่ความร่วมมืออาจได้รับ ประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียมระหว่างกัน (Costs of Compromise) และ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย ของการที่ขาด ความยืดหยุ่น เนื่องจากทรัพยากรของกิจการหรือองค์การที่เกิดงานร่วม (Synergy) กันนั้น ส่วนหนึ่ง จะถูกใช้ไปในการเกิดงานร่วม (Synergy) ทำให้อาจเกิดผลข้างเคียงตามมา คือการขาดความยืดหยุ่น ได้ (Costs of Inflexibility)

ทั้งนี้ การเกิดงานร่วม (Synergy) ได้รับความสนใจและมีการศึกษาที่หลากหลาย ทั้งใน มุมมองของการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ในมุมมองของการเป็นพันธมิตรระหว่าง กัน (Alliance) หรือ ในมุมมองของกิจการพหุธุรกิจ (Multi-Business Firm) เป็นต้น (Knoll, 2008; Wan, Hoskisson, Short, & Yiu, 2010) จะเห็นได้ว่าการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือ ระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจนั้น มุมมองของการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) และ มุมมองของ

กิจการพหุธุรกิจ (Multi-Business Firm) จะเป็นมุมมองที่ใกล้เคียงและเกี่ยวข้อง เนื่องจากในมุมมองของการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) นั้นในกรณีของรัฐวิสาหกิจจะไม่เกิดขึ้น ยกเว้นเป็นไปตามความจำเป็นตามนโยบายรัฐบาลซึ่งตามนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันก็ยังไม่มีความคิดนี้อยู่ ขณะที่มุมมองที่ 2 และ มุมมองที่ 3 เกี่ยวข้องกับการเกิดงานร่วม (Synergy) ของต่างกิจการหรือองค์การกัน จึงมีลักษณะเช่นเดียวกับบริบทของรัฐวิสาหกิจที่กล่าวเนื่องจากรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งของการวิจัยนี้เป็นคนละนิติบุคคลกัน แยกต่างหากกัน โดยข้อแตกต่างระหว่างทั้ง 2 มุมมอง คือ กิจการหรือองค์การในมุมมองของการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) นั้น เป็นกิจการหรือองค์การที่เป็นคนละนิติบุคคลกัน แยกต่างหากกัน แต่มาร่วมมือกันเพื่อทำกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งอาจรวมถึงการลงทุนร่วมกันก็เป็นได้ ดังจะกล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป

สำหรับมุมมองของกิจการพหุธุรกิจ (Multi-Business Firm) นั้น เป็นธุรกิจที่ถึงแม้จะเป็นนิติบุคคลที่แยกจากกันมีความเป็นเอกเทศในการดำเนินกิจการคล้ายมุมมองที่ 2 แต่แตกต่างกันตรงที่นิติบุคคลที่แยกจากกันนั้นก็ยังคงอยู่ภายใต้กิจการหรือองค์การที่เป็นลักษณะ “แม่” ร่วมกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจอีกเช่นเดียวกัน เพราะรัฐวิสาหกิจนั้นจะมีกระทรวงการคลังในฐานะเจ้าของเงินหรือผู้ถือหุ้นรายเดียว (หรือผู้ถือหุ้นใหญ่ในบางกรณี) กำกับดูแลผลการดำเนินการอยู่ทั้งหมดเช่นเดียวกัน

Martin and Eisenhardt (2001) ให้ความหมายของการเกิดงานร่วม (Synergy) ที่ครอบคลุมไว้ดี ในมุมมองของกิจการพหุธุรกิจที่เรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า Cross-Business Synergy ว่าเป็นมูลค่าที่เกิดขึ้นและรับรู้ได้ในช่วงเวลาหนึ่งอันเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มกิจการ เมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าที่เกิดขึ้นและรับรู้ได้หากกิจการเหล่านั้นแยกกันทำต่างหาก (Cross-business synergies are the value that is created and captured, over time, by the sum of the businesses together relative to what it would be separately.) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเกิดงานร่วม (Synergy) ที่มีกันในลักษณะนี้ อธิบายได้ด้วยทฤษฎีหลัก 2 ทฤษฎีที่ได้ทบทวนแล้วข้างต้น นั่นคือ Resource-Based View (RBV) และ Transaction Cost Theory (TCT) โดยประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เนื่องจากตาม RBV กิจการหรือองค์การที่มีการเกิดงานร่วม (Synergy) ระหว่างกันนั้น เมื่อพิจารณาและตัดสินใจอย่างถูกต้องที่จะร่วมมือกันแล้ว จะนำมาซึ่งลักษณะของการได้ทรัพยากรที่ตรงกับทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอันนำไปสู่การได้เปรียบในผลการดำเนินการ (Performance Advantages) ต่อไป (Farjoun, 1994; Markides & Williamson, 1994; Robins & Wiersema, 1995) ซึ่งทรัพยากรดังกล่าวสรุปได้ว่ามีลักษณะของการที่มีคุณค่า (Valuable) การหายาก (Rare) และการลอกเลียนแบบได้ยาก (Difficult to Imitate) ดังที่ทบทวนแล้วข้างต้น ขณะที่ในมุมมองตาม TCT นั้น การได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นจากการที่กิจการพหุธุรกิจที่มีทรัพยากรที่เมื่ออยู่แยกกัน

แล้วอาจไม่มีลักษณะที่ตรงกับทรัพยากรที่สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น มีค่า หายาก หรือลอกเลียนแบบได้ยาก แต่เมื่อมีการเกิดงานร่วม (Synergy) กัน ทรัพยากรเหล่านั้นก็อาจสร้างรายได้เปรียบขึ้นได้ (Barney, 2002) โดยความได้เปรียบจาก TCT ที่เกิดขึ้นนี้แบ่งได้เป็น 3 ประการ (Williamson, 1975) คือ ความได้เปรียบประการแรกได้แก่ความได้เปรียบในการฟ้องถ่าย (Mitigation Advantages) เนื่องจากในบางธุรกิจนั้น การมี Transaction Cost ที่สูงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของการที่กิจการล้มเหลวและไม่ประสบความสำเร็จได้ การเกิดงานร่วม (Synergy) ระหว่างกันของกิจการพหุธุรกิจทำให้สามารถฟ้องถ่าย หรือ จัดการ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ Transaction Cost นี้ไปได้ในระดับหนึ่ง ทำให้สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการที่มีการเกิดงานร่วม (Synergy) กัน ความได้เปรียบประการที่สองได้แก่ความได้เปรียบในการมีคนกลาง (Mediation Advantages) ในเวลาที่ธุรกิจหรือเศรษฐกิจไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่เป็นไปด้วยดี (Inefficient and do not work well) การเกิดงานร่วม (Synergy) ระหว่างกันของกิจการพหุธุรกิจทำให้สามารถสร้างรายได้เปรียบจากการที่มีกิจกรรมระหว่างกันโดยมีการประสานกันภายในของกลุ่มโดยคนกลางที่ทำหน้าที่คล้ายนายหน้า (Broker) ให้แก่กลุ่ม สร้างประสิทธิภาพ หรือ ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในภาพรวมจากการเกิดงานร่วม (Synergy) ได้ ความได้เปรียบประการที่สามได้แก่ความได้เปรียบในการประสานงาน (Coordination Advantages) เนื่องจากบางธุรกิจหรือบางกิจกรรมนั้น หากดำเนินการเองโดยไม่มีการเกิดงานร่วม (Synergy) กับใคร อาจทำให้เกิดต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost) ที่เกิดขึ้นซ้ำ (Recurring Costs) ได้ ไม่ว่าจะเป็น ค่าใช้จ่ายในการเจรจา ค่าใช้จ่ายในการสืบค้น/แสวงหา (Search Costs) รวมถึงค่าใช้จ่ายของธุรกรรมที่เกิดขึ้นภายหลังการได้คู่สัญญา/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ แล้วก็ตาม เช่น ค่าใช้จ่ายในการควบคุมดูแล (Control Costs) ดังที่ทบทวนแล้วข้างต้น ขณะที่การเกิดงานร่วม (Synergy) ระหว่างกันของกิจการพหุธุรกิจจะลดหรือหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายเหล่านี้ลงได้ดีกว่า เนื่องจากการมีการร่วมมือกันตั้งแต่ต้นและอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบ หรือ ประเภทของการเกิดงานร่วม (Synergy) ของกิจการพหุธุรกิจนั้นยังไม่มีการศึกษาเพื่อจำแนกรูปแบบ หรือ ประเภท ที่มีหลักการ ทฤษฎี หรือ คำอธิบายที่ชัดเจนและใช้กันอย่างแพร่หลาย Knoll (2008) จึงได้จำแนกรูปแบบ หรือ ประเภทของการเกิดงานร่วม (Synergy) ของกิจการพหุธุรกิจขึ้นโดยยึดหลักการตามมุมมองของทฤษฎี RBV นั่นคือเริ่มจากนิยามของทรัพยากรก่อนว่ามีความหมายเช่นไร แล้วจึงจำแนกรูปแบบ หรือ ประเภทของการเกิดงานร่วม (Synergy) ของกิจการพหุธุรกิจตามฐานของมุมมองทางทรัพยากรนั้น เนื่องจากเห็นว่าการได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการพหุธุรกิจจากการเกิดงานร่วม (Synergy) เกิดจากการใช้ประโยชน์และได้เปรียบทางทรัพยากรของกลุ่ม เมื่ออาศัยนิยามของคำจำกัดความของทรัพยากรตามที่ Barney (2002) ให้ไว้ว่าทรัพยากรของกิจการได้แก่ บรรดาทรัพย์สิน (Assets) ความสามารถ (Capabilities) กระบวนการ (Processes) คุณลักษณะต่างๆ (Attributes) สารสนเทศ (Information) รวมถึง องค์

ความรู้ (Knowledge) ฯลฯ ทั้งหมด ซึ่งกิจการควบคุมดูแลอยู่ อันทำให้กิจการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทางกลยุทธ์ธุรกิจ ส่งผลให้กิจการสามารถพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ทำให้สามารถจำแนกรูปแบบ หรือ ประเภทของการเกิดงานร่วม (Synergy) ของกิจการพหุธุรกิจได้ 4 ประเภท ได้แก่ การเกิดงานร่วมด้านปฏิบัติการ (Operative Synergies) การเกิดงานร่วมด้านพลังทางการตลาด (Market Power Synergies) การเกิดงานร่วมด้านการเงิน (Financial Synergies) และ การเกิดงานร่วมด้านการบริหารจัดการองค์กร (Corporate Management Synergies)

สำหรับการเกิดงานร่วม (Synergy) อีกรูปแบบหนึ่ง คือ การเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) ซึ่ง Nootboom (1999) ให้ความหมายในวงกว้างของการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) ว่าเป็นการที่กิจการมีความร่วมมือระหว่างกันในรูปแบบต่างๆ ทั้งในแนวดิ่ง (Vertical Alliance) เช่นระหว่างผู้ผลิตและผู้ส่งมอบ ในแนวนอน (Horizontal Alliance) ระหว่างคู่ค้าหรือกิจการ ในธุรกิจเดียวกัน หรือ ในแนวทแยงหรือแนวขวาง (Diagonal Alliance) ระหว่างกิจการในธุรกิจที่ต่างกัน และยังครอบคลุมในทุกรูปแบบทั้งในรูปแบบของความร่วมมือที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวไป การให้สิทธิ์ในลักษณะของสัมปทาน (Licensing) จนถึงการมีความร่วมมืออย่างเป็นทางการและเป็นระบบ เช่น กิจการร่วมค้า (Joint Venture) เป็นต้น ปัจจัยที่ใช้จำแนกรูปแบบของการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) ในที่สุดแล้วจะพิจารณาได้ใน 2 มิติ คือ มิติทางการเงินและมิติทางโครงสร้าง ซึ่งในมิติทางการเงินเป็นการแสดงถึงรูปแบบการลงทุนและการเป็นเจ้าของ (Ownership) ของการเป็นพันธมิตร ส่งผลต่อการจัดสรรค่าใช้จ่าย/กำไร ส่วนในมิติทางโครงสร้างเป็นการแสดงถึงรูปแบบการบริหาร จัดการของการเป็นพันธมิตร ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจต่างๆ ขององค์กรที่เป็นพันธมิตรระหว่างกัน ทั้งนี้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการเป็นพันธมิตรระหว่างกันนั้นสามารถระบุได้ตามหลักการและมุมมองที่ต่างกัน แต่หากอาศัยหลักการและมุมมองของทรัพยากรตาม RBV ซึ่งให้ความหมายและจัดแบ่งทรัพยากรตาม Stoelhorst (1997) ข้างต้นที่ประกอบด้วยทรัพย์สิน (Assets) สมรรถนะหรือความสามารถ (Competencies) และ การได้เปรียบในตำแหน่งทางธุรกิจของกิจการหรือองค์การ (Positional Advantages) แล้ว ก็จะสามารถระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการเป็นพันธมิตรระหว่างกันได้ว่าเพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในมุมมองของทรัพยากรที่แบ่งออกเป็นทั้ง 3 ประเภทข้างต้น ได้แก่

(1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการใช้ทรัพยากรที่เกิดประโยชน์สูงสุด หรือ เกิดการใช้ประโยชน์ที่ดีกว่า ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพทั้งในแง่ของเชิงปริมาณ (Economies of Scale) และในแง่ของทักษะ ความชำนาญ

(2) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการมีสมรรถนะหรือความสามารถที่เสริมกัน (Complementary Competencies) ในการดำเนินงาน และในทางการเรียนรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่มีอยู่ปัจจุบันและที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

(3) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการได้เปรียบในตำแหน่งทางธุรกิจ ทำให้สามารถได้เปรียบในการเข้าถึงตลาดและการเคลื่อนไหวทางธุรกิจ (Maneuver) ที่มีเหนือคู่แข่ง

ทั้งนี้ การร่วมมือเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) นั้นมีแรงกระตุ้นที่มาจากหลายเหตุผล เช่น มาจากเหตุผลทางตลาด (Markets) การแข่งขัน (Competition) และทางด้านตัวองค์กรเอง (Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความยืดหยุ่น การเพิ่มขีดความสามารถหลัก (Core Competence) ดังกล่าว เนื่องจากสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่เกื้อหนุนกัน เพื่อการเรียนรู้ โดยที่ยังรักษาตัวตนของการบริหารจัดการภายในกิจการหรือองค์กรไว้ได้ (Autonomy) (Freeman & Perez, 1988) รวมถึงแรงกระตุ้นที่มาจาก การได้เปรียบในเชิงปริมาณการผลิตและขอบเขตของการผลิต (Economies of Scale และ Economies of Scope) ซึ่ง Ohmae (1989) ให้เหตุผลว่าเป็นเพราะการเป็นพันธมิตรนั้นทำให้กิจการสามารถกระจายต้นทุนคงที่ และความเสี่ยงได้โดยการขยายปริมาณและขอบเขตของการผลิตออกไปโดยการเพิ่มปริมาณการผลิตและโดยการเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ผลิต นอกจากนี้ยังมีแรงกระตุ้นที่มาจากความเร็วในการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นโดยไม่ต้องใช้เวลาในการสร้างหรือหามาเอง (Lei & Slocum, 1992)

รูปแบบของการเกิดงานร่วมในระดับกิจกรรมนั้นมีได้หลากหลาย Enz (2009) กล่าวว่าไว้ว่าการเกิดงานร่วมซึ่งนำมาสู่ความสามารถหรือศักยภาพที่เพิ่มขึ้นเกิดขึ้นได้ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรกเกี่ยวกับสิ่งที่จับต้องได้ (Tangible Relatedness) ซึ่งตัวอย่างได้แก่ การใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงาน (Resource Sharing) โดยเป็นทรัพยากรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกิจกรรม/ธุรกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ร่วมกันในลักษณะเกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งความสามารถหรือศักยภาพที่เพิ่มขึ้นจากการใช้ทรัพยากรระหว่างกันนี้เกิดขึ้นจากการที่ทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันนั้นสามารถไปเติมเต็มความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ โดยกรณีของเจ้าของทรัพยากร (Owner) สามารถได้ทั้งการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นจากรายได้ เช่น รายได้จากค่าเช่า เป็นต้น ขณะที่ต้นทุนนั้นคงเดิมเพราะทรัพยากรนั้นมีอยู่ในครอบครองแล้วไม่ได้จัดหาใหม่ ต้นทุนนี้จึงเป็นต้นทุนที่เรียกว่า Sunk Cost รายได้ทุกรายได้ที่เพิ่มขึ้นจึงเป็นส่วนเพิ่มพิเศษแก่ผู้เป็นเจ้าของทรัพยากร ขณะที่ผู้ร่วมใช้ทรัพยากร (Couser) ก็สามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานเพราะไม่จำเป็นที่จะต้องลงทุนในทรัพยากรนั่นเองโดยเฉพาะทรัพยากรที่จะเปลี่ยนแปลงล้ำสมัยได้เร็ว เช่น ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น หรือเป็นทรัพยากรที่ผู้ร่วมใช้มีความจำเป็นจะต้องใช้ แต่อาจไม่บ่อยครั้งจนอาจไม่คุ้มค่าที่จะจัดหาทรัพยากรนั้นมาไว้ในครอบครองเอง การใช้ทรัพยากรร่วมกับของหน่วยงานอื่นจึงตอบโจทย์ของผู้ใช้ร่วมได้เป็นอย่างดี ประโยชน์ของทั้งผู้เป็นเจ้าของทรัพยากรและผู้ร่วมใช้ นั้นอธิบายได้เป็นอย่างดีตามทฤษฎี Resource-Based Theory และ Transaction Cost Theory ข้างต้น ทั้งนี้ ประโยชน์ที่กล่าวสรุปนี้ยังไม่รวมถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่าย คือ เจ้าของทรัพยากรและผู้ร่วมใช้ ได้รับจากการมีประโยชน์ทางอ้อม เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้าง

ประสบการณ์และทักษะ ซึ่งทั้งสองประการสามารถนำไปสู่การมีนวัตกรรม และการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ต่อไป ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรร่วมกันนี้ Benecke, Schurink, and Roodt (2007) ได้ศึกษาและอภิปรายประโยชน์ของการเกิดงานร่วมจากการใช้ทรัพยากรระหว่างกันไว้หลากหลาย เช่น การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่าย การสร้างกำไร หรือแม้แต่การมีศักยภาพในการแข่งขันตามนิยามของ Porter (1996) ในภาพรวมก็ตาม รวมถึง Harrison, Hitt, Hoskisson, and Ireland (2001) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานว่ายังทำให้เกิดประโยชน์ในการวิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยการเข้าถึงเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เป็นประโยชน์ เช่นเดียวกับ Ding and Huang (2010) ที่กล่าวไว้ว่าประโยชน์หนึ่งที่สำคัญของการใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงาน คือ ประโยชน์ทางอ้อมอันเกิดจากการใช้ประโยชน์จากความรู้ประสบการณ์ที่มีและการสร้างองค์ความรู้ขึ้นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

รูปแบบที่สองเกี่ยวกับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Relatedness) ซึ่งตัวอย่างได้แก่ การมีความร่วมมือระหว่างกันของหน่วยงาน (Collaboration) ซึ่งทำให้เกิดงานร่วมในลักษณะของงานร่วมเชิงบริหารจัดการ (Managerial Synergy) โดยเป็นการเพิ่มความสามารถหรือศักยภาพของหน่วยงาน (Capabilities) ซึ่งความสามารถหรือศักยภาพของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้นนี้เกิดขึ้นในลักษณะที่คล้ายคลึงกับการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของหน่วยงาน นั่นคือ เกิดขึ้นจากความร่วมมือของหน่วยงานที่มีทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งเมื่อมารวมมือกันแล้วสามารถเติมเต็มความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ โดยที่แต่ละฝ่ายสามารถประหยัดเวลา ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการที่จะต้องสร้างทักษะ จะต้องสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ เพราะคู่ความร่วมมือมีคุณสมบัติพร้อมในสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว และเนื่องจากการมีความร่วมมือระหว่างกันนี้เป็นเพราะทั้งสองฝ่ายมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายโดยหลักการแล้วจึงทำให้เกิดงานร่วมในรูปของประสิทธิภาพขึ้นได้ เพราะทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการด้วยต้นทุน ค่าใช้จ่าย หรือ เวลาที่ใช้ที่ต่ำกว่าที่ดำเนินการเอง และเช่นเดียวกับการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน การมีความร่วมมือระหว่างกันยังทำให้เกิดประโยชน์ทางอ้อม เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างประสบการณ์และทักษะใหม่ ซึ่งทั้งสองประการสามารถนำไปสู่การมีนวัตกรรม และการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ต่อไปเช่นเดียวกัน ดังเช่นงานวิจัยของ Agranoff (2012) ที่กล่าวถึงประโยชน์ที่สำคัญหนึ่งของการมีความร่วมมือระหว่างกันที่นอกจากการเพิ่มความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน การเพิ่มขีดความสามารถโดยเฉพาะจากการสร้างให้เกิดองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความเห็นในมุมมองที่หลากหลายขึ้น หรือประโยชน์จากกรณีศึกษาจริงที่ Sanker (2011) ได้สรุปไว้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองนโยบายของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งที่เป็นเฉพาะกิจและที่เป็นการดำเนินงานตามภารกิจจากการมีความร่วมมือที่แลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญของหน่วยงาน หรือ การเพิ่มยอดขาย

การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มผลิตภาพ หรือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วขึ้นก็ตาม และ Giannoccaro and Pontrandolfo (2009) ได้สรุปไว้ว่าประโยชน์ทางการเงินของการมีความร่วมมือระหว่างกันนั้นเกิดประโยชน์ทั้งการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น และการลดค่าใช้จ่ายด้วยในขณะเดียวกัน

สำหรับภาคเอกชนนั้น ประโยชน์ของการเกิดงานร่วมจากการมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรระหว่างกันนั้น Sullivan (2006) สรุปไว้ว่านอกจากประโยชน์ทางตรงตามที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว การมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรระหว่างกันยังเป็นปัจจัยสำคัญ 1 ใน 3 ปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ มีสมรรถนะสูงอีกด้วย ในกรณีขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เช่น หน่วยงานของรัฐบาลนั้นการมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรระหว่างกันจะทำให้เกิดงานร่วมอันส่งผลต่อความสามารถหรือศักยภาพของหน่วยงานได้เช่นเดียวกับภาคเอกชน (Daugherty et al., 2006) อย่างไรก็ตาม ความสามารถหรือศักยภาพของหน่วยงานรัฐที่เพิ่มขึ้นนี้จะไม่ถูกวัดในรูปของผลกำไร เช่น หน่วยงานภาคเอกชน หากแต่จะถูกวัดในรูปแบบอื่นแทน ได้แก่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน หรือ ประสิทธิภาพและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของหน่วยงาน (Popa, Dobrin, Popescu, & Draghici, 2011)

ปัจจุบันการใช้ทรัพยากรและการมีความร่วมมือระหว่างกัน (เรียกโดยย่อว่าความร่วมมือระหว่างกัน) สำหรับหน่วยงานภาครัฐนั้นมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง McGuire (2006) ผู้วิจัยที่มีผลงานสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐและการบริหารจัดการแบบเครือข่ายกล่าวว่า ยุคนี้เป็นยุคของความร่วมมือระหว่างกันของหน่วยงานรัฐ ความจำเป็นและแรงผลักดันให้เกิดการมีความร่วมมือระหว่างกันนั้นมาจากหลากหลายปัจจัย ทั้งการที่ความต้องการแต่ละภาคส่วนเปลี่ยนแปลงไปและหลากหลายความต้องการมากขึ้นจนทำให้การทำงานแบบเดิมหรือการทำงานคนเดียวไม่สามารถตอบสนองต่อไปได้ (Albury, 2005; Sorensen & Torfing, 2012) หรือการที่ปัญหานั้นมีขนาดใหญ่และสำคัญมากจนการทำงานแบบเดิมหรือการทำงานคนเดียวไม่สามารถแก้ปัญหา นั้นได้ (Eggers & Singh, 2009; Harris & Albury, 2009; Nambisan, 2008) ทั้งนี้ ความหมายของการมีความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration) นั้น ในทางวิชาการและในทางปฏิบัติยังไม่มี ความหมายหรือ นิยามที่ระบุไว้ชัดเจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป หากแต่มีลักษณะสำคัญที่เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็น การอธิบายการมีความร่วมมือระหว่างกัน คือ การที่หน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไปมาทำงานหรือ มีกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน (Lank, 2006) สำหรับในกรณีหน่วยงานภาครัฐนั้น (Thomson, Perry, & Miller, 2009) ได้ให้ความหมายหรือนิยามของความร่วมมือระหว่างกันไว้ว่า เป็นกระบวนการที่หน่วยงานอิสระหรือกึ่งอิสระ (Autonomous or Semi-Autonomous) มีปฏิสัมพันธ์กันจากการเจรจาตกลงกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และร่วมกันกำหนด กฎ กติกา และรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์และการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการนี้อยู่บนรากฐานของการเห็นความสำคัญและการเกิดประโยชน์ร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม การที่หน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นและถูกผลักดันให้มีประสิทธิภาพ ความสามารถและศักยภาพที่เพิ่มขึ้นดังที่กล่าวมาแล้ว การมีความร่วมมือระหว่างกันเพื่อให้เกิดงาน ร่วมอันนำไปสู่การมีประสิทธิภาพ ความสามารถและศักยภาพของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อตอบโจทย์ ของภาครัฐนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ง่าย โดยข้อเท็จจริงแล้วการที่หน่วยงานไม่ว่า ภาครัฐหรือภาคเอกชนมาความร่วมมือระหว่างกันนั้นโอกาสที่จะล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ ตามที่ตั้งใจไว้นั้นมีค่อนข้างสูง (Corbin & Mittelmark, 2008) โดยเฉพาะหน่วยงานรัฐซึ่งมีอุปสรรค และความยากลำบากในการดำเนินงานมากกว่าภาคเอกชนในรูปของกฎ ระเบียบ ขั้นตอนต่างๆ ทำให้ อัตราของความล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้จากความร่วมมือของหน่วยงาน ภาครัฐสูงยิ่งขึ้นไปอีก (Moore, 2009)

2.4 รัฐวิสาหกิจไทยและการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย

เอกวิทย์ มณีธร (2552) ได้สรุปที่มาของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจในแง่ของกฎหมายไว้ว่า รัฐวิสาหกิจมีการจัดตั้งโดยอาศัยอำนาจของรัฐในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ เฉพาะ จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของ รัฐบาล พ.ศ. 2496 จัดตั้งโดยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จัดตั้งขึ้นโดยมติของคณะรัฐมนตรี หรือ จัดตั้งโดยประกาศของคณะปฏิวัติ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งแตกต่างกัน เช่น เพื่อ เป็นการผลักดันธุรกิจบางประเภทที่รัฐต้องการส่งเสริมให้เอกชนดำเนินการต่อไป เพื่อกิจการบาง กิจการที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากซึ่งเอกชนอาจดำเนินการไม่ได้สำเร็จ เพื่อกิจการด้าน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ ซึ่งเป็นการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนรวม เพื่อเป็น เครื่องมือของรัฐในการควบคุมราคาสินค้าและบริการบางประเภทเพื่อประโยชน์ของประชาชน ส่วนรวม เพื่อยุทธรังจาย เพื่อควบคุมสินค้าบางชนิดที่รัฐพิจารณาแล้วว่าการจำหน่ายและการบริโภค อย่างอิสระ จะทำให้เกิดผลเสียต่อประชาชนส่วนรวมได้ เช่น บุหรี่ เป็นต้น เพื่อหารายได้ให้แก่รัฐ เช่น สลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น และ เพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ประเทศ (เฉลิมพล ศรี หงษ์, 2538) ทั้งนี้ นิยามของรัฐวิสาหกิจนั้นก็มีการให้นิยามที่หลากหลายในมุมมองที่ต่างกัน เช่น นิยามในมุมมองของวัตถุประสงค์และภารกิจโดย เกศินี หงสนันท์ (2517) ที่ให้ความหมายว่า “รัฐวิสาหกิจได้แก่องค์การที่มีรัฐบาลเป็นผู้ควบคุมและเป็นเจ้าของ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ” หรือ นิยามในมุมมองของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น นิยามตามพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 มาตรา 4 รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า” (1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือ กิจการของรัฐ ตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ

(2) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการ ที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบหรือ (3) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรมและหรือ รัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ” หรือ นิยามตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 4 ซึ่งให้ความหมายของรัฐวิสาหกิจว่า “(ก) องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ (ข) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ (ค) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ และ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ (ง) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ และ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ค) และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ (จ) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ และ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ง) และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) และ/หรือ (ค) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ” เป็นต้น ดังนั้น รัฐวิสาหกิจบางแห่ง อาจจะมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายฉบับหนึ่ง แต่ไม่ได้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายอีกฉบับหนึ่งได้ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 2555)

รัฐวิสาหกิจจะถูกกำกับดูแลโดยหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่มีหน้าที่พิจารณาแผน งบประมาณ และโครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังในฐานะเจ้าของเงินที่ทำหน้าที่หาแหล่งเงินกู้ ค่าประกันเงินกู้ ควบคุมดูแลและให้ความเห็นชอบการเงินและการบัญชี รวมถึงวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สำนักงานงบประมาณที่มีหน้าที่พิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี ควบคุมติดตามการใช้จ่ายและกำหนดวงเงินนำส่งรัฐ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่มีหน้าที่ตรวจสอบด้านการเงินและจัดทำข้อสังเกตตามมาตรฐานการสอบบัญชี รวมถึงการตรวจด้านการบริหาร กระทรวงเจ้าสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลทั่วไปในภารกิจของรัฐวิสาหกิจในสังกัดและจะเป็นผู้เสนอเรื่องต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจสู่คณะรัฐมนตรี กระทรวงแรงงานที่มีหน้าที่คุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ และใกล้เคียง ระบุข้อพิพาทแรงงาน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มีหน้าที่กำกับดูแลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งในกรณีของรัฐวิสาหกิจได้แก่รัฐวิสาหกิจที่มีฐานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เช่น บมจ. ปตท เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการและหน่วยงานกำกับดูแลเฉพาะด้าน/เฉพาะกิจการ เช่น คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน คณะกรรมการกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม ที่มีหน้าที่กำกับดูแลเฉพาะด้าน/เฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ เป็นต้น (ประยุกต์จาก พิพัฒน์ ไทอารี (2529)) รวมถึงคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ที่คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการติดตามการดำเนินงานตาม

นโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2555) มีอำนาจหน้าที่ ได้แก่

- 1) กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การบริหารงานของรัฐวิสาหกิจคล่องตัว มีประสิทธิภาพและคุณภาพ
- 2) พิจารณาการดำเนินการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในรัฐวิสาหกิจ กำกับ ควบคุม และเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการเพิ่มบทบาทภาคเอกชน
- 3) พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในด้านการบริหาร การดำเนินงาน และด้านการเงิน
- 4) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดในอำนาจหน้าที่ตามความจำเป็นได้
- 5) ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบนี้ หรือตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

ซึ่งการถูกกำกับดูแลโดยหลายหน่วยงาน และ/หรือ หลายคณะกรรมการกำกับดูแลนี้เป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุของปัญหาของรัฐวิสาหกิจดังที่ เฉลิมพล ศรีหงษ์ (2538) และ นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2543) ได้ศึกษาและสรุปปัญหาของรัฐวิสาหกิจไว้ว่าประกอบด้วย

- 1) ปัญหาด้านนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ ซึ่งขาดการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการกำหนดโครงการที่ต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน ไม่มีการวางแผนสาขาหรือแผนของกระทรวงและแผนของรัฐวิสาหกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมถึงความไม่ชัดเจน ต่อเนื่องของนโยบายและการนำไปปฏิบัติของนโยบายของรัฐบาลที่มีต่อรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ เช่น การยุบเลิก การเข้าหรือไม่เข้าไปดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมบางประเภท เป็นต้น
- 2) ปัญหาการควบคุมดูแลรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลรัฐวิสาหกิจขาดบุคลากรที่มีความสามารถเพียงพอ หน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลรัฐวิสาหกิจมีหลายหน่วยงานทำให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนในการควบคุมดูแล การขาดการประสานงานในการควบคุมดูแล ความล่าช้าในการดำเนินงาน
- 3) ปัญหาการประสานงานระหว่างรัฐวิสาหกิจ ขาดการวางแผนดำเนินงานร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจในเรื่องที่จำเป็น เช่น การวางแผนการลงทุน การวางแผนโครงการที่อาจส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน

- 4) ปัญหากระบวนการบริหารงานภายในรัฐวิสาหกิจ ที่ส่วนใหญ่ยังคงคล้ายคลึงหรือยึดติดกับระบบราชการ เช่น ระเบียบพัสดุ เป็นต้น ทำให้การทำงานขาดความคล่องตัว ไม่เหมาะสมกับการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจที่ต้องเป็นเชิงรุกและเชิงธุรกิจมากกว่าหน่วยงานราชการทั่วไป นอกจากนี้ ระบบบัญชีการเงิน และระบบข้อมูลในการบริหาร ยังไม่ทันสมัยและไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำงาน และการบริหารได้อย่างเต็มที่
- 5) ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาตั้งแต่กรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร จนถึงพนักงาน ในระดับต่างๆ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ระดับพนักงานนั้น รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีพนักงานจำนวนมากทำให้ค่าใช้จ่ายทั้งเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่างๆ สูง ขณะที่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ยังต่ำกว่าภาคเอกชน
- 6) ปัญหาทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจมีจำนวนมาก ทำให้ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ จนขาดความคล่องตัว และเป็นอุปสรรคในการทำงาน ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ
- 7) ปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานหรือสหภาพแรงงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินงาน ปัญหาการขาดจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

นอกจากปัญหาของรัฐวิสาหกิจข้างต้นแล้ว หน่วยงานรัฐโดยรวมก็ประสบปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการทำงานเช่นเดียวกัน ทั้งด้านระบบราชการเอง การบริหารงานภาครัฐ และกลไกของระบบราชการ ประกอบกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบและผลักดันให้รัฐและหน่วยงานรัฐรวมถึงรัฐวิสาหกิจต้องนำแนวคิดใหม่ในการกำกับดูแล บริหาร และทำงานตามภารกิจ (จุมพล นิธิพานิช, 2553) ซึ่งปัจจัยหลักที่ผลักดัน ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเศรษฐกิจไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมสู่เศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ประเทศต้องแข่งขันอย่างรุนแรงมากยิ่งขึ้น (2) ปัจจัยด้านสังคม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมและจำนวนประชากรที่มากขึ้น ทำให้รัฐ หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ ต้องปรับปรุงและเร่งการให้บริการกว่าเดิมอย่างเร่งด่วน (3) ปัจจัยด้านการเมือง ซึ่งมีการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การมีรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ที่เน้น

หลักการของการมีธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหัวใจของการทำงานที่ต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก (4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสารทำให้ประชาชนรับรู้ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากขึ้น สะดวกขึ้น และเร็วขึ้น การทำงานของรัฐ หน่วยงานรัฐ และรัฐวิสาหกิจ จึงต้องตอบสนองให้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น (5) ปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลง หรือ ผลกระทบของประเทศหนึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศอื่นๆ ได้รุนแรงขึ้น รวดเร็วขึ้น และกว้างขวางขึ้น รัฐ หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจจึงต้องเตรียมความพร้อมและเข้มแข็งเพียงพอเพื่อรับมือกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

จากปัญหาและปัจจัยผลักดันนี้รัฐบาลประเทศต่างๆ จึงได้สนใจและมีแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการ (Brewer, 2006) กล่าวว่าการทำงานร่วมกันของหน่วยงานรัฐนั้นหากสำเร็จจนสามารถตอบสนองต่อโจทย์ความต้องการและปัญหาที่มีอยู่ได้จะถือว่าเป็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน การที่จะแก้ปัญหามาตรฐานที่เกื้อหนุนกันเกิดจากการที่หน่วยงานรัฐแต่ละหน่วยงานมีทรัพยากรที่ไม่สมดุล ไม่สามารถหาทรัพยากรที่ต้องการได้ หรือ ทรัพยากรที่ต้องการนั้นมีจำกัด หาได้ยากหรือด้วยต้นทุนที่สูง เป็นต้น ทำให้มีแนวคิดของการทำงานแบบมีความร่วมมือระหว่างกัน ในรูปเครือข่าย (Cohen & Eimicke, 2008; Warner & Bel, 2008) ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการของไทยที่สรุปได้ว่าจะปฏิรูปใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้างองค์การและหน่วยงานรัฐ (2) ด้านกระบวนการทำงาน และ (3) ด้านพฤติกรรมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งนำมาสู่หลักการและแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และนำมาใช้ในการกำกับดูแล บริหารงาน และดำเนินงานของรัฐ หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554a) ทั้งนี้ สันติสิทธิ์ ชวลิตธำรง (2550) ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการว่า ได้แก่ การให้รัฐสามารถนำการบริการที่ดี มีคุณภาพ ไปสู่ประชาชนได้ การให้มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงขึ้น การให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การให้มีระบบที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปัญหา และความต้องการของประชาชน และ การให้มีระบบที่ได้รับความเชื่อถือ สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ประชาชน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

หลักการหนึ่งของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ได้แก่การบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network) ที่แตกต่างจากการบริหารแบบเดิมที่มีชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับ มีการบริหารโดยอาศัยกฎ ระเบียบ มีความเป็นราชการสูง ขณะที่การบริหารแบบเครือข่ายจะไม่มีโครงสร้างของเครือข่ายที่เป็นทางการ แต่เป็นเครือข่ายที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันเองโดยสมัครใจในการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงทรัพยากรระหว่างกัน ทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ง่ายเนื่องจากยืดหยุ่น โดยไม่เน้นการควบคุมและออกคำสั่ง ความสัมพันธ์ระหว่างกันจึงเป็นไปในลักษณะไม่เป็นทางการเพราะการรวมตัวกันเกิดจาก

ความสมัครใจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554b) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการบริหารเครือข่ายมีความจำเป็นจะต้องมีการบริหารที่ดีและแตกต่างไปจากการบริหารในรูปแบบที่เป็นทางการทั่วไป โดยวัตถุประสงค์ของการบริหารก็เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากเครือข่ายมากที่สุด Agranoff (2003) ศึกษาเครือข่ายและพบว่ามีหลายรูปแบบและมีความแตกต่างกันในวัตถุประสงค์ บางเครือข่ายมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา บางเครือข่ายมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ขณะที่บางเครือข่ายมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันเพื่อคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งสรุปแล้วสามารถแบ่งรูปแบบเครือข่ายได้ ดังนี้

- 1) เครือข่ายสารสนเทศ (Information Networks) เป็นรูปแบบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาเชิงลึก และเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยไม่มีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ หรือนำไปปฏิบัติ เพราะเป็นเพียงการรวมกลุ่มโดยสมัครใจ อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ
- 2) เครือข่ายการพัฒนา (Developmental Networks) เป็นรูปแบบเครือข่ายที่รวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีในระหว่างสมาชิกเพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาองค์ความรู้ในเครือข่าย และเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ กิจกรรมส่วนใหญ่จึงเป็นการจัดสัมมนา การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดนิทรรศการ ฯลฯ
- 3) เครือข่ายขยายผล (Outreach Networks) เป็นรูปแบบเครือข่ายที่มีการขยายผลไปดำเนินการแผนงานและโครงการใหม่ เครือข่ายรูปแบบนี้ นอกจากการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี และระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและโครงการตามที่ตั้งไว้แล้ว ผลสำเร็จที่ได้ยังนำไปขยายผลในการดำเนินการแผนงานหรือโครงการใหม่ๆ ให้องค์กรอื่นนอกเครือข่ายอีกด้วย
- 4) เครือข่ายปฏิบัติการ (Action Networks) เป็นรูปแบบเครือข่ายที่รวมกลุ่มกันเพื่อตัดสินใจดำเนินการในการผลักดันให้เรื่องใดเรื่องหนึ่งประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เครือข่ายนี้มีวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ระดมทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย

การสร้างเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพนั้น วรเทพ สวัสดิ์ (2548) ได้สรุปไว้จากงานวิจัยในต่างประเทศ ว่ามีหลักการหรือแนวทาง ดังนี้

- 1) มีวัตถุประสงค์ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางของเครือข่าย กิจกรรมหลักและประเภทของสมาชิก โดยควรให้สมาชิกมีส่วนร่วมให้มาก

- 2) มีกิจกรรมที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกได้ทำกิจกรรมร่วมกัน
- 3) แกนนำของเครือข่ายต้องทุ่มเททำงานเพื่อเครือข่ายอย่างเต็มที่ เพื่อการประสานงาน บริหารจัดการ และสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย
- 4) เน้นการกระจายอำนาจ มอบหมายอำนาจเป็นหลัก
- 5) สร้างการมีส่วนร่วมและการเปิดโอกาส ทำให้เกิดความรู้สึกของการเป็นสมาชิกของ เครือข่ายที่ดีขึ้น เพื่อความทุ่มเทของสมาชิกและเพื่อโอกาสของความสำเร็จของเครือข่าย
- 6) มีทรัพยากรที่จำเป็นที่เพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย
- 7) เน้นการพึ่งพาระหว่างกันภายในเครือข่าย ซึ่งจะเพื่อความมั่นใจให้มากกว่าการพึ่งพา ความช่วยเหลือหรือทรัพยากรจากภายนอก
- 8) มีสถานภาพหรือรูปแบบที่เหมาะสม เครือข่ายถึงแม้จะเริ่มจากการรวมตัวที่ไม่เป็น ทางการ แต่หากพิจารณาแล้วว่าในที่สุดเครือข่ายควรมีสถานะหรือรูปแบบที่เป็นทางการ สมาชิกของเครือข่ายก็ควรปรับเปลี่ยนสถานภาพหรือรูปแบบไปสู่สถานภาพหรือรูปแบบ ที่เหมาะสม เช่น สถานภาพหรือรูปแบบที่เป็นทางการก็เป็นได้
- 9) มีการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย เพื่อช่วยเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งในแง่ของการเสริมจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน หรือพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายให้เข้มแข็ง ขึ้น
- 10) มีการติดตามและประเมินผล เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเครือข่ายบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหากมีแนวโน้มว่าจะมีปัญหา อุปสรรค ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ตาม การ ติดตามประเมินผลจะช่วยส่งสัญญาณให้ทราบเพื่อป้องกัน แก้ไขได้ก่อนล่วงหน้า
- 11) มีการบริหารจัดการเครือข่ายที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนที่ดี การดำเนินงานตาม แผน การกำกับดูแลการดำเนินงาน โดยแกนนำหรือผู้บริหารเครือข่ายที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสม เพียงพอ
- 12) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียกับเครือข่าย ที่จะช่วยให้ทราบถึงเสียงสะท้อนที่ ตรงไปตรงมาที่มีต่อเครือข่ายที่นำเชื่อถือ และเป็นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ เสียซึ่งหมายถึงการยอมรับที่มากขึ้น
- 13) การมีผลประโยชน์ที่ตอบแทน ที่สมาชิกได้รับจากการเป็นสมาชิกของเครือข่าย ทำให้เกิด การเป็นเจ้าของ และแรงจูงใจที่มีต่อเครือข่ายและการดำเนินงานของเครือข่ายต่อไป

Milward and Provan (2003) สรุปว่าปัจจัยที่ทำให้การบริหารแบบเครือข่ายประสบความสำเร็จ มีหลายปัจจัย ได้แก่ การมีภาวะผู้นำเครือข่าย (Network Leadership) ในลักษณะที่เป็นตัวแทนหรือตัวกลางที่เชื่อถือได้ทำให้เครือข่ายนั้นมีเสถียรภาพและประสบความสำเร็จ การจำกัดขนาดเครือข่าย (Limited Network Size) ช่วยให้การบริหารงานง่าย ไม่ซับซ้อน และมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการต่ำ การจำกัดความแตกต่างของสมาชิกกลุ่มเครือข่าย (Limited Network Variety) เครือข่ายที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะ คุณสมบัติที่คล้ายกัน การเชื่อมโยงของเครือข่ายหลายระดับ (Multiplicity of Linkage) จะมีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จมากกว่าเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงเพียงระดับเดียว เพราะเครือข่ายจะรวมตัวกันมากขึ้น มีความมั่นคง และมีพลังผลักดันเพิ่มขึ้น การคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างการดำเนินการเองหรือการจ้างให้บุคคลที่สามดำเนินการ (Make As Well As Buy) การมีหน่วยงานในการบริหารเครือข่ายโดยเกิดจากการจัดตั้งของกลุ่มเครือข่ายเอง (Centralized Integration through a Network Administrative Organization) เพื่อมาบริหารเครือข่ายและเจรจาต่อรอง และช่วยแก้ปัญหาที่เกิดจากการที่เครือข่ายมีความแตกต่างหลากหลาย ให้รวมกันง่ายขึ้นและมีพลังมากขึ้น

นอกจากนี้ McGuire (2002) ก็ได้ศึกษาถึงปัจจัยสำหรับการบริหารเครือข่ายและพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การบริหารเครือข่ายประสบความสำเร็จนั้นไม่แตกต่างไปจากการบริหารองค์การหรือหน่วยงานโดยทั่วไป กล่าวคือ มีบุคลากรที่เหมาะสม หมายถึง บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ข้อมูล ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ ที่มีความจำเป็นสำหรับเครือข่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย มีวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน การบริหารเครือข่ายจำเป็นจะต้องมีเป้าหมายที่สมาชิกเครือข่ายร่วมกันกำหนด สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของเครือข่ายและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเครือข่าย และประการสำคัญ คือ ต้องเข้าใจถึงผลสำเร็จของงานร่วมกัน มีระเบียบหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าเครือข่ายจะเกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกโดยสมัครใจ แต่ก็มีความจำเป็นที่ต้องมีระเบียบ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน บางเครือข่ายมีการจัดตั้งการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ มีกรรมการตำแหน่งต่างๆ และมีเจ้าหน้าที่ช่วยในการบริหารงาน และสุดท้ายคือ มีปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างสมาชิกในเครือข่าย ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในเครือข่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะทำให้การเปิดเผยข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้อง รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค และความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงต่างๆ ได้ ขณะที่ Goldsmith and Eggers (2004) เสนอแนะกรอบของการกำกับดูแลเครือข่ายว่าควรทำในลักษณะของวงจรที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมใน 4 กระบวนการสำคัญ โดยการเริ่มจาก (1) กิจกรรมในกระบวนการแรกอันมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การประสานคุณค่าให้สอดคล้องกันและการสร้างความไว้วางใจ (2) กิจกรรมในกระบวนการที่สองอันมีการออกแบบผลตอบแทนจัดสรรประโยชน์ และการกระจายความเสี่ยงและความรับผิดชอบที่เหมาะสม (3) กิจกรรมในกระบวนการที่สามอันมี

กิจกรรมหลักของการติดตามและวัดผลการดำเนินงาน และ (4) กิจกรรมในกระบวนการสุดท้ายอันมี การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การกำกับดูแลเครือข่ายสมบรูณ์มีความต่อเนื่องและเป็นลักษณะ ของวงจรที่จะกลับไปเริ่มต้นที่กิจกรรมในกระบวนการแรกใหม่ได้ต่อไป

อย่างไรก็ตาม การบริหารแบบเครือข่ายนี้ก็มีข้อพึงระวังที่สำคัญหลายประการเช่นเดียวกัน ซึ่งจากเอกสารการสอนชุดวิชาการ บริหารองค์การภาครัฐ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554b) สรุปไว้ได้แก่

- 1) การขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทำให้เครือข่ายไม่มีทิศทาง หรือเป้าหมายในการ ดำเนินการที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้การบริหารเครือข่ายทำได้ยากมาก
- 2) สถานภาพของสมาชิกไม่เท่าเทียมกัน โดยเฉพาะเครือข่ายที่มีขนาดใหญ่ มีสมาชิกเป็น จำนวนมาก หลากหลายประเภท มีฐานที่แตกต่างกันมาก ทำให้การมีส่วนร่วมใน กิจกรรมของเครือข่ายของสมาชิกน้อยลง หรือไม่มีเลย ทำให้สูญเสียความรู้สึกของการ เป็นเจ้าของ
- 3) ความคิดและทัศนคติของสมาชิกของเครือข่ายแตกต่างกันมาก โดยหลักการแล้วความคิด ที่หลากหลายจะเป็นสิ่งที่ดีต่อการดำเนินงานเครือข่ายเพราะว่าจะช่วยให้มีข้อมูล หรือ ข้อเท็จจริงที่หลากหลายและหลายมุมมองสำหรับการดำเนินงานหรือการตัดสินใจ แต่ การที่มีความคิดหรืออุดมการณ์ที่แตกต่างกันมากจนเกินไปจะทำให้การหาข้อสรุปใน เรื่องใดเรื่องหนึ่งกระทำได้ยากหรือต้องใช้เวลานาน
- 4) การถูกอิทธิพลจากภายนอก หรืออิทธิพลจากบางกลุ่มเช่นกลุ่มผู้ก่อตั้ง ทำให้เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินงานของเครือข่ายเบี่ยงเบนไปจากเดิมได้ ทำให้สมาชิกไม่ได้รับ ประโยชน์จากเครือข่าย ส่งผลให้สมาชิกอาจไม่ให้ความร่วมมือกับเครือข่ายต่อไปใน อนาคต
- 5) การทำงานที่เป็นลักษณะรวมกันศูนย์หรือในลักษณะของรูปแบบราชการมากเกินไป โดย คณะทำงาน ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการเครือข่าย ที่ควบคุมและดำเนินการเครือข่ายใน ลักษณะรวมศูนย์มากขึ้นทำให้บทบาทของการประสานงาน เลขานุการ คณะทำงาน หรือการอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกลดลง ซึ่งจะทำให้สมาชิกรู้สึกว่าได้เป็นส่วน หนึ่งของเครือข่าย รวมถึงการที่มีการบริหารเครือข่ายในลักษณะของรูปแบบราชการมาก

เกินไป (Bureaucracy) ก็จะทำให้การบริหารเครือข่ายมีรูปแบบและความเป็นทางการ มากจนเกินไปขัดต่อหลักการและแนวทางของการบริหารเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ

- 6) การขาดทรัพยากร การดำเนินงานของเครือข่าย และการร่วมกิจกรรมของสมาชิก เครือข่ายจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร หากขาดการสนับสนุนทรัพยากรแล้ว ยากที่การดำเนินงานของเครือข่ายจะบรรลุเป้าหมายได้ รวมถึงการจัดการทรัพยากรของเครือข่าย หากเครือข่ายใดได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากภายนอกแต่ทว่ากลุ่มผู้บริหาร เครือข่ายมิได้ใช้เงินสนับสนุนไปเพื่อการดำเนินงานของเครือข่ายแล้วจะทำให้ขาดความไว้วางใจจากสมาชิก สมาชิกจะไม่ให้ความร่วมมือ หรือสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายต่อไปก็ได้
- 7) ข้อมูลข่าวสารที่คลาดเคลื่อน ไม่ถูกต้อง เนื่องจากอาจมีข้อมูลข่าวสารบางอย่างที่ขาดความน่าเชื่อถือ หรือคลาดเคลื่อน ไม่ถูกต้อง ด้วยเหตุผลใดก็ตามทำให้เกิดการเข้าใจที่ผิดพลาด สร้างความเสียหายแก่เครือข่ายได้ และอาจทำให้สมาชิกขาดความเชื่อถือต่อเครือข่ายในที่สุด
- 8) การแข่งขันระหว่างเครือข่าย ถึงแม้จะเป็นสิ่งที่ดีเมื่ออยู่ในระดับที่พอเหมาะสม แต่ถ้ามีการแข่งขันสูงจนเกินไป อาจทำให้การดำเนินงานของเครือข่ายบางเครือข่ายล้มเหลวได้ เพราะว่าแทนที่เครือข่ายจะใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์จากเครือข่ายเท่าที่ควรจะเป็น กลับต้องสิ้นเปลืองทรัพยากรไปในทางอื่น เช่น การประชาสัมพันธ์ การแข่งขัน ฯลฯ มากขึ้นโดยไม่จำเป็น
- 9) การแทรกแซงของภายนอกโดยเฉพาะแหล่งทุน เนื่องจากอาจมีแหล่งทุนที่อาจมีผลประโยชน์แอบแฝง ซึ่งแหล่งทุนเหล่านี้จะมีความพยายามเข้ามามีอิทธิพลต่อเครือข่าย ทำให้มีผลเช่นเดียวกับข้อพึงระวังอื่นๆ ข้างต้นโดยเฉพาะด้านความน่าเชื่อถือ และในที่สุดเครือข่ายก็อาจล้มเหลวได้
- 10) การติดตามและประเมินผล หากเครือข่ายไม่ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายเท่าที่ควร หรือไม่ได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเป็นระบบ ก็อาจจะทำให้ไม่ทราบถึงความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของเครือข่าย ทำให้ปัญหาของเครือข่ายไม่ได้รับการแก้ไข

2.5 สรุป

การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันขององค์การเป็นประเภทหนึ่งของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า “การเกิดงานร่วม” หรือ “งานร่วม” (Synergy) ที่มีความหมายว่าผลรวมของการร่วมกันนั้นมากกว่าผลย่อยที่อยู่แยกกันแล้วมานับรวมกัน หรือ สามารถเขียนเป็นคำอธิบายในลักษณะของสมการอย่างง่าย ๆ ว่า $1+1 = 3$ เป็นต้น การเกิดงานร่วม (Synergy) จึงทำให้เกิดความได้เปรียบขึ้นซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีหลัก 2 ทฤษฎี นั่นคือ Resource-Based View (RBV) และ Transaction Cost Theory (TCT) โดยประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เนื่องจากตาม RBV กิจกรรมหรือองค์การที่มีการเกิดงานร่วม (Synergy) ระหว่างกันนั้น จะนำมาซึ่งลักษณะของการได้ทรัพยากรที่ตรงกับทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอันนำไปสู่การได้เปรียบในผลการดำเนินงาน (Performance Advantages) ต่อไป ขณะที่ความได้เปรียบจาก TCT ที่เกิดขึ้นนี้แบ่งได้เป็น 3 ประการ ได้แก่ (1) ความได้เปรียบในการป้องกัน (Mitigation Advantages) ต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost) ที่สูงอันอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของการที่กิจการล้มเหลวและไม่ประสบความสำเร็จได้ (2) ความได้เปรียบในการมีคนกลาง (Mediation Advantages) ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบจากการที่มีกิจกรรมระหว่างกันโดยมีการประสานกันภายในของกลุ่มโดยคนกลางที่ทำหน้าที่คล้ายนายหน้า (Broker) ให้แก่กลุ่ม (3) ความได้เปรียบในการประสานงาน (Coordination Advantages) เนื่องจาก การเกิดงานร่วม (Synergy) ระหว่างกันของกิจการพหุธุรกิจจะลดหรือหลีกเลี่ยงต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost) ที่เกิดขึ้นซ้ำ (Recurring Costs) ได้ดีกว่า เนื่องจากการมีความร่วมมือกันตั้งแต่ต้นและอย่างต่อเนื่อง

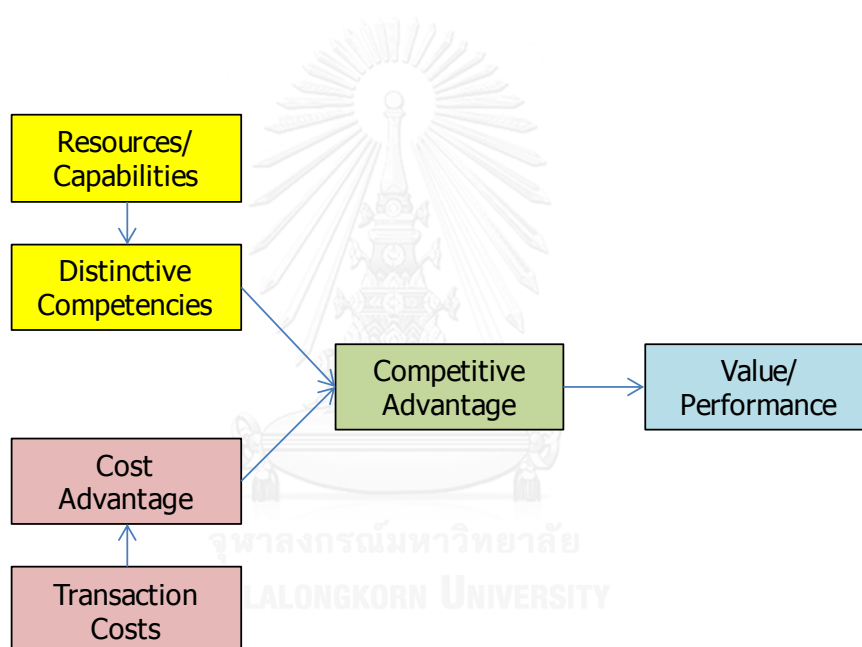
ด้วยเหตุนี้การเกิดงานร่วม (Synergy) จึงได้รับความสนใจและมีการศึกษาที่หลากหลาย และในมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น ในมุมมองของการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ในมุมมองของการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) หรือ ในมุมมองของกิจการพหุธุรกิจ (Multi-Business Firm) เป็นต้น ซึ่งสำหรับการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจนั้น มุมมองของการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) และ มุมมองของกิจการพหุธุรกิจ (Multi-Business Firm) จะเป็นมุมมองที่ใกล้เคียงและเกี่ยวข้องด้วยมากที่สุด เนื่องจาก ในมุมมองของการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) นั้น กิจการหรือองค์การที่เป็นคนละนิติบุคคลกัน แยกต่างหากกัน แต่มาร่วมมือกันเพื่อทำกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งอาจรวมถึงการลงทุนร่วมกันก็เป็นได้ ขณะที่กิจการพหุธุรกิจ (Multi-Business Firm) นั้น ประกอบด้วยธุรกิจที่ถึงแม้จะเป็นนิติบุคคลที่แยกจากกันมีความเป็นเอกเทศในการดำเนินกิจการก็จริง แต่นิติบุคคลที่แยกจากกันนั้นก็ยังคงอยู่ภายใต้กิจการหรือองค์การที่เป็นลักษณะ “แม่” ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจในลักษณะที่ว่ารัฐวิสาหกิจนั้นจะมีกระทรวงการคลังในฐานะเจ้าของเงินหรือผู้ถือหุ้นรายเดียว (หรือผู้ถือหุ้นใหญ่)

ในบางกรณี) กำกับดูแลผลการดำเนินการอยู่ทั้งหมดเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม Neumann, de Santa-Eulalia, and Zahn (2011) ได้สรุปไว้ว่าการเรียกชื่อต่างๆ กัน ไม่ว่าจะเป็น พันธมิตรระหว่างกัน (Alliance) หรือ กิจการพหุธุรกิจ (Multi-Business Firm) ก็ดี สำหรับการบริหารจัดการสมัยใหม่แล้วสามารถเรียกว่าเป็นการมีความร่วมมือระหว่างกันได้ทั้งสิ้น

เมื่อกล่าวถึงบริบทของรัฐวิสาหกิจไทยนั้น ความหมายหรือคำจำกัดความของ “รัฐวิสาหกิจ” ในภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ คือ องค์กรที่มีรัฐบาลเป็นผู้ควบคุมและเป็นเจ้าของ การที่รัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบหนึ่ง ขณะเดียวกันก็ดำเนินงานในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่มีผู้กำกับดูแล (Regulator) อยู่ด้วย จึงทำให้รัฐวิสาหกิจถูกกำกับดูแลโดยหน่วยงานต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งการถูกกำกับดูแลโดยหลายหน่วยงาน และ/หรือ หลายคณะกรรมการกำกับดูแลนี้เป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุของปัญหาของรัฐวิสาหกิจ นอกเหนือจากปัญหาหลักอื่นๆ เช่น ปัญหาด้านนโยบายของรัฐบาล ปัญหาการประสานงานระหว่างรัฐวิสาหกิจ ปัญหาระบบการบริหารงานภายในรัฐวิสาหกิจเอง ปัญหาทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจแล้ว หน่วยงานรัฐโดยรวมก็ประสบปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการทำงาน เช่นเดียวกัน จึงได้มีการปฏิรูประบบราชการซึ่งนำมาสู่หลักการและแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ในการกำกับดูแล บริหารงาน และดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน หลักการหนึ่งของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ได้แก่การบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network) ที่แตกต่างจากการบริหารแบบเดิมที่มีชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับ มีการบริหารโดยอาศัยกฎ ระเบียบ มีความเป็นราชการสูง ขณะที่การบริหารแบบเครือข่ายจะไม่มีโครงสร้างของเครือข่ายที่เป็นทางการ แต่เป็นเครือข่ายที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันเอง โดยสมัครใจในการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงทรัพยากรระหว่างกัน

ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การบริหารเครือข่ายประสบความสำเร็จนั้นไม่แตกต่างไปจากการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานโดยทั่วไป กล่าวคือ มีบุคลากรที่เหมาะสม มีวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีระเบียบหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในเครือข่าย ทั้งนี้กรอบของการกำกับดูแลเครือข่ายควรทำในลักษณะของวงจรที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมใน 4 กระบวนการสำคัญ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การประสานคุณค่าให้สอดคล้องกันและการสร้างความไว้วางใจ (2) การออกแบบผลตอบแทน จัดสรรประโยชน์ และการกระจายความเสี่ยงและความรับผิดชอบที่เหมาะสม (3) การติดตามและวัดผลการดำเนินงาน และ (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การกำกับดูแลเครือข่ายสมบูรณ์มีความต่อเนื่องและเป็นลักษณะของวงจรที่จะกลับไปเริ่มต้นที่กิจกรรมในกระบวนการแรกใหม่ได้ต่อไป

การพัฒนากระบวนการกำกับดูแลและการบริหารจัดการความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องศึกษา สรรูป และประยุกต์รูปแบบและหลักการของการเกิดงานร่วม (Synergy) เข้ากับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ในลักษณะของการบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network) ในรูปของความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration) และ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) โดยพิจารณาปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด ปัจจัย/ประเด็นสำคัญ และบริบทของรัฐวิสาหกิจไทย เพื่อให้ได้ระบบที่ประกอบไปด้วยรูปแบบและกลไกที่เหมาะสม สร้างประโยชน์ของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งในกรณีภาครัฐ คือ การเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้สูงขึ้นให้เกิดขึ้นได้ต่อไปตามทฤษฎีหลักที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ Resource-Based View และ Transaction Cost Theory ดังแสดงได้ตามรูปด้านล่าง



รูปที่ 3 การสร้างความได้เปรียบจากมุมมองของทฤษฎี RBV และ Transaction Cost

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยระบุสมมติฐานของงานวิจัยนี้ได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การที่รัฐวิสาหกิจมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรระหว่างกันนั้น เพราะเห็นประโยชน์หรือเกิดประโยชน์ร่วมกัน

สมมติฐานที่ 2 การมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจทำให้เกิดประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 ฝ่าย

โดยที่

ความหมายของความร่วมมือ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจหนึ่งมีกิจกรรม หรือ การดำเนินงาน กับอีกรัฐวิสาหกิจหนึ่ง (หรือมากกว่า) เพื่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายร่วมกัน โดยมีการตกลง เห็นชอบ ร่วมกันในขั้นตอน วิธีการ เงื่อนไขของกิจกรรม หรือ การดำเนินงานนี้ รวมถึงค่าตอบแทน (ต่างตอบแทน) ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึง การใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของ รัฐวิสาหกิจหนึ่งของอีกรัฐวิสาหกิจหนึ่ง (หรือมากกว่า) โดยมีการตกลง เห็นชอบร่วมกันในขั้นตอน วิธีการ เงื่อนไขของการใช้ประโยชน์นี้ รวมถึงค่าตอบแทนที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ของการเป็นเจ้าของในทรัพย์สินนั้น ซึ่งถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของประโยชน์ หมายถึง การเพิ่มรายได้ การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจหรือนโยบาย การสร้างความพึงพอใจ การมีสินค้าหรือบริการ ที่มีคุณภาพหรือหลากหลายขึ้น หรือ การเสริมภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

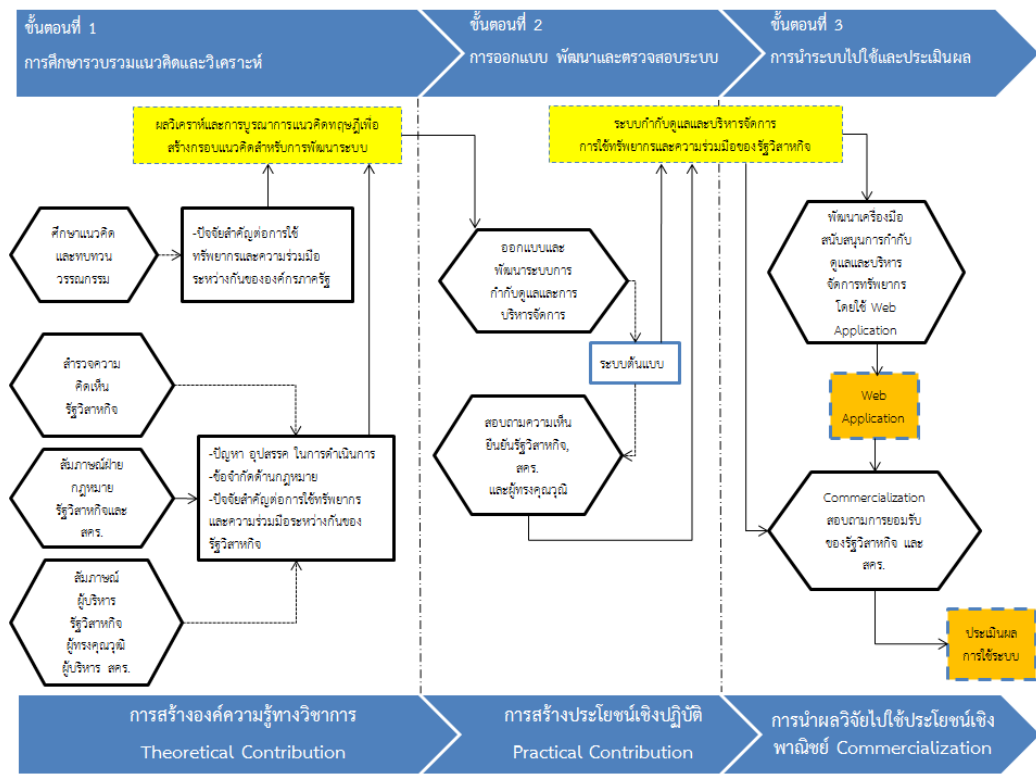


บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

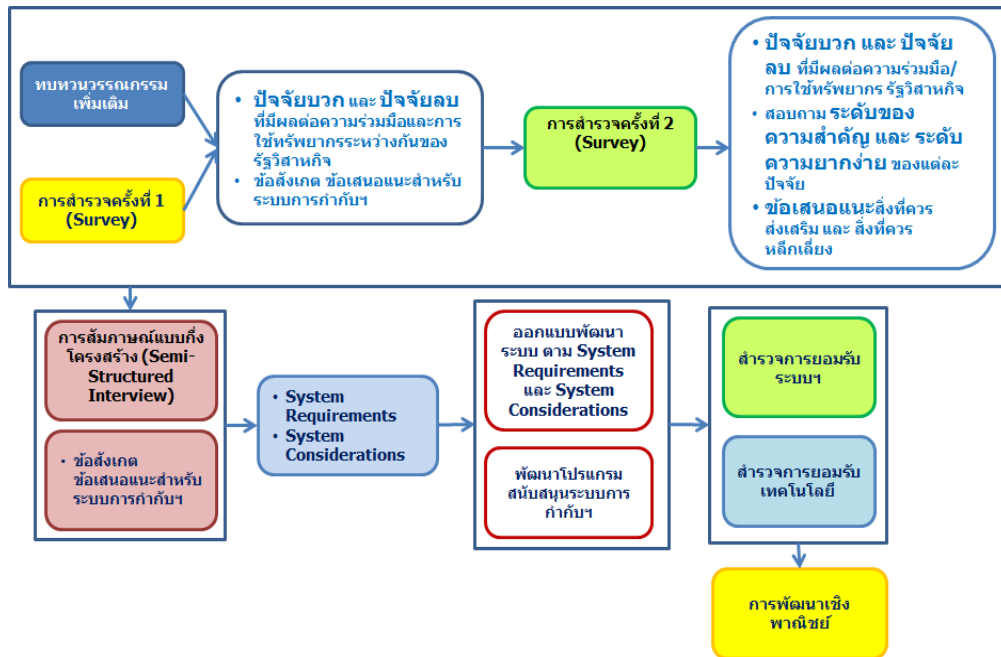
การศึกษานี้เป็นงานประเภทวิจัยพัฒนา (Development Research) โดยกรอบแนวคิดการวิจัยอยู่ในรูปแบบของกรอบแนวคิดของกระบวนการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์หาความต้องการหรือปัจจัย (Requirement Analysis) ซึ่งสาระสำคัญ ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล การทบทวนวรรณกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด และศึกษาวิเคราะห์ความต้องการและปัจจัยสำคัญของระบบ 2) ขั้นตอนการออกแบบ (Design) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์หาความต้องการหรือปัจจัยข้างต้นมาสังเคราะห์เพื่อออกแบบระบบ ทั้งนี้สำหรับการออกแบบระบบที่มีความซับซ้อนอย่างระบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจนั้น กระบวนการออกแบบพัฒนามีการออกแบบระบบต้นแบบเบื้องต้นและดำเนินการปรับปรุงเพิ่มเติมโดยการสอบถามยืนยันจากผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจนได้ระบบจริงที่ปรับปรุง พัฒนาจากการสอบถามยืนยันแล้ว และ 3) ขั้นตอนการนำระบบไปใช้ (Implementation) และประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนระบบที่ได้ออกแบบแล้วในรูปของโปรแกรมที่เป็น Web Application รวมถึงการประเมินผลการใช้งานเบื้องต้นของผู้ใช้งาน ทั้งนี้ รูปที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย (Conceptual Framework) ที่แสดงถึงการเชื่อมโยงการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ (Theoretical Contribution) การสร้างประโยชน์เชิงปฏิบัติ (Practical Contribution) และการนำระบบไปใช้ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) ดังนี้



รูปที่ 4 กรอบแนวคิดของการวิจัย (Conceptual Framework)

3.2 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษารวบรวมแนวคิดและวิเคราะห์

การดำเนินการเพื่อสรุพบ้างปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ การวิเคราะห์แนวคิด รูปแบบและหลักการของการกำกับและบริหารการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นสารสนเทศสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบต่อไปในขั้นตอนที่ 2 ต่อกันนั้น ผู้วิจัยดำเนินการตามรูปที่ 5 ดังต่อไปนี้



รูปที่ 5 ขั้นตอนการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนา และสำรวจการยอมรับ

3.2.1 การทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม

ขั้นต้นผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและการวิจัยรวมถึงผลสำรวจการปฏิบัติจริงของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือขององค์กรต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของหน่วยงานรูปแบบต่างๆ และของหน่วยงานภาครัฐ โดยวรรณกรรมที่ทบทวนเพิ่มเติมจะดำเนินการโดยการสืบค้นได้ใช้คำสำคัญเพื่อสืบค้น (Search Words) ได้แก่ ภาษาอังกฤษทั้งแบบ US และ United Kingdom (ทั้งนี้ในภาษาอังกฤษนั้น คำ Collaboration จะคลุมถึง Resosource Sharing อยู่แล้ว) คำสำคัญ เช่น

- (1) Collaboration factors
- (2) Collaboration and State Enterprises
- (3) Collaboration and Public Organizations
- (4) Collaboration and Synergy
- (5) Synergy and State Enterprises
- (6) Synergy and Public and Organizations
- (7) Interorganization and Collaboration
- (8) Interorganization and Synergy

ผู้วิจัยจะสรุปผลที่ได้เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันเพื่อนำไปบูรณาการและสังเคราะห์กับปัจจัยที่ได้จากขั้นตอนอื่นเพื่อสรุปสุดท้ายเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ของการออกแบบระบบต่อไป

3.2.2 การสำรวจโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก

นอกจากนี้ ข้อมูลหลักของขั้นตอนนี้จะมาจากการสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะการที่จะใช้ทรัพยากรและการร่วมมือระหว่างกัน ข้อจำกัดด้านกฎหมาย ความเห็นและข้อเสนอแนะของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ดังมีรายละเอียด ของการดำเนินการ ดังนี้

- (1) การสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่รัฐวิสาหกิจทั้ง 52 แห่งในระบบประเมินผลของกระทรวงการคลังซึ่งได้รับการสนับสนุนและผลักดันให้มีการใช้ทรัพยากรและการร่วมมือระหว่างกันผ่านโครงการต่างๆ ตามแผนการใช้ทรัพยากรและการร่วมมือระหว่างกันที่ได้จัดทำขึ้น (Collaboration and Synergy Plan) โดยเป็นการสำรวจในกลุ่มระดับผู้ที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager) หรือเป็นผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในมุมมองของผู้ที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติมากที่สุดโดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินการของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันเบื้องต้นเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว โดยการออกแบบสอบถามมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ และ ความเห็น และ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการหาข้อมูลโดยการสำรวจโดยแบบสอบถามนี้ถือได้ว่ามีความเหมาะสม (Bailey et al., 1996)

ทั้งนี้ คำถามปลายเปิดที่ใช้ถาม ได้แก่

คำถามที่ 1 “กรณีระบุปัจจัยที่ท่านเห็นว่าช่วยส่งเสริม หรือ ทำให้การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ เกิดขึ้นได้ (ปัจจัยบวก)”

คำถามที่ 2 “กรณีระบุปัจจัยที่ท่านเห็นว่าขัดขวาง หรือ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (ปัจจัยลบ)”

โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบจำนวนปัจจัยได้ไม่จำกัดจำนวน
 คำถามที่ 3 “ความเห็น และ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่าง
 กันของรัฐวิสาหกิจ”

สรุปการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบ
 แรก ดังนี้

- วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม (ปัจจัยบวก) ปัจจัยสำคัญที่เป็น
 อุปสรรค (ปัจจัยลบ)ความเห็น และ ข้อเสนอแนะ
- กลุ่มตัวอย่าง ผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager) หรือเป็นผู้ประสานงาน
 โครงการ (Project Coordinator) ของรัฐวิสาหกิจ 52 แห่ง ในระบบประเมินผลของ
 กระทรวงการคลัง ที่มีโครงการและแผนแผนการใช้ทรัพยากรและการร่วมมือ
 ระหว่างกัน
- วิธีการ การสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) ปลายเปิด ตาม
 แบบสอบถามที่ 1 (ภาคผนวก)
- ผลที่ได้รับ ปัจจัยบวก ปัจจัยลบ และความเห็นเบื้องต้น เพื่อนำไปสังเคราะห์สำหรับ
 การสำรวจรอบ 2

(2) การสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) หรือ การสัมภาษณ์ (ตามที่
 สะดวก) ฝ่ายกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ และฝ่ายกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย
 รัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เพื่อให้ทราบถึงข้อจำกัด และ ความเป็นไปได้ของการใช้
 ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ
 ระเบียบ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง โดยการสำรวจ หรือ การสัมภาษณ์ฝ่ายกฎหมายของรัฐวิสาหกิจจะเลือก
 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากข้อจำกัด
 ของข้อมูลที่ต้องการซึ่งผู้ตอบต้องอธิบายโดยละเอียดและประเด็นที่จะสัมภาษณ์ ประกอบกับบาง
 รัฐวิสาหกิจนั้นมีปัญหาเฉพาะหน้าและเร่งด่วนในการดำเนินงานที่สำคัญด้านกฎหมายทำให้ไม่
 เหมาะสมที่จะสำรวจทุกแห่งได้ โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจแบบเจาะจง
 (Purposive Sampling) เพื่อเป็นตัวแทนของ (1) กลุ่มรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาด
 หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างน้อย 1 แห่ง (2) กลุ่มรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่เหลือ ซึ่งในกรณีนี้จะแบ่ง

รัฐวิสาหกิจออกเป็นรัฐวิสาหกิจตามขนาด ได้แก่ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยเจาะจงขนาดใหญ่ และขนาดกลาง อย่างน้อย 1 แห่งในแต่ละขนาด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นการแบ่งรัฐวิสาหกิจออกตามขนาดจึงมีความเหมาะสมเนื่องจากขนาดของรัฐวิสาหกิจสามารถสะท้อนทรัพยากรของรัฐวิสาหกิจได้และขนาดที่แตกต่างกันมีผลต่อความสามารถที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ การแบ่งขนาดของรัฐวิสาหกิจนั้น ยังไม่มีหน่วยงานใดจัดแบ่งขนาดของรัฐวิสาหกิจโดยมีหลักการแนวทางและนำไปใช้อย่างแพร่หลายเป็นที่ยอมรับ อย่างไรก็ตามในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง ได้มีการจัดแบ่งรัฐวิสาหกิจตามขนาดไว้และมีการนำไปใช้และเผยแพร่ในหลายโอกาส เช่น ในการสรุปผลการประเมินรัฐวิสาหกิจเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เป็นต้น ในที่นี้จึงยึดการแบ่งขนาดของรัฐวิสาหกิจตามแนวทางนี้ โดยแบ่งขนาดของรัฐวิสาหกิจออกเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ซึ่งพิจารณาจาก ขนาดของสินทรัพย์ ขนาดของรายได้ และจำนวนของพนักงาน เป็นปัจจัยในการพิจารณาจัดแบ่งขนาด และเนื่องจากรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่และขนาดกลางมีขนาดของสินทรัพย์รวมกันกว่าร้อยละ 95 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดรวมกัน รัฐวิสาหกิจ สอง กลุ่มนี้จึงสามารถพิจารณาว่าเป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดได้โดยไม่พิจารณารัฐวิสาหกิจขนาดเล็กในกลุ่มตัวอย่างเพราะมีขนาดของสินทรัพย์รวมกันน้อยกว่าร้อยละ 5

ผู้วิจัยจะพยายามใช้การสัมภาษณ์เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตาม หากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวก ผู้วิจัยจึงจะใช้การสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) แทน โดยทั้งการสัมภาษณ์และการสำรวจโดยแบบสอบถาม คำถามที่ใช้จะเป็นคำถามเดียวกันที่นั่น มุ่งเน้นที่จะทำความเข้าใจและให้เกิดความชัดเจนถึงข้อจำกัด และ ความเป็นไปได้ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ

ทั้งนี้ มุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ นั้น โดยหลักการแล้วคือความกังวลว่ารัฐวิสาหกิจจะสามารถ “ทำได้” หรือ “ทำไม่ได้” ในการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ หรือ ถ้า “ทำได้” จะมีข้อจำกัดหรือเงื่อนไขอะไร และหาก “ทำไม่ได้” เป็นเพราะอะไร ทำอย่างไรถึงจะสามารถ “ทำได้” ประเด็นและคำถามเพื่อออกแบบสำหรับการสัมภาษณ์ หรือ การสำรวจนั้น ผู้วิจัยได้รับคำปรึกษาจากฝ่ายกฎหมายและจากการสนทนาคำถามเบื้องต้นกับผู้แทนรัฐวิสาหกิจ

สรุปการสำรวจฝ่ายกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

- วัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงข้อจำกัด และ ความเป็นไปได้ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ
- กลุ่มตัวอย่าง ผู้รับผิดชอบฝ่ายกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างน้อย 1 แห่ง และกลุ่มรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่ เหลือ ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ อย่างน้อยขนาดละ 1 แห่ง และผู้รับผิดชอบฝ่ายกฎหมายของ สคร.
- วิธีการ การสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) ปลายเปิด ตามแบบสอบถามที่ 2 (ภาคผนวก)
- ผลที่ได้รับ ปัจจัยพิจารณาสำหรับการออกแบบระบบในมุมมองของกฎหมาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในการออกแบบระบบต่อไป

(3) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของหน่วยงานราชการเช่น สำนักงานประมาณ (สงป.) สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยกรณีของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจนั้น ได้แก่ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย หรือ เทียบเท่าขึ้นไป ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลและข้อจำกัดเดียวกันกับฝ่ายกฎหมายของรัฐวิสาหกิจข้างต้น จึงจะสัมภาษณ์โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจ (Purposive Sampling) เช่นเดียวกับการสำรวจฝ่ายกฎหมายข้างต้น สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ นั้น ได้แก่ กรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement Committee หรือ PAC) หรือ กรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) เนื่องจากเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากทั้งภาคราชการ ภาคเอกชน และภาคสถาบันการศึกษาที่แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี หรือ กระทรวงการคลัง เพื่อให้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนี้ นอกจากจะมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงแล้ว ยังเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในบริบทของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างดีอีกด้วย ทำให้การ

สัมภาษณ์จะได้ประโยชน์ทั้งจากมุมมองของผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงแล้ว ยังได้มุมมองในฐานะผู้ที่รู้และเข้าใจในบริบทของรัฐวิสาหกิจดีลึกซึ้งในระดับหนึ่งด้วย ทั้งนี้ จะสัมภาษณ์โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเป็นตัวแทนของผู้ทรงคุณวุฒิในมุมมองที่สมดุลและครบด้านต่างๆ ตาม Function ที่สำคัญของการบริหารจัดการสมัยใหม่ 6 ด้านๆ ละ 1 ท่าน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านเทคโนโลยี และสำหรับผู้บริหารของหน่วยงานราชการเช่น สงป. สศช. หรือ สคร. นั้น เนื่องจาก เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ โดย สงป. นั้น ดูแลเรื่องงบประมาณต่างๆ ของ รัฐวิสาหกิจ การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในเงินงบประมาณใหม่ที่จะต้องใช้อาจประหยัดลง และในการลงทุนเดิมที่ได้ดำเนินการไปแล้วซึ่ง สงป. สามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพิจารณางบประมาณของรัฐวิสาหกิจได้ และเป็นหน่วยงานที่เห็นภาพรวมทั้งหมดของประเทศ การที่รัฐวิสาหกิจจะใช้ทรัพยากรและมีความร่วมมือระหว่างกันนั้น สงป. จึงเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทและเกี่ยวข้องด้วยทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่นเดียวกับกับ สศช. ที่เป็นผู้ดูแลภาพรวมของการลงทุน โดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ของประเทศซึ่งรวมถึงโครงการของรัฐวิสาหกิจด้วย ที่จะดูแลทั้งความคุ้มค่า ความสอดคล้องกับภาพรวม นโยบายและทิศทางของประเทศ และความจำเป็น ประสิทธิภาพของการลงทุน จึงเกี่ยวข้องในลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับ สงป. สำหรับ สคร. นั้น อำนาจหน้าที่หนึ่งของ สคร. ได้แก่การกำกับดูแล ติดตาม รายงาน และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นภาครัฐในรัฐวิสาหกิจต่างๆ นั่นคือเป็นตัวแทนของประชาชนในฐานะเจ้าของรัฐวิสาหกิจนั่นเอง จึงมีความเหมาะสมที่จะต้องสัมภาษณ์ในงานวิจัยนี้ โดยการสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักของ สคร. ขึ้นไปจำนวนอย่างน้อย 1 ท่าน และระดับรองผู้อำนวยการ สคร. ขึ้นไป อย่างน้อย 1 ท่าน

จากประเภทของการสัมภาษณ์ที่แบ่งตามเทคนิคของการสัมภาษณ์เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ประเภทที่ 1 การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ถามคำถามต่าง ๆ ที่มีไว้ในแบบสัมภาษณ์ โดยไม่สามารถที่จะดัดแปลงเป็นคำถามอื่นๆ ได้ เป็นการสร้างมาตรฐานเดียวกันกับการสัมภาษณ์บุคคลอื่นๆ เพื่อช่วยลดอคติ/ความเบี่ยงเบน ของการสัมภาษณ์แต่ละบุคคล ประเภทที่ 2 การสัมภาษณ์อย่างไม่มีโครงสร้าง

(Unstructured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีขอบเขตของคำถามที่แน่นอน มีเพียงแต่แนวทางกว้างๆ เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการโดยผู้ศึกษาจะกำหนดว่าต้องการอะไร และ ประเภทที่ 3 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) นั้น การสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร สคร. จะเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแบบสอบถามแต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนของคำตอบได้ ซึ่งในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเช่นผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแบบกึ่งโครงสร้างนี้มีความเหมาะสม เพราะเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผน การสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็น ขั้นตอน และ ข้อคำถามในการสัมภาษณ์มีโครงสร้างแบบหลวม (Loosely Structured) ทำให้ได้ข้อมูลและประเด็นที่ต้องการหลักครบถ้วน ขณะที่สามารถเพิ่มเติม ได้รับข้อมูลที่ผู้ถูกสัมภาษณ์นำเสนอ ให้ความเห็นเพิ่มเติมมาที่อยู่นอกเหนือจากข้อมูล ประเด็นที่จัดเตรียมไว้ในคำถามสัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ได้ โดยคำถามที่สอบถามผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของ สคร. นั้นสาระสำคัญจะประกอบด้วย คำถามเพื่อสอบถามความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดในการส่งเสริม กำกับดูแล การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ข้อจำกัด (ถ้ามี) และแนวทางการแก้ไข ซึ่งการสัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ไว้ในรูปแบบไฟล์เสียง (ในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอม) เพื่อประกอบการถอดความจากการสัมภาษณ์นอกเหนือจากการจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย โดยการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจะอาศัยเทคนิควิธีของการบรรยาย (Narrative Description) เป็นหลัก

คำถามที่ใช้ถามในการสัมภาษณ์จะเป็นคำถามที่สอบถามถึงความเห็นเกี่ยวกับภาพรวมของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ และจะสอบถามเพิ่มเติมในคำถามเกี่ยวกับความเห็นในสิ่งที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเกิดขึ้นได้จริง และสิ่งที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเกิดขึ้นไม่ได้ เป็นปัญหา อุปสรรค ซึ่งทั้งคำถามทั้งหมดจะสอบถามเพิ่มเติมถึงแนวทางหรือวิธีการที่จะดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ดังนี้

- **วัตถุประสงค์** เพื่อทราบถึงแนวคิดของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในมุมมองระดับสูง รวมถึง ปัญหา อุปสรรค ฯลฯ

- กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างน้อย 1 แห่ง และกลุ่มรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่เหลือ ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ อย่างน้อยขนาดละ 1 แห่ง ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมาจากคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 ท่าน และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานราชการเช่น สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ สคร. อย่างน้อย 2 ท่าน
- วิธีการ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) ตามแบบสอบถามที่ 3 (ภาคผนวก) ระยะเวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง
- ผลที่ได้รับ ข้อมูลเชิงคุณภาพสำหรับการออกแบบระบบในมุมมองระดับสูง

(4) การสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบสอง โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่รัฐวิสาหกิจทั้ง 52 แห่งในระบบประเมินผลของกระทรวงการคลังซึ่งได้รับการสนับสนุนและผลักดันให้มีการใช้ทรัพยากรและการร่วมมือระหว่างกันผ่านโครงการต่างๆ ตามแผนการใช้ทรัพยากรและการร่วมมือระหว่างกันที่ได้จัดทำขึ้น (Collaboration and Synergy Plan) โดยเป็นการสำรวจในกลุ่มระดับผู้ที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager) หรือเป็นผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) เช่นเดิมเมื่อครั้งการสำรวจรอบแรก หากแต่ครั้งนี้เป็นการสำรวจโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและสัมภาษณ์ของขั้นตอน (1)-(4) ข้างต้น มาบูรณาการและสังเคราะห์ออกมา เพื่อให้ได้ประเด็นสิ่งที่ต้องการสอบถามรัฐวิสาหกิจเพื่อให้ได้ข้อมูลและการยืนยันอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในกรณีของปัจจัยต่างๆ นั้น ผู้วิจัยบูรณาการและสังเคราะห์โดยการ

- ลงรายชื่อในลักษณะทะเบียน (Tally) รวมทุกปัจจัยก่อนในเบื้องต้น โดยแยกเป็นปัจจัยบวก (ปัจจัยส่งเสริม) และ ปัจจัยลบ (ปัจจัยบั่นทอน หรือ อุปสรรค)
- ปัจจัยใดที่ระบุตรงกันทั้งชื่อและความหมาย รวมถึงบริบท จะถูกคัดกรองออกเป็นหนึ่งปัจจัย
- ปัจจัยใดที่ระบุไม่ตรงกันในชื่อ จะพิจารณาบริบท ที่มา และความหมายที่ปัจจัยนั้นหมายถึงจริงๆ หากเป็นการสรุปว่าปัจจัยนั้นอาจแตกต่างในชื่อ แต่โดยบริบท ที่มา

และ ความหมายแล้ว พิจารณาเป็นปัจจัยเดียวกันได้ ก็จะถูกคัดกรองโดยการยุบรวม ปัจจัยนั้นๆ ออกเป็นปัจจัยเดียว (หนึ่งปัจจัย) หากสรุปว่าปัจจัยนั้นอาจแตกต่างกันชื่อ และโดยบริบท ที่มา และ ความหมายแล้ว พิจารณาว่าก็แตกต่างกันด้วย ก็จะถูกคัดกรองโดยการระบุปัจจัยนั้นๆ ออกเป็นปัจจัยที่แตกต่างกัน

- ลงรายชื่อในลักษณะทะเบียน (Tally) รวมทุกปัจจัยครั้งสุดท้าย โดยแยกเป็นปัจจัยบวก (ปัจจัยส่งเสริม) และ ปัจจัยลบ (ปัจจัยบั่นทอน หรือ อุปสรรค) ตามที่ได้คัดกรองและสรุปข้างต้น

ในกรณีของแนวคิดของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในมุมมองระดับสูง ปัญหา อุปสรรค ฯลฯ จากการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยบูรณาการและสังเคราะห์โดยการสรุปสาระสำคัญตามที่ได้บันทึกไว้ขณะสัมภาษณ์ และหากไม่มีความชัดเจนหรือสงสัยประการใด ก็จะสอบถามโดยการรับฟังจากไฟล์เสียงที่บันทึกไว้ครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ เช่นเดียวกับลักษณะของการบูรณาการและสังเคราะห์ปัจจัยข้างต้น คำพูดหรือแนวคิดใด ที่เป็นคำเดียวกันและสื่อความหมายเดียวกันจะสรุปเป็นคำพูดและแนวคิดเดียว หากพิจารณาแล้วว่าแตกต่างกัน ก็จะสรุปเป็นคำพูดและแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้วิจัยจะสรุปเฉพาะคำพูดและแนวคิดที่เกี่ยวข้องและเป็นสาระสำคัญเท่านั้น

โดยการบูรณาการและสังเคราะห์ผลที่ได้รับของขั้นตอน (1)-(4) ทำให้ผู้วิจัยสามารถได้ข้อสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจทั้ง ปัจจัยบวก (ปัจจัยส่งเสริม) และ ปัจจัยลบ (ปัจจัยบั่นทอน หรือ อุปสรรค) และ ความเห็น/ข้อสังเกต ที่เป็นแนวทางสำหรับการกำกับดูแลและบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ

จากข้อสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจทั้ง ปัจจัยบวก (ปัจจัยส่งเสริม) และ ปัจจัยลบ (ปัจจัยบั่นทอน หรือ อุปสรรค) และ ความเห็น/ข้อสังเกตนี้ การสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบสอง จะสำรวจโดยการสอบถามในสาระสำคัญ ได้แก่

- ปัจจัยบวก (ปัจจัยส่งเสริม) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นเกี่ยวกับ “ระดับความสำคัญ” ของแต่ละปัจจัยที่มีต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ และ “ระดับความยาก/ง่าย” ของแต่ละปัจจัยในการส่งเสริมหรือทำให้ปัจจัยบวกเหล่านั้นเกิดขึ้น

- ปัจจัยลบ (ปัจจัยบั่นทอน หรือ อุปสรรค) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นเกี่ยวกับ “ระดับความสำคัญ” ของแต่ละปัจจัยที่มีต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจและ “ระดับความยาก/ง่าย” ของแต่ละปัจจัยในการป้องกันหรือลดทอนปัจจัยลบเหล่านั้นลง
- ความเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมหรือทำให้ปัจจัยบวกเหล่านั้นเกิดขึ้น และ ความเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานเพื่อป้องกันหรือลดทอนปัจจัยลบเหล่านั้นลง

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อการวิเคราะห์และนำไปออกแบบระบบต่อไป การสำรวจปัจจัยนั้น ผู้วิจัยออกแบบสอบถามโดยใช้คำถามที่ถามความเห็นผู้ตอบในระดับที่เป็น Likert Scale ดังนี้

คำถาม “ความสำคัญ” ให้ผู้ตอบเลือกตอบจากระดับ ห้า ระดับ ได้แก่

- “ระดับ 1 = น้อย”
- “ระดับ 2 = ค่อนข้างน้อย”
- “ระดับ 3 = ปานกลาง”
- “ระดับ 4 = ค่อนข้างมาก”
- “ระดับ 5 = มาก”

คำถาม “ความยาก/ง่าย” ให้ผู้ตอบเลือกตอบจากระดับ ห้า ระดับ ได้แก่

- “ระดับ 1 = ยาก”
- “ระดับ 2 = ค่อนข้างยาก”
- “ระดับ 3 = ปานกลาง”
- “ระดับ 4 = ค่อนข้างง่าย”
- “ระดับ 5 = ง่าย”

ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์หาสถิติเชิงพรรณนาเพื่อช่วยสรุปลักษณะที่สำคัญของข้อมูลตัวแปรเชิงคุณภาพ ปัจจัยบวก ปัจจัยลบ ได้แก่ จำนวนหรือความถี่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ฐาน

นิยม เป็นต้น รวมถึงการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test เพื่อการทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม (One-sample) โดยรายละเอียดของการทดสอบนี้ปรากฏอยู่ในภาคผนวก ก

สำหรับ คำถามความเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมหรือทำให้ปัจจัยบวกเหล่านั้นเกิดขึ้น และ ความเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานเพื่อป้องกันหรือลดทอนปัจจัยลบเหล่านั้นลง จะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-end question) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สอบถามเพิ่มเติมในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการออกแบบระบบต่อไป คือ

- คำถามเพิ่มเติมข้อที่ 1 เหตุผลที่สำคัญที่ทำให้รัฐวิสาหกิจแสวงหาการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
- คำถามเพิ่มเติมข้อที่ 2 เหตุผลที่สำคัญที่ทำให้รัฐวิสาหกิจไม่แสวงหาการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
- คำถามเพิ่มเติมข้อที่ 3 เหตุผลที่สำคัญที่ทำให้การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจยั่งยืน ต่อเนื่อง และประสบผลสำเร็จ

สรุปการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบสอง ดังนี้

- วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบระดับของ “ความสำคัญ” และ ระดับของ “ความยากง่าย” ของปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม (ปัจจัยบวก) ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรค (ปัจจัยลบ) และ ความเห็น และ ข้อเสนอแนะต่อแนวคิดของการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ
- กลุ่มตัวอย่าง ผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager) หรือเป็นผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) ของรัฐวิสาหกิจ 52 แห่ง ในระบบประเมินผลของกระทรวงการคลัง ที่มีโครงการและแผนแผนการใช้ทรัพยากรและการร่วมมือระหว่างกัน
- วิธีการ การสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) ทั้งลักษณะปลายปิด ถามความเห็นผู้ตอบในระดับที่เป็น Likert Scale และปลายเปิด ตามแบบสอบถามที่ 4 และ แบบสอบถามที่ 5 (ภาคผนวก)
- ผลที่ได้รับ สถิติเชิงพรรณนาเพื่อช่วยสรุปลักษณะที่สำคัญของข้อมูลตัวแปรเชิงคุณภาพ ปัจจัยบวก ปัจจัยลบ ได้แก่ จำนวนหรือความถี่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ฐาน

นิยม เป็นต้น และ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันเพื่อป้องกันหรือลดทอนอุปสรรค และส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จและเกิดความยั่งยืน

3.3 ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ พัฒนา และตรวจสอบระบบ

จากสรุปและวิเคราะห์แนวคิด รูปแบบและหลักการ โดยการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องรวมถึงข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะการที่จะใช้ทรัพยากรและการร่วมมือระหว่างกัน ข้อจำกัดด้านกฎหมาย รวมถึง ปัจจัยบวก ปัจจัยลบ ระดับของ “ความสำคัญ” และ ระดับของ “ความยากง่าย” ของแต่ละปัจจัยในขั้นตอนที่ 1 ข้างต้น ในขั้นตอนที่ 2 นี้ ผู้วิจัยจะได้ทำการออกแบบระบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ พัฒนาและตรวจสอบระบบต่อไป ดังนี้

3.3.1 การออกแบบและพัฒนาระบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ

ข้อมูลสำคัญในการออกแบบระบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ คือ ข้อมูล ปัจจัยบวก ปัจจัยลบ ระดับของ “ความสำคัญ” และ ระดับของ “ความยากง่าย” ของแต่ละปัจจัยที่ได้รับ ซึ่งข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยได้หาสถิติเชิงพรรณนาเพื่อช่วยสรุปลักษณะที่สำคัญของข้อมูลตัวแปรเชิงคุณภาพ ปัจจัยบวก ปัจจัยลบ ได้แก่ จำนวนหรือความถี่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ฐานนิยม เป็นต้น เพื่อคัดเลือกปัจจัยที่มี “ความสำคัญ” จริง และ ระดับของ “ความยากง่าย” ที่เหมาะสมในการประยุกต์จริง โดยหลักการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ จากระดับของ “ความสำคัญ” และ ระดับของ “ความยากง่าย” กระทำดังนี้

กิจกรรมที่ 1 ลงรายชื่อปัจจัยทั้งปัจจัยบวกและปัจจัยลบในลักษณะทะเบียน (Tally) ตามระดับของ “ความสำคัญ” จาก “มาก” (ระดับ 5) ไปหา “น้อย” (ระดับ 1) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของ “ความสำคัญ” ของแต่ละปัจจัย

รูปที่ 6 การลงทะเบียนปัจจัยบวกและปัจจัยลบตามระดับของ “ความสำคัญ”

“ความสำคัญ” มาก	ระดับ 5
	↓
“ความสำคัญ” น้อย	ระดับ 1

กิจกรรมที่ 2 ลงรายชื่อปัจจัยทั้งปัจจัยบวกและปัจจัยลบในลักษณะทะเบียน (Tally) ตามระดับของ “ความยากง่าย” จาก “ง่าย” (ระดับ 5) ไปหา “ยาก” (ระดับ 1) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของ “ความยากง่าย” ของแต่ละปัจจัย

รูปที่ 7 การลงทะเบียนปัจจัยบวกและปัจจัยลบตามระดับของ “ความยากง่าย”

“ความยากง่าย” ง่าย	ระดับ 5
“ความยากง่าย” ยาก	ระดับ 1

กิจกรรมที่ 3 จัดกลุ่มปัจจัยทั้งปัจจัยบวกและปัจจัยลบโดยคัดเลือกกลุ่มปัจจัยที่มีระดับของ “ความสำคัญ” มาก (ระดับ 5) และมีระดับของ “ความยากง่าย” ง่าย (ระดับ 5) จนถึงกลุ่มปัจจัยที่มีระดับของ “ความสำคัญ” น้อย (ระดับ 1) และมีระดับของ “ความยากง่าย” ยาก (ระดับ 1)

รูปที่ 8 การจัดกลุ่มปัจจัยตามระดับของ “ความสำคัญ” และ “ความยากง่าย”

กลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> ● “ความสำคัญ” น้อย ● “ความยากง่าย” ง่าย 	กลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> ● “ความสำคัญ” มาก ● “ความยากง่าย” ง่าย
กลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> ● “ความสำคัญ” น้อย ● “ความยากง่าย” ยาก 	กลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> ● “ความสำคัญ” มาก ● “ความยากง่าย” ยาก

กิจกรรมที่ 4 จัดกลุ่มปัจจัยที่ปรากฏอยู่ที่ทะเบียนรายชื่อปัจจัยบวกและทะเบียนรายชื่อปัจจัยลบ หรือกล่าวได้โดยง่ายว่าเป็นปัจจัยเดียวกัน ซึ่งแสดงว่าปัจจัยเหล่านั้นมีผลใน สอง มิติ คือ หาก “มี” ปัจจัยเหล่านี้ก็จะส่งเสริม สนับสนุน การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของ รัฐวิสาหกิจ แต่หาก “ไม่มี” ปัจจัยเหล่านี้ก็จะบั่นทอน หรือ เป็นอุปสรรคต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ในขณะที่ปัจจัยอื่นที่เหลือที่ไม่อยู่ในกลุ่มนี้จะเป็นปัจจัยที่มีผลใน หนึ่ง มิติ (มิติเดียว) คือ ส่งเสริม สนับสนุน “หรือ” บั่นทอน เป็นอุปสรรค อย่างไม่อย่างหนึ่งเท่านั้น

ตารางที่ 1 การจัดกลุ่มปัจจัยที่ปรากฏทั้งทะเบียนรายชื่อปัจจัยบวกและทะเบียนรายชื่อปัจจัยลบ

ปัจจัยบวก	ปัจจัยลบ	หมายเหตุ
มีปัจจัยนี้	ไม่มีปัจจัยนี้	ปัจจัยเดียวกัน มีผล สอง มิติเป็นทั้งบวก และลบ
ปัจจัยบวกที่เหลือ	ปัจจัยลบที่เหลือ	ปัจจัยมีผล หนึ่ง มิติ (มิติเดียว)

จากกิจกรรมที่ 1-4 ข้างต้น ผู้วิจัย สามารถนำปัจจัยต่างๆ ทั้ง ปัจจัยบวกและปัจจัยลบ มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบการออกแบบระบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบต่อไปได้ ดังตารางต่อไปนี้ ทั้งนี้ ปัจจัยใดที่มีตรงกับกลุ่มตามการจัดลำดับมากกว่า 1 กลุ่ม จะพิจารณาให้อยู่ในลำดับที่สูงที่สุดของกลุ่มที่ตรงกันนั้น ตัวอย่างเช่น ปัจจัยหนึ่งตรงกับลำดับกลุ่มที่ 2 คือ มี “ความสำคัญ” สูง ขณะเดียวกันก็ตรงกับลำดับกลุ่มที่ 3 คือ เป็นกลุ่มปัจจัยบวก และ ปัจจัยลบ ที่เป็นปัจจัยเดียวกัน ในกรณีนี้ ปัจจัยนี้จะถูกจัดให้อยู่ในลำดับกลุ่มที่ 2 เป็นต้น

ตารางที่ 2 หลักการจัดลำดับ (Priority) ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ

ลำดับที่	หลักการ
1.	ปัจจัยบวก และ ปัจจัยลบ ที่มี “ความสำคัญ” สูง และ “ง่าย”
2.	ปัจจัยบวก และ ปัจจัยลบ ที่มี “ความสำคัญ” สูง
3.	ปัจจัยบวก และ ปัจจัยลบ ที่เป็นปัจจัยเดียวกัน (ปรากฏทั้งในทะเบียนปัจจัยบวก และ ทะเบียนปัจจัยลบ)
4.	ปัจจัยอื่นที่เหลือ

นอกจากข้อมูลและการจัดลำดับของปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจแล้ว สารสนเทศที่เป็นประโยชน์และนำมาเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) อีกปัจจัยหนึ่งได้แก่ ความเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ต่างๆ และ ความเห็นที่ได้จากคำถามปลายเปิดจากการสำรวจในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยนำมาสรุปภาพรวมเพื่อแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ประเด็นที่มีความเห็นตรงกัน ประเด็นสำคัญหลักซึ่งมาจากการเน้นย้ำของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยได้บันทึกไว้ และ ประเด็นรองซึ่งได้แก่ประเด็นอื่นที่เหลือ เพื่อนำไปพิจารณาประกอบการออกแบบระบบโดยให้ความสำคัญตามลำดับของกลุ่ม

ตารางที่ 3 การจัดกลุ่มของความเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ และ จากคำถามจากการสำรวจ

ประเภทของกลุ่ม	
ความสำคัญสูง	ประเด็นที่มีความเห็นตรงกัน
ความสำคัญปานกลาง	ประเด็นสำคัญหลัก
ความสำคัญต่ำ	ประเด็นรอง

เมื่อผู้วิจัยได้สารสนเทศตามที่ได้ลงทะเบียนตามลำดับค่าเฉลี่ย (Mean) และการจัดกลุ่ม ทั้งปัจจัยต่างๆ ที่เป็นปัจจัยบวกและปัจจัยลบ และ ทั้งที่เป็นความเห็นจากการสัมภาษณ์และจากการสำรวจแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำสารสนเทศเหล่านั้นมากำหนดเป็นความต้องการของระบบกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจที่จะออกแบบ (System Requirements) โดยวิเคราะห์หาเครื่องมือ กลไก หรือหลักการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของระบบเพื่อประยุกต์เป็นองค์ประกอบของระบบที่จะออกแบบโดยอาศัยเครื่องมือ กลไก หรือหลักการจากการทบทวนวรรณกรรม จากหลักการปฏิบัติที่ดีในเรื่องนั้นๆ (Best Practices) จากความเห็น คำแนะนำจากการสัมภาษณ์และสำรวจ และจากผู้วิจัยเสนอแนะและประยุกต์ขึ้น โดยแบ่งออกเป็นความต้องการหลักของระบบ (Major System Requirements) และ ความต้องการรองของระบบ (Minor System Requirements) และประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ดังแสดงสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปความต้องการของระบบ (System Requirements) และการประยุกต์สู่การออกแบบระบบ

ความต้องการของระบบ (System Requirements)	เครื่องมือ กลไก หรือหลักการที่ เหมาะสม
<u>ความต้องการหลัก</u> (Major System Requirements) <ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยจากการสำรวจลำดับความสำคัญที่ 1-2 ความเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่มความเห็นตรงกัน 	<ul style="list-style-type: none"> จากการทบทวนวรรณกรรม จากหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
<u>ความต้องการรอง</u> (Minor System Requirements) <ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยจากการสำรวจลำดับความสำคัญที่ 3 ความเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่มประเด็นสำคัญหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> จากความเห็น คำแนะนำจากการสัมภาษณ์และสำรวจ จากผู้วิจัยเสนอแนะและประยุกต์

ตารางที่ 5 สรุปประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) และการประยุกต์ใช้อองค์ประกอบของระบบ

ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations)	เครื่องมือ กลไก หรือหลักการที่เหมาะสม
<ul style="list-style-type: none"> ● ปัจจัยจากการสำรวจลำดับความสำคัญที่ 4 ● ความเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่มประเด็นรอง 	<ul style="list-style-type: none"> ● จากการทบทวนวรรณกรรม ● จากหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ● จากความเห็น คำแนะนำจากการสัมภาษณ์และสำรวจ ● จากผู้วิจัยเสนอแนะและประยุกต์

ทั้งนี้ เครื่องมือ กลไก หรือหลักการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของระบบ (System Requirements) เพื่อประยุกต์เป็นองค์ประกอบของระบบที่จะออกแบบนั้น หลักการในการออกแบบแรก คือ จะพยายามออกแบบให้ระบบมีเครื่องมือ กลไก หรือหลักการที่เป็นองค์ประกอบของระบบที่ตอบสนองความต้องการได้ทุกความต้องการของระบบ (System Requirements) โดยไม่ให้ระบบยุ่งยาก ซับซ้อน มากเกินไป อย่างไรก็ตาม หากผู้วิจัยพิจารณาแล้วจะทำให้ระบบยุ่งยาก ซับซ้อน ผู้วิจัยก็จะละเว้นความต้องการของระบบ (System Requirements) ที่อยู่ในกลุ่มความต้องการรองออก (Minor System Requirements) โดยจะคงความต้องการหลักไว้ (Major System Requirements)

3.3.2 การตรวจสอบระบบ

หลังจากการออกแบบและพัฒนาระบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบแล้ว การดำเนินการต่อไปคือการตรวจสอบระบบเพื่อยืนยันถึงความถูกต้อง เหมาะสม และเพื่อหาสิ่งที่ยังต้องปรับปรุง แก้ไข หรือ พัฒนาเพิ่มเติมให้ระบบสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ความเห็นและการยอมรับระบบของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ รัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ สคร. โดยกลุ่มประชากรตัวอย่างยังคงเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มที่ใช้ในการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 ข้างต้น ซึ่งได้แก่ กรณีของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจนั้น ได้แก่ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย หรือ เทียบเท่าขึ้นไป โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเป็นตัวแทนของ (1) กลุ่มรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างน้อย 1 แห่ง (2) กลุ่มรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่เหลือ ซึ่งในกรณีนี้จะแบ่งรัฐวิสาหกิจ

ออกเป็นรัฐวิสาหกิจตามขนาด ได้แก่ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก อย่างน้อย 1 แห่งในแต่ละขนาด สำหรับผู้ทรงคุณวุฒินั้น ได้แก่ กรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement Committee หรือ PAC) หรือ กรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเป็นตัวแทนของผู้ทรงคุณวุฒิในมุมมองที่สมดุลและครบด้านต่างๆ ตาม Function ที่สำคัญของการบริหารจัดการสมัยใหม่ 6 ด้านๆ ละ 1 ท่าน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านเทคโนโลยี และสำหรับผู้บริหารของ สคร. นั้น การสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักของ สคร. ขึ้นไปจำนวนอย่างน้อย 1 ท่าน และระดับรองผู้อำนวยการ สคร. ขึ้นไปอย่างน้อย 1 ท่าน

ประเภทของการสัมภาษณ์ที่ใช้ยังคงเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 โดยก่อนที่จะเริ่มถามผู้วิจัยจะชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ความเป็นมา และแสดงพร้อมอธิบายระบบที่ออกแบบไว้เบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงถามคำถามซึ่งคำถามที่สอบถามผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของ สคร. นั้นสาระสำคัญจะประกอบด้วยคำถามที่ถามถึงความเห็นของผู้ตอบว่าระบบที่ออกแบบไว้เบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบนี้ ในภาพรวมแล้วเห็นด้วยหรือไม่ และคำถามที่เหลือจึงสอบถามในองค์ประกอบหลักๆ เพื่อให้วิจารณ์และเสนอแนะ จนถึงคำถามสุดท้ายที่เป็นคำถามปลายเปิดที่สอบถามความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี) ทั้งนี้ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้จัดบันทึก และเก็บไฟล์เสียงไว้ (ในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอม)

สรุปการตรวจสอบระบบโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ดังนี้

- **วัตถุประสงค์** เพื่อตรวจสอบระบบที่ได้ออกแบบไว้เบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ ว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม หรือไม่ เช่นไร และเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง พัฒนาระบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- **กลุ่มตัวอย่าง** ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างน้อย 1 และกลุ่มรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่เหลือ ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างน้อยขนาดละ 1 แห่ง ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมาจากคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและ

ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 ท่าน และผู้บริหารระดับสูงของ สคร. อย่างน้อย 2 ท่าน

- **วิธีการ** การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) ตามแบบสอบถามที่ 6 (ภาคผนวก) ระยะเวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง
- **ผลที่ได้รับ** ผลการตรวจสอบระบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ และความเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงระบบเพิ่มเติม

3.4 ขั้นตอนที่ 3 การนำระบบไปใช้และประเมินผล

3.4.1 การพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนระบบการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจโดยใช้ Web Application

ระบบที่ออกแบบและพัฒนา ปรับปรุงแล้วจากขั้นตอนที่ 3.3.2 การตรวจสอบระบบ ข้างต้น จะได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อประยุกต์ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการใช้งานจริงต่อไปโดยการพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเนื่องจากการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจนั้น เกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมาก ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวความร่วมมือเอง ไม่ว่าจะเป็นประเภทความร่วมมือ คู่ความร่วมมือ ระยะเวลา วัตถุประสงค์ ความซับซ้อน ฯลฯ หรือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ ไม่ว่าจะเป็นประเภทของทรัพยากร ลักษณะเฉพาะ รายละเอียด คู่ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา ฯลฯ ทำให้การกำกับดูแล และ/หรือ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วยในการจัดการข้อมูลจำนวนมากดังที่ยกเป็นตัวอย่างข้างต้นแล้ว ทั้งนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยเลือกใช้คือในรูปแบบของ Web Application เนื่องจาก ในมุมมองของผู้ใช้งาน Web Application มีความง่ายต่อการที่จะเรียนรู้การใช้งาน สะดวก เข้าถึงได้ง่าย และผู้ใช้งานส่วนใหญ่คุ้นเคยรูปแบบของ Web Application อยู่แล้ว และในมุมมองของผู้วิจัย/ผู้พัฒนา Web Application สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีความยุ่งยาก และสะดวกในการดูแล พัฒนาระบบ

การดำเนินการในส่วนนี้เป็นการพัฒนาเครื่องมือที่จะอำนวยความสะดวกในการกำกับดูแล และบริหารการใช้ทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets) และความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจที่ต่อเนื่องจากการวิจัย โดยมีเป้าหมาย (1) เพื่อการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ อย่างคุ้มค่าและประหยัดต้นทุนในการใช้ทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets) ร่วมกัน ระหว่างรัฐวิสาหกิจ โดยการมีศูนย์กลาง (Center) เพื่อจะกำกับดูแลและบริหารทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่าง

เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และประหยัดต้นทุน ค่าใช้จ่ายทั้งในการพัฒนาและในการดูแล บำรุงรักษา (2) เพื่อที่จะสามารถเข้าถึง แก้ไขข้อมูลและสามารถค้นหาข้อมูลได้ ซึ่งเครื่องมือที่จะพัฒนาขึ้นนี้จะสามารถช่วยลดขั้นตอนในการสืบค้นหาข้อมูล สะดวกในการแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน (Update) (3) เพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแล และติดตามสถานะของทรัพยากร การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในโครงการต่างๆ

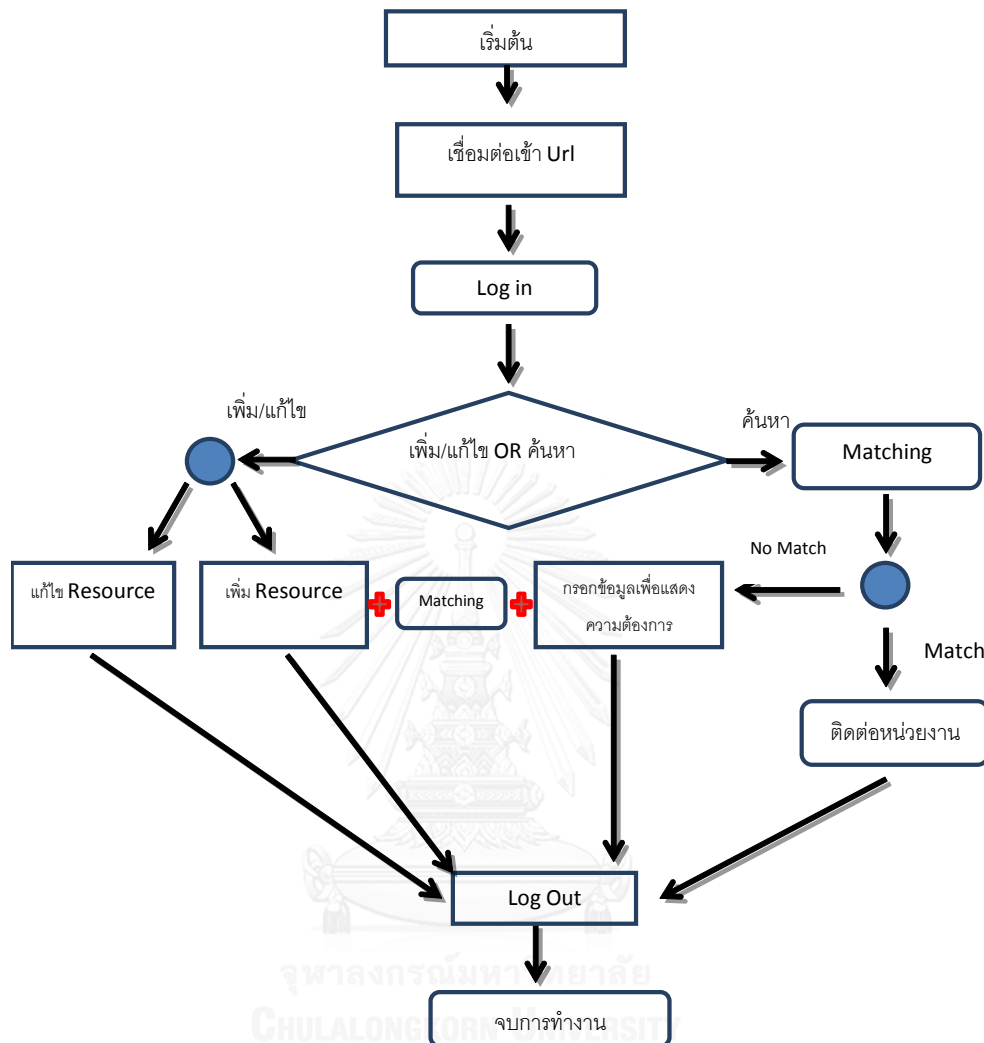
แนวทางการพัฒนาเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงการจัดตั้งศูนย์กลางที่จะรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล รวมถึงประโยชน์ในการติดตาม โดยการใช้ Web Application ในการบริหารจัดการระบบ โดยจะต้องอาศัยผู้พัฒนา หรือ โปรแกรมเมอร์ในการเขียน Web Application ที่มีการเก็บข้อมูลทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อที่จะสามารถป้อนข้อมูล เข้าไปค้นหาข้อมูล และติดตามสถานะได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และประหยัด ทั้งนี้ ความสามารถเบื้องต้นของ Web Application ที่ออกแบบนี้ สรุปได้ดังนี้

- สามารถป้อนข้อมูล รวมถึง เพิ่ม แก้ไข ลบ (Update) ข้อมูลของแต่ละหน่วยงานได้
- สามารถจับคู่ความร่วมมือ (Matching) ทรัพยากรที่มีอยู่และที่ต้องการในเบื้องต้นให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ โดยการจับคู่หาข้อมูลตาม Keyword ที่ต้องการได้ โดยหลังจากมีข้อมูลทรัพยากรแล้ว จะสามารถประมวลผลออกมาว่ามีทรัพยากรอะไรที่พร้อมให้ใช้ร่วมได้ รวมถึงทรัพยากรที่ต้องการใช้ร่วมด้วยของรัฐวิสาหกิจ แล้วทำ Optimization โดยใช้เกณฑ์ที่จะพัฒนาขึ้น และเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการตัดสินใจและดำเนินการต่อไป
- สามารถแสดงความต้องการใช้ ทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets) ได้ (Demand Side)
- สามารถแสดงทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets) ที่รัฐวิสาหกิจมีความตั้งใจและสนใจที่จะใช้ร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่นได้ (Supply Side)
- สามารถแจ้งเตือนหน่วยงาน กรณีที่มีความต้องการใช้ ทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets) ได้ (Demand Side)
- สามารถแจ้งเตือนหน่วยงาน กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีความตั้งใจและสนใจที่จะใช้ร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่นได้ (Supply Side)

- สามารถติดตามสถานะ ความคืบหน้า และรายงานปัญหา อุปสรรค)ถ้ามี (ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันในโครงการที่ดำเนินการอยู่

โดยเบื้องต้น Database ที่ออกแบบไว้ควรจะประกอบด้วย

1. ข้อมูลทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets) ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่รัฐวิสาหกิจมีความตั้งใจและสนใจที่จะใช้ร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น ทั้งในด้านของการให้ใช้ (Supply Side) เนื่องจากการเป็นเจ้าของ (Owner) และด้านของการเข้าใช้หรือมีความต้องการ (Demand Side) โดยข้อมูลจะจะมีรายละเอียดที่จำเป็น เช่น จำแนกประเภท เช่น ที่ดิน อาคารสำนักงาน ศูนย์บริการข้อมูลคอมพิวเตอร์ คลังสินค้า คุณสมบัติ เช่น ขนาด ข้อมูลทางเทคนิค ที่ตั้ง เป็นต้น ทั้งนี้จะกำหนดเกณฑ์การพิจารณา/คัดเลือก ทรัพยากรของรัฐวิสาหกิจที่จะป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบให้เหมาะสม เพื่อไม่ให้รัฐวิสาหกิจป้อนข้อมูลทรัพยากรซึ่งจะมีจำนวนมากเกินไป
 2. รายละเอียดของหน่วยงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ชื่อหน่วยงาน การติดต่อผู้ที่รับผิดชอบ (E-mail หมายเลขโทรศัพท์) เป็นต้น
 3. สถานะของทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets)
 4. รายการ โครงการ หรือ กิจกรรมของการใช้ทรัพยากร (Resource) หรือทรัพย์สิน (Assets) และความร่วมมือระหว่างกันของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ระหว่างรัฐวิสาหกิจ พร้อมข้อมูลปัญหา อุปสรรค (ถ้ามี)
- โดยมีภาพรวมสรุปการทำงานตามรูปข้างล่าง ดังนี้



รูปที่ 9 ภาพรวมสรุปการทำงานของเครื่องมือสนับสนุนระบบโดยการใช้ Web Application

โดยการพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนโดยใช้ Web Application นี้ จะกล่าวถึงในรายละเอียดในบทที่ 6 เพิ่มเติมต่อไป

3.4.2 การสอบถามการยอมรับของรัฐวิสาหกิจ และ สคร.

เครื่องมือสนับสนุนการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจที่พัฒนาโดยใช้ Web Application นั้น จำเป็นต้องทดสอบการยอมรับของผู้ใช้งานเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการนำไปสู่เชิงพาณิชย์ (Commercialization) ต่อไป โดยในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์นี้ เนื่องจากเครื่องมือสนับสนุนที่พัฒนาขึ้นอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศผู้วิจัยจึงเลือกใช้แบบจำลองการ

ยอมรับเทคโนโลยี หรือ Technology Acceptance Model (TAM) ที่พัฒนาขึ้นโดย Davis, Bagozzi, and Warshaw (1989) เพื่อทดสอบการยอมรับ โดยแบบจำลองนี้กล่าวถึงการยอมรับการใช้เทคโนโลยีว่าประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness หรือ PU) และ การรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) แบบจำลอง TAM นี้ได้รับการนำไปประยุกต์และ ทดสอบถึงความถูกต้องและน่าเชื่อถืออย่างแพร่หลาย และพบว่าแบบจำลองมีความถูกต้องแม่นยำสูง เช่น การศึกษาของ Hendrickson, Massey, and Cronan (1993) หรือ Szajna (1994) เป็นต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความมั่นใจในการเลือกแบบจำลอง TAM นี้สำหรับการทดสอบการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของเครื่องมือที่ได้พัฒนาขึ้น

ผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบการยอมรับโดยการสำรวจโดยแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายโดยวิธีเจาะจง 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) หน่วยงานราชการซึ่งเป็นผู้ใช้โปรแกรมและข้อมูลเพื่อกำกับดูแล และส่งเสริมการบริหารทรัพย์สินและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ ประกอบไปด้วย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานงบประมาณ (สงป.) กรมบัญชีกลาง (บก.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง และ (2) รัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะใช้โปรแกรมและข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพย์สินทรัพย์สินและจัดการการลงทุนของตน และเป็นหน่วยงานผู้ปฏิบัติจริงในความร่วมมือต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจ จำนวน 14 แห่งซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกสาขา ทั้ง 9 สาขาของรัฐวิสาหกิจ โดยผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มระดับผู้บริหาร ซึ่งกำหนดไว้ว่าเป็นข้าราชการหรือผู้บริหารรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ระดับ ซี 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งถือได้ว่าเป็นระดับบริหารระดับสูง เพราะเป็นตำแหน่งเทียบเท่าระดับสำนักขึ้นไป ซึ่งมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องบริหาร นโยบาย การวางแผนและยุทธศาสตร์ขององค์กร และ (2) กลุ่มปฏิบัติการ หรือที่เรียกว่าระดับปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้ว่าเป็นข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ระดับ ซี 8 ลงมา จะเห็นได้ว่าหลักการของการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจงเพื่อสอบถามนั้นเป็นหลักการที่ทำให้มั่นใจว่าการสำรวจจะครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และจะครอบคลุมทั้งระดับที่เป็นระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและนโยบายซึ่งเป็นผู้ใช้ข้อมูล และกลุ่มปฏิบัติการที่เป็นผู้นำข้อมูลเข้าโปรแกรม เรียกใช้ข้อมูลจากเครื่องมือที่พัฒนาขึ้น เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและปฏิสัมพันธ์โดยตรง โดยการทดสอบการยอมรับ Web Application ที่พัฒนาขึ้นนี้ จะกล่าวถึงในรายละเอียดในบทที่ 7 เพิ่มเติมต่อไป

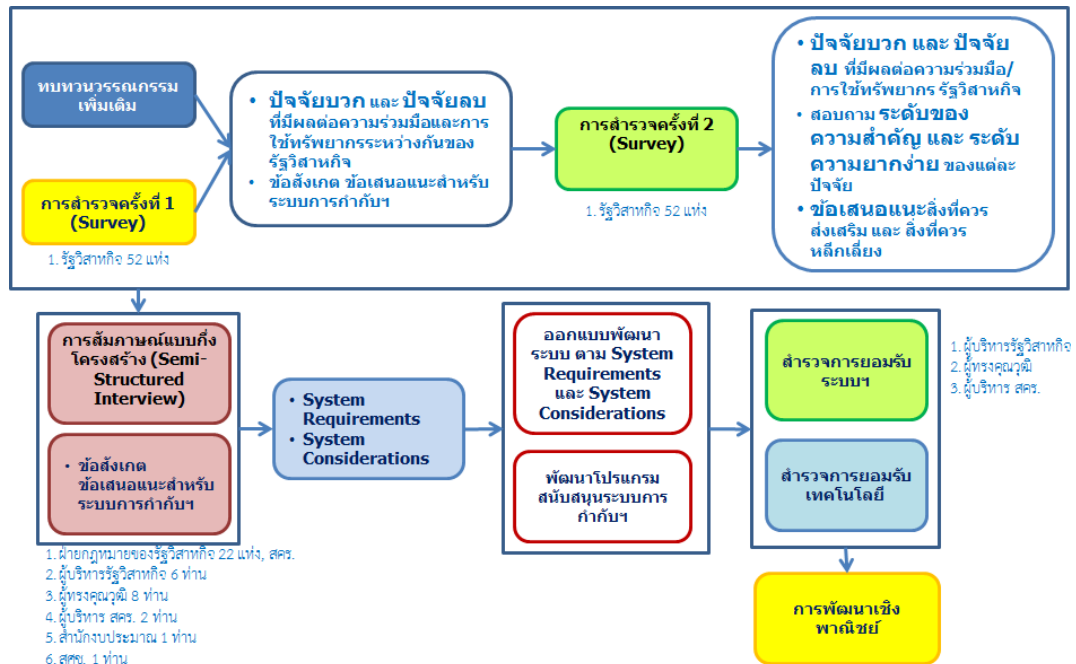
นอกจากนี้ ระบบการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการพัฒนา ปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้นจากขั้นตอนที่ 3.3.2 การตรวจสอบระบบที่ออกแบบไว้เบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบจนเป็นระบบที่ออกแบบไว้จริงนั้น ก็จะถูกสอบถามการยอมรับอีกครั้งหนึ่งกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม รัฐวิสาหกิจ และ สคร. กลุ่มเดียวกันกับการตรวจสอบระบบโดยการสัมภาษณ์ข้างต้น เพื่อยืนยันโดยสอบถามการยอมรับเป็นครั้งสุดท้าย ทั้งนี้ระเบียบวิธีการที่ใช้

เครื่องมือ วัตถุประสงค์ และรายละเอียดอื่นๆ จะเป็นในลักษณะและหลักการเดียวกันกับรายละเอียดและหลักการของขั้นตอนที่ 3.3.2 ข้างต้น

สรุปการทดสอบการยอมรับระบบโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ดังนี้

- วัตถุประสงค์ เพื่อสอบถามการยอมรับระบบที่ได้พัฒนา ปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้นจนเป็นระบบที่ออกแบบไว้จริง
- กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ กลุ่มที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างน้อย 1 แห่ง และกลุ่มรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่เหลือ ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ อย่างน้อยขนาดละ 1 แห่ง ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมาจากคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 ท่าน และผู้บริหารระดับสูงของ สคร. อย่างน้อย 2 ท่าน
- วิธีการ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) ตามแบบสอบถามที่ 7 (ภาคผนวก) ระยะเวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง
- ผลที่ได้รับ ผลการยอมรับระบบที่ได้พัฒนา ปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้นจนเป็นระบบที่ออกแบบไว้จริง

ทั้งนี้สามารถสรุปข้อมูลการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนา และสำรวจการยอมรับตามที่กำหนดเป็นขั้นตอนไว้ได้ ดังรูปด้านล่างนี้



รูปที่ 10 สรุปข้อมูลการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนา และสำรวจการยอมรับตามขั้นตอน



บทที่ 4

สรุปผลวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้สรุปผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยที่กล่าวถึงในบทที่ 3 โดยจะสรุปผลของขั้นตอนที่ 1 การศึกษารวบรวมแนวคิดและวิเคราะห์ ซึ่งประกอบไปด้วยผลของขั้นตอนย่อย ได้แก่

1. ผลการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม
2. ผลการสำรวจโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบไปด้วย
 - ผลการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก
 - ผลการสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) ฝ่ายกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ และฝ่ายกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
 - ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
 - ผลการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบสอง

รวมถึงสรุปผลของขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ พัฒนาและตรวจสอบระบบที่เป็นผลความต้องการของระบบที่จะออกแบบ (System Requirements) อย่างไรก็ตาม สำหรับระบบที่เป็นผลออกแบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ ผลการสอบถามยืนยันระบบ และระบบที่เป็นผลออกแบบจริงของขั้นตอนที่ 2 จะกล่าวถึงในบทที่ 5 การออกแบบระบบการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ และ สำหรับผลของขั้นตอนที่ 3 การนำระบบไปใช้และประเมินผล จะกล่าวถึงในบทที่ 7 การยอมรับการใช้เทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญาและการพัฒนาในเชิงพาณิชย์

4.1 สรุปผลของขั้นตอนที่ 1 การศึกษารวบรวมแนวคิดและวิเคราะห์

4.1.1 ผลการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของหน่วยงานรูปแบบต่างๆ และของหน่วยงานภาครัฐ สรุปที่สำคัญได้เรียงตามอักษร ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม

วรรณกรรม	ปัจจัย
Ansell and Gash (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trust 2. Interdependence 3. Sufficient time
Borden (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internal communication 2. External communication 3. Goal setting 4. Membership
Borden and Perkins (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communication 2. Sustainability 3. Evaluation 4. Political climate 5. Resources 6. Catalysts 7. Policies/laws/regulations 8. History 9. Connectedness 10. Leadership 11. Community development 12. Understanding community 13. Goals
Department of Premier and Cabinet - Tasmanian Government (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Trust 3. Shared aims and benefits 4. Membership 5. Accountability and budget 6. Information sharing and communication

วรรณกรรม	ปัจจัย
Gray (1989)	(1) Member factors <ol style="list-style-type: none"> 1. Inclusion of stakeholders 2. Commitment 3. Incentives 4. Effective leadership (2) Process factors <ol style="list-style-type: none"> 1. Ripeness of the issue 2. Decision-making structure 3. Organization of the collaboration 4. The relationship between the parties 5. Mediators
Bergstrom et al. (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Communication 3. Community development 4. Sustainability
Huxham and Vangen (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Common aims 2. Compromise 3. Communication 4. Democracy 5. Equality 6. Trust 7. Determination
Johnson, Zorn, Tam, Lamontagne, and Johnson (2003)	(1) Successful Factors <ol style="list-style-type: none"> 1. Willingness to work together 2. Strong leadership 3. Sharing a common vision 4. Trust

วรรณกรรม	ปัจจัย
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Commitment 6. Previous collaboration experiences 7. Support of federal and state funding 8. Sharing sense of urgency and necessity 9. Mandatory 10. Good communication 11. Willingness to change <p>(2) Unsuccessful Factors</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lack of support from upper management/leadership 2. Lack of commitment 3. Lack of common visions and goals 4. Lack of trust 5. Lack of financial support 6. Turf issues/resistance/ resistance to change 7. Lack of communication 8. Lack of time 9. Hindrance of rules/regulations 10. Lack of understanding of collaborating agencies' cultures 11. No negative consequences if not collaborating 12. Change of personnel
Keith (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Communication

วรรณกรรม	ปัจจัย
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Unity 4. Participation by stakeholders 5. Informal organizations 6. Successful accomplishments
<p>Lasker, Weiss, and Miller (2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) Resources <ol style="list-style-type: none"> 1. Money 2. Space 3. Equipment 4. Skills 5. Expertise 6. Information 7. Connections to people and organizations 8. Endorsement (2) Partner characteristics <ol style="list-style-type: none"> 1. Heterogeneity 2. Level of involvement (3) Partner relationships <ol style="list-style-type: none"> 1. Trust 2. Respect 3. Conflict (4) Partnership characteristics <ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Administration and management and governance (5) The external environment <ol style="list-style-type: none"> 1. Community characteristics 2. Public and organizational policies
<p>Massetich, Murray-Close, and</p>	<p>(1) Environment</p>

วรรณกรรม	ปัจจัย
Monsey (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A history of collaboration or cooperation in the community 2. Collaboration group seen as a legitimate leader in the community 3. Favorable political and social climate <p>(2) Membership characteristics</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mutual respect, understanding, and trust 2. Appropriate cross section of the members 3. Members see collaboration as in their self-interest 4. Ability to compromise <p>(3) Process and structure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Members share a stake in both the process and the outcome 2. Multiple layers of participation 3. Flexibility 4. Development of clear roles and policy guidelines 5. Adaptability 6. Appropriate pace of development <p>(4) Communication</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Open and frequent communication 2. Established informal relationships and communication links <p>(5) Purpose</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concrete, attainable goals and objectives

วรรณกรรม	ปัจจัย
	<ul style="list-style-type: none"> 2. Shared vision 3. Unique purpose <p>(6) Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Sufficient funds, staff, materials, and time 2. Skilled leadership
<p>Patel, Pettitt, and Wilson (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> (1) Context <ul style="list-style-type: none"> 1. Culture 2. Environment 3. Business climate 4. Organizational structure (2) Support <ul style="list-style-type: none"> 1. Tools 2. Networks 3. Resources 4. Training 5. Team building 6. Knowledge management 7. Error management (3) Tasks <ul style="list-style-type: none"> 1. Type 2. Structure 3. Demands (4) Interaction processes <ul style="list-style-type: none"> 1. Learning 2. Coordination 3. Communication 4. Decision making (5) Teams

วรรณกรรม	ปัจจัย
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Roles 2. Relationships 3. Shared awareness/knowledge 4. Common ground 5. Group processes 6. Composition <p>(6) Individuals</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skills 2. Psychological factors 3. Wellbeing <p>(7) Overarching factors</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trust 2. Conflict 3. Experience 4. Goals 5. Incentives 6. Constraints 7. Management 8. Performance 9. Time

จากการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมที่สรุปผลข้างต้น ผู้วิจัยคัดเลือกปัจจัยจากงานการศึกษาของ Massettich et al. (2001) มาเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่นำไปบูรณาการและสังเคราะห์กับปัจจัยที่ได้จากขั้นตอนอื่นต่อไป เนื่องจากงานของ Mattessich et al. นั้นตรงกับบริบทของงานวิจัยของผู้วิจัย และมีกระบวนการที่เป็นระบบที่สร้างความมั่นใจและความน่าเชื่อถือ เริ่มจากที่คำถามวิจัย คือ “What factors influence the success of collaboration efforts among organizations in the human services, government, and other nonprofit fields?” ซึ่งเป็นคำถามวิจัยที่ใกล้เคียงกับคำถามวิจัยของผู้วิจัยที่จะนำผลที่ได้ไปสู่การออกแบบระบบต่อไป

โดยสรุปงานของ Mattessich et al. ดังนี้

- เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความร่วมมือระหว่างกันโดยเน้นที่หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร จึงเหมาะกับการประยุกต์สู่งานออกแบบระบบของผู้วิจัยที่เป็นการออกแบบระบบสำหรับการกำกับดูแลกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่เป็นหน่วยงานรัฐรูปแบบหนึ่ง
- เป็นการศึกษาที่อ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรมที่ค้นคว้าอย่างเป็นระบบโดยครอบคลุมหน่วยงานภาครัฐในทุกกลุ่ม เช่นกลุ่มการศึกษา กลุ่มสาธารณสุข กลุ่มวิจัยพัฒนา ฯลฯ จึงเหมาะกับการประยุกต์สู่งานออกแบบระบบของผู้วิจัยที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจครอบคลุมทุกกลุ่มสาขาเช่นเดียวกัน
- จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ Mattessich et al. คัดเลือกเบื้องต้น 281 งานศึกษาวิจัย และคัดกรองผ่านเกณฑ์และเงื่อนไขตามที่กำหนดไว้ได้เหลือเป็นจำนวน 22 งานศึกษาวิจัย ซึ่งขั้นตอนนี้ สรุปลงได้ 20 ปัจจัย ซึ่งเกณฑ์และเงื่อนไขของการคัดกรองเน้นที่ ปัจจัยเหล่านั้นต้องมาจากงานศึกษาวิจัยที่ตรงกับคำถามวิจัย ปัจจัยเหล่านั้นต้องมาจากงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เป็นรูปธรรม ไม่ใช่ความร่วมมือกันแบบหลวมๆ (a loose cooperative or coordinated arrangement) ซึ่งใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัยของผู้วิจัย
- จากปัจจัยที่สรุปได้ 20 ปัจจัยข้างต้น Mattessich et al. ได้นำเสนอปัจจัยเหล่านี้ในสัมมนาวิชาการ “National Conference of Collaboration Researchers and Practitioners 2000” เพื่อรับฟังความเห็นจากผู้เข้าร่วมสัมมนาวิชาการนี้ ซึ่งผลที่ได้รับคือ ยืนยันปัจจัยทั้ง 20 ปัจจัย เป็นการสร้างความมั่นใจว่ามีการยอมรับในลักษณะของ Peer Review ด้วยเช่นกัน
- งานของ Mattessich et al. ยังได้รับการยอมรับมีการนำไปประยุกต์อย่างต่อเนื่องจนปัจจุบัน เช่น งานของ Anaf et al. (2014), Ergun, Gui, Heier Stamm, Keskinocak, and Swann (2014) หรือ Wong et al. (2014) เป็นต้น

ปัจจัยทั้ง 20 ปัจจัย ตามงานของ Mattessich et al. ประกอบด้วย 6 กลุ่มโดยแต่ละกลุ่มจะมีปัจจัยภายใต้กลุ่มนั้นๆ สรุปอีกครั้งหนึ่ง ดังนี้

(1) Environment

1. A history of collaboration or cooperation in the community
2. Collaboration group seen as a legitimate leader in the community
3. Favorable political and social climate

(2) Membership characteristics

1. Mutual respect, understanding, and trust
2. Appropriate cross section of the members
3. Members see collaboration as in their self-interest
4. Ability to compromise

(3) Process and structure

1. Members share a stake in both the process and the outcome
2. Multiple layers of participation
3. Flexibility
4. Development of clear roles and policy guidelines
5. Adaptability
6. Appropriate pace of development

(4) Communication

1. Open and frequent communication
2. Established informal relationships and communication links

(5) Purpose

1. Concrete, attainable goals and objectives
2. Shared vision
3. Unique purpose

(6) Resources

1. Sufficient funds, staff, materials, and time

2. Skilled leadership

4.1.2 ผลการสำรวจโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.1.2.1 ผลการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก

วัตถุประสงค์ของการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก คือ เพื่อให้ทราบปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม (ปัจจัยบวก) ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรค (ปัจจัยลบ) ที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ โดย การสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) ปลายเปิดกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager) หรือเป็นผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) ของรัฐวิสาหกิจ 52 แห่ง ในระบบประเมินผลของกระทรวงการคลัง ที่มีโครงการและแผนแผนการใช้ทรัพยากรและการร่วมมือระหว่างกัน

สถิติของการตอบกลับ คือ จากรัฐวิสาหกิจ 52 แห่ง ตอบกลับ 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 79 ซึ่งถือว่ามีความน่าเชื่อถือ (Unbiased) เพราะจำนวนตอบกลับมีมากกว่าร้อยละ 40 (Moser & Kalton, 1971) และจาก 9 สาขา รัฐวิสาหกิจที่ตอบกลับมาจากทั้ง 9 สาขา (ร้อยละ 100) แสดงว่าครอบคลุมทุกประเภทรัฐวิสาหกิจ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคน (ร้อยละ 100) เป็น ผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager) หรือเป็นผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) ของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจสาขาที่ตอบกลับมากที่สุด ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน ตอบกลับ 6 แห่ง จากทั้งหมด 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75 รัฐวิสาหกิจสาขาที่ตอบกลับน้อยที่สุดมี 2 สาขา ได้แก่ สาขาสื่อสาร และ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ตอบกลับสาขาละ 2 แห่ง รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีร้อยละตอบกลับมากที่สุดมี 2 สาขา ได้แก่ สาขาพลังงาน และ สาขาสาธารณสุขการ ตอบกลับ 4 แห่ง จากทั้งหมด 4 แห่งทั้ง 2 สาขา คิดเป็นร้อยละ 100 รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีร้อยละตอบกลับน้อยที่สุดมี 2 สาขา ได้แก่ สาขาสื่อสาร และ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ตอบกลับ 2 แห่ง จากทั้งหมด 4 แห่งทั้ง 2 สาขา คิดเป็นร้อยละ 50

ปัจจัยที่สรุปได้จากการสำรวจทั้งปัจจัยบวก และ ปัจจัยลบ เนื่องจากเป็นคำถามปลายเปิด ดังนั้น ผู้วิจัยได้สรุปโดยมีหลักการพิจารณาเพื่อสรุปปัจจัย ดังนี้

- นับเป็นปัจจัยเดียวกัน ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามใช้คำพูดเดียวกัน หรือ คำพูดต่างกัน แต่มีความหมายเดียวกัน หรือ คำอธิบายที่แสดงถึงปัจจัยเดียวกัน
- ปัจจัยที่เหลือนับเป็นปัจจัยต่างกัน
- ปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าผู้ตอบให้คำตอบที่ไม่ถูกต้อง หรือ อาจไม่เข้าใจคำถาม ผู้วิจัยจะตัดคำตอบนั้นออกไป

จากหลักการพิจารณาเพื่อสรุปปัจจัยข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยบวกได้ 11 ปัจจัย และ ปัจจัยลบได้ 14 ปัจจัย โดยสรุปปัจจัยพร้อมคำอธิบายโดยย่อ ดังนี้ ตารางที่ 7 สรุปปัจจัยบวกจากการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก

ปัจจัย	คำอธิบายโดยย่อ
1. การมีคนกลาง	การที่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่คนกลางทั้งในแง่ ศูนย์กลาง ประสาน หรือ โกล่เกลี่ย (ถ้าจำเป็น)
2. การมีข้อมูล (Database)	การมีข้อมูล หรือ การที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น ต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน เช่น ข้อมูลทรัพยากรที่พร้อมให้ใช้ประโยชน์ (Supply) ข้อมูลทรัพยากรที่ต้องการใช้ (Demand) เป็นต้น
3. การมีผู้แนะนำ	การที่มีผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาถึงแนวทาง วิธีการ หรือ โอกาส ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือ ระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ
4. การมี Pilot Project	การมีโครงการการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือ ระหว่างกันในลักษณะนำร่องก่อน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และ เห็นประโยชน์
5. การมีความเข้าใจ	การมีความรู้ ความเข้าใจในรัฐวิสาหกิจถึงเหตุผล ประโยชน์ และแนวทาง ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
6. การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน	การที่รัฐวิสาหกิจมีโอกาสได้พบปะเพื่อแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความเห็น ทักษะคิด แบบไม่เป็นทางการ เพื่อ สร้างบรรยากาศที่ไม่ผูกพัน ไม่กดดัน แต่เปิดความคิด
7. การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม	การที่เป็นหน่วยงานรัฐรูปแบบหนึ่ง รัฐวิสาหกิจจึงมี ภารกิจหรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานรัฐ รูปแบบอื่นด้วย
8. การมีการติดตาม ประเมินผล	การที่มีการติดตามรายงานผลความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรค และ ประเมินผลความสำเร็จของการ ดำเนินงาน
9. การเห็น/เกิดประโยชน์	การที่การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน

ปัจจัย	คำอธิบายโดยย่อ
ร่วมกัน	นั้น ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ประโยชน์นั้นมากกว่าการไม่ได้มีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
10. การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน	การที่การดำเนินงานนั้นมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน
11. การมีผู้นำกลุ่ม	การที่มีผู้ทำหน้าที่ผู้นำระหว่างรัฐวิสาหกิจ ลักษณะ Champion ทำหน้าที่กระตุ้น ชักจูง ชี้นำ

ตารางที่ 8 สรุปปัจจัยลบจากการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบแรก

ปัจจัย	คำอธิบายโดยย่อ
1. การไม่มีความเข้าใจ	การไม่มีความรู้ ความเข้าใจในรัฐวิสาหกิจถึงเหตุผล ประโยชน์ และแนวทาง ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
2. การไม่เห็น/ไม่เกิดประโยชน์ร่วมกัน	การที่การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันนั้น ไม่ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ประโยชน์นั้นไม่มากกว่าการไม่ได้มีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
3. กฎ ระเบียบ ต่างๆ	การที่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ทั้งของรัฐวิสาหกิจเอง และของประเทศที่เกี่ยวข้อง ที่ไม่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ
4. การไม่มีข้อมูล (Database)	การไม่มีข้อมูล หรือ การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน เช่น ข้อมูลทรัพยากรที่พร้อมให้ใช้ประโยชน์ (Supply) ข้อมูลทรัพยากรที่ต้องการใช้ (Demand) เป็นต้น
5. การไม่ตั้งใจจริง	การขาดความตั้งใจ ทุ่มเท และให้ความสนใจอย่างจริงจังในการดำเนินงาน
6. การผูกขาด/การมี	การที่รัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีการดำเนินงานในลักษณะ

ปัจจัย	คำอธิบายโดยย่อ
ลักษณะเฉพาะ	ผูกขาด หรือ มีลักษณะเฉพาะ รัฐวิสาหกิจอื่นไม่ได้ดำเนินงานลักษณะเดียวกัน
7. การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	การที่รัฐวิสาหกิจไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกันแต่แรก ทำให้การไม่ไว้วางใจกัน การไม่มั่นใจว่าจะมีการหาประโยชน์ของอีกฝ่าย ส่งผลกระทบต่อการทุ่มเท การแลกเปลี่ยนข้อมูล และกิจกรรมการดำเนินงานอื่นๆ ระหว่างกัน
8. การที่นโยบายไม่แน่นอน	การที่นโยบายของภาครัฐ กระทรวง หรือ ของรัฐวิสาหกิจ ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลง
9. การพึ่งอีกฝ่ายมาก	การที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องพึ่งพารัฐวิสาหกิจคู่ความร่วมมือมากเกินไป ทำให้เป็นลักษณะของการพึ่งพามากกว่าการร่วมมือ
10. การไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน	การที่การดำเนินงานนั้นไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน
11. การขาดทักษะในการบริหารจัดการ	การบริหารจัดการเมื่อจะมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน จำเป็นต้องมีทักษะที่แตกต่างจากทักษะการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจเมื่อดำเนินงานโดยเอกเทศ ด้วยตนเอง ซึ่งรวมถึงการมีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ฯลฯ
12. การไม่มีการติดตามประเมินผล	การที่ไม่มีการติดตามรายงานผลความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค และประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน
13. การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน	การที่รัฐวิสาหกิจไม่มีโอกาสได้พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความเห็น ทศนะคติ แบบไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ไม่ผูกพัน ไม่กดดัน แต่เปิดความคิด
14. การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ	การที่ภาครัฐซึ่งหมายถึงหน่วยงานระดับกระทรวง หน่วยงานกำกับดูแล (Regulator) และรัฐบาล ไม่มีการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ไม่ว่าจะในรูปแบบของนโยบาย แรงจูงใจ ฯลฯ

จากปัจจัยบวก และ ปัจจัยลบ ที่แสดงข้างต้น จะพบว่า มี 6 ปัจจัย ที่เป็นปัจจัยเดียวกันแต่คนละสถานะเมื่อเป็นปัจจัยบวก และ เมื่อเป็นปัจจัยลบ นั่นคือ เมื่อเป็นปัจจัยบวกหมายถึง “การมี” ปัจจัยเหล่านี้ เมื่อเป็นปัจจัยลบหมายถึง “การไม่มี” ปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยทั้ง 6 คือ การมีการติดตามประเมินผล (การไม่มีการติดตามประเมินผล) การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน (การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน) การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน (การไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน) การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน (การไม่เห็น/ไม่เกิดประโยชน์ร่วมกัน) การมีความเข้าใจ (การไม่มีความเข้าใจ) และ การมีข้อมูล (Database) (การไม่มีข้อมูล (Database))

4.1.2.2 ผลการสำรวจโดยแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) หรือการสัมภาษณ์ฝ่ายกฎหมาย

ในการสอบถามฝ่ายกฎหมายของ รัฐวิสาหกิจ และฝ่ายกฎหมายของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) นั้นมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อทราบถึงข้อจำกัด และความเป็นไปได้ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ เพื่อเป็นปัจจัยพิจารณาสำหรับการออกแบบระบบในมุมมองของกฎหมาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในการออกแบบระบบต่อไป

ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และ จากการสำรวจโดยแบบสอบถามฝ่ายกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ รวม 21 แห่ง และ จาก สคร. 1 แห่ง รวมเป็นทั้งสิ้น 22 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 53 แห่ง (52+1) คิดเป็น ร้อยละ 42 โดยเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 2 แห่ง และกลุ่มรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่เหลือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ จำนวน ขนาดละอย่างน้อย 1 แห่ง รวม 19 แห่ง ถึงแม้ในบทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัยนั้น ผู้วิจัยตั้งเป้าหมายของกลุ่มตัวอย่างของการสัมภาษณ์ หรือ การสำรวจไว้เฉพาะรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่เท่านั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อทำการติดต่อเพื่อสัมภาษณ์ หรือ ส่งแบบสอบถามจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการกับรัฐวิสาหกิจทุกขนาดในจำนวนที่มากที่สุดเท่าที่จะดำเนินการได้ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีจำนวนสัมภาษณ์ และ/หรือจำนวนการตอบกลับจำนวนหนึ่งที่น่าพอใจ

มุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ นั้น โดยหลักการแล้วคือความกังวลว่ารัฐวิสาหกิจจะสามารถ “ทำได้” หรือ “ทำไม่ได้” ในการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ หรือ ถ้า “ทำได้” จะมีข้อจำกัดหรือเงื่อนไขอะไร และหาก “ทำไม่ได้” เป็นเพราะอะไร ทำอย่างไรถึงจะสามารถ “ทำได้” เนื่องจากมีความเห็นที่อาจแตกต่างกันได้เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่หลายครั้งจำเป็นต้องมีการ “ตีความ” หรือ การมองเห็น “ช่องทาง” ของการดำเนินการ ดังนั้น หลักการของการสรุปข้อมูลในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ นั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาว่าจะไม่มีประโยชน์ในการใช้สถิติ เช่น ร้อยละของความเห็นที่ว่า

ทำได้หรือทำไม่ได้ เป็นต้น แต่เพื่อประโยชน์ของการนำไปพิจารณาออกแบบระบบต่อไป ผู้วิจัยพิจารณาว่าการสรุปว่า “ทำได้” หรือ “ทำไม่ได้” จะเป็นประโยชน์มากกว่า โดยการบันทึกข้อมูลของความเห็นที่ตรงข้ามไว้ประกอบเพื่อการคำนึงถึงมุมมองที่มีตรงข้ามในเรื่องนั้นๆ ดังนั้น สำหรับคำถามเพื่อตอบว่ารัฐวิสาหกิจจะสามารถ “ทำได้” หรือ “ทำไม่ได้” นั้น ผู้วิจัยจะลงรายการว่า “ทำได้” หรือ “ทำไม่ได้” และหากความเห็นใดมากกว่าร้อยละ 50 ผู้วิจัยจะสรุปตามความเห็นนั้น และจะบันทึกข้อมูลของความเห็นที่ตรงข้ามไว้ประกอบ ยกเว้นเป็นคำตอบที่ชัดเจนด้วยกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ เองว่า “ทำได้” หรือ “ทำไม่ได้” เป็นความเห็นเดียว

สรุปข้อมูลในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ ที่มีต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจได้ ดังนี้

ตารางที่ 9 สรุปข้อมูลในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ ที่มีต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ

ประเด็น	สรุปความเห็น
1. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจสามารถทำได้ในแง่ของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ?	สามารถทำได้ โดยมีการทำข้อตกลงและเงื่อนไขอื่นๆ ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ในรายละเอียดแล้ว จะมีกเว้นในบางทรัพย์สินที่จะใช้ร่วมกันว่าได้มาอย่างไร หากได้มาจากการใช้อำนาจมหาชนตามกฎหมาย เช่น การได้ที่ดินจากการเวนคืน ทรัพย์สินเหล่านี้รัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของอำนาจ จะยกให้คนอื่นใช้แทนไม่ได้ต้องใช้ในขอบวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจเท่านั้น
2. รัฐวิสาหกิจสามารถใช้สินค้า หรือบริการ ของอีก รัฐวิสาหกิจหนึ่งในลักษณะความร่วมมือระหว่างกัน สามารถทำได้เลยหรือไม่?	สามารถทำได้ โดยมีการทำข้อตกลงและเงื่อนไขอื่นๆ ร่วมกันให้ชัดเจน
3. การคิดราคาที่ดีระหว่างกันควรเป็นเช่นใด?	เป็นได้ทั้งคิดตามราคาตลาด หรือตกลงราคาร่วมกัน ไม่อาจใช้วิธีต่างตอบแทนเป็นสินค้าหรือบริการของ รส. ด้วยกันได้ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายภาษีอากร
4. กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ ที่	1. พระราชบัญญัติรัฐวิสาหกิจ (กฎหมายจัดตั้ง)

ประเด็น	สรุปความเห็น
เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ มีอะไรบ้าง?	2. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ 3. กฎหมายเกี่ยวกับภาษีอากร 4. พระราชบัญญัติประกอบกิจการที่เกี่ยวข้อง เช่น กิจการพลังงาน กิจการวิทยุโทรทัศน์ สื่อสาร เป็นต้น 5. พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต 6. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ 7. ข้อบังคับว่าด้วยการพัสดุของรัฐวิสาหกิจ 8. ข้อบังคับรัฐวิสาหกิจว่าด้วยการประสานงานกับหน่วยงานสาธารณูปโภค 9. มติคณะรัฐมนตรี
5. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันนี้ เอกชนสามารถร้องเรียนได้หรือไม่ว่าเป็นการกีดกันเอกชน?	สามารถทำได้ โดยดำเนินการภายในกรอบกฎหมาย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ถึงแม้เอกชนมีสิทธิร้องเรียนได้

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่า การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ นั้น สามารถทำได้ โดยมีข้อยกเว้น คือ ตามที่สรุปในประเด็นที่ 1 ตามตารางข้างต้น กรณีที่เป็นทรัพย์สินที่ได้มาจากการใช้อำนาจมหาชนตามกฎหมาย เช่น การได้ที่ดินจากการเวนคืน ทรัพย์สินเหล่านี้รัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของอำนาจ จะให้คนอื่นใช้แทนไม่ได้ต้องใช้ตามวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจเท่านั้น ส่วนกรณีอื่นนั้น ในมุมมองและขอบเขตของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ ก็สามารถทำได้ทั้งสิ้นเพียงแต่

- (1) ต้องมีการทำข้อตกลงและเงื่อนไขอื่นๆ ร่วมกันให้ชัดเจน
- (2) มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องมาก ทำให้มีขั้นตอนและรายละเอียดที่ต้องคำนึงถึงมากกว่าที่เอกชนดำเนินกิจการโดยทั่วไป
- (3) ต้องมีหลักธรรมาภิบาล เพราะเอกชนมีสิทธิร้องเรียนได้

4.1.2.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง

จากวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงแนวคิดของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในมุมมองระดับสูง รวมถึง ปัญหา อุปสรรค ฯลฯ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจรวม 5 ท่าน โดยเป็นผู้บริหารจากกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 1 แห่ง และกลุ่มรัฐวิสาหกิจทั่วไปที่เหลือ ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง 1 แห่ง และ ขนาดใหญ่ 3 แห่ง ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมาจากคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 8 ท่าน และ ผู้บริหารของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ท่าน

สรุปผลการสัมภาษณ์ตามตารางข้างล่างได้ ดังนี้
 ตารางที่ 10 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของหน่วยงานราชการ

ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ

1. ควรจะมีหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล อาจจะจากกระทรวงการคลังเอง โดยอาจมีการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นมาช่วยด้วย
2. การใช้ทรัพยากรร่วมกันสามารถทำได้หลายอย่าง โดยพิจารณาจากสิ่งที่ต้องการใช้เหมือนกัน เช่นเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ รัฐวิสาหกิจขนาดเล็กอาจไม่จำเป็นต้องลงทุนเอง ใช้ร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่นได้
3. ความร่วมมือระหว่างกันก็เช่นเดียวกัน โดยพิจารณาจากสิ่งที่ต้องการใช้ทักษะกิจกรรมเหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน รัฐวิสาหกิจขนาดเล็กอาจมีบุคลากรที่ขาดทักษะอยู่
4. ประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ การคิดราคาระหว่างกัน จะคิดราคาอย่างไร ต้องคุยกันให้ได้ข้อตกลงและถูกต้องตามระเบียบ
5. ทักษะเป็นสิ่งสำคัญ ทรัพยากรสินไหมที่ไม่ได้ใช้ หรือเหลือใช้แบ่งกันใช้ได้ควรมีทัศนคติที่เปิดกว้าง พร้อมให้ใช้ร่วมกัน
6. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันต้องรอบคอบ และละเอียดพอ เพราะเมื่อใดที่รัฐวิสาหกิจเจ้าของต้องการใช้ก็ควรจะสามารถใช้ได้ ไม่ใช่ไม่สามารถใช้ได้ เพราะอยู่ระหว่างการร่วมใช้ เป็นต้น

7. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันต้องระวังเรื่องของเวลา เวลาที่ต้องการใช้ (Demand) เวลาที่ต้องการให้ใช้ (Supply) ตรงกันหรือไม่ การร่วมมือกันนั้น คู่ความร่วมมือพร้อมในเวลาเดียวกันหรือไม่ เป็นต้น
8. ถ้าจะทำให้การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันเกิดขึ้นได้จริง ประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต้องดีพอ เอื้อต่อการทำธุรกรรมระหว่างกัน
9. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันนั้น ต้องทำให้รัฐวิสาหกิจเห็นว่าได้ประโยชน์ด้วย ทำให้เห็นเป็นรูปธรรมจริงๆ
10. ระดับนโยบายก็เป็นเรื่องสำคัญ นโยบายต้องสนับสนุน ชัดเจน
11. หน่วยงานอื่นที่อาจเข้ามามีบทบาทช่วยด้วย เช่น วิศวกรรมสถานฯ ก็สามารถเข้ามาช่วยได้ แต่ต้องระวังเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น เรื่องของเวลาว่าไม่ทำให้เสียเวลาของการดำเนินงาน ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผลตอบแทนที่ได้จากการที่รัฐวิสาหกิจได้ใช้ทรัพยากรและมีความร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งประเด็นว่า “อย่างไร” และ “เท่าไร”
2. วัฒนธรรมองค์กรของรัฐวิสาหกิจต้องเปลี่ยน ต้องไม่คิดว่าทรัพย์สินนี้เป็นของตนเอง ใครจะมาใช้ด้วยไม่ได้ และเห็นประโยชน์ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
3. รัฐวิสาหกิจสังกัดหลายกระทรวง และไม่ใช่ทุกแห่งขึ้นกับกระทรวงการคลัง ดังนั้น กระทรวงเจ้าสังกัดก็มีบทบาทสำคัญ จนถึงบทบาทข้ามกระทรวง เช่น คณะรัฐมนตรี เป็นต้น ระดับนโยบายเช่นกระทรวงเวลาปรึกษาหารือกัน อาจมีการให้ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมด้วย เพื่อให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์
4. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีการป้อนข้อมูล ดูแลข้อมูล ทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน
5. การใช้ทรัพยากรและให้เกิด Synergy จริงๆ คือ การควบรวม แต่จะไปถึงจุดนั้นลำบากเพราะมีเรื่องเกี่ยวข้องกับบุคลากร พนักงานจำนวนมาก เป็นต้น แต่ควรพิจารณาความเป็นไปได้
6. อย่างไรก็ตาม ถ้าการควบรวมเกิดขึ้นไม่ได้ ก็ควรมีการทำลักษณะ Resource Pool ขึ้นมา และใช้การติดตาม ประเมินผลผ่านตัวชี้วัด เข้ามามากำกับ
7. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ต้องคำนึงถึงคุณภาพ

และประสิทธิภาพด้วย หากดำเนินการแล้วไม่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพเพียงพอ เท่ากับจ้างหรือให้เอกชนดำเนินการ ก็ไม่ควรที่จะดำเนินการ

8. สิ่งสำคัญที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันเกิดขึ้นได้จริง คือ วิสัยทัศน์ผู้นำ ทั้งผู้นำองค์กร และผู้นำของหน่วยงาน เช่น กระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด และ ระดับรัฐบาล และเมื่อเป็นวิสัยทัศน์แล้ว ก็ต้องแปลงสู่นโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติ
9. อาจจะมีแรงจูงใจเช่น การให้รางวัล เป็นต้นด้วยก็ได้ โดยมอบให้กับทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่ความร่วมมือ
10. ควรจะต้องมีหน่วยงานกลางเข้ามากำกับดูแล เช่น สคร. และต้องมีประสิทธิภาพเช่น ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย และมีอำนาจสามารถให้คุณให้โทษได้
11. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจควรถูกฝังเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จะได้มั่นใจในความเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำจริง
12. การมีความร่วมมือระหว่างกันนั้น รัฐวิสาหกิจควรคิดนอกกรอบ จะเห็นโอกาสความเป็นไปได้ และแม้แต่สิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ เช่น บริษัทไปรษณีย์ไทย เป็นต้น

ผู้บริหารของหน่วยงานราชการ

1. การที่รัฐวิสาหกิจหลายแห่งควรมีข้อจำกัด หรือ ตัดขาดเกี่ยวกับกฎหมาย จริงๆ แล้วสามารถทำได้แต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นอาจต้องเริ่มต้นใหม่ คือ ร่างกฎหมายขึ้นมาใหม่บังคับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจเลย โดยนำประเด็นต่างๆ ในปัจจุบันไปพิจารณาประกอบเพื่อแก้ไข เพื่อให้ดีขึ้น สะดวกขึ้น
2. วัฒนธรรมของรัฐวิสาหกิจเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีวัฒนธรรม ทศนคติ ที่เปิด คิดกว้าง คิดแบบเน้นผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ลดละความเป็นเจ้าของลง
3. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันต้องทำให้เกิดประโยชน์ทั้งคู่
4. เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเป็นไปได้ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันสูงสุด อาจมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าช่วยในระบบด้วยก็ได้
5. การมี คนกลาง/หน่วยงานกลาง ที่คอยพิจารณาภาพรวมของประเทศเพื่อดูการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน เช่น ภาพรวมการลงทุนที่ไม่ให้ซับซ้อน คุณภาพ ความสามารถ ของ คนกลาง/หน่วยงานกลาง นั้น เป็นสิ่งสำคัญ สิ่งหนึ่งที่ช่วย คนกลาง/หน่วยงานกลาง ได้เบื้องต้น คือ กระทรวงเจ้าสังกัดที่ช่วยพิจารณาแผนโครงการ งบประมาณ ก่อนที่จะส่งต่อถึง คนกลาง/หน่วยงานกลาง

6. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันต้องคำนึงถึงเวลาด้วย การพร้อมใช้ การเข้าใช้ การร่วมมือกันต้องมีเวลาที่ตรงกัน
7. การมีหน่วยงานอื่นที่เข้ามาช่วยในเรื่องการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเป็นสิ่งที่ดี แต่ต้องคำนึงถึงเรื่องเวลาว่าไม่ทำให้เสียกระบวนการทำงานโดยเฉพาะขั้นตอนการอนุมัติ อนุญาต ต่างๆ รวมถึงเรื่องการทับซ้อนของผลประโยชน์ด้วย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของหน่วยงานราชการ ข้างต้น ผู้วิจัยนำมาสรุปภาพรวมเพื่อแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ประเด็นที่มีความเห็นตรงกัน ประเด็นสำคัญหลักซึ่งมาจากการเน้นย้ำของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยได้บันทึกไว้ และประเด็นรองซึ่งได้แก่ประเด็นอื่นที่เหลือ เพื่อนำไปพิจารณาประกอบการออกแบบระบบได้ ดังนี้

ตารางที่ 11 สรุปภาพรวมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของหน่วยงานราชการ

ประเด็น	สรุปจากการสัมภาษณ์
ความเห็นตรงกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมของรัฐวิสาหกิจเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีวัฒนธรรม ทักษะคนดี ที่ดี คิดในแง่ประสิทธิภาพ คิดนอกกรอบ และเชิงกลยุทธ์ 2. การมี คนกลาง/หน่วยงานกลาง ที่มีอำนาจและมีประสิทธิภาพ เช่นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย 3. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันต้องคำนึงถึงเวลาด้วย การพร้อมใช้ การเข้าใช้ การร่วมมือกันต้องมีเวลาที่ตรงกัน 4. การคิดราคาระหว่างกัน จะคิดราคาอย่างไร ต้องคุยกันให้ได้ข้อตกลง และถูกต้องตามระเบียบ
ประเด็นสำคัญหลัก	<ol style="list-style-type: none"> 1. อาจมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าช่วยในระบบด้วยก็ได้ 2. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจควรถูกฝังเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จะได้มั่นใจในความเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำจริง 3. การใช้ทรัพยากรและให้เกิด Synergy จริงๆ คือ การควบรวม ถ้าการควบรวมเกิดขึ้นไม่ได้ ก็ควรมีการทำลักษณะ Resource Pool ขึ้นมา และใช้การติดตาม ประเมินผลผ่านตัวชี้วัด เข้ามากำกับ

ประเด็น	สรุปจากการสัมภาษณ์
<p>ประเด็น</p> <p>รอง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิสัยทัศน์ผู้นำ ทั้งผู้นำองค์กร และผู้นำของหน่วยงาน เช่น กระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด และ ระดับรัฐบาล เป็นสิ่งสำคัญ 2. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันนั้น ต้องทำให้รัฐวิสาหกิจเห็นว่าได้ประโยชน์ด้วย ทำให้เห็นเป็นรูปธรรมจริงๆ 3. การใช้ทรัพยากรร่วมกันสามารถทำได้ โดยเริ่มจากการพิจารณาจากสิ่งที่ต้องการใช้เหมือนๆ กัน เช่น เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ จากความต้องการใช้ทักษะ กิจกรรมเหมือนๆ กัน เกี่ยวข้องกัน 4. กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ จริงๆ แล้วรัฐวิสาหกิจสามารถทำได้ แต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้น คือ ร่างกฎหมายขึ้นมาใหม่เลย 5. ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพด้วย หากดำเนินการแล้วไม่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพเพียงพอเท่ากับจ้างหรือให้เอกชนดำเนินการ ก็ไม่ควรที่จะดำเนินการ 6. การมีหน่วยงานอื่นที่เข้ามาช่วยต้องคำนึงถึงเรื่องเวลาว่าไม่ทำให้เสียกระบวนการทำงานโดยเฉพาะขั้นตอนต่างๆ รวมถึงเรื่องการทับซ้อนของผลประโยชน์ด้วย 7. อาจจะมีแรงจูงใจเช่น การให้รางวัล เป็นต้น

4.1.2.4 ผลการสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบสอง

สถิติของการตอบกลับ คือ จากรัฐวิสาหกิจ 52 แห่ง ตอบกลับ 39 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75 ซึ่งถือว่ามีความน่าเชื่อถือ (Unbiased) เพราะจำนวนตอบกลับมีมากกว่าร้อยละ 40 (Moser & Kalton, 1971) และจาก 9 สาขา รัฐวิสาหกิจที่ตอบกลับมาจากทั้ง 9 สาขา (ร้อยละ 100) แสดงว่าครอบคลุมทุกประเภทรัฐวิสาหกิจ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคน (ร้อยละ 100) เป็น ผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager) หรือเป็นผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) ของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจสาขาที่ตอบกลับมากที่สุด ได้แก่ สาขาสถาบันการเงิน ตอบกลับ 6 แห่ง จากทั้งหมด 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75 รัฐวิสาหกิจสาขาที่ตอบกลับน้อยที่สุดมี 2 สาขา ได้แก่ สาขาสื่อสาร และ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ตอบกลับสาขาละ 2 แห่ง รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีร้อยละตอบกลับมากที่สุดมี 2 สาขา ได้แก่ สาขาพลังงาน และ สาขาสาธารณูปการ ตอบกลับ 4 แห่ง จากทั้งหมด 4 แห่งทั้ง 2 สาขา

คิดเป็นร้อยละ 100 รัฐวิสาหกิจสาขาที่มีร้อยละตอบกลับน้อยที่สุด ได้แก่ สาขาเกษตร ตอบกลับ 2 แห่ง จากทั้งหมด 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40

ตารางที่ 12 รายชื่อและสาขาของรัฐวิสาหกิจที่ตอบกลับแบบสอบถามรอบสอง

สาขาและรายชื่อรัฐวิสาหกิจ	
สังกัดสาขาสื่อสาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท ไปรษณีย์ จำกัด
สังกัดสาขาพลังงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 2. การไฟฟ้านครหลวง 3. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 4. บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)
สังกัดสาขาขนส่ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย 2. การรถไฟแห่งประเทศไทย 3. การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย 4. บริษัทขนส่ง จำกัด 5. สถาบันการบินพลเรือน 6. บมจ. ท่าอากาศยานไทย 7. การท่าเรือแห่งประเทศไทย
สังกัดสถาบันการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. บมจ.ธนาคารกรุงไทย 2. บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม 3. ธนาคารออมสิน 4. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย 5. บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย 6. สำนักงานธนาคุณเคราะห์
สังกัดสาขาเกษตร	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์การสะพานปลา

สาขาและรายชื่อรัฐวิสาหกิจ
2. องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
สังกัดสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม <ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล 2. โรงงานยาสูบ 3. โรงงานไฟ 4. โรงพิมพ์ตำรวจ 5. บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด 6. องค์การตลาด
สังกัดสาขาสาธารณูปการ <ol style="list-style-type: none"> 1. การประปานครหลวง 2. การประปาส่วนภูมิภาค 3. องค์การจัดการน้ำเสีย 4. บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
สังกัดสาขาสังคมและเทคโนโลยี <ol style="list-style-type: none"> 1. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ 2. องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ 3. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 4. การกีฬาแห่งประเทศไทย
สังกัดสาขาทรัพยากรธรรมชาติ <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์การสวนยาง 2. สำนักงานกองทุนสวนยาง 3. องค์การสวนพฤกษศาสตร์ 4. องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ผลของการสำรวจโดยแบบสอบถามรอบสองนี้ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจทั้ง ปัจจัยบวก (ปัจจัยส่งเสริม) และ ปัจจัยลบ (ปัจจัยบั่นทอนหรือ อุปสรรค) และ ความเห็น/ข้อสังเกตนี้ การสำรวจข้อมูล และความเห็นของรัฐวิสาหกิจ (Questionnaire Survey) รอบสอง จะสำรวจโดยการสอบถามในสาระสำคัญ ได้แก่

- ปัจจัยบวก (ปัจจัยส่งเสริม) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นเกี่ยวกับ “ระดับความสำคัญ” ของแต่ละปัจจัยที่มีต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ และ “ระดับความยาก/ง่าย” ของแต่ละปัจจัยในการส่งเสริมหรือทำให้ปัจจัยบวกเหล่านั้นเกิดขึ้น
- ปัจจัยลบ (ปัจจัยบั่นทอน หรือ อุปสรรค) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นเกี่ยวกับ “ระดับความสำคัญ” ของแต่ละปัจจัยที่มีต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจและ “ระดับความยาก/ง่าย” ของแต่ละปัจจัยในการป้องกันหรือลดทอนปัจจัยลบเหล่านั้นลง
- ความเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมหรือทำให้ปัจจัยบวกเหล่านั้นเกิดขึ้น และ ความเห็นเกี่ยวกับ แนวทางการดำเนินงานเพื่อป้องกันหรือลดทอนปัจจัยลบเหล่านั้นลง

โดยที่ การสำรวจปัจจัยนั้น ผู้วิจัยออกแบบสอบถามโดยการใช้คำถามที่ถามความเห็นผู้ตอบในระดับที่เป็น Likert Scale ดังนี้

คำถาม “ความสำคัญ” ให้ผู้ตอบเลือกตอบจากระดับ ห้า ระดับ ได้แก่

- “ระดับ 1 = น้อย”
- “ระดับ 2 = ค่อนข้างน้อย”
- “ระดับ 3 = ปานกลาง”
- “ระดับ 4 = ค่อนข้างมาก ”
- “ระดับ 5 = มาก”

คำถาม “ความยาก/ง่าย” ให้ผู้ตอบเลือกตอบจากระดับ ห้า ระดับ ได้แก่

- “ระดับ 1 = ยาก”
- “ระดับ 2 = ค่อนข้างยาก”
- “ระดับ 3 = ปานกลาง”
- “ระดับ 4 = ค่อนข้างง่าย”
- “ระดับ 5 = ง่าย”

สำหรับการแปลผลจากการสำรวจนั้น ผู้วิจัยอาศัยหลักการของ Ferguson (1959) ในการแปลผล ดังแสดงในตารางข้างล่าง ดังนี้

ตารางที่ 13 การแปลผลจากการสำรวจรัฐวิสาหกิจโดยแบบสอบถาม รอบสอง

คะแนน	1.00-1.50	1.51-2.50	2.51-3.50	3.51-4.50	4.51-5.00
ความสำคัญ	น้อย	ค่อนข้างน้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก
ความยาก/ง่าย	ยาก	ค่อนข้างยาก	ปานกลาง	ค่อนข้างง่าย	ง่าย

ผลสรุปสำหรับปัจจัยบวกโดยแสดงค่าเฉลี่ยของระดับ “ความสำคัญ” ของแต่ละปัจจัย (Mean IM) ค่าเฉลี่ยของระดับ “ความยาก/ง่าย” ของแต่ละปัจจัย (Mean EASE) และผลการทดสอบ t-test (One Sample) โดยใช้ค่าเกณฑ์ของระดับ “ความสำคัญ” เท่ากับ 4 (สำคัญค่อนข้างมาก) และ ค่าเกณฑ์ของระดับ “ความยาก/ง่าย” เท่ากับ 3 (ปานกลาง) แสดงได้ดังตารางข้างล่าง ดังนี้

ตารางที่ 14 สรุปผลค่าสถิติของปัจจัยบวก จากการสำรวจรัฐวิสาหกิจโดยแบบสอบถาม รอบสอง

ปัจจัยบวก	Mean IM	Mean EASE	t-test sig-IM (>4)	t-test sig-EASE (>3)
1. การมีคนกลาง	4.21	3.18		
2. การมีข้อมูล (Database)	4.37	2.76	/	
3. การมีผู้แนะนำ	3.92	3.24		
4. การมี Pilot Project	3.95	3.16		
5. การมีความเข้าใจ	4.16	2.97		
6. การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน	4.23	3.15		
7. การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม	3.54	2.92		
8. การมีการติดตามประเมินผล	4.03	3.28		/
9. การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน	4.50	3.03	/	
10. การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน	4.28	3.11	/	
11. การมีผู้นำกลุ่ม	3.82	2.84		
ภาพรวม	4.09	3.06		

จากปัจจัยบวกทั้งหมด 11 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญ = 4.09 อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดย

- ปัจจัยบวกที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ สูงสุด คือ การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน = 4.50 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ รองลงมาได้แก่ การมีข้อมูล (Database) = 4.37 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ ต่ำสุด คือ การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม = 3.54 โดยมี การมีผู้นำกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ ต่ำสุดรองลงมา = 3.82 จะพบว่าทุกปัจจัยบวกมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับ ค่อนข้างมาก
- ปัจจัยบวกที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญตั้งแต่ 4 (ค่อนข้างมาก) ขึ้นไป มีจำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน การมีข้อมูล (Database) การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน การมีโอกาสนพบปะระหว่างกัน การมีคนกลาง การมีความเข้าใจ และการมีการติดตามประเมินผล มีเพียง 4 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญต่ำกว่า 4 (ค่อนข้างมาก) ลงมา ได้แก่ การมี Pilot Project การมีผู้นำ การมีผู้นำกลุ่ม และ การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม
- อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบ t-test (One Sample) แสดงให้เห็นว่ามีเพียง 3 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ 4 ขึ้นไปที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้แก่ การมีข้อมูล (Database) การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน และ การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน

สรุปปัจจัยบวกเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของความสำคัญ จากสำคัญมาก ไปสู่ สำคัญน้อย ได้

ดังนี้

ตารางที่ 15 สรุปปัจจัยบวกเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของความสำคัญ

ปัจจัยบวก	Mean IM
9. การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน	4.50
2. การมีข้อมูล (Database)	4.37
10. การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน	4.28
6. การมีโอกาสนพบปะระหว่างกัน	4.23
1. การมีคนกลาง	4.21
5. การมีความเข้าใจ	4.16
8. การมีการติดตามประเมินผล	4.03

ปัจจัยบวก	Mean IM
4. การมี Pilot Project	3.95
3. การมีผู้แนะนำ	3.92
11. การมีผู้นำกลุ่ม	3.82
7. การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม	3.54
ภาพรวม	4.09

จากปัจจัยบวกทั้งหมด 11 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยของระดับ ความยาก/ง่าย = 3.06 อยู่ในระดับปานกลาง โดย

- ปัจจัยบวกที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย สูงสุด คือ การมีการติดตามประเมินผล = 3.28 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย รองลงมาได้แก่ การมีผู้แนะนำ = 3.24 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย ต่ำสุด คือ การมีข้อมูล (Database) = 2.76 โดยมีการมีผู้นำกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย ต่ำสุดรองลงมา = 2.84
- ไม่มีปัจจัยบวกใดที่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่าย มากกว่า 4 (ค่อนข้างง่าย) ปัจจัยบวกที่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่าย สูงที่สุด ก็ยังเพียงแค่ระดับ ปานกลาง เท่านั้นเอง
- อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบ t-test (One Sample) แสดงให้เห็นว่ามีเพียง 1 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ 3 ขึ้นไปที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้แก่ การมีการติดตามประเมินผล

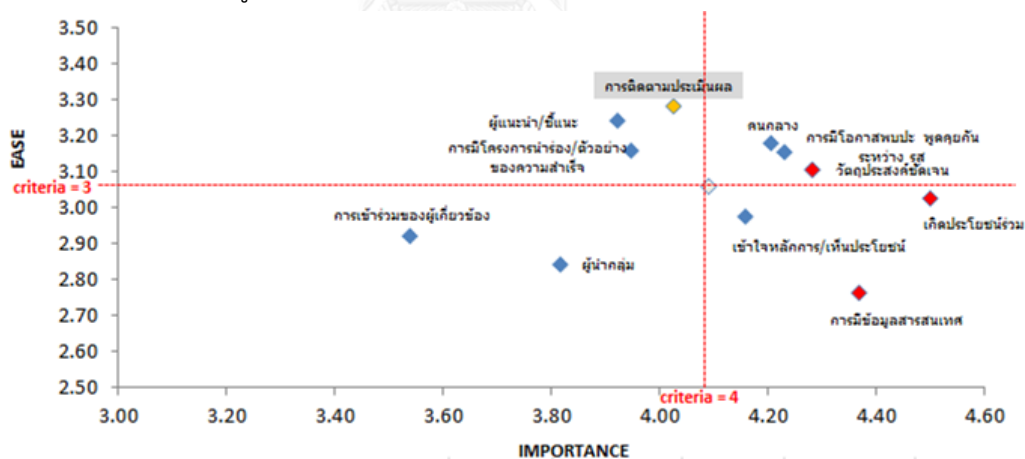
สรุปปัจจัยบวกเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของ ความยาก/ง่าย จาก ง่าย ไปสู่ ยาก ได้ดังนี้

ตารางที่ 16 สรุปปัจจัยบวกเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของ ความยาก/ง่าย

ปัจจัยบวก	Mean EASE
8. การมีการติดตามประเมินผล	3.28
3. การมีผู้แนะนำ	3.24
1. การมีคนกลาง	3.18
4. การมี Pilot Project	3.16

ปัจจัยบวก	Mean EASE
6. การมีโอกาสนพบปะระหว่างกัน	3.15
10. การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน	3.11
9. การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน	3.03
5. การมีความเข้าใจ	2.97
7. การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม	2.92
11. การมีผู้นำกลุ่ม	2.84
2. การมีข้อมูล (Database)	2.76
ภาพรวม	3.06

เมื่อพิจารณาปัจจัยบวกใน 2 มิติ คือ ระดับของ “ความสำคัญ” และระดับของ “ความยากง่าย” พร้อมกัน เพื่อให้สามารถสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญมาก (น้อย) และ มีความยาก/ง่าย ที่ง่าย (หรือยาก) แสดงให้เห็นดังรูปดังต่อไปนี้



รูปที่ 11 ปัจจัยบวกใน 2 มิติ คือ ระดับของ “ความสำคัญ” และระดับของ “ความยากง่าย”

ผลสรุปสำหรับปัจจัยลบโดยแสดงค่าเฉลี่ยของระดับ “ความสำคัญ” ของแต่ละปัจจัย (Mean IM) ค่าเฉลี่ยของระดับ “ความยาก/ง่าย” ของแต่ละปัจจัย (Mean EASE) และผลการทดสอบ t-test (One Sample) โดยใช้ค่าเกณฑ์ของระดับ “ความสำคัญ” เท่ากับ 4 (สำคัญค่อนข้างมาก) และ ค่าเกณฑ์ของระดับ “ความยาก/ง่าย” เท่ากับ 3 (ปานกลาง) แสดงได้ดังตารางข้างล่าง ดังนี้

ตารางที่ 17 สรุปผลค่าสถิติของปัจจัยลบ จากการสำรวจรัฐวิสาหกิจโดยแบบสอบถาม รอบสอง

ปัจจัยลบ	Mean IM	Mean EASE	t-test sig-IM (>4)	t-test sig-EASE (>3)
1. การไม่มีความเข้าใจ	3.41	3.10		
2. การไม่เห็น/ไม่เกิดประโยชน์ร่วมกัน	3.71	2.47		
3. กฎ ระเบียบ ต่างๆ	4.15	1.74		
4. การไม่มีข้อมูล (Database)	4.00	2.51		
5. การไม่ตั้งใจจริง	3.79	2.59		
6. การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ	4.03	2.16		
7. การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	3.46	2.68		
8. การที่นโยบายไม่แน่นอน	3.74	2.37		
9. การพึ่งอีกฝ่ายมาก	3.69	2.54		
10. การไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน	3.79	2.95		
11. การขาดทักษะในการบริหารจัดการ	3.53	2.82		
12. การไม่มีการติดตามประเมินผล	3.54	3.24		
13. การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน	3.73	3.18		
14. การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ	3.97	2.50		
ภาพรวม	3.75	2.63		

จากปัจจัยลบทั้งหมด 14 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญ = 3.75 อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดย

- ปัจจัยลบที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ สูงสุด คือ กฎ ระเบียบ ต่างๆ = 4.15 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ รองลงมาได้แก่ การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ = 4.03 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ ต่ำสุด คือ การไม่มีความเข้าใจ = 3.41 โดยมี การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ ต่ำสุดรองลงมา = 3.46

- ปัจจัยลบที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญตั้งแต่ 4 (ค่อนข้างมาก) ขึ้นไป มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ กฎ ระเบียบ ต่างๆ การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ และ การไม่มีข้อมูล (Database)
- อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบ t-test (One Sample) แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัจจัยใดที่มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ 4 ขึ้นไปที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

สรุปปัจจัยลบเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของความสำคัญจากสำคัญมากไปสู่สำคัญน้อย ได้ดังนี้ ตารางที่ 18 สรุปปัจจัยลบเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของความสำคัญ

ปัจจัยลบ	Mean IM
3. กฎ ระเบียบ ต่างๆ	4.15
6. การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ	4.03
4. การไม่มีข้อมูล (Database)	4.00
14. การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ	3.97
5. การไม่ตั้งใจจริง	3.79
10. การไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน	3.79
8. การที่นโยบายไม่แน่นอน	3.74
13. การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน	3.73
2. การไม่เห็น/ไม่เกิดประโยชน์ร่วมกัน	3.71
9. การพึ่งอีกฝ่ายมาก	3.69
12. การไม่มีการติดตามประเมินผล	3.54
11. การขาดทักษะในการบริหารจัดการ	3.53
7. การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	3.46
1. การไม่มีความเข้าใจ	3.41
ภาพรวม	3.75

จากปัจจัยลบทั้งหมด 14 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยของระดับ ความยาก/ง่าย = 2.63 อยู่ในระดับปานกลาง โดย

- ปัจจัยลบที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย สูงสุด คือ การไม่มีการติดตามประเมินผล = 3.24 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย รองลงมาได้แก่ การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน = 3.18 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย ต่ำสุด คือ กฎ ระเบียบ ต่างๆ = 1.74 โดยมี การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย ต่ำสุด รองลงมา = 2.16
- ไม่มีปัจจัยลบใดที่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่าย มากกว่า 4 (ค่อนข้างง่าย) ปัจจัยลบที่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่าย สูงที่สุด ก็ยังเพียงแค่ระดับ ปานกลาง เท่านั้นเอง
- อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบ t-test (One Sample) แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัจจัยใดที่มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ 3 ขึ้นไปที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

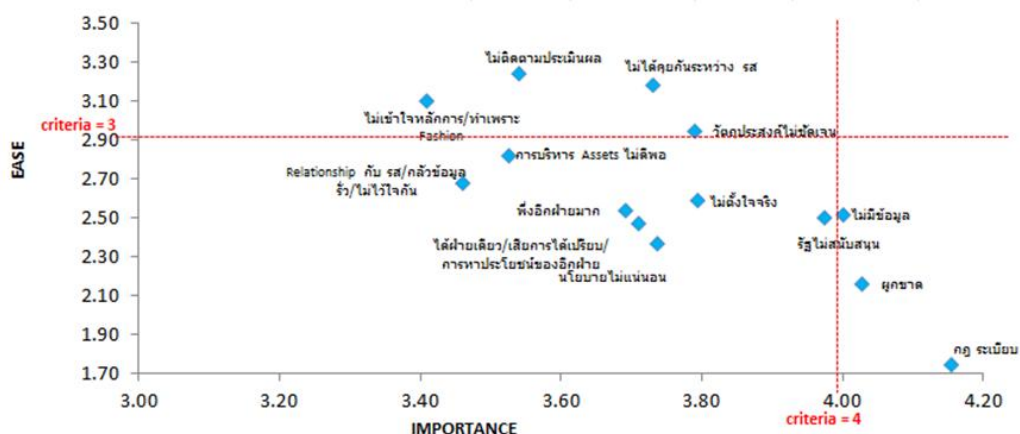
สรุปปัจจัยลบเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของ ความยาก/ง่าย จาก ง่าย ไปสู่ ยาก ได้ดังนี้

ตารางที่ 19 สรุปปัจจัยลบเมื่อจัดลำดับตามค่าเฉลี่ยของ ความยาก/ง่าย

ปัจจัยลบ	Mean EASE
12. การไม่มีการติดตามประเมินผล	3.24
13. การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน	3.18
1. การไม่มีความเข้าใจ	3.10
10. การไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน	2.95
11. การขาดทักษะในการบริหารจัดการ	2.82
7. การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	2.68
5. การไม่ตั้งใจจริง	2.59
9. การพึ่งอีกฝ่ายมาก	2.54
4. การไม่มีข้อมูล (Database)	2.51
14. การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ	2.50

ปัจจัยลบ	Mean EASE
2. การไม่เห็น/ไม่เกิดประโยชน์ร่วมกัน	2.47
8. การที่นโยบายไม่แน่นอน	2.37
6. การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ	2.16
3. กฎ ระเบียบ ต่างๆ	1.74
ภาพรวม	2.63

เมื่อพิจารณาปัจจัยลบใน 2 มิติ คือ ระดับของ “ความสำคัญ” และระดับของ “ความยากง่าย” พร้อมกัน เพื่อให้สามารถสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญมาก (น้อย) และ มีความยาก/ง่าย ที่ง่าย (หรือยาก) แสดงให้เห็นดังรูปดังต่อไปนี้



รูปที่ 12 ปัจจัยลบใน 2 มิติ คือ ระดับของ “ความสำคัญ” และระดับของ “ความยากง่าย”

4.2 สรุปผลของขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ พัฒนาและตรวจสอบระบบ

ในที่นี้จะกล่าวถึงสรุปผลของขั้นตอนที่ 2 ที่เป็นผลความต้องการของระบบที่จะออกแบบ (System Requirements) สำหรับผลของระบบที่ออกแบบเบื้องต้น หรือ ระบบต้นแบบ ผลการสอบถามยืนยันระบบ และระบบที่เป็นผลออกแบบจริงของขั้นตอนที่ 2 เป็นต้น จะกล่าวถึงในบทที่ 5 และ บทที่ 7 ต่อไป

ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มสารสนเทศที่ได้รับจากการสำรวจ และ จากการสัมภาษณ์ ซึ่งสรุปและวิเคราะห์แล้วเพื่อนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อการออกแบบระบบ ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มความ

ต้องการของระบบ (System Requirements) และ กลุ่มประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ได้ ดังนี้

ตารางที่ 20 กลุ่มความต้องการหลักของระบบ (Major System Requirements)

ความต้องการหลัก (Major System Requirements)	
ปัจจัยจากการสำรวจลำดับ ความสำคัญที่ 1-2	<p><u>ปัจจัยบวก</u></p> <p>ลำดับ 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน 2. การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน 3. การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน 4. การมีคนกลาง 5. การมีการติดตามประเมินผล <p>ลำดับ 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมีข้อมูล (Database) 2. การมีความเข้าใจ <p><u>ปัจจัยลบ</u></p> <p>ลำดับ 1</p> <p>ไม่มี</p> <p>ลำดับ 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กฎ ระเบียบ ต่างๆ 2. การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ 3. การไม่มีข้อมูล (Database)
ความเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่ม ความเห็นตรงกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมของรัฐวิสาหกิจเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีวัฒนธรรม ทักษะคนดี ที่ดี คิดในแง่ ประสิทธิภาพ คิดนอกกรอบ และเชิงกล ยุทธ์ 2. การมี คนกลาง/หน่วยงานกลาง ที่มี อำนาจและมีประสิทธิภาพ เช่นการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย

ความต้องการหลัก (Major System Requirements)	
	<p>3. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันต้องคำนึงถึงเวลาด้วย การพร้อมใช้ การเข้าใช้ การร่วมมือกันต้องมีเวลาที่ตรงกัน</p> <p>4. การคิดราคาระหว่างกัน จะคิดราคาอย่างไร ต้องคุยกันให้ได้ข้อตกลงและถูกต้องตามระเบียบ</p>

ตารางที่ 21 กลุ่มความต้องการรองของระบบ (Minor System Requirements)

ความต้องการรอง (Minor System Requirements)	
ปัจจัยจากการสำรวจลำดับความสำคัญที่ 3	ไม่มี (เบื้องต้นมี 6 ปัจจัย แต่อยู่ในลำดับที่สูงกว่าหมดทุกปัจจัยแล้ว)
ความเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่มประเด็นหลัก	<p>1. อาจมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาช่วยในระบบด้วยก็ได้</p> <p>2. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจควรถูกฝังเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานจะได้มั่นใจในความเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำจริง</p> <p>3. การใช้ทรัพยากรและให้เกิด Synergy จริงๆ คือ การควบรวม ถ้าการควบรวมเกิดขึ้นไม่ได้ ก็ควรมีการทำลักษณะ Resource Pool ขึ้นมา และใช้การติดตาม ประเมินผลผ่านตัวชี้วัด เข้ามากำกับ</p>

ตารางที่ 22 กลุ่มประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations)

ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations)	
<p>ปัจจัยจากการสำรวจลำดับ ความสำคัญที่ 4</p>	<p><u>ปัจจัยบวก</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมี Pilot Project 2. การมีผู้แนะนำ 3. การมีผู้นำกลุ่ม 4. การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม <p><u>ปัจจัยลบ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ 2. การไม่ตั้งใจจริง 3. การที่นโยบายไม่แน่นอน 4. การพึ่งอีกฝ่ายมาก 5. การขาดทักษะในการบริหารจัดการ 6. การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
<p>ความเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่ม ประเด็นรอง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิสัยทัศน์ผู้นำ ทั้งผู้นำองค์กร และผู้นำของหน่วยงาน เช่น กระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด และ ระดับรัฐบาล เป็นสิ่งสำคัญ 2. การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันนั้น ต้องทำให้รัฐวิสาหกิจเห็นว่าได้ประโยชน์ด้วย ทำให้เห็นเป็นรูปธรรมจริงๆ 3. การใช้ทรัพยากรร่วมกันสามารถทำได้ โดยเริ่มจากการพิจารณาจากสิ่งที่ต้องการใช้เหมือนกัน เช่น เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ จากความต้องการใช้ทักษะกิจกรรมเหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน 4. กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ฯลฯ จริงๆ แล้วรัฐวิสาหกิจสามารถทำได้ แต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้น คือ ร่างกฎหมายขึ้นมาใหม่เลย

ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations)

	<p>5. ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพด้วย หากดำเนินการแล้วไม่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพเพียงพอเท่ากับจ้างหรือให้เอกชนดำเนินการ ก็ไม่ควรที่จะดำเนินการ</p> <p>6. การมีหน่วยงานอื่นที่เข้ามาช่วยต้องคำนึงถึงเรื่องเวลาว่าไม่ทำให้เสียกระบวนการทำงานโดยเฉพาะขั้นตอนต่างๆ รวมถึงเรื่องการทับซ้อนของผลประโยชน์ด้วย</p> <p>7. อาจจะมีแรงจูงใจเช่น การให้รางวัล เป็นต้น</p>
--	--

บทที่ 5

การออกแบบระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ รัฐวิสาหกิจ

ในการออกแบบระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจนั้น ในเบื้องต้นผู้วิจัยขอสรุปความหมายของระบบว่า ระบบ (System) หมายถึง การที่ “องค์ประกอบ” ต่างๆ อาทิเช่น คน ทรัพยากร กระบวนการ หรือแม้แต่แนวความคิด (Concept) ฯลฯ มา มี “ปฏิสัมพันธ์” ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ “เป้าหมาย” หรือวัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ระบบได้ถูกออกแบบหรือคาดหวังไว้ ทั้งนี้ในระบบใดระบบหนึ่งอาจประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ (Subsystem) ที่ต้องทำงานเพื่อให้ระบบใหญ่บรรลุเป้าหมายได้ในที่สุดก็เป็นได้ ซึ่งหมายความว่าระบบนั้นๆ อาจจะมี “องค์ประกอบ” “ปฏิสัมพันธ์” หรือ “เป้าหมาย” หรือวัตถุประสงค์ย่อยๆ ของระบบใหญ่ ดังนั้น จากความหมายของระบบที่ผู้วิจัยสรุปไว้นี้ จะเห็นได้ว่าการออกแบบระบบ ต้องประกอบไปด้วย (1) “องค์ประกอบ” (2) “ปฏิสัมพันธ์” และ (3) “เป้าหมาย” หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งในกรณีของการออกแบบระบบของงานวิจัยนี้ คำตอบแรกของการออกแบบระบบคือ “เป้าหมาย” หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งได้แก่ การกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันที่เหมาะสม อันเป็นคำถามวิจัยที่กำหนดขึ้นไว้แต่แรก ดังนั้น การออกแบบระบบส่วนที่เหลือ คือ การออกแบบ (1) “องค์ประกอบ” ได้แก่ คน ทรัพยากร กระบวนการ หรือ แนวความคิด (Concept) ฯลฯ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบที่รวมกันเป็นองค์ประกอบของ “ระบบ” และ (2) “ปฏิสัมพันธ์” ได้แก่ การทำงาน ติดต่อกัน สื่อสาร ฯลฯ การมีกิจกรรมระหว่างกันขององค์ประกอบต่างๆ

5.1 หลักการและแนวทางของการออกแบบระบบ

ผู้วิจัยกำหนดหลักการของการออกแบบระบบไว้ ดังนี้

- (1) ระบบที่ออกแบบควรจะต้องเข้าใจได้ง่าย และ เป็นระบบที่ทำงานได้โดยง่ายไม่ซับซ้อน โดยคุณสมบัติที่ว่าง่ายนี้ เป็นทั้งง่ายในมุมมองขององค์ประกอบต่างๆ ว่าองค์ประกอบนั้นมีโครงสร้างขององค์ประกอบ มีบทบาท หน้าที่ ขององค์ประกอบของระบบที่ง่าย ไม่ซับซ้อน แต่ละองค์ประกอบ หรือ การมีปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบที่ออกแบบจึงพยายามให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบ หรือ ประเด็นพิจารณาของระบบให้มากที่สุด และง่ายในมุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย หรือ

บุคคลภายนอกที่จะทำความเข้าใจในระบบเพื่อที่จะสนับสนุน หรือ มีปฏิสัมพันธ์กับระบบ

- (2) ระบบที่ออกแบบควรจะใช้ “องค์ประกอบ” และ “ปฏิสัมพันธ์” ที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือ ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญให้มากที่สุด เช่นในการออกแบบส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน/โครงการต่างๆ ผู้วิจัยจะศึกษาและพยายามออกแบบโดยใช้ “องค์ประกอบ” และ “ปฏิสัมพันธ์” ที่มีอยู่แล้ว เช่น กระบวนการในการขออนุมัติงบประมาณของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันให้มากที่สุด เป็นต้น การออกแบบระบบจะพยายามหลีกเลี่ยงการเพิ่มเติม “องค์ประกอบ” หรือ “ปฏิสัมพันธ์” ที่ไม่จำเป็นเข้าไปในระบบ
- (3) ระบบที่ออกแบบควรจะตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) หรือ ประเด็นพิจารณา (System Considerations) ตามที่สรุปไว้ในบทที่ 4 ข้างต้น ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากมีเรื่องใดที่ไม่สามารถออกแบบเพื่อตอบสนองได้ ควรเพิ่มเติมในข้อสังเกต โอกาสในการวิจัยเพิ่มเติม หรือ กำหนดเป็นเงื่อนไขหรือข้อยกเว้นของระบบไว้ ตามแต่กรณี

จากหลักการข้างต้น แนวทางการออกแบบระบบจะแบ่งออกเป็นขั้นตอนหลักๆ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสรุปความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) จากการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม การสำรวจ และการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาพิจารณาเป็นปัจจัยนำเข้าของการออกแบบระบบ ซึ่งทั้งความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) นี้ได้ถูกจัดลำดับความสำคัญไว้แล้วตามหลักการซึ่งไว้ในบทที่ 4 ข้างต้น

ขั้นตอนที่ 2 การจัดกลุ่มของความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ให้เป็น 3 กลุ่มตามนิยามของระบบที่สรุปไว้ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่เป็นองค์ประกอบของระบบ กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่เป็นปฏิสัมพันธ์ของระบบ และกลุ่มที่ 3 กลุ่มที่เป็นเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของระบบ โดยทั้ง 3 กลุ่มนี้อาจเป็นส่วนที่อยู่ในระบบใหญ่ หรือ อาจเป็นส่วนที่อยู่ในระบบย่อย (Subsystem) ก็ได้

ซึ่งหลักการของการจัดกลุ่มนี้ใช้วิธีพิจารณาที่ว่าหากความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ใดที่เกี่ยวข้องกับ

- บุคคล องค์กร/นิติบุคคล หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ฐานข้อมูล ฯลฯ จะจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ 1 กลุ่มที่เป็นองค์ประกอบของระบบ
- กิจกรรม การดำเนินงาน กระบวนการ หรือลักษณะที่ใกล้เคียง เช่น การติดตาม ประเมินผล ฯลฯ จะจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ 2 กลุ่มที่เป็นปฏิสัมพันธ์ของระบบ
- สิ่งที่ต้องการบรรลุ สิ่งที่ต้องการผลักดัน/ทำให้เกิด ทำให้มี เช่น การเห็นประโยชน์ร่วมกัน ฯลฯ จะจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ 3 กลุ่มที่เป็นเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของระบบ

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบกลุ่มองค์ประกอบ กลุ่มปฏิสัมพันธ์ และกลุ่มเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของระบบ กับ สิ่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน โดยกลุ่มองค์ประกอบจะเปรียบเทียบกับบุคคล องค์กร/นิติบุคคล ระบบ ฯลฯ ที่เป็นรูปธรรมที่มีอยู่ เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรกำกับดูแล คณะกรรมการชุดต่างๆ เป็นต้น

กลุ่มที่เป็นปฏิสัมพันธ์จะเปรียบเทียบกับ กิจกรรม การดำเนินงาน กระบวนการต่างๆ ที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน เช่น กระบวนการงบประมาณ กระบวนการติดตามรายงานผล กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

กลุ่มที่เป็นเป้าหมาย/วัตถุประสงค์จะเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ของการดำเนินการต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งจะสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับกิจกรรม การดำเนินงาน กระบวนการต่างๆ ที่เป็นปฏิสัมพันธ์เนื่องจากกิจกรรม การดำเนินงาน หรือกระบวนการต่างๆ ล้วนทำไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งทั้งสิ้น เช่น การมีวัตถุประสงค์ชัดเจนจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนและกระบวนการในการมอบและถ่ายทอดนโยบาย เป็นต้น

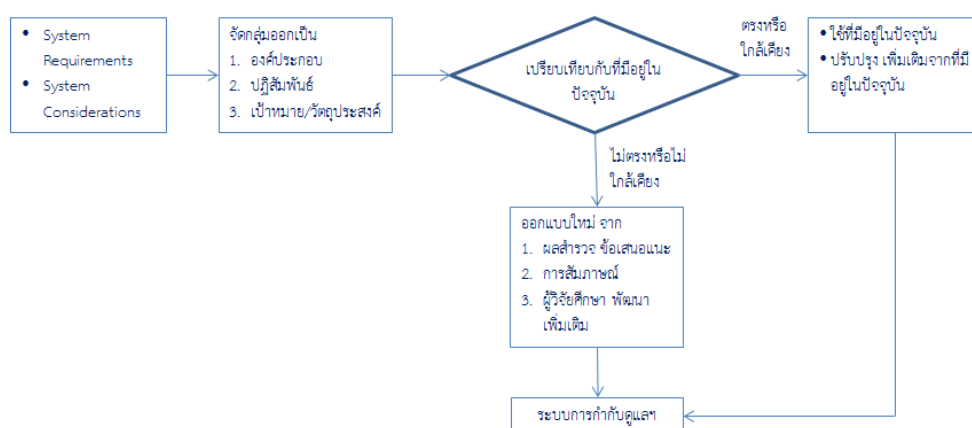
ขั้นตอนที่ 4 การนำองค์ประกอบ ปฏิสัมพันธ์ หรือ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ที่เปรียบเทียบกับ สิ่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันแล้วพบว่าสามารถนำสิ่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันมาประยุกต์กับระบบได้ นำมาใช้ในการพัฒนา ออกแบบระบบ ทั้งที่เป็นการประยุกต์โดยตรง หรือการประยุกต์โดยปรับปรุง เพิ่มเติมบ้าง ตามที่สมควร

ขั้นตอนที่ 5 การนำองค์ประกอบ ปฏิสัมพันธ์ หรือ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ที่เปรียบเทียบกับ สิ่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันแล้วพบว่าไม่สามารถนำสิ่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันมาประยุกต์กับระบบได้ ซึ่งผู้วิจัย จะทำการพัฒนา ออกแบบในรูปขององค์ประกอบ ปฏิสัมพันธ์ หรือ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของระบบต่อไป โดยผู้วิจัยจะอาศัยข้อมูลจากการสำรวจ ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ และการสรุปจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยเองเข้าช่วยในการพัฒนา ออกแบบ

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนา ออกแบบระบบโดยนำข้อมูลต่างๆ จากขั้นตอนที่ 4 และ ขั้นตอนที่ 5 มาเป็นปัจจัยพิจารณา โดยผู้วิจัยจะสอบทานกับหลักการในการออกแบบที่กำหนดไว้ข้างต้นที่ว่าระบบ

จะต้องถูกพัฒนา ออกแบบให้ง่ายที่สุด ใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้มากที่สุด และตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ให้มากที่สุด

สามารถสรุปแนวทางของการพัฒนา ออกแบบระบบที่อธิบายเป็นขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นได้ดังรูปดังต่อไปนี้




รูปที่ 13 แนวทางของการพัฒนา ออกแบบระบบ

ทั้งนี้ การจัดกลุ่มของความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ให้เป็น 3 กลุ่มตามนิยามของระบบที่สรุปไว้ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่เป็นองค์ประกอบของระบบ กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่เป็นปฏิสัมพันธ์ของระบบ และกลุ่มที่ 3 กลุ่มที่เป็นเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของระบบนั้น สรุปเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 23 การจัดกลุ่มของความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ตามนิยามของระบบ

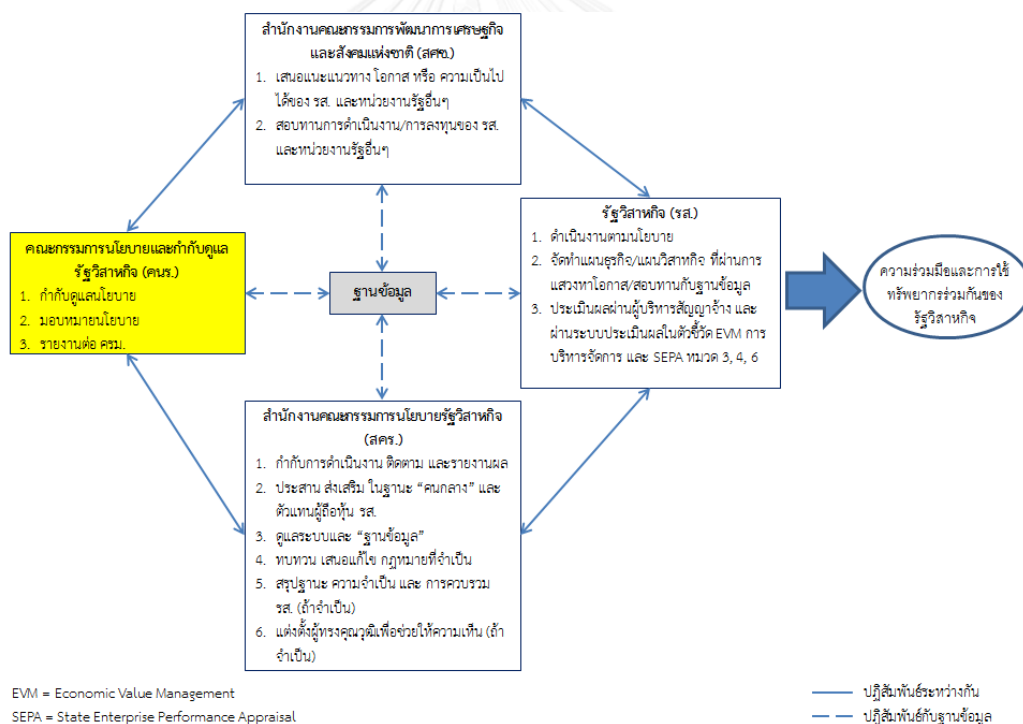
กลุ่มที่ 1 องค์ประกอบ	กลุ่มที่ 2 ปฏิสัมพันธ์	กลุ่มที่ 3 เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์
<ul style="list-style-type: none"> ● ปัจจัยบวก ● การมีคนกลาง ● การมีข้อมูล (Database) ● การมีผู้แนะนำ ● การมีผู้นำกลุ่ม ● การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม <p><u>ความเห็นจากการสัมภาษณ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● การมี คนกลาง/หน่วยงานกลาง ● อาจมีผู้ทรงคุณวุฒิ เข้าช่วยในระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ปัจจัยบวก ● การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน ● การมีการติดตามประเมินผล ● ปัจจัยลบ ● การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ <p><u>ความเห็นจากการสัมภาษณ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● การพร้อมใช้ การเข้าใช้ การร่วมมือกันต้องมีเวลาที่ตรงกัน ● การคิดราคาระหว่างกัน ● การฝังเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ● การควรรวมรัฐวิสาหกิจ ● ร่างกฎหมายขึ้นมาใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ปัจจัยบวก ● การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน ● การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ● การมีความเข้าใจ ● การทำให้มี Pilot Project ● ปัจจัยลบ ● กฎ ระเบียบ ต่างๆ ● การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ ● การไม่มีข้อมูล (Database) ● การไม่ตั้งใจจริง ● การที่นโยบายไม่แน่นอน ● การพึ่งอีกฝ่ายมาก ● การขาดทักษะในการบริหารจัดการ ● การไม่มี ความสัมพันธ์ที่ดี

กลุ่มที่ 1 องค์กรประกอบ	กลุ่มที่ 2 ปฏิสัมพันธ์	กลุ่มที่ 3 เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์
	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>ระหว่างกัน</p> <p><u>ความเห็นจากการสัมภาษณ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● วัฒนธรรม ทักษะคต ที่ดี คิดในแง่ ประสิทธิภาพ คิด นอกกรอบ และ เชิงกลยุทธ์ ● วิสัยทัศน์ผู้นำ ทั้ง ผู้นำองค์กร และ ผู้นำของหน่วยงาน ● ทำให้รัฐวิสาหกิจ เห็นว่าได้ประโยชน์ ด้วย ทำให้เห็นเป็น รูปธรรม ● การพิจารณาจากสิ่ง ที่ต้องการใช้ เหมือนๆ กันก่อน ● หากดำเนินการแล้ว ไม่ตีพอเท่ากับจ้าง หรือให้เอกชน ดำเนินการ ก็ไม่ควร ที่จะดำเนินการ ● การมีหน่วยงานอื่นที่ เข้ามาช่วยต้องไม่ทำ

กลุ่มที่ 1 องค์ประกอบ	กลุ่มที่ 2 ปฏิสัมพันธ์	กลุ่มที่ 3 เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์
		ให้เสียกระบวนการทำงาน ● อาจจะมีแรงจูงใจ

5.2 ภาพรวมของระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ

ระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจที่ออกแบบตามความหมาย หลักการและแนวทางข้างต้น แสดงในรูป ดังต่อไปนี้



รูปที่ 14 ระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ

จากรูปที่ 14 ภาพของระบบนั้นเป็นระบบที่มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบในกรอบนอกประกอบกันเป็นมุม 4 มุมของรูปสี่เหลี่ยม ได้แก่ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติ (สศช.) และ รัฐวิสาหกิจ (รส.) โดยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันกับองค์ประกอบที่อยู่ข้างเคียง แสดงโดยเส้นลูกศรทึบสองทาง แต่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงกับองค์ประกอบที่อยู่ตรงข้าม โดยมีองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ ฐานข้อมูล อยู่ตรงกลางของระบบ โดยองค์ประกอบที่ 5 คือ ฐานข้อมูลนั้นมีลักษณะเป็นศูนย์กลางของระบบซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับทุกองค์ประกอบทั้ง 4 ที่เหลือแสดงโดยเส้นลูกศรประสองทาง แสดงให้เห็นความแตกต่างของการมีปฏิสัมพันธ์ว่า กรณีลูกศรทึบนั้นเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่เป็นบุคคล องค์กร หรือ คณะบุคคล ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ในรูปของกิจกรรม การดำเนินงานต่างๆ ได้จริงเป็นรูปธรรมระหว่างกัน ขณะที่ ลูกศรประนั้นเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่เป็นบุคคล องค์กร หรือ คณะบุคคล กับ องค์ประกอบที่เป็นทรัพยากร (ในกรณีนี้ ได้แก่ ฐานข้อมูล) ซึ่งไม่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ในรูปของกิจกรรม การดำเนินงานต่างๆ ได้จริงเป็นรูปธรรมระหว่างกัน หากแต่เป็นปฏิสัมพันธ์ในรูปของกิจกรรม การดำเนินงานต่างๆ ในรูปของการบริหารและการใช้ทรัพยากร (ฐานข้อมูล) มากกว่า

อธิบายระบบในรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

5.2.1 องค์ประกอบของระบบ

ระบบที่ออกแบบนี้ มี“องค์ประกอบ” 5 องค์ประกอบได้แก่ คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) รัฐวิสาหกิจ (รส.) และ ฐานข้อมูล ซึ่งมีคำอธิบายขององค์ประกอบ บทบาท หน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบที่รวมกันเป็น “ระบบ” ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้แก่ คนร. ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2557 ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องจำนวน 9 คน เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกิน 8 คน โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ โดย คนร. มีบทบาท หน้าที่ ตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสรุปไว้ได้แก่

“การเสนอแนะนโยบาย แผนการบริหารและมาตรการในการทำภารกิจ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจต่อคณะรัฐมนตรี การกำกับดูแลและติดตามผล การกำหนดแนวทางการบูรณาการการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจให้มีความเป็นเอกภาพ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณากลับกรองโครงการที่เกี่ยวกับการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้าร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ รวมไปถึงการเชิญเจ้าหน้าที่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง หรือเรียกเอกสารจากบุคคลมาพิจารณาได้ และงานอื่นที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย”

ในระบบที่ออกแบบนี้ เน้นการทำตามบทบาท หน้าที่ปกติข้างต้น โดยทำให้ คนร. มี “การกำหนดแนวทางการบูรณาการการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจให้มีความเป็นเอกภาพ” ปกติในปัจจุบัน โดยสร้างความชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้นจากการที่บทบาทนี้ในปัจจุบันมุ่งเน้นที่การยุบหรือควมรวมรัฐวิสาหกิจมากกว่า โดยได้เพิ่มบทบาท หน้าที่ ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจเพื่อให้มีความมั่นใจว่า รัฐวิสาหกิจได้มีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันครบถ้วนตามโอกาสและศักยภาพ ตามที่บทบาทของ “การกำหนดแนวทางการบูรณาการการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจให้มีความเป็นเอกภาพ” ที่ควรจะเป็น ซึ่งการที่จะทำให้บทบาท หน้าที่นี้บรรลุได้นั้น คนร. จำเป็นต้องเน้นบทบาท หน้าที่ปัจจุบันเป็นพิเศษในระบบนี้ โดย

- มอบนโยบายเกี่ยวกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ โดยนโยบายนี้อาจจะ (1) เป็นการถ่ายทอดมาจากนโยบายรัฐบาล หรือ (2) จากแหล่งของความคิดเห็นที่นำมาสู่นโยบายต่อไป ได้แก่ จากการรับฟังและสอบถามแนวทางโอกาส หรือ ความเป็นไปได้ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันจาก สศช. และ สคร. เนื่องจากทั้งสองหน่วยงานนั้นจะเป็นผู้เห็นภาพรวมของรัฐวิสาหกิจทั้งระบบ โดย สคร. ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแล และ หน่วยงานที่ทำหน้าที่คนกลาง (ซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป เมื่ออธิบาย สคร. ในฐานะองค์ประกอบของระบบ) และมีข้อมูลทั้งผลการดำเนินงาน ผลการประเมิน แผนวิสาหกิจ/แผนธุรกิจของรัฐวิสาหกิจทั้งระบบ รวมถึงข้อสังเกตจากผู้ทรงคุณวุฒิในระบบประเมินผลและของที่ปรึกษาประเมินผล ขณะที่ สศช. จะเห็นภาพรวมของรัฐวิสาหกิจในฐานะผู้ให้ความเห็นประกอบการพิจารณางบลงทุน โครงการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ และในฐานะหน่วยงานผู้จัดทำแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนชาติ หรือ แผนสภาพัฒน์) ที่ต้องพิจารณาการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐว่าสอดคล้องเป็นไปตามนโยบายและทิศทางของแผนชาติ ดังนั้น คนร. จำเป็นต้องกำหนดเป็นวาระของการรับฟังและสอบถามแนวทาง โอกาส หรือ ความเป็นไปได้จากทั้ง 2 หน่วยงาน ทุกไตรมาสสุดท้ายของปี เพื่อมอบเป็นนโยบายเกี่ยวกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจในปีถัดไป สำหรับกรณีที่เป็นการถ่ายทอดมาจากนโยบายรัฐบาลนั้น คงเป็นไปตามเวลาที่นโยบายนั้นถูกกำหนดขึ้นซึ่งอาจจะเป็นช่วงเวลาใดของปีก็ได้

- ติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับแจ้งจาก สคร. ในฐานะสำนักงานเลขานุการของ คนร. และมอบความเห็น (ถ้ามี)
- รายงานผลต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อ (1) แสดงความสำคัญของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจที่มีให้ปรากฏเป็นรูปธรรมในระดับรัฐบาล (2) กรณีที่เป็นความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันตามนโยบาย จึงเป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล (3) รับทราบข้อสังเกต ความเห็นในระดับนโยบายจากคณะรัฐมนตรี

ระดับของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ คนร. เป็นระดับนโยบายและภาพรวม

ทั้งนี้ การมี คนร. เป็นองค์ประกอบของระบบโดยมีบทบาท หน้าที่ตามข้างต้นนี้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) และประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ในการมีนโยบายที่ชัดเจน การให้ความสำคัญและสนับสนุนของรัฐ การเกิดประโยชน์ของทุกฝ่าย การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน และการตั้งใจจริง

(3) องค์ประกอบที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกรม ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ “บริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการ กำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ พร้อมทั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ” (จาก www.sepo.go.th) ซึ่งในระบบที่ออกแบบนี้ สคร. มีบทบาท หน้าที่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับ “เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ” โดยการมีส่วนร่วมและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ใน 2 ระดับ ด้วยกัน ได้แก่ ระดับที่รับนโยบาย และระดับที่มอบหมายนโยบาย โดยที่

(2.1) ระดับที่รับนโยบาย ในระดับนี้ สคร. จะมีบทบาท หน้าที่ในฐานะสำนักงานเลขานุการ ของ คนร. คือ

- การรับมอบนโยบายที่เกี่ยวกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ จาก คนร. โดยตรงเพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติต่อไป และติดตาม ภายหลังให้ คนร. ทราบถึงผลการดำเนินงานตามนโยบายนั้นๆ โดยอาจมีการกำหนด

เป็นตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจก็ได้ตามความจำเป็น และตามนโยบายนั้นๆ

- ขณะเดียวกันเพื่อให้ สคร. ทำหน้าที่เชิงรุกมากขึ้น สคร. จึงต้องทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจเพื่อเอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ
- การสร้างความมั่นใจในการมีส่วนร่วมและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ รัฐวิสาหกิจเต็มศักยภาพในรูปของการควบรวมรัฐวิสาหกิจในลักษณะที่ภาคเอกชน ใช้ที่เรียกว่า Merger and Acquisition (M&A) เพื่อให้เกิด Synergy ขึ้น โดย สคร. ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและการเป็นไปได้ใน “การควบรวมรัฐวิสาหกิจ” ถ้า หากการควบรวมนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของการเกิดความร่วมมือและการใช้ ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เกิด Synergy ขึ้นอย่างแท้จริง เพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการ. เพื่อพิจารณาต่อไป

ระดับของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ สคร. ในระดับนี้ เป็นระดับนโยบาย และภาพรวม

ทั้งนี้ การมี สคร. เป็นองค์ประกอบของระบบโดยมีบทบาท หน้าที่ตามข้างต้นนี้ สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) และประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ในการมีนโยบายที่ชัดเจน การให้ความสำคัญและสนับสนุนของรัฐ การ เกิดประโยชน์ของทุกฝ่าย การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน และการตั้งใจจริง

(2.2) ระดับที่มอบหมายนโยบาย ในบทบาทนี้ สคร. จะมีบทบาทในฐานะคนกลางของความ ร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น บทบาท หน้าที่ของ สคร. ในระดับนี้จะ แตกต่างไปจากในระดับแรกข้างต้น เพราะ สคร. จะมีบทบาทในการมอบนโยบายและเป็นคนกลาง นั่นคือ ประสานงาน ให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวกให้กับรัฐวิสาหกิจเพื่อสนับสนุนให้ ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจเกิดขึ้นได้ ซึ่งรวมถึงบทบาทสำคัญที่สุดของ สคร. ในระบบที่ออกแบบนี้ นั่นคือ การจัดให้มีเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ของรัฐวิสาหกิจซึ่งได้แก่ Web Application ที่ทำหน้าที่บริการข้อมูล สารสนเทศให้แก่องค์กรประกอบ อื่นๆ (เรียกว่าฐานข้อมูล ในระบบที่ออกแบบซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่จะกล่าวถึงต่อไป) รวมถึง การดูแลฐานข้อมูลที่จัดให้มีนี้ด้วย

บทบาทหน้าที่ในฐานะคนกลางของ สคร. ยังประกอบด้วย

- การจัดให้มีกิจกรรมระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ทั้งในสาขาเดียวกันและต่างสาขาของรัฐวิสาหกิจและเพื่อเอื้อให้รัฐวิสาหกิจมองเห็นโอกาสในการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจได้ดียิ่งขึ้น โดยกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งที่ต้องจัดให้มี คือ กิจกรรมประจำปีระดับผู้บริหารเพื่อเป็นการกระตุ้น สร้างจิตสำนึก และทันต่อการบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นโอกาสพบปะระหว่างผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และกิจกรรมประจำปีตามความถี่ที่เหมาะสมซึ่งเบื้องต้นเสนอให้เป็นรายไตรมาส ซึ่งกิจกรรมการพบปะรายไตรมาสนี้ จะจัดขึ้นในระดับผู้บริหารระดับกลางลงมาเพื่อเน้นผลในทางปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมแรกที่เน้นผลในระดับนโยบายของรัฐวิสาหกิจและเป็นระยะยาวมากกว่า
- การให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการสร้างความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจโดยผ่านที่ปรึกษาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของรัฐวิสาหกิจในธุรกิจ/อุตสาหกรรมนั้นๆ และผู้ทรงคุณวุฒิในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ รวมถึงจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูล ซึ่งแสดง อุปสงค์ อุปทาน ของรัฐวิสาหกิจในทรัพยากรต่างๆ และอุปสงค์ อุปทาน ของรัฐวิสาหกิจในความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจจากเครือข่าย ทักษะ ความรู้ที่ขาด หรือ ที่มีของรัฐวิสาหกิจ
- การดูแลระบบให้มีประสิทธิภาพ มั่นคงและปลอดภัย รวมถึง ง่าย เป็นปัจจุบัน และน่าสนใจต่อรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงการทำให้มั่นใจว่าจะมีข้อมูลเข้าสู่ระบบ ข้อมูลนั้นเป็นปัจจุบัน มีจำนวนมากหลากหลาย ดึงดูดการใช้งานของรัฐวิสาหกิจซึ่งในรายละเอียดส่วนหนึ่งจะกล่าวเพิ่มเติมในหัวข้อ 5.3 ขั้นตอน กระบวนการที่สำคัญของระบบ
- การพิจารณาให้แรงจูงใจแก่รัฐวิสาหกิจ ไม่ใช่เฉพาะในรูปตัวเงิน แต่รวมถึงในรูปไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้รางวัล การประกาศยกย่องชมเชยสู่ประชาชนและสาธารณะ เป็นต้น

- การดำเนินงานเพื่อสร้างให้มีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันอย่างยั่งยืน โดยการสนับสนุน จัดให้มีกิจกรรม ติดตาม และกำกับ (ถ้าจำเป็น) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในรัฐวิสาหกิจ (Change Management) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การไว้วางใจกัน (Trust Building) และการสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และแนวความคิดในการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management)

นอกจากนี้ ระบบยังออกแบบให้ สคร. มีทางเลือกในการแต่งตั้งให้มีผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าช่วยในการให้ข้อเสนอแนะแก่ สคร. และ รัฐวิสาหกิจในเรื่องการมีส่วนร่วมและการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน โดยแต่งตั้งโดยคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PAC) อยู่ภายใต้ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือแก่ PAC แล้ว ให้รายงานต่อ คนร. ผ่านทาง สคร. ต่อไป ขณะชุดนี้ อาจจัดตั้งขึ้นมาใหม่ หรือ อาจปรับปรุงจากคณะอนุกรรมการฯ ชุดอื่นที่มีการจัดตั้งอยู่แล้ว และเกี่ยวข้องกัน เช่น คณะอนุกรรมการฯ ที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ก็ได้ ทั้งนี้ โครงสร้างของคณะอนุกรรมการฯ ชุดนี้ ควรประกอบไปด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งที่อยู่ในระบบประเมินผลฯ เช่น PAC หรือ คณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกระบบประเมินผลฯ ก็เป็นได้ เพื่อการสร้างมุมมองที่กว้างและหลากหลายยิ่งขึ้น โดยอนุกรรมการฯ ควรประกอบไปด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ อย่างน้อย ได้แก่ (1) สาขาการเงิน (2) สาขาการบัญชี (3) สาขาการจัดการ (4) สาขาเทคโนโลยี และสำหรับสาขาอื่นที่อาจพิจารณาด้วย ได้แก่ สาขาการตลาด สาขาทรัพยากรบุคคล สาขาการบริหารรัฐกิจ สาขากฎหมาย ซึ่งสามารถเป็นในรูปแบบ คณะผู้ทรงคุณวุฒิเดี่ยวและมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านเข้าร่วมตามแต่กรณีฯ ไป ก็เป็นได้

ระดับของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ สคร. ในระดับนี้ เป็นระดับปฏิบัติการ ตามภารกิจ เป็นระดับระหว่างรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ การมี สคร. เป็นองค์ประกอบของระบบโดยมีบทบาท หน้าที่ตามข้างต้นนี้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) และประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ในการมีคนกลาง การมีข้อมูล การพึ่งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป การมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความเห็นข้อมูล การติดตามประเมินผล การมีผู้ทรงคุณวุฒิ การสร้างวัฒนธรรม ทัศนคติที่ดี การให้ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนหนึ่ง

ของระบบการทำงานของรัฐวิสาหกิจ การมีผู้แนะนำ การมีความเข้าใจ การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน การได้รับการสนับสนุนจากรัฐ การที่รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานในลักษณะผูกขาด การขาดทักษะในการบริหาร การมีข้อจำกัดในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การมีแรงจูงใจ การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ และ การเห็นประโยชน์หรือผลที่ได้รับ จากความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจที่เป็นรูปธรรม

(4) องค์ประกอบที่ 3 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) มีหน้าที่และภารกิจหลัก ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาประเทศในแต่ละช่วงระยะเวลา 5 ปี สำรวจศึกษาและวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจและสังคมเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและการเสนอแนะนโยบายมาตรการทางเศรษฐกิจและสังคมในการพัฒนาประเทศ วิเคราะห์ ประเมินแผนงานและโครงการพัฒนาของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งแผนงานโครงการพัฒนาของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ การประสานการพัฒนาเพื่อให้เกิดมีการแปลงแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาไปสู่ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพได้เกิดความรู้ความเข้าใจตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบว่าด้วยงบประมาณของรัฐบาล พ.ศ. 2522 ซึ่งมีหน้าที่สำคัญ ได้แก่ พิจารณางบลงทุนประจำปีของรัฐวิสาหกิจเพื่อเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี และกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจในประเด็นการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจตลอดจนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนของแต่ละรัฐวิสาหกิจ และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งถือปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความคล่องตัวในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เป็นสำคัญ ในระบบที่ออกแบบนี้ สศช. จะมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนขึ้นใน “การประสานการพัฒนาเพื่อให้เกิดมีการแปลงแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ” และ “กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งถือปฏิบัติ” ข้างต้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่

- การให้ข้อมูล และความเห็นในรูปของการเสนอแนะแนวทาง โอกาส ความเป็นไปได้ ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานรัฐที่เป็นไปได้แก่ผู้กำกับดูแลระดับนโยบาย คือ คนร. โดย สศช. สามารถใช้ข้อมูลเดิมที่

ใช้อยู่ในปัจจุบันที่เป็นการพิจารณาการลงทุนของรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐที่มีอยู่แล้ว และ/หรือ ข้อมูลจาก ฐานข้อมูล ของระบบที่ออกแบบไว้ ซึ่งจะทำให้ สศช. มั่นใจยิ่งขึ้นในความเห็นที่มีต่อแนวทาง โอกาส ความเป็นไปได้ ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ เพราะระบบจะออกแบบให้รัฐวิสาหกิจต้องเข้าไปสอบทานการที่จะมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับ ฐานข้อมูล ของระบบที่ออกแบบไว้ ก่อนทุกครั้งที่จะเสนอแผนธุรกิจ/แผนวิสาหกิจ รวมถึงการลงทุน และระบบได้ออกแบบให้รัฐวิสาหกิจต้องป้อนข้อมูลและใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันด้วยเท่านั้น (รายละเอียดจะกล่าวเพิ่มเติมในหัวข้อ 5.3 ขั้นตอนกระบวนการที่สำคัญของระบบ) สศช. นอกจากจะใช้ข้อมูลหรือมั่นใจว่า รัฐวิสาหกิจได้สอบทานกับ ฐานข้อมูล ที่ออกแบบไว้ของระบบแล้ว สศช. ยังสามารถเรียกใช้/เรียกดูข้อมูล จาก ฐานข้อมูลของระบบได้เช่นเดียวกัน จึงจะมั่นใจยิ่งขึ้นในความเห็นที่จะให้ดังกล่าว ทั้งนี้ สศช. ยังสามารถให้ข้อมูลและความเห็นในรูปของการเสนอแนะแนวทาง โอกาส ความเป็นไปได้ ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจและของหน่วยงานรัฐอื่นๆ ได้เช่นเดียวกัน โดยอาศัยข้อมูลที่ใช้อยู่ตามบทบาท หน้าที่ในปัจจุบัน

- การใช้ข้อมูล และความเห็นในรูปของการเสนอแนะแนวทาง โอกาส ความเป็นไปได้ ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานรัฐอื่นที่เป็นไปได้แก่รัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีรายละเอียด บทบาท หน้าที่ เช่นเดียวกับรายละเอียด บทบาท หน้าที่ ข้างต้น หากแต่เปลี่ยนคู่ปฏิสัมพันธ์จาก คนร. เป็นรัฐวิสาหกิจแทนเท่านั้น

ระดับของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ สศช. เป็นระดับนโยบายและภาพรวม และระดับปฏิบัติการ ตามภารกิจ เป็นระดับระหว่างรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ การมี สศช. เป็นองค์ประกอบของระบบโดยมีบทบาท หน้าที่ตามข้างต้นนี้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) และประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ในการมีผู้แนะนำ การปลูกฝังให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน การมีความเข้าใจ การเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน การได้รับการสนับสนุนจากรัฐ การที่

รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานในลักษณะผูกขาด การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม และ การเสริมทักษะในการบริหารจัดการ

(5) องค์กรประกอบที่ 4 รัฐวิสาหกิจ (รส.) เป็นองค์ประกอบที่ประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจทั้งหมดในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังจำนวน 55 แห่ง (ณ สิ้นปีบัญชี 2557) ซึ่งถือว่าครอบคลุมรัฐวิสาหกิจทั้งหมดของประเทศ เพราะมีสินทรัพย์รวมกันกว่าร้อยละ 95 ของสินทรัพย์ทั้งหมดของรัฐวิสาหกิจของประเทศ (ผู้วิจัยรวบรวม) และเพราะรัฐวิสาหกิจอื่นที่ไม่อยู่ในระบบนี้ก็มีสาเหตุหลัก คือ ไม่มีความชัดเจนในทิศทางและการคงอยู่ของรัฐวิสาหกิจเหล่านั้น จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาพิจารณาในการออกแบบระบบเพื่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ

บทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจในระบบ ประกอบด้วย

- ดำเนินงานและรายงานผลตามนโยบายที่ได้รับมอบ ซึ่งระบบหมายถึงนโยบายด้านความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ
- ป้อนข้อมูลทั้งอุปสงค์ อุปทาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องที่ระบุใน “ฐานข้อมูล” และดูแลให้ข้อมูลเป็นข้อมูลปัจจุบัน ถูกต้อง และครบถ้วน
- เรียกใช้ข้อมูลสำหรับการนำมาพิจารณาประกอบสำหรับโอกาสและความเป็นไปได้ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้แก่ การเข้าตรวจสอบโอกาสและความเป็นไปได้กับข้อมูลและสารสนเทศใน ฐานข้อมูล ทุกครั้งที่มีความต้องการใช้ทรัพยากร การลงทุน ความต้องการการช่วยเหลือด้านทักษะ ประสิทธิภาพ และทุกครั้งเมื่อมีการทำแผนธุรกิจ/แผนวิสาหกิจซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจโดยผู้บริหารต้องพิจารณาทางเลือกของการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์หนึ่งเสมอ หากไม่ปรากฏในแผนธุรกิจ/แผนวิสาหกิจแล้ว รัฐวิสาหกิจต้องมีเหตุผลชี้แจง อธิบายได้ที่เป็นรูปธรรม

โดยรายละเอียดของการเข้าตรวจสอบโอกาสและความเป็นไปได้กับข้อมูลและสารสนเทศใน ฐานข้อมูล จะกล่าวถึงใน 5.3 ขั้นตอน กระบวนการที่สำคัญของระบบ

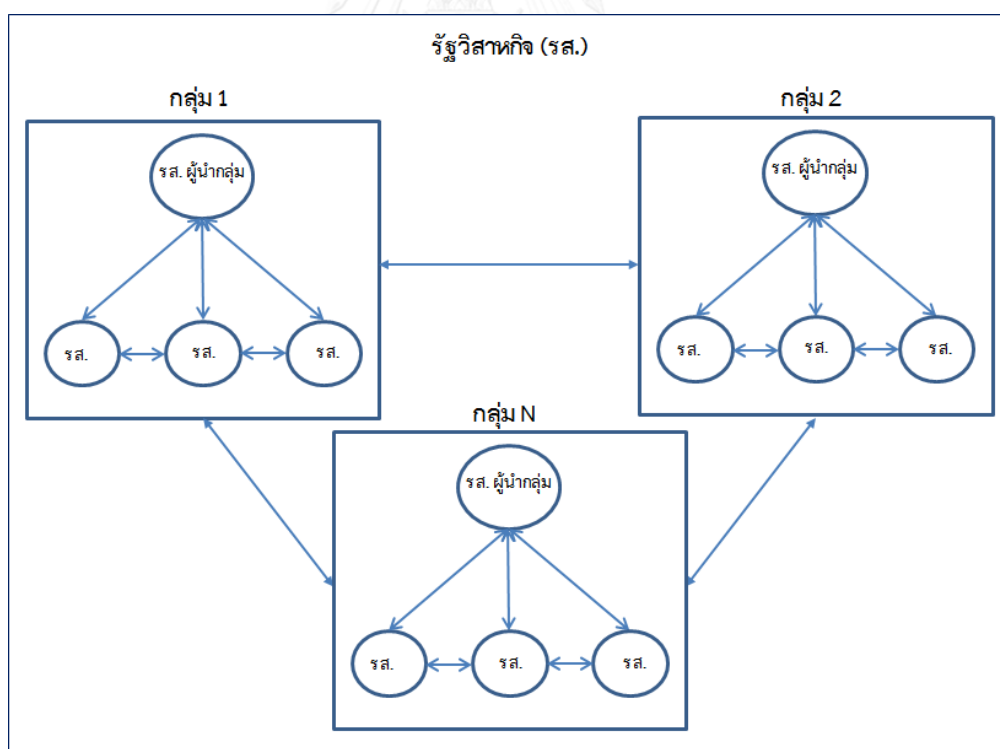
- เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น หรือ ส่งเสริมโดย สคร. เพื่อวัตถุประสงค์ด้านความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ

- ประเมินผลความสำเร็จของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดให้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดประเมินผลการดำเนินงานผู้บริหารตามสัญญาจ้างของรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัตินั้น รัฐวิสาหกิจถูกประเมินผ่านระบบประเมินผลการดำเนินงานของกระทรวงการคลังอยู่แล้ว โดยหากจะมีผลการดำเนินงานที่ดีในตัวชี้วัด Economic Value Management (EVM) และการประเมินผลการบริหารจัดการที่ส่วนหนึ่งประกอบด้วยบทบาทของคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศ เป็นต้น รวมถึงการประเมินผลในระบบ State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) ที่เป็นโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement หรือ OFI) และผลประเมินในหมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า หมวด 4 การวิเคราะห์ ประเมินผล และการจัดการความรู้ และ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มีผลงานในหัวข้อการประเมินข้างต้นที่ดีได้ อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงข้อเท็จจริงนี้ รวมถึงข้อจำกัดที่ว่า การมีผลงานในหัวข้อการประเมินข้างต้นที่ดีได้นั้นเป็นการประเมินในระดับสูง (ระดับคะแนนสูง) ขณะที่รัฐวิสาหกิจต้องผ่านการประเมินผลในระดับต้น (ระดับคะแนนที่ต่ำกว่า) ให้ได้ก่อน ซึ่งรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านการประเมินในระดับต้นนี้ จึงเป็นอีกเหตุหนึ่งที่ทำให้รัฐวิสาหกิจไม่ได้ตระหนักว่าความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจนั้น สามารถทำให้มีผลงานในการประเมินตามหัวข้อข้างต้นที่ดีได้
- ศึกษาแผนวิสาหกิจ หรือ แผนธุรกิจของตนเอง งานตามภารกิจโดยเฉพาะการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของรัฐวิสาหกิจในธุรกิจ/อุตสาหกรรมของตน รวมถึงแผนลงทุนของรัฐวิสาหกิจเองเพื่อหาโอกาสของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน โดยเฉพาะการศึกษานี้สิ่งที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ความท้าทายทางยุทธศาสตร์

- หารือกับ สศช. ถึงแนวทาง โอกาส หรือ ความเป็นไปได้ของรัฐวิสาหกิจในการความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ซึ่ง สศช. สามารถให้ข้อมูลความเห็นดังกล่าวได้ครอบคลุมถึงความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจกับหน่วยงานรัฐอื่นๆ ด้วยเช่นกัน ดังที่กล่าวถึงข้างต้น

ระดับของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจในระดับนี้ เป็นระดับปฏิบัติการ ตามภารกิจ และระดับระหว่างรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ การมี รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์ประกอบของระบบโดยมีบทบาท หน้าที่ตามข้างต้นนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องมีเนื่องจากเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจผู้ปฏิบัติโดยตรงแล้ว อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบของระบบที่เป็นรัฐวิสาหกิจนี้ มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์ประกอบอื่นของระบบ คือเป็นองค์ประกอบที่มีระบบย่อย ได้แก่ กลุ่มรัฐวิสาหกิจหลายๆ กลุ่มอยู่ภายในองค์ประกอบใหญ่ ดังแสดงในรูปต่อไปนี้



รูปที่ 15 รัฐวิสาหกิจ และ ระบบย่อย

ทั้งนี้ ระบบย่อยที่ได้แก่ กลุ่มรัฐวิสาหกิจหลายๆ กลุ่มนั้น บทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจยังคงเป็นเช่นที่กล่าวข้างต้น หากแต่มีบทบาท หน้าที่เพิ่มเติมโดยเป็นบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจในฐานะผู้นำกลุ่ม และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจในฐานะสมาชิกกลุ่ม โดยกลุ่มเหล่านี้จัดตั้งได้หลายแนวทาง เช่น จัดตั้งตามสาขาของรัฐวิสาหกิจ จัดตั้งตามขนาดของรัฐวิสาหกิจ จัดตั้งตามกระบวนการทำงาน/ภารกิจที่เกี่ยวข้องกันตาม Value Chain หรือ จัดตั้งโดยการคัดเลือก เช่น ให้แต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบตามทีออกแบบและกำหนดไว้ เช่น แต่ละกลุ่มจะต้องประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจทุกขนาด ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ทั้งนี้ระบบที่ออกแบบไว้นี้เลือกแนวทางให้ สคร. ในฐานะคนกลางที่ทำหน้าที่ประสาน สนับสนุน และส่งเสริม ขณะเดียวกันก็กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจด้วยนั้น เป็นผู้เสนอการจัดกลุ่มให้แก่รัฐวิสาหกิจโดยการเสนอให้จัดตั้งตามกระบวนการทำงาน/ภารกิจที่เกี่ยวข้องกันตาม Value Chain เป็นทางเลือกอันดับแรก อย่างไรก็ตาม สคร. สามารถเสนอทางเลือกอื่นพร้อมบทวิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือกให้รัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจริงได้เลือกตัดสินใจด้วยตนเองก็เป็นได้

สำหรับบทบาท หน้าที่ ของรัฐวิสาหกิจในระบบย่อยนี้ที่เพิ่มเติม เป็นบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจในฐานะผู้นำกลุ่ม และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจในฐานะสมาชิกกลุ่ม

- บทบาท หน้าที่เพิ่มเติมของรัฐวิสาหกิจในฐานะสมาชิกกลุ่มของระบบ เป็นบทบาทหน้าที่เช่นเดียวกับการเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทั่วไป นั่นคือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของกลุ่มและระหว่างกลุ่ม โดยการเข้าร่วมกิจกรรม การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มนั้นให้เป็นในลักษณะเพื่อสร้างการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการให้เกิดขึ้นเป็นประจำและเพื่อให้มีการยืดหยุ่นสามารถปรับเข้าได้กับลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่ม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Das & Teng, 1998) อันเป็นปัจจัยสำคัญของการมีความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกันในระยะยาวอย่างยั่งยืน
- บทบาท หน้าที่เพิ่มเติมของรัฐวิสาหกิจในฐานะผู้นำกลุ่มของระบบ เช่นเดียวกับการเป็นผู้นำของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทั่วไป นั่นคือ การเป็นรัฐวิสาหกิจตัวอย่าง การกระตุ้นเตือนสมาชิกกลุ่มในกิจกรรมต่างๆ เป็นตัวอย่างของการมีความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ดูแลสมาชิกกลุ่มที่อาจมีปัญหา ไม่เข้าใจ ยังไม่เข้มแข็ง ขาดทรัพยากรที่จะเข้าร่วมเป็นจำนวนมาก เป็นผู้ขอใช้มากกว่าเป็นผู้ให้ใช้ เป็นศูนย์กลาง

ระดับกลุ่ม ให้ความช่วยเหลือระหว่างสมาชิกกลุ่มและระหว่างกลุ่ม และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจในระดับนี้ เป็นระดับปฏิบัติการ ตามภารกิจ เป็นระดับระหว่างรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ การมีรัฐวิสาหกิจเป็นองค์ประกอบของระบบโดยมีระบบย่อยที่ประกอบไปด้วยกลุ่มรัฐวิสาหกิจเช่นนี้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) และประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ในการมีผู้นำ การมีความเข้าใจ การเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ลดการพึ่งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในระยะยาว มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความเห็นข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ การสร้างทักษะการบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล การมีแรงจูงใจ การทำให้รัฐวิสาหกิจเห็นว่าได้ประโยชน์เป็นรูปธรรม และการสร้างวัฒนธรรมของการร่วมมือและการคิดเชิงกลยุทธ์/เชิงรุก

(6) องค์ประกอบที่ 5 ฐานข้อมูล ในระบบที่ออกแบบมานี้ จุดสำคัญที่สร้างความเด่นชัดของงานวิจัยและส่งผลสร้างประโยชน์ทางวิชาการและสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติ (Contribution to Theory and Contribution to Practice) ซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดในบทที่ 8 ต่อไปนั้น ได้แก่ การค้นพบของปัจจัยต่างๆ และระดับของความสำเร็จ ความยาก/ง่าย และแนวทางการดำเนินการ เพื่อให้มี (กรณีปัจจัยบวก) หรือ ป้องกัน หลีกเลี่ยง (กรณีปัจจัยลบ) ของปัจจัยต่างๆ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากจากการค้นพบของงานวิจัยนี้ คือ ปัจจัยในเรื่องของ “การมี/ไม่มีข้อมูล” ซึ่งเป็นปัจจัยที่ปรากฏทั้งในกลุ่มปัจจัยบวกและกลุ่มปัจจัยลบ หมายความว่าหากมีปัจจัยนี้แล้วจะส่งผลในแง่ส่งเสริมให้ ขณะที่หากไม่มีปัจจัยนี้แล้วก็จะส่งผลกระทบต่อที่เสียหายหรือเป็นอุปสรรค โดยมีระดับความสำคัญของการมีข้อมูลที่ 4.37 มีผลทดสอบ T-Test (One Sample) ที่เกณฑ์ 4.00 มีนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่น 95% และมีความยาก/ง่าย ที่ระดับ 2.76 อยู่เป็นอันดับสุดท้าย ขณะที่ในกรณีเมื่อเป็นปัจจัยลบนั้น ระดับความสำคัญที่ 4.00 อยู่ที่อันดับ 3 และความยาก/ง่ายที่ 2.51 อยู่อันดับที่ 6 จากสุดท้าย จะเห็นได้ว่าการมีข้อมูลนั้นสำคัญมากกับการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ และไม่ง่ายเลยที่จะทำให้มีองค์ประกอบนี้ได้เนื่องจากข้อมูลนั้นเป็นของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง รัฐวิสาหกิจอื่นโดยปกติแล้วไม่สามารถเข้าถึงได้ เนื่องจากข้อมูลที่จำเป็นต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันนั้นส่วนใหญ่แล้วเป็นข้อมูลที่ไม่เปิดเผยตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 อยู่แล้ว สำหรับรัฐวิสาหกิจการได้มาหรือการเข้าถึงข้อมูลของรัฐวิสาหกิจอื่นจึงเป็นเรื่องที่

ลำบากมาก แสดงให้เห็นได้ตามผลการสำรวจข้างต้น ดังนั้นจุดศูนย์กลางของระบบที่ออกแบบมาคือ องค์ประกอบที่เรียกว่า ฐานข้อมูล ทั้งนี้องค์ประกอบนี้มีบทบาท หน้าที่ หรือ คุณสมบัติคือ เป็น Web Application ที่มีผู้จัดให้มีและดูแลระบบได้แก่ สคร. ซึ่งเป็นการออกแบบเพื่อแก้ปัญหาของการไม่มี หรือไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ของรัฐวิสาหกิจหากรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการเองเพื่อให้ได้มาหรือเพื่อ เข้าถึง โดยองค์ประกอบที่เป็นฐานข้อมูลนี้ มีบทบาท หน้าที่ หรือความสามารถ โดยสรุปคือการ จัดเก็บ คัดกรอง นำเสนอ และเสนอแนะข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและการใช้ ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจตามความต้องการของผู้ใช้งาน เช่น รายละเอียดของสินทรัพย์ ประเภทต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจพร้อมที่จะให้รัฐวิสาหกิจอื่นใช้ได้ (อุปทาน) รายละเอียดของสินทรัพย์ ประเภทต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจต้องการที่จะใช้ (อุปสงค์) เป็นต้น โดยรายละเอียดของบทบาท หน้าที่ หรือคุณสมบัตินี้ จะกล่าวถึงในบทที่ 6 เพิ่มเติมต่อไป

ระดับของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันที่เกี่ยวข้องกับฐานข้อมูลนี้ เป็นทั้ง 2 ระดับ คือทั้งระดับนโยบาย ภาพรวม และระดับปฏิบัติการ ตามภารกิจ ซึ่งเป็นระดับระหว่าง รัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ การมี ฐานข้อมูล เป็นองค์ประกอบของระบบโดยมีบทบาท หน้าที่/คุณสมบัติตาม ข้างต้นนี้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) และประเด็น พิจารณาของระบบ (System Considerations) ในการมีข้อมูล การเห็น/เกิดประโยชน์ของทุกฝ่าย และการปลูกฝังเข้าสู่กระบวนการทำงานของรัฐวิสาหกิจ

5.2.2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบของระบบ

ระบบที่ออกแบบนี้ มี “ปฏิสัมพันธ์” ได้แก่ การมีกิจกรรมระหว่างกัน เช่น การทำงาน การ ติดต่อสื่อสาร การรายงาน ฯลฯ ขององค์ประกอบต่างๆ ตามบทบาท หน้าที่ ที่ได้กล่าวถึงของแต่ละ องค์ประกอบข้างต้น ดังนี้

(1) คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีปฏิสัมพันธ์ กับ (ก) สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้แก่ มอบความเห็น ข้อสังเกต และนโยบายเกี่ยวกับความ ร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ และติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จาก สคร. และพิจารณาผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามที่ สคร. เสนอ (ข) สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้แก่ สอบถามข้อมูลและความเห็น

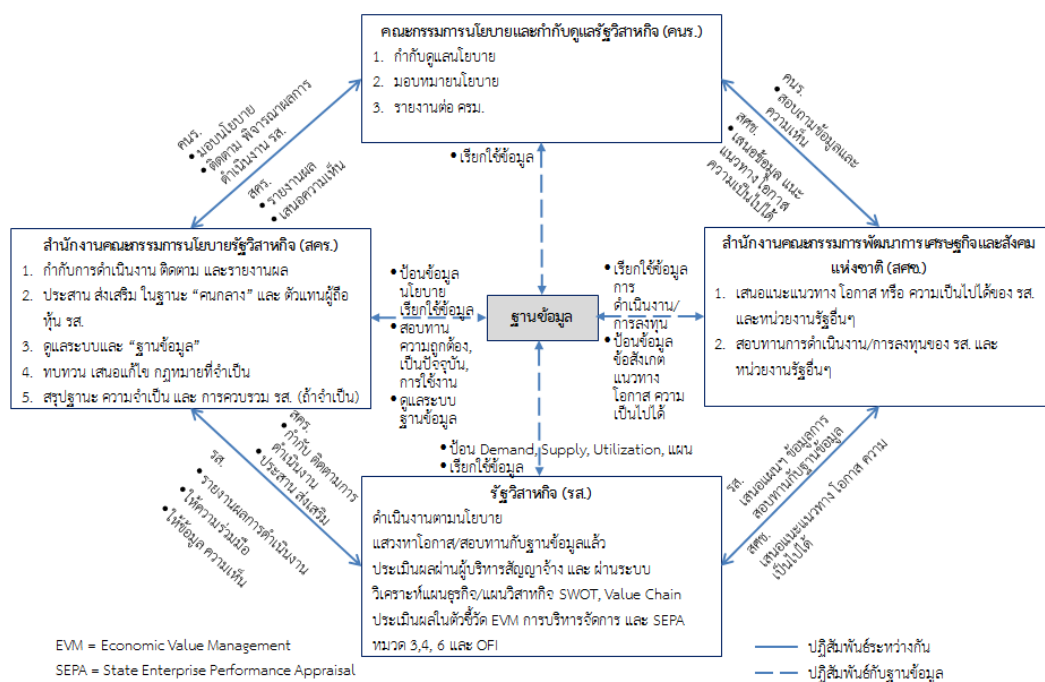
เกี่ยวกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (ค) ฐานข้อมูล ได้แก่ การเรียกใช้ข้อมูลที่ต้องการ

(2) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีปฏิสัมพันธ์ กับ (ก) คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับแนวทางและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (ข) รัฐวิสาหกิจ (รส.) ได้แก่ กำกับการดำเนินงานโดยการมอบต่อนโยบายและติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และ จัดให้มีการจัดกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อความร่วมมือและใช้ทรัพยากรระหว่างกัน สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรม และให้ความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้อง (ค) ฐานข้อมูล ได้แก่ นำข้อมูลนโยบายและที่เกี่ยวข้องเข้าสู่ฐานข้อมูล เรียกใช้ข้อมูลที่ต้องการเพื่อการกำกับดูแล สอบทานความถูกต้อง ครบถ้วน และทันกาลของข้อมูลของฐานข้อมูล และดูแลระบบฐานข้อมูลซึ่งได้แก่โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นสำหรับสนับสนุนความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจที่จะกล่าวถึงเพิ่มเติมในบทที่ 6 และฐานข้อมูลหรือตัวข้อมูลที่อยู่ในระบบ

(3) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) มีปฏิสัมพันธ์ กับ (ก) คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้แก่ เสนอข้อมูล มอบความเห็น และข้อสังเกตเกี่ยวกับแนวทางและโอกาสของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจและกับหน่วยงานรัฐอื่นที่เป็นไปได้ในระดับนโยบาย หรือ ภาพรวม และรายแห่ง (ข) รัฐวิสาหกิจ (รส.) ได้แก่ มอบความเห็น และข้อสังเกตเกี่ยวกับแนวทาง และโอกาส ความเป็นไปได้ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในระดับปฏิบัติ และรายแห่ง และกับหน่วยงานรัฐอื่นที่เป็นไปได้ (ค) ฐานข้อมูล ได้แก่ การเรียกใช้ข้อมูลที่ต้องการโดยเฉพาะข้อมูลผลการดำเนินงานและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ บ่อนข้อมูลข้อสังเกต แนวทาง โอกาส และความเป็นไปได้ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ

(4) รัฐวิสาหกิจ (รส.) มีปฏิสัมพันธ์ กับ (ก) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องตามที่ สคร. จัดให้มี และเสนอข้อมูล ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (ข) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้แก่ เสนอแผนวิสาหกิจ หรือ แผนธุรกิจ และแผนการลงทุนพร้อมข้อมูลการลงทุนที่สอบทานกับฐานข้อมูลความร่วมมือและใช้ทรัพยากรระหว่างกัน (ค) ฐานข้อมูล ได้แก่ นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันกาล ตามเข้าสู่ฐานข้อมูล เรียกใช้ข้อมูลที่ต้องการเพื่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน

โดยสามารถสรุปได้ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 16 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบของระบบ

5.3 ขั้นตอน กระบวนการที่สำคัญของระบบ

5.3.1 การใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ

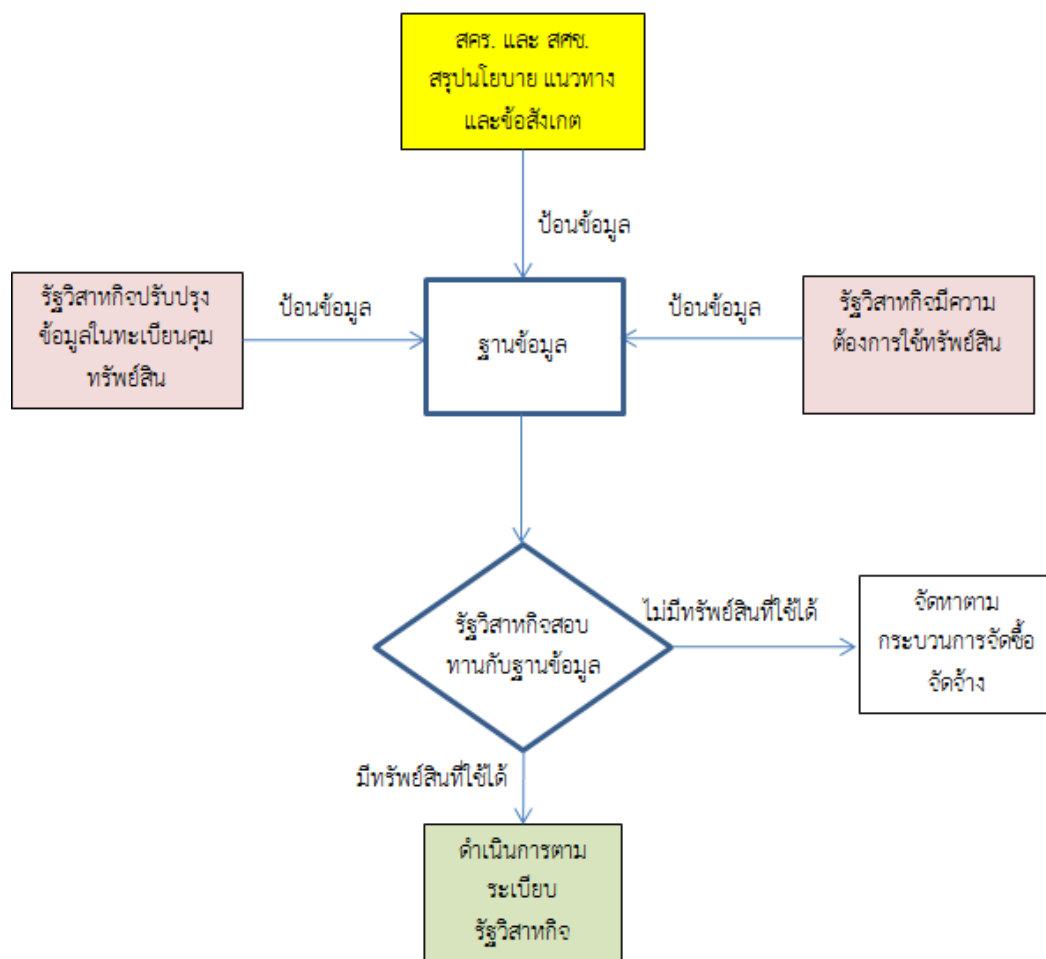
รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีสินทรัพย์เพื่อประกอบในการดำเนินงานต่างๆ โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยงานและรัฐวิสาหกิจมีการบันทึกการพัสดุลงในสมุดทะเบียน ตั้งแต่การได้มาจนถึงเมื่อพัสดุนั้นถูกจำหน่ายออกไป โดยมีแนวคิดเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการปรับปรุงงานด้านพัสดุให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และได้มีการปรับระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีการลงบัญชีและครุภัณฑ์อื่นๆ แยกออกจากกัน เพื่อใช้แสดงในงบแสดงฐานะทางการเงิน

ขั้นตอน กระบวนการของการดำเนินงานของการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ คือ การให้ สคร. และ สศช. สรุปลโยบาย แนวทาง ความเห็นและข้อสังเกตของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ฐานข้อมูลตามบทบาทหน้าที่ และให้รัฐวิสาหกิจสอบทานทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ ที่มีอยู่ของรัฐวิสาหกิจในระบบกับฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานกลาง คือ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลจัดการฐานข้อมูลนี้ ดังนั้น เมื่อรัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ใดก็ตาม ให้รัฐวิสาหกิจสอบ

ทานกับฐานข้อมูลที่มีว่าทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ นั้นจำเป็นต้องจัดหาหรือไม่ หรือสามารถใช้ทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ ที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของรัฐวิสาหกิจในระบบได้ ซึ่งฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นนั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจเพื่อการรวบรวม ดังนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรหรือสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจก็จำเป็นต้องบันทึกรายการและข้อมูลที่ต้องการและจำเป็นสำหรับฐานข้อมูลเช่นเดียวกัน โดยสามารถป้อนข้อมูลเหล่านี้เข้าสู่ระบบ ได้ โดยรายการและข้อมูลที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องบันทึกนั้น สามารถดำเนินการได้โดยการปรับปรุงรายการ/บันทึกเดิมที่มีใช้อยู่แล้ว เพื่อไม่ให้เกิดเป็นภาระที่มากขึ้นโดยไม่จำเป็น ซึ่งรายการ/บันทึกทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ ทะเบียนคุมทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรายการและข้อมูลที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อสะดวกในการดำเนินการเพื่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันยิ่งขึ้น ได้แก่

- ลักษณะการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรหรือสินทรัพย์นั้น
- ขนาด/ขีดความสามารถ ของทรัพยากรหรือสินทรัพย์นั้น (Capacity)
- แผนการใช้/เป้าหมายการใช้ทรัพยากรหรือสินทรัพย์นั้น (Goal/Target Utilization)
- อัตราการใช้ประโยชน์ (Utilization Rate)
- ขนาด/ขีดความสามารถ ที่เหลือพร้อมให้ใช้ (อุปทาน หรือ Supply)

อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงเพิ่มเติม รายการและข้อมูลเหล่านี้ ในระยะแรก (ภายใน 3 ปี) เสนอว่ายังไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินการทุกรายการของสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากภาระที่จะเกิดขึ้น รวมถึงเหตุผลความจำเป็นที่ว่าไม่จำเป็นต้องดำเนินการทุกรายการโดยเฉพาะรายการที่ไม่มีนัยสำคัญ ดังนั้นในระยะแรกจึงเสนอให้ดำเนินการเฉพาะสินทรัพย์ถาวร ที่มีขนาด/ขีดความสามารถที่เหลือพร้อมใช้ (อุปทาน) ซึ่งหมายความว่ารัฐวิสาหกิจต้องสำรวจรายการสินทรัพย์ของตนเองว่ามีสินทรัพย์ถาวร ที่มีขนาด/ขีดความสามารถ ที่เหลือพร้อมใช้ (อุปทาน) อะไรบ้าง สรุปแนวทางการดำเนินการทั้งหมดนี้ได้เป็นรูปภาพ ดังนี้



รูปที่ 17 ขั้นตอน กระบวนการที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรร่วมกันของระบบ

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ทั้งนี้ หลังจากระยะแรก (ภายใน 3 ปี) แล้ว รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการเพิ่มเติม โดยวิเคราะห์ คำนวณ ถึงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ที่มีว่าได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่แล้วหรือยัง โดยการวิเคราะห์ คำนวณ อัตราส่วนทางการเงินต่างๆ เช่น ROA ที่รู้จักกันอย่างดี หรือ อัตราส่วนวัดความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratio) เช่น อัตราการหมุนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover) หรือ อัตราการหมุนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover) รวมถึงการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit หรือ EP) เป็นต้น หากสินทรัพย์ที่ยังใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่ที่ หรือ ต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ในคราวของงบประมาณ สินทรัพย์เหล่านั้นต้องถูกนำมาใส่เป็นข้อมูลของทรัพยากรที่สามารถให้ใช้ประโยชน์ได้

สำหรับการคำนวณราคาระหว่างกันเพื่อใช้ในการใช้ทรัพย์สินระหว่างกันนั้นทำได้หลายแนวทาง ในที่นี้ระบบที่ออกแบบไว้เสนอให้ใช้ตามลำดับตั้งแต่ การคำนวณราคาตามกฎ ระเบียบของที่

รัฐวิสาหกิจกำหนด การคำนวณราคาโดยอาศัยราคาตลาด/ราคากลาง การคำนวณราคาตามหลักต้นทุน (Cost Plus) และ การคำนวณราคาโดยวิธีตกลง ทั้งนี้ ราคาจะหวางกันที่คิดและตกลงกันนั้น ควรสอบทานกับการจ้างหน่วยงานอื่นหรือเอกชนเพื่อดำเนินการด้วย หากไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพที่ดีพอ รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาการจ้างหน่วยงานอื่นหรือเอกชนเพื่อดำเนินการแทน

นอกจากนี้การใช้ทรัพยากรร่วมกันยังเกี่ยวข้องกับการพิจารณางบลงทุน โครงการ และ งบประมาณของรัฐวิสาหกิจเพื่อควมมีประสิทธิภาพและลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน โดยการพิจารณาศักยภาพที่จะทำให้การลงทุนของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพ และลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน ต้องมีข้อมูลหรือฐานข้อมูล สำหรับการสอบทานความเป็นไปได้ของการใช้ทรัพยากรร่วมกันดังกล่าว ทั้งนี้ ในปัจจุบัน สศช. จะทำหน้าที่ที่ใกล้เคียงกับบทบาทดังกล่าวนี้มากที่สุดในการพิจารณาการลงทุนที่อาจไม่จำเป็นหรือขนาดของการลงทุนที่อาจไม่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำหน้าที่ของ สศช. และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงบประมาณ เป็นต้น จึงควรดำเนินการในลักษณะเดียวกับที่เสนอก่อนแล้วข้างต้น โดยการกำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องสอบทานกับ ฐานข้อมูล ของระบบ โดยให้รัฐวิสาหกิจกรอกข้อมูลของการสอบทาน พร้อมรายละเอียดที่จำเป็นว่าหลังจากการสอบทานแล้วยังมีความจำเป็นในการลงทุน/โครงการเพราะเหตุใด ซึ่งรูปแบบของรายงานการสอบทานอาจทำในลักษณะที่ง่ายและกระชับ โดยมีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น ดังนี้

- ชื่อโครงการ
- วัน เดือน ปี ที่เสนอโครงการ
- ข้อมูลโดยสรุปของโครงการ
- วัน เดือน ปี ที่สอบทานกับฐานข้อมูล ซึ่งไม่ควรเกินระยะเวลาที่กำหนด เช่น 90 วัน เป็นต้น
- ผลการสอบทานว่า ไม่มี/มี ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจในฐานข้อมูลที่มีลักษณะ/คุณสมบัติเดียวกัน หรือเทียบเคียงกันได้และพร้อมที่จะให้ใช้งาน
- ถ้ามีทรัพยากรหรือสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจในฐานข้อมูลที่มีลักษณะ/คุณสมบัติเดียวกัน หรือเทียบเคียงกันได้และพร้อมที่จะให้ใช้งาน เหตุผลที่โครงการนี้ยังมีความจำเป็นที่ต้องเสนอ

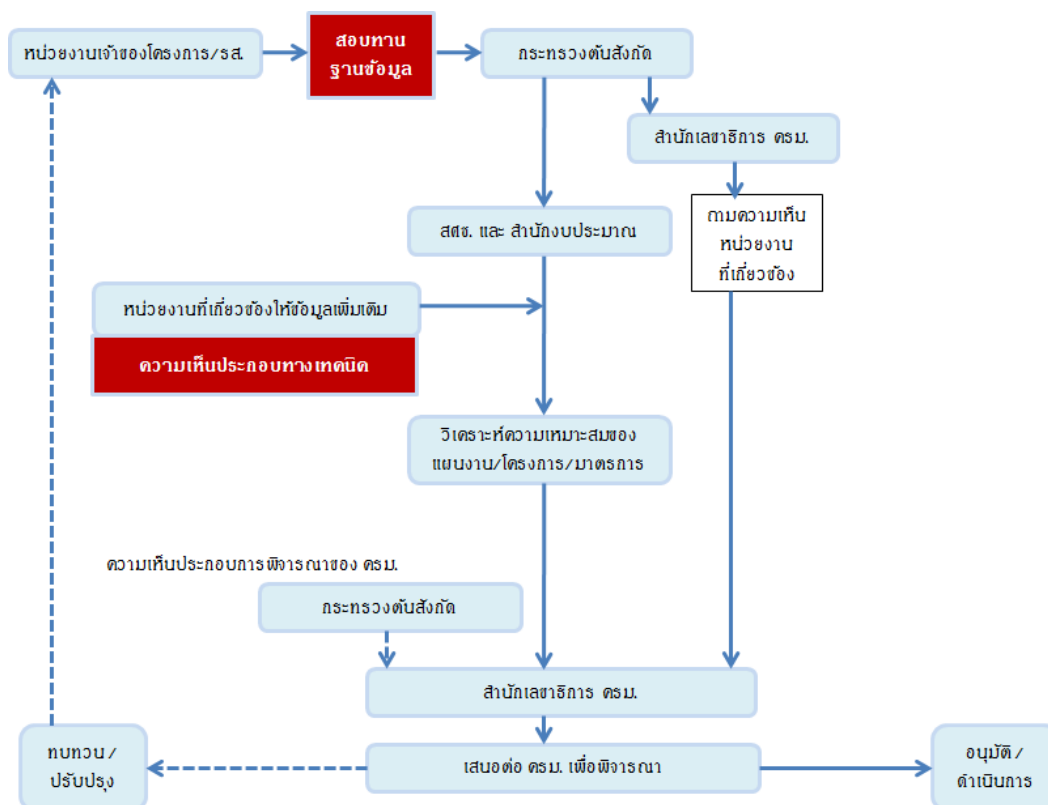
ขณะเดียวกัน เนื่องจากการลงทุน/โครงการ/งบประมาณ ที่ สศช. และ สำนักงบประมาณ ต้องพิจารณานั้นมีหลากหลายและเป็นจำนวนมาก ขณะที่ระยะเวลาที่ต้องพิจารณานั้น ถูกกำหนดไว้ชัดเจนในรอบของการพิจารณาเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี ดังนั้น การลงทุน/โครงการ/งบประมาณ โดย

เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค เทคโนโลยี ขั้นสูงซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาและข้อมูลประกอบเป็นพิเศษ จะเป็นภาระที่สำคัญของหน่วยงานทั้งสอง ในการเสนอ งบลงทุน/โครงการ ของรัฐวิสาหกิจนั้น อาจต้องมีรายงานทางเทคนิคที่แสดงถึงเหตุผลและความจำเป็นของลักษณะ คุณสมบัติ หรือ ข้อกำหนด (Specifications) ตามที่รัฐวิสาหกิจเสนอ ที่จัดทำโดยหน่วยงานภายนอกที่เป็นอิสระ (Independent 3rd Party) เช่น สภาวิชาชีพต่างๆ เช่น วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย หรือ สถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นต้น เป็นรายงานประกอบเพื่อช่วยเหลือในการเสนอเพื่อพิจารณา โดยมีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นทั้งจากการวิเคราะห์และจากการสอบถามกับฐานข้อมูลทรัพยากรหรือสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

- ชื่อโครงการ
- วัตถุประสงค์
- ข้อมูลโดยสรุปของโครงการ
- ลักษณะ คุณสมบัติ หรือ ข้อกำหนด (Specifications)
- ลักษณะ คุณสมบัติ หรือ ข้อกำหนด (Specifications) ทางเลือก
- ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจในฐานข้อมูลที่มีลักษณะ/คุณสมบัติเดียวกัน หรือเทียบเคียงกันได้และพร้อมที่จะให้ใช้งาน
- เหตุผล ความจำเป็นของลักษณะ คุณสมบัติ หรือ ข้อกำหนด (Specifications) ที่เสนอ เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะ คุณสมบัติ หรือ ข้อกำหนด (Specifications) ทางเลือก หรือ ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจในฐานข้อมูลที่มีลักษณะ/คุณสมบัติเดียวกัน หรือเทียบเคียงกันได้และพร้อมที่จะให้ใช้งาน

สำหรับรายงานทางเทคนิคอื่นนั้น ขึ้นกับลักษณะโครงการและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สศช. และสำนักงบประมาณ ตามประเภทและลักษณะของโครงการถึงรูปแบบและหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ของการจัดทำรายงานทางเทคนิคประกอบการพิจารณางบประมาณและการลงทุนต่อไป

ทั้งนี้ ประเภทของงบลงทุนและโครงการที่ควรดำเนินการตามแนวทางที่เสนอเสนอให้ใช้กับ ขนาดการลงทุนกลุ่มที่ 2 (ขนาดการลงทุน 501 – 2,000 ล้านบาท) ขึ้นไปตามการจัดขนาดลงทุนของ สศช. โดยอาจทบทวนขนาดการลงทุนที่เหมาะสมใหม่ได้จากแนวทางที่เสนอ สามารถสรุปขั้นตอนหลักของการวิเคราะห์งบประมาณ โครงการและงบประมาณใหม่ได้ ดังนี้



รูปที่ 18 สรุปภาพรวมขั้นตอน กระบวนการของการลงทุน โครงการและงบประมาณ

5.3.2 ความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจ และที่เป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ ความร่วมมือระหว่างกันนี้มุ่งหวังถึงความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ และที่เป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ ขั้นตอน กระบวนการของการดำเนินงานของความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ คือ การให้ สศร. และ สศช. สรุปนโยบาย แนวทาง ความเห็นและข้อสังเกตของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ฐานข้อมูลตามบทบาทหน้าที่ และให้รัฐวิสาหกิจสอบทานความต้องการ และ โอกาส ความเป็นไปได้ของรัฐวิสาหกิจในระบบกับฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้น ดังนั้น เมื่อรัฐวิสาหกิจมีความต้องการความร่วมมือให้รัฐวิสาหกิจสอบทานกับฐานข้อมูลที่มีว่ารัฐวิสาหกิจใดที่สามารถให้ความร่วมมือได้ ซึ่งฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นนี้จำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจเพื่อการรวบรวม ดังนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ (อุปสงค์) จะถูกป้อนเข้าสู่ระบบโดยความต้องการนี้สรุปจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของรัฐวิสาหกิจในธุรกิจ/อุตสาหกรรมนั้นๆ จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ในส่วนที่เป็นจุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม จาก

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในรายงานบริบทขององค์กร จากผลการประเมินที่ต่ำด้านการบริหารจัดการซึ่งได้แก่ ด้านการกำกับดูแลที่ดี ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารสารสนเทศ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ จากผลการสรุปโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement หรือ OFI) ของรัฐวิสาหกิจ

ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ (อุปทาน) จะถูกป้อนเข้าสู่ระบบโดยความพร้อมนี้สรุป จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของรัฐวิสาหกิจในธุรกิจ/อุตสาหกรรมนั้นๆ จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และ โอกาส จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในรายงานบริบทขององค์กร และ จากผลการประเมินที่ดีด้านการบริหารจัดการซึ่งได้แก่ ด้านการกำกับดูแลที่ดี ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารสารสนเทศ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

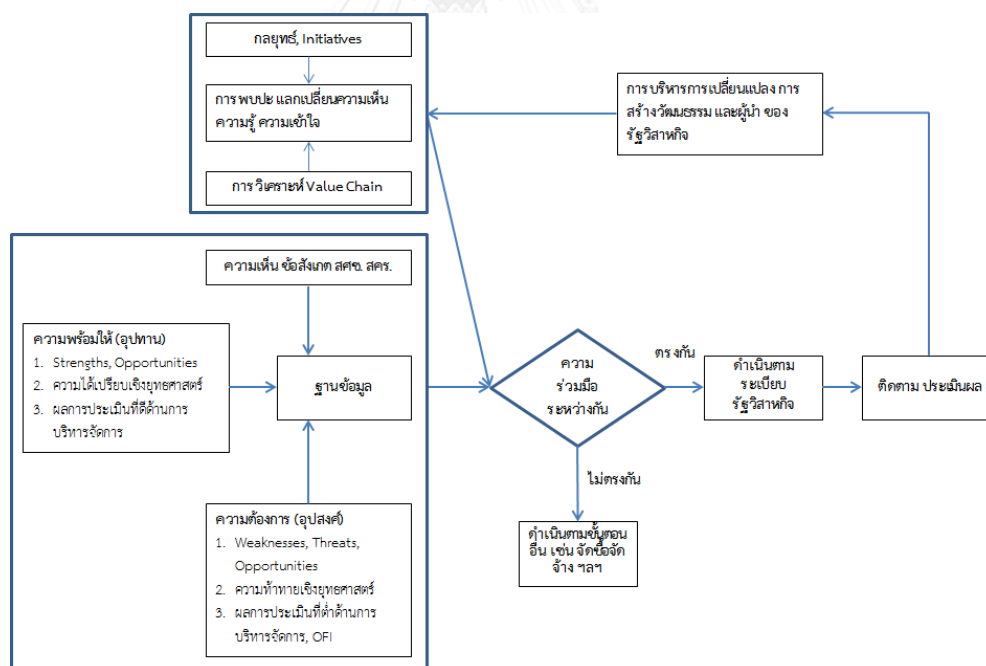
ขณะเดียวกัน โอกาสและความเป็นไปได้ของความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจนั้น ยังสามารถพิจารณาและสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้จากการมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูล และความเห็นระหว่างกันอีกด้วย โดยกิจกรรมการพบปะนี้จัดขึ้นโดย สคร. ในฐานะคนกลางที่มีบทบาทสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ และโดยกลุ่มรัฐวิสาหกิจแต่ละกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นโดยมีรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่ผู้นำกลุ่มเป็นผู้นำกิจกรรม ข้อมูลและความเห็นที่ใช้ในการพบปะจะมาจาก การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของรัฐวิสาหกิจ และจากแผนวิสาหกิจ หรือ แผนธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะส่วนที่เป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ ผู้แทนที่เข้าร่วมประชุมจะประกอบไปด้วย 2 ระดับ คือระดับผู้บริหารระดับสูง และระดับผู้บริหารระดับกลาง เพราะกิจกรรมการพบปะนี้ เป็นไปเพื่อสร้างและเพื่อให้เห็นโอกาสของความร่วมมือซึ่งยังไม่ได้ลงในรายละเอียดทางปฏิบัติ โดยความถี่ และรายละเอียดอื่นของกิจกรรม เช่น สถานที่ ระยะเวลา ฯลฯ เป็นไปตามที่ สคร. จะได้หารือกับ รัฐวิสาหกิจ แต่ประเด็นสำคัญที่ต้องเน้นและปฏิบัติตามสำหรับกิจกรรมนี้ ได้แก่ การมีรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เน้นการสร้างบรรยากาศเพื่อเปิดความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันด้วยในขณะเดียวกัน

ในกรณีที่มีโอกาสและความเป็นไปได้ของความร่วมมือระหว่างกัน สำหรับการคำนวณราคา ระหว่างกันเพื่อใช้ในการคิดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องระหว่างกันนั้นทำได้หลายแนวทาง ในที่นี้ระบบที่ออกแบบไว้เสนอให้ใช้ตามลำดับตั้งแต่ การคำนวณราคาตามกฎ ระเบียบของที่รัฐวิสาหกิจกำหนด การคำนวณราคาโดยอาศัยราคาตลาด/ราคากลาง การคำนวณราคาตามหลักต้นทุน (Cost Plus) และการคำนวณราคาโดยวิธีตกลง เช่นเดียวกับกรณีการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน ทั้งนี้ ราคาระหว่างกันที่คิดและตกลงกันนั้นควรสอบทานกับการจ้างหน่วยงานอื่นหรือเอกชนเพื่อดำเนินการด้วย หากไม่มี

ประสิทธิผล ประสิทธิภาพที่ดีพอ รัฐวิสาหกิจควรจะพิจารณาการจ้างหน่วยงานอื่นหรือเอกชนเพื่อ ดำเนินการแทน

อย่างไรก็ตาม กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน คือ การสร้างให้ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากร ระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจมีความยั่งยืน ซึ่งสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในบทที่ 4 ได้ให้ ความเห็นไว้เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรม การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความคิดการบริการจัดการ สมัยใหม่โดยเฉพาะการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการ บริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจ (Change Management) ด้วย กิจกรรมทั้งหมดในส่วนนี้ ระบบที่ออกแบบไว้กำหนดให้เป็นบทบาทหน้าที่ของ สคร. ในการสนับสนุน ส่งเสริม และ กำกับ (ถ้า จำเป็น) ให้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจ การสร้างวัฒนธรรม และการสร้างผู้นำที่มี วิสัยทัศน์และความคิดการบริการจัดการสมัยใหม่โดยเฉพาะการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ขึ้น

สรุปแนวทางการดำเนินการทั้งหมดนี้ได้เป็นรูปภาพ ดังนี้



รูปที่ 19 ขั้นตอน กระบวนการที่เกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างกันของระบบ

จากขั้นตอน กระบวนการที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันนี้ สามารถ ระบุผู้รับผิดชอบของแต่ละองค์ประกอบตามขั้นตอน กระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

ตารางที่ 24 ผู้รับผิดชอบตามขั้นตอน กระบวนการของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน

องค์ประกอบ	ผู้รับผิดชอบ
1. คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.)	<u>เรียกใช้ข้อมูลและป้อนข้อมูล</u> เลขานุการคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	<u>ดูแลและพัฒนาระบบฐานข้อมูลและโปรแกรม</u> <u>ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ</u> <u>เรียกใช้ข้อมูลและป้อนข้อมูลผลการประเมิน</u> <u>ข้อเสนอแนะ นโยบาย</u> สำนักกำกับและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
3. สำนักงานคณะกรรมการ (สศช.)	<u>เรียกใช้ข้อมูลและป้อนข้อมูลข้อเสนอแนะ นโยบาย</u> <u>ด้านความร่วมมือระหว่างกัน</u> สำนักยุทธศาสตร์ด้านนโยบายสาธารณะ (สนส.) <u>เรียกใช้ข้อมูลและป้อนข้อมูลข้อเสนอแนะ นโยบาย</u> <u>ด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</u> สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.)
4. รัฐวิสาหกิจ (รส.)	<u>เรียกใช้ข้อมูลและป้อนข้อมูลแผนวิสาหกิจ ผลการ</u> <u>ประเมิน ค่า EP อุปสงค์ อุปทานด้านความร่วมมือและ</u> <u>อุปสงค์การใช้ทรัพยากรร่วมกัน</u> ฝ่ายแผนและนโยบาย <u>ป้อนข้อมูลด้านอุปทานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</u> ฝ่ายบัญชีและการเงิน

5.4 สรุบบรรณการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับความต้องการและประเด็นพิจารณาในการออกแบบระบบ (System Requirements และ System Considerations)

จากระบบการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจที่
ออกแบบและอธิบายในรายละเอียดข้างต้น ตารางต่อไปนี้เป็นการเปรียบเทียบเพื่อแสดงให้เห็นว่า
ระบบที่ออกแบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการและประเด็นพิจารณาในการออกแบบระบบ
(System Requirements และ System Considerations) ตามที่สรุปไว้ โดยแบ่งเป็นความต้องการ

หลัก (Major System Requirements) ความต้องการรอง (Minor System Requirements) และ ประเด็นพิจารณา (System Considerations) แสดงในรูปตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบความต้องการหลักกับระบบการกำกับดูแลฯ ที่ออกแบบ

ความต้องการหลัก (Major System Requirements)	ระบบการกำกับดูแลฯ
<p><u>ปัจจัยบวก</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 4. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.) 5. ฐานข้อมูล
<ul style="list-style-type: none"> • การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 4. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<ul style="list-style-type: none"> • การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<ul style="list-style-type: none"> • การมีคนกลาง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
<ul style="list-style-type: none"> • การมีการติดตามประเมินผล 	<ol style="list-style-type: none"> 2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)

ความต้องการหลัก (Major System Requirements)	ระบบการกำกับดูแล
<ul style="list-style-type: none"> • การมีข้อมูล (Database) 	1. ฐานข้อมูล
<ul style="list-style-type: none"> • การมีความเข้าใจ 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 3. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<u>ปัจจัยลบ</u> <ul style="list-style-type: none"> • กฎ ระเบียบ ต่างๆ 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
<ul style="list-style-type: none"> • การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 3. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<ul style="list-style-type: none"> • การไม่มีข้อมูล (Database) 	1. ฐานข้อมูล
<u>ความเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย</u> <ul style="list-style-type: none"> • วัฒนธรรม ทักษะคนที่ดี คิดในแง่ประสิทธิภาพ คิดนอกกรอบ และเชิงกลยุทธ์ 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<ul style="list-style-type: none"> • การมี คนกลาง/หน่วยงานกลาง ที่มีอำนาจและมีประสิทธิภาพ เช่นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
<ul style="list-style-type: none"> • การคิดราคาระหว่างกันให้ได้ ข้อตกลงและถูกต้องตามระเบียบ 	1. ขั้นตอน กระบวนการของระบบ
<ul style="list-style-type: none"> • ต้องคำนึงถึงเวลา การพร้อมใช้ การเข้าใช้ การมีเวลาที่ตรงกัน 	1. ขั้นตอน กระบวนการของระบบ

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบความต้องการรองกับระบบการกำกับดูแลฯ ที่ออกแบบ

ความต้องการรอง (Minor System Requirements)	ระบบการกำกับดูแลฯ
<u>ความเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย</u> <ul style="list-style-type: none"> • อาจมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าช่วยในระบบ 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
<ul style="list-style-type: none"> • การปลูกฝังเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน 	1. ขั้นตอน กระบวนการของระบบ
<ul style="list-style-type: none"> • การใช้ทรัพยากรและให้เกิด Synergy จริงๆ คือ การควมรวมรัฐวิสาหกิจ 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบประเด็นพิจารณากับระบบการกำกับดูแลฯ ที่ออกแบบ

ประเด็นพิจารณา (System Considerations)	ระบบการกำกับดูแลฯ
<u>ปัจจัยบวก</u> <ul style="list-style-type: none"> • การมี Pilot Project 	1. ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติจริงของระบบ
<ul style="list-style-type: none"> • การมีผู้แนะนำ 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
<ul style="list-style-type: none"> • การมีผู้นำกลุ่ม 	1. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<ul style="list-style-type: none"> • การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม 	1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
<u>ปัจจัยลบ</u> <ul style="list-style-type: none"> • การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ 	1. คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ

ประเด็นพิจารณา (System Considerations)	ระบบการกำกับดูแลฯ
	เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
<ul style="list-style-type: none"> • การไม่ตั้งใจจริง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
<ul style="list-style-type: none"> • การที่นโยบายไม่แน่นอน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
<ul style="list-style-type: none"> • การพึ่งอีกฝ่ายมาก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<ul style="list-style-type: none"> • การขาดทักษะในการบริหารจัดการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 3. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<ul style="list-style-type: none"> • การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<u>ความเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขั้นตอน กระบวนการของระบบ
<ul style="list-style-type: none"> • การทำให้รัฐวิสาหกิจเห็นว่าได้ประโยชน์เป็นรูปธรรมจริง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)
<ul style="list-style-type: none"> • เริ่มจากการพิจารณาจากสิ่งที่ต้องการใช้เหมือนๆ กัน เช่นเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติจริงของระบบ

ประเด็นพิจารณา (System Considerations)	ระบบการกำกับดูแลฯ
<ul style="list-style-type: none"> • ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้น ควรร่างกฎหมายใหม่ขึ้นมาเลย 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
<ul style="list-style-type: none"> • หากดำเนินการแล้วไม่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพเพียงพอเท่ากับจ้างหรือให้เอกชนดำเนินการ ก็ไม่ควรที่จะดำเนินการ 	1. ขั้นตอน กระบวนการของระบบ
<ul style="list-style-type: none"> • การมีหน่วยงานอื่นที่เข้ามาช่วยต้องคำนึงถึงเรื่องเวลาว่าไม่ทำให้เสียกระบวนการทำงานโดยเฉพาะขั้นตอนต่างๆ รวมถึงเรื่องการทับซ้อนของผลประโยชน์ด้วย 	1. ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติจริงของระบบ
<ul style="list-style-type: none"> • การมีแรงจูงใจเช่น การให้รางวัล 	1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2. (กลุ่ม) รัฐวิสาหกิจ (รส.)

บทที่ 6

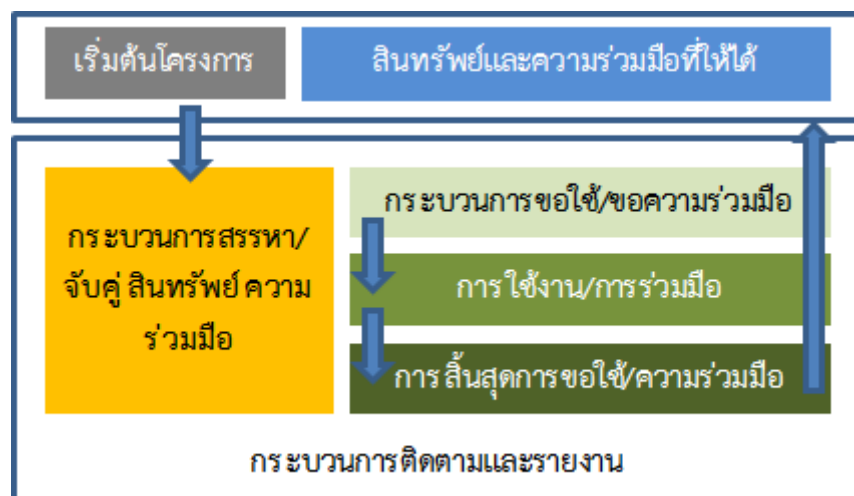
การพัฒนาโปรแกรมสนับสนุนความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ รัฐวิสาหกิจ

ในบทนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมาซึ่งเป็น Web Application เพื่อสนับสนุนระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้แก่องค์ประกอบที่ 5 ของระบบที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 5 ที่ผ่านมา ทั้งนี้ จะเรียกชื่อว่าโปรแกรมการบริหารสินทรัพย์ (ทรัพยากร) และความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจเพื่อประสานพลัง (State Enterprise Assets and Collaboration Management for Synergy Program หรือ SEA-CoM) ซึ่งในบทนี้จะเรียกว่าระบบต้นแบบที่ได้ทำการออกแบบและพัฒนาขึ้นโดยการนำแนวคิดการปรับปรุงการค้นคืนมาประยุกต์ใช้งานซึ่งจะกล่าวถึงความต้องการของระบบ โครงสร้างและการทำงานของระบบต้นแบบ การออกแบบและพัฒนาาระบบต้นแบบ และส่วนต่อประสานผู้ใช้

6.1 หลักการออกแบบระบบ

ระบบต้นแบบถูกออกแบบโดยใช้แนวความคิดที่ว่า เป็นเครื่องมือในการช่วยให้ผู้ใช้งานจากแต่ละหน่วยงานสามารถเข้าถึงสินทรัพย์ (ทรัพยากร) ของหน่วยงานอื่นๆ ได้โดยไม่จำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการจัดหาใหม่ในทุกๆ ครั้ง ซึ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้าและสูญเสียงบประมาณไปโดยไม่จำเป็น ตัวระบบจึงออกแบบโดยใช้แนวคิดพื้นฐานในการทำงานของหน่วยงานรัฐ คือ ตั้งต้นที่ โครงการก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งในแต่ละหน่วยงานนั้นจะดำเนินการโดยตั้งโครงการขึ้นมา จากนั้นจึงสรรหาทรัพยากรเข้าสู่โครงการ และจุดนี้จึงเป็นจุดที่ระบบเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใช้งาน โดยระบบมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกในการสรรหาทรัพยากรที่หน่วยงานอื่นๆ มีและสามารถแบ่งปันการใช้ประโยชน์ได้ จากนั้นระบบยังอำนวยความสะดวกในการติดตามและบริหารจัดการทรัพยากรเหล่านั้นได้อีกด้วย สำหรับความร่วมมือก็เช่นเดียวกันโดยระบบถูกออกแบบมาให้สามารถอำนวยความสะดวกในลักษณะเดียวกันเนื่องจากโดยหลักการแล้ว ความร่วมมือนั้นสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการจัดการสินทรัพย์ประเภทหนึ่งหากแต่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets)

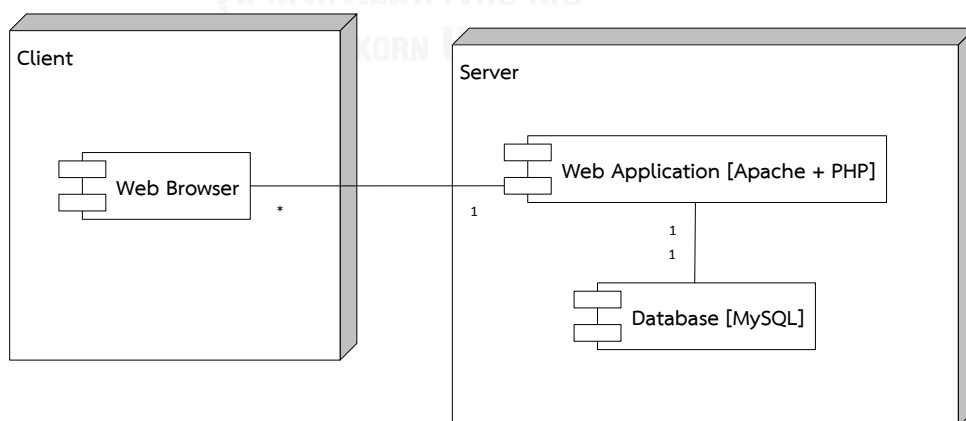
ซึ่งสามารถอธิบายความสามารถหลักในภาพรวมของระบบได้ส่วนที่เป็นการจัดการสินทรัพย์ ดังรูปที่ 20 ซึ่งส่วนที่เป็นความร่วมมือนั้นก็จะเป็นในลักษณะเดียวกัน



รูปที่ 20 ภาพรวมของระบบ

ระบบถูกพัฒนาด้วยภาษาทางคอมพิวเตอร์ชื่อว่าพีเอชพี ซึ่งเป็นภาษาที่ได้รับความนิยมในการพัฒนาระบบเว็บแอปพลิเคชัน (Web Application) และใช้ฐานข้อมูลมายด์เอสคิวแอล ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลที่ได้รับความนิยมเช่นกันและใช้งานอย่างแพร่หลาย

สถาปัตยกรรมของระบบต้นแบบ มีการทำงานเป็นลักษณะไคลเอนท์-เซิร์ฟเวอร์ (Client-Server) ซึ่งส่วนที่เป็นไคลเอนท์นั้นจะเป็นส่วนที่ผู้ใช้งานเข้าถึงเว็บไซต์ผ่านเว็บเบราว์เซอร์ และส่วนที่เป็นเซิร์ฟเวอร์นั้นจะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือเว็บเซิร์ฟเวอร์สำหรับให้บริการเว็บไซต์และส่วนโซลล่าทำหน้าที่เก็บและจัดทำดัชนีข้อมูลซึ่งสถาปัตยกรรมมีลักษณะแสดงได้เป็นแผนภาพดังรูปที่ 21



รูปที่ 21 สถาปัตยกรรมของระบบ

6.2 ความสามารถของระบบ

จากที่กล่าวมาในข้างต้น จึงนำมาออกแบบเป็นความสามารถของระบบและพัฒนาระบบต้นแบบขึ้นมาโดยตัวระบบเพื่อให้มีองค์ประกอบเพื่อตอบสนองลักษณะงานดังกล่าว ซึ่งการอธิบายทั้งกรณีสิทธิ์และความร่วมมือนั้น จะขออธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้

(1) จัดการการใช้สิทธิ์หรือความร่วมมือ ซึ่งใช้ในการจัดการโครงการและรายการคำขอสิทธิ์หรือความร่วมมือ

(2) ติดตามสถานะการใช้สิทธิ์หรือความร่วมมือ สำหรับติดตามและตรวจสอบสถานะคำร้องขอต่างๆ

(3) รายงาน สำหรับดูรายงานภาพรวมต่างๆ ของระบบ

(4) คำแนะนำอัจฉริยะ ระบบคำแนะนำอัจฉริยะสำหรับแนะนำข้อมูลจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งการใช้สิทธิ์หรือความร่วมมือขององค์กร

(5) รายการสิทธิ์ สำหรับจัดการสิทธิ์ต่างๆ ทั้งเพิ่ม ลด และแก้ไขรายการ

(6) รายการหมวดหมู่สิทธิ์ สำหรับจัดการหมวดหมู่สิทธิ์ต่างๆ ทั้งเพิ่ม ลด และแก้ไขหมวดหมู่

(7) รายการความร่วมมือ สำหรับจัดการความร่วมมือต่างๆ ทั้งเพิ่ม ลด และแก้ไขรายการ

(8) รายการหมวดหมู่ความร่วมมือ สำหรับจัดการหมวดหมู่ความร่วมมือต่างๆ ทั้งเพิ่ม ลด และแก้ไขหมวดหมู่

(9) รายการสิทธิ์ในอนาคต สำหรับจัดการสิทธิ์ในอนาคตจากการจัดซื้อ การลงทุนต่างๆ ทั้งเพิ่ม ลด และแก้ไข

(10) รายการหมวดหมู่สิทธิ์ในอนาคต สำหรับจัดการหมวดหมู่สิทธิ์ในอนาคตจากการจัดซื้อ การลงทุนต่างๆ ทั้งเพิ่ม ลด และแก้ไข

(11) หน้าจอสำหรับผู้บริหาร สำหรับอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารได้ตรวจสอบ ติดตามระบบ รวมถึงเรียกดูรายงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

(12) ความสามารถในการตรวจสอบสิทธิ์หรือความร่วมมือ ในกรณีที่ต้องการตรวจสอบว่ามีสิทธิ์หรือความร่วมมือที่อาจจะตรงกับความต้องการใช้งานหรือไม่

(13) ความเห็นในเชิงนโยบาย เป็นความสามารถที่ใช้งานสำหรับให้ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย

รัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้ความเห็นในการนำสินทรัพย์ไปใช้งานร่วมกันทั้งในเชิงภาพรวมและในเชิงรายกลุ่มสินทรัพย์ รวมถึงความเห็นสำหรับความร่วมมือระหว่างกันด้วย

(14) รายชื่อหน่วยงาน สำหรับจัดการทั้งเพิ่ม ลด และแก้ไข ให้สิทธิหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(15) ผู้ใช้งานระบบ สำหรับจัดการผู้ใช้งานภายในองค์กรทั้งเพิ่ม ลด และแก้ไข ให้สิทธิ

6.3 รายละเอียดความสามารถของระบบ

ในหัวข้อนี้จะขอกกล่าวถึงความสามารถของระบบโดยละเอียดตามในแต่ละหัวข้อ 6.2 ที่กล่าวมา ซึ่งจะกล่าวถึงหลักการในการออกแบบความสามารถนั้นๆ วัตถุประสงค์ในการทำงาน หรือเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนไหนของระบบ ดังต่อไปนี้

(1) การจัดการการใช้สินทรัพย์

เป็นการออกแบบเพื่อให้ตอบสนองความต้องการในการเลือกสรรและจัดการสินทรัพย์ในโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่โดยมุ่งเน้นไปที่การอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งานให้ใช้งานระบบได้สอดคล้องกับภาพรวมในการทำงานจริง โดยเริ่มต้นที่การสร้างโครงการ และเลือกสรรหาสินทรัพย์เข้าสู่โครงการ โดยการใช้สินทรัพย์จากคลังสินทรัพย์เสมือนที่ทำการรวบรวมสินทรัพย์จากทุกๆ หน่วยงานเข้าไว้ด้วยกันในลักษณะศูนย์กลางโดยมีการบูรณาการลักษณะและชนิดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้ง่ายในการค้นหาและจัดหมวดหมู่ ซึ่งมีส่วนต่อประสานกับผู้ใช้งานในหน้าแรก ดังรูปที่ 22

SEA-CoM State Enterprise Assets and Collaboration Management for Synergy Program

ผู้ดูแลระบบ SOEapp
ผู้ดูแลระบบ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.)

หน้าแรก / รายการโครงการ

รายการโครงการ

+ เพิ่มโครงการ

Show 25 entries Search:

รหัสโครงการ	ชื่อโครงการ	เจ้าของโครงการ	องค์กรที่สังกัด	ตำแหน่ง
P141201000001	โครงการทดลอง	admin	การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.)	ผู้ดูแลระบบ

Showing 1 to 1 of 1 entries

Previous 1 Next

รูปที่ 22 หน้าจอการจัดการโครงการ







ในเบื้องต้นผู้ใช้งานต้องเข้าสู่หน้าจัดการโครงการเพื่อสร้างโครงการขึ้นมาก่อนในอันดับแรก จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนในการเลือกสรรสินทรัพย์เข้าสู่โครงการ ดังรูปที่ 23 จะเป็นหน้าจอสำหรับบริหารจัดการการใช้และการคืนสินทรัพย์ ในโครงการ

โครงการทดลอง

+ เพิ่มงาน คืนสินทรัพย์

Show 25 entries

Search:

หมายเลข	ประเภท	วันที่สร้าง	ผู้ร้องขอ	สถานะ	วันเวลาสถานะเปลี่ยน	
T150522000001	ณ	2015-05-22 10:54:32	admin	รอการอนุมัติ	2015-05-22 03:54:32	 
T141201000003	ณ	2014-12-02 01:31:48	admin	รอการอนุมัติ	2014-12-01 18:31:48	 
T141201000002	ณ	2014-12-02 01:31:24	admin	ไม่อนุมัติ	2014-12-01 18:31:24	
T141201000001	ณ	2014-12-02 01:31:00	admin	อนุมัติ	2014-12-01 18:31:00	

Showing 1 to 4 of 4 entries


Previous 1 Next

รูปที่ 23 หน้าจอสำหรับจัดการการใช้และคืนสินทรัพย์ภายในโครงการ

เมื่อต้องการใช้สินทรัพย์จากคลังทรัพย์สินกลาง สามารถทำได้โดยการ เพิ่มงาน ซึ่งระบบจะนำเสนอระบบการค้นหา เพื่อใช้ในการคืนสินทรัพย์โดยสามารถค้นหาได้ จากคำสำคัญ และหมวดหมู่ ซึ่งภายในระบบจะมีระบบแนะนำสินทรัพย์ที่ถูกสนใจโดยผู้ใช้งานท่านอื่นๆ มาเป็นตัวช่วยการนำเสนอ เพื่อให้ได้ผลการค้นหาที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานมากยิ่งขึ้น ดังรูปที่ 24 เป็นหน้าจอเครื่องมือช่วยค้นหาและรูปที่ 25 เป็นการแสดงผลการค้นหา



รูปที่ 24 หน้าจอแสดงเครื่องมือช่วยค้นหาสินทรัพย์

รูปภาพ	ชื่อ	รายละเอียด	จำนวน (ใช้งานได้/จองทั้งหมด)	ค่าใช้จ่าย	สังกัด	จำนวนที่ ต้องการ
	ที่ต้นเปลา		188/0/188	0 บาท/วัน	องค์กรคสสสินค้า (คสส.)	จำนวน + ใช้งาน

Showing 1 to 1 of 1 entries

Previous 1 Next

รูปที่ 25 หน้าจอผลการค้นหาสินทรัพย์

เมื่อทำการใช้สินทรัพย์แล้วทางระบบจะจัดส่งคำขอใช้ไปยังผู้ใช้งานของหน่วยงานที่เป็นเจ้าของสินทรัพย์นั้นๆ และอำนวยความสะดวกในการให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าของสินทรัพย์ตอบสนองได้ผ่านทางระบบว่าจะอนุมัติให้ใช้สินทรัพย์หรือไม่อย่างไร และในขณะเดียวกันเมื่อมีการใช้สินทรัพย์แล้วใช้งานแล้วเสร็จแล้ว ทางระบบยังมีส่วนระบบอำนวยความสะดวกในการคืนสินทรัพย์จากโครงการเข้าสู่ระบบคลังกลางได้อีกด้วย

(2) ติดตามสถานะการใช้สินทรัพย์

ในส่วนนี้จะสอดคล้องกับส่วนใช้และคืนสินทรัพย์จากหัวข้อก่อนหน้านี้ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อให้อำนวยความสะดวกในการใช้งานของผู้ใช้งานทั้งหน่วยงานที่เป็นผู้ใช้สินทรัพย์ และหน่วยงานเจ้าของสินทรัพย์ ซึ่งอธิบายโดยย่อ คือ เป็นส่วนในการช่วยอำนวยความสะดวกและจัดการคำขอใช้สินทรัพย์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ในกรณีที่มีการขอใช้สินทรัพย์มาจากหลายหน่วยงานและหลายคำขอในทีเดียว โดยมีหน้าจอกำหนดการทำงานโดยมีเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกในการค้นหา ดังรูปที่ 26 และหน้าจอแสดงผลการค้นหาคำขอใช้คืนสินทรัพย์ ดังรูปที่ 27 และรูปที่ 28 แสดงข้อมูลรายละเอียดของการใช้สินทรัพย์นั้นๆ พร้อมเครื่องมืออำนวยความสะดวกเป็นกล่องข้อความสนทนาซึ่งหน่วยงานทั้ง 2 สามารถติดต่อกันได้

ติดตามสถานะ

หมายเลขงาน	<input type="text"/>
ชื่อโครงการ	<input type="text"/>
สถานะ	รออนุมัติ ▼
ประเภท	ยืม ▼

ค้นหา

รูปที่ 26 หน้าจอเครื่องมือช่วยในการค้นหาคำขอการใช้สินทรัพย์

Show 25 entries Search:

หมายเลข	วันที่สร้าง	โครงการ	สถานะ	ประเภท	
T150522000001	2015-05-22 10:54:32	โครงการทดลอง ส่วนผู้ดูแลระบบ	รอการอนุมัติ	อื่น	
T141201000003	2014-12-02 01:31:48	โครงการทดลอง ส่วนผู้ดูแลระบบ	รอการอนุมัติ	อื่น	
T141201000002	2014-12-02 01:31:24	โครงการทดลอง ส่วนผู้ดูแลระบบ	ไม่อนุมัติ	อื่น	
T141201000001	2014-12-02 01:31:00	โครงการทดลอง ส่วนผู้ดูแลระบบ	อนุมัติ	อื่น	

Showing 1 to 4 of 4 entries Previous 1 Next

รูปที่ 27 หน้าจอรายการคำขอการใช้สิทธิ์ฯ

รายละเอียดงาน

การอนุมัติ

รายการสิทธิ์ฯ

รูปภาพ	ชื่อ	รายละเอียด	จำนวน	ค่าใช้จ่าย	สังกัด
	ทีคืนเปล่า		3	0 บาท/วัน	ส่วนผู้ดูแลระบบ

รายละเอียดงาน

ช่วงเวลาที่จะใช้งาน

« June 2015 »

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27

ข้อความ

โดย ผู้ดูแลระบบ SOEapp (ส่วนผู้ดูแลระบบ) วันที่เวลา 2014-12-01 18:31:48

รูปที่ 28 แสดงรายละเอียดคำขอการยืมสิทธิ์ฯ

(3) รายงาน

ในระบบจะมีระบบรายงาน ซึ่งใช้ในการติดตามสถานะงานต่างๆ ในภาพรวมขององค์กร ทำให้ทราบถึงสภาพรวมและความเป็นไปในการใช้งานสิทธิ์ต่างๆ ในคลังสิทธิ์กลาง โดยมีรายงานและเงื่อนไขการเรียกรายงาน ดังนี้

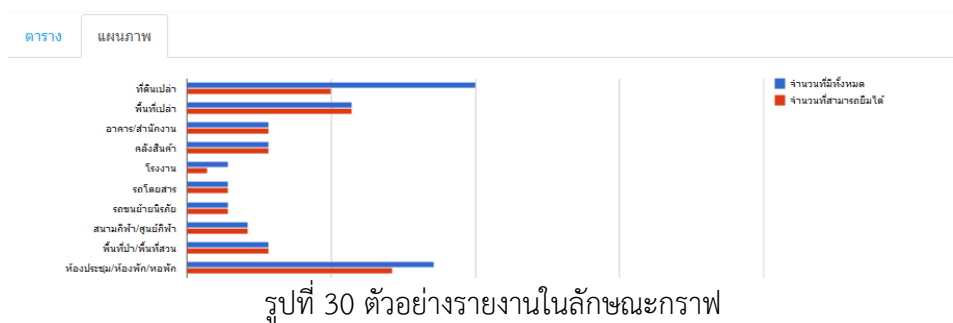
ตารางที่ 28 รายงานและเงื่อนไขการเรียกรายงาน

ประเภทรายงาน	เงื่อนไข		
	ตามประเภทรายงาน	วันที่เริ่มต้น	วันที่สิ้นสุด
สินทรัพย์ที่สามารถเรียกใช้ ได้	<ul style="list-style-type: none"> ● โดยประเภทของสินทรัพย์ ● โดยชนิดของสินทรัพย์ ● โดยจำนวน ● โดยมูลค่า 	✓	✓
ความต้องการในสินทรัพย์	<ul style="list-style-type: none"> ● โดยประเภทของสินทรัพย์ ● โดยชนิดของสินทรัพย์ ● โดยจำนวน 	✓	✓
การจับคู่	<ul style="list-style-type: none"> ● โดยประเภทของสินทรัพย์ ● โดยชนิดของสินทรัพย์ ● โดยจำนวน ● โดยมูลค่า 	✓	✓

จากรายงานในข้างต้นทางระบบออกแบบให้มีการแสดงผล 2 รูปแบบ คือ ในลักษณะตารางข้อมูลและแสดงในลักษณะกราฟเพื่อให้ง่ายในการทำความเข้าใจ ดังรูปที่ 29 และรูปที่ 30

ตาราง	แผนภาพ			
	ชื่อสินทรัพย์	ประเภท	จำนวนที่มีทั้งหมด	จำนวนที่สามารถใช้ได้
1	ที่ดินเปล่า	สินทรัพย์	14	7
2	พื้นที่เปล่า	สินทรัพย์	8	8
3	อาคาร/สำนักงาน	สินทรัพย์	4	4
4	คลังสินค้า	สินทรัพย์	4	4
5	โรงงาน	สินทรัพย์	2	1
6	รถโดยสาร	สินทรัพย์	2	2
7	รถยนต์ส่วนบุคคล	สินทรัพย์	2	2
8	สนามกีฬา/ศูนย์กีฬา	สินทรัพย์	3	3
9	พื้นที่ป่า/พื้นที่สวน	สินทรัพย์	4	4
10	ห้องประชุม/ห้องพักรับรอง	สินทรัพย์	12	10

รูปที่ 29 ตัวอย่างรายงานในลักษณะข้อมูลตาราง



(4) ระบบคำแนะนำอัจฉริยะ

ระบบคำแนะนำอัจฉริยะเป็นระบบย่อยที่รวบรวมข้อมูลการใช้งานทั้งหมดของระบบเข้าด้วยกันและบูรณาการข้อมูลออกมาเป็นคำแนะนำข้อมูลจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นขององค์กร ซึ่งมีหัวข้อการนำเสนอ ดังนี้ สินทรัพย์หรือความร่วมมือที่มีการร้องขอข้ามหน่วยงานมากที่สุด สินทรัพย์หรือความร่วมมือที่จับคู่สำเร็จมากที่สุด และประเภทของสินทรัพย์หรือความร่วมมือที่มีจำนวนซ้ำ/เหมือนกัน มากที่สุด

จากระบบการทำงานย่อยที่กล่าวมาทั้งหมดจะทำงานบนข้อมูลพื้นฐานหรือข้อมูลสินทรัพย์เสมือนกองกลางของทุกๆ หน่วยงานมารวมกันเป็นขององค์กรรวมทั้งหมด ซึ่งจะประกอบด้วยสินทรัพย์ปกติ สินทรัพย์ที่ประเมินค่าไม่ได้/ความร่วมมือ และสินทรัพย์ในอนาคต ซึ่งสินทรัพย์หรือความร่วมมือแต่ละชนิดจะนั้นจะมีการจัดการหมวดหมู่ควบคุมไปด้วยเสมอๆ ซึ่งมีส่วนต่อประสานกับผู้ใช้งาน ดังรูปที่ 31 เป็นตัวอย่างหน้าจอการจัดการสินทรัพย์ และรูปที่ 32 เป็นตัวอย่างหน้าจอในการจัดการหมวดหมู่สินทรัพย์ ซึ่งสินทรัพย์หรือความร่วมมือทั้ง 3 ประเภทจะมีหน้าจอการทำงานในลักษณะเดียวกันนี้

SOE State Own Enterprise | Asset Management (Administrator Console) ผู้ดูแลระบบ SOEapp

สินทรัพย์

+ เพิ่มสินทรัพย์

Show 25 entries Search:

รูปภาพ	หมวดหมู่	ชื่อ	จำนวน	ค่าใช้จ่าย	
	Computer	เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ประสิทธิภาพ ต่ำ	50	250 บาท/วัน	
	Personal Computer	เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ประสิทธิภาพ สูง	20	350 บาท/วัน	
	Computer	เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา ประสิทธิภาพ สูง	40	400 บาท/วัน	

รูปที่ 31 ตัวอย่างหน้าจอการจัดการสินทรัพย์

SOE State Own Enterprise | Asset Management (Administrator Console) ผู้ดูแลระบบ SOEapp

หมวดหมู่สินทรัพย์

+ เพิ่มหมวดหมู่สินทรัพย์

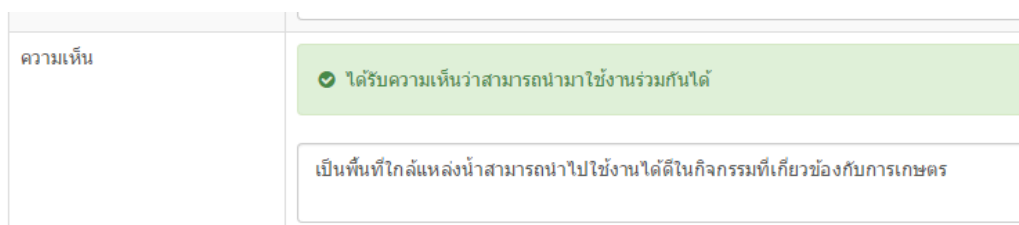
Show 25 entries Search:

หมวดหมู่หลัก	ชื่อหมวดหมู่	
-	Computer	
-	Mobile	
Computer	Personal Computer	
Computer	Notebook	
Mobile	Smart Phone	
Mobile	Tablet	

รูปที่ 32 ตัวอย่างหน้าจอการจัดการหมวดหมู่สินทรัพย์

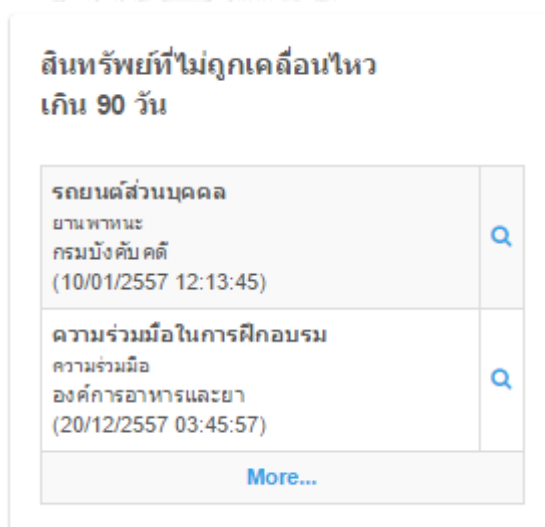
ในขณะที่สินทรัพย์แต่ละชิ้นจะสามารถถูกตรวจสอบโดยผู้ใช้งานจาก สคร. กระทรวงการคลัง และ สศช. สามารถป้อนข้อมูลความเห็น และข้อเสนอแนะ ของการใช้ทรัพยากร และความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจนำสินทรัพย์นั้นๆ ไปใช้งาน โดยจำมีความสามารถ

ในการกรั่นกรองโดยผู้ใช้งานเพื่อให้ทราบว่าสิทธิ์ขั้นนั้นๆ สามารถนำไปใช้งานร่วมกันได้หรือไม่ ดังตัวอย่างแสดงในรูปที่ 33



รูปที่ 33 ความสามารถในการใส่ข้อคิดเห็นและการประเมินการใช้งานร่วมกันได้

นอกจากนี้เพื่อให้ข้อมูลสิทธิ์หรือความร่วมมือภายในระบบมีการเคลื่อนไหวและมีข้อมูลที่ต้องตลอดเวลาทางระบบจึงมีความสามารถในการตรวจสอบถึงความทันกาลของข้อมูลสิทธิ์หรือความร่วมมือ ซึ่งมีกำหนดระยะเวลา 90 วัน ซึ่งหากสิทธิ์หรือความร่วมมือใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเกิน 90 วันระบบจะแสดงการแจ้งเตือน ดังรูปที่ 34



รูปที่ 34 ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลสิทธิ์หรือความร่วมมือที่ไม่มีการเคลื่อนไหว

(5) การจัดการความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจ

เช่นเดียวกับการจัดการสิทธิ์ ทางระบบได้ออกแบบให้มีการจัดการและใช้งานร่วมกันของความร่วมมือ (ภายใต้หัวข้อสิทธิ์ที่ประเมินค่าไม่ได้) จากแต่ละหน่วยงานได้ ซึ่งสิ่งที่สามารถจัดเป็นความร่วมมือได้นั้น มีมากมายหลายรูปแบบ อาทิ ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ด้านต่างๆ ความชำนาญเฉพาะต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้รวมเรียกว่า ความร่วมมือ ซึ่งหากในแต่ละหน่วยงาน

สามารถนำมาจัดสรรเป็นการร่วมมือข้ามหน่วยงานกัน ระบบก็ถูกออกแบบมาเพื่อรองรับการจัดการด้านนี้เช่นเดียวกัน ซึ่งรูปที่ 35 เป็นหน้าจอการจัดการความร่วมมือ และรูปที่ 36 เป็นรูปแสดงหน้าจอการจัดการหมวดหมู่ความร่วมมือในแบบต่างๆ ภายใต้หัวข้อสิทธิ์ที่ประเมินค่าไม่ได้

SEA-CoM State Enterprise Assets and Collaboration Management for Synergy Program

ผู้ดูแลระบบ SOEapp
ผู้ดูแลระบบ ส่วนกลาง

สิทธิ์ที่ประเมินค่าไม่ได้

+ เพิ่มสิทธิ์

Show 25 entries Search:

รูปภาพ	หมวดหมู่	ชื่อ	จำนวน	ค่าใช้จ่าย	
	ความร่วมมือ การอบรม/การแลกเปลี่ยนความรู้	ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ตามความถนัดของธุรกิจ	1	0 บาท/วัน	
	ความร่วมมือ การอบรม/การแลกเปลี่ยนความรู้	ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ตามความถนัดของธุรกิจ	1	0 บาท/วัน	

รูปที่ 35 หน้าจอการจัดการหมวดหมู่ความร่วมมือ

SEA-CoM State Enterprise Assets and Collaboration Management for Synergy Program

ผู้ดูแลระบบ SOEapp
ผู้ดูแลระบบ ส่วนกลาง

หมวดหมู่สิทธิ์ที่ประเมินค่าไม่ได้

+ เพิ่มหมวดหมู่สิทธิ์

Show 25 entries Search:

หมวดหมู่หลัก	ชื่อหมวดหมู่	
-	ความร่วมมือ การอบรม/การแลกเปลี่ยนความรู้	
-	ความร่วมมือ การผลิต/การจัดซื้อจัดจ้าง	
-	ความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญ	
-	ความร่วมมือ ฐานข้อมูล	
-	ความร่วมมือ การทำธุรกรรมด้านการเงิน	
-	ความร่วมมือ การให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	
-	ความร่วมมือ การโฆษณาสินค้า/ประชาสัมพันธ์	

รูปที่ 36 รูปแสดงหน้าจอการจัดการหมวดหมู่ความร่วมมือในแบบต่างๆ

(6) ความสามารถในการตรวจสอบ (Matching) สินทรัพย์หรือความร่วมมือ

ในกรณีที่ต้องการตรวจสอบว่ามีสินทรัพย์หรือความร่วมมือที่น่าจะตรงกับความต้องการใช้งานหรือไม่ เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันว่ามีข้อมูลสินทรัพย์หรือความร่วมมือจริง และตรงกับความต้องการใช้งาน หรือว่าไม่มีสินทรัพย์หรือความร่วมมือที่ตรงกับความต้องการใช้งาน ทางระบบจึงออกแบบความสามารถในการตรวจสอบสินทรัพย์หรือความร่วมมือก่อนเบื้องต้น ก่อนจะทำการใช้หรือมีความร่วมมือจริง เพื่อให้ผู้ใช้งานทราบถึงสินทรัพย์หรือความร่วมมือที่น่าจะมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งจากรูปที่ 37 เป็นภาพการตรวจสอบสินทรัพย์กรณีพบสินทรัพย์ที่น่าจะใช้งานได้ และรูปที่ 38 เป็นภาพการตรวจสอบสินทรัพย์กรณีไม่พบสินทรัพย์ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเลย

The screenshot displays the 'SEA-CoM' interface for asset matching. The main heading is 'การตรวจสอบสินทรัพย์' (Asset Search). The search criteria are as follows:

เงื่อนไขสินทรัพย์ที่ต้องการตรวจสอบ	
คำค้นหา	ที่ดิน
จำนวน	5
คุณลักษณะ	เพื่อการเกษตร

A green 'ตรวจสอบ' (Search) button is located below the form. The results section, titled 'ผลการค้นหาและตรวจสอบสินทรัพย์ที่มีความใกล้เคียง' (Search and check results for similar assets), shows a list of matching land parcels:

- พบสินทรัพย์ที่เหมาะสม** (Found suitable assets)
- ที่ดินเปล่า** (Vacant land): เจ้าของ : องค์การคลังสินค้า, จำนวน 188
- ที่ดินเปล่า** (Vacant land): เจ้าของ : บริษัทลูกกรุงเทพ, จำนวน 12
- ที่ดินเปล่า** (Vacant land): (partially visible)

รูปที่ 37 การตรวจสอบสินทรัพย์กรณีพบสินทรัพย์ที่น่าจะใช้งานได้

SEA-CoM State Enterprise Assets and Collaboration Management for Synergy Program

ผู้ดูแลระบบ SOEapp
ผู้ดูแลระบบ ส่วนกลาง

หน้าแรก / การตรวจสอบสินทรัพย์

การตรวจสอบสินทรัพย์

เงื่อนไขสินทรัพย์ที่ต้องการตรวจสอบ

คำค้นหา	รอบรรทุก
จำนวน	15
คุณลักษณะ	10 ล้อ

ผลการค้นหาและตรวจสอบสินทรัพย์ที่มีความใกล้เคียง

✘ ไม่พบสินทรัพย์ที่เ็นตรงกับเงื่อนไขที่ท่านระบุ

ตรวจสอบ

รูปที่ 38 การตรวจสอบสินทรัพย์กรณีไม่พบสินทรัพย์ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเลย

(7) ความเห็น ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

เป็นความสามารถที่ใช้งานสำหรับให้ จาก สศช. และ สคร. ให้ความเห็นในการนำสินทรัพย์ไปใช้งานทั้งในเชิงภาพรวมและในเชิงรายกลุ่มสินทรัพย์เพื่อให้องค์กรภายใต้การกำกับดูแลสามารถนำไปเป็นข้อมูลตั้งต้นเพื่อประกอบการพิจารณาใช้งานสินทรัพย์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตรงกับนโยบายและความตั้งใจในการจัดหา ซึ่งรูปที่ 39 ความสามารถในการให้ความเห็นในเชิงนโยบาย จาก สศช. (สภาพัฒน์) ทั้งในเชิงภาพรวมและในเชิงรายกลุ่มสินทรัพย์ และรูปที่ 40 ความสามารถในการให้ความเห็นในเชิงนโยบาย จาก สคร. (กระทรวงการคลัง) ทั้งในเชิงภาพรวมและในเชิงรายกลุ่มสินทรัพย์

ความเห็นในเชิงนโยบาย จาก สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ความคิดเห็นต่อภาพรวมของโครงการ

- สินทรัพย์จำพวกที่ดินและอาคารสถานที่ลดจนความพร้อม ที่ระบุอยู่ในระบบ ถูกส่งร่องสามารถนำไปใช้งานได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้องค์กรในภาพรวมประหยัดและมีการใช้งานสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความคิดเห็นรายกลุ่มสินทรัพย์

ที่ดินเปล่า รวม 530 หน่วย

- มีจำนวนที่ดินเปล่าจำนวนมาก กระจายอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศไทย

ระบบสารสนเทศที่สามารถใช้งานร่วมกัน รวม 13 หน่วย

- มีระบบสารสนเทศพื้นฐาน ซึ่งในแต่ละองค์กรสามารถนำมาใช้งานร่วมกันได้ เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานในแต่ละองค์กร

รูปที่ 39 ความสามารถในการให้ความเห็นในเชิงนโยบาย จาก สศช. ทั้งในภาพรวมและรายกลุ่มสินทรัพย์

ความเห็นในเชิงนโยบาย จาก กระทรวงการคลัง

ความคิดเห็นต่อภาพรวมของโครงการ

- สินทรัพย์จำพวกที่ดินและอาคารสถานที่ลดจนความพร้อม ที่ระบุอยู่ในระบบ ถูกส่งร่องสามารถนำไปใช้งานได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้องค์กรในภาพรวมประหยัดและมีการใช้งานสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความคิดเห็นรายกลุ่มสินทรัพย์

เครื่องมือทางการตลาด รวม 10 หน่วย

- มีทีมงานทางการตลาดอยู่เป็นจำนวนมาก สามารถกระจายความสามารถไปยังหน่วยงานต่างๆ ได้ทั่วประเทศ

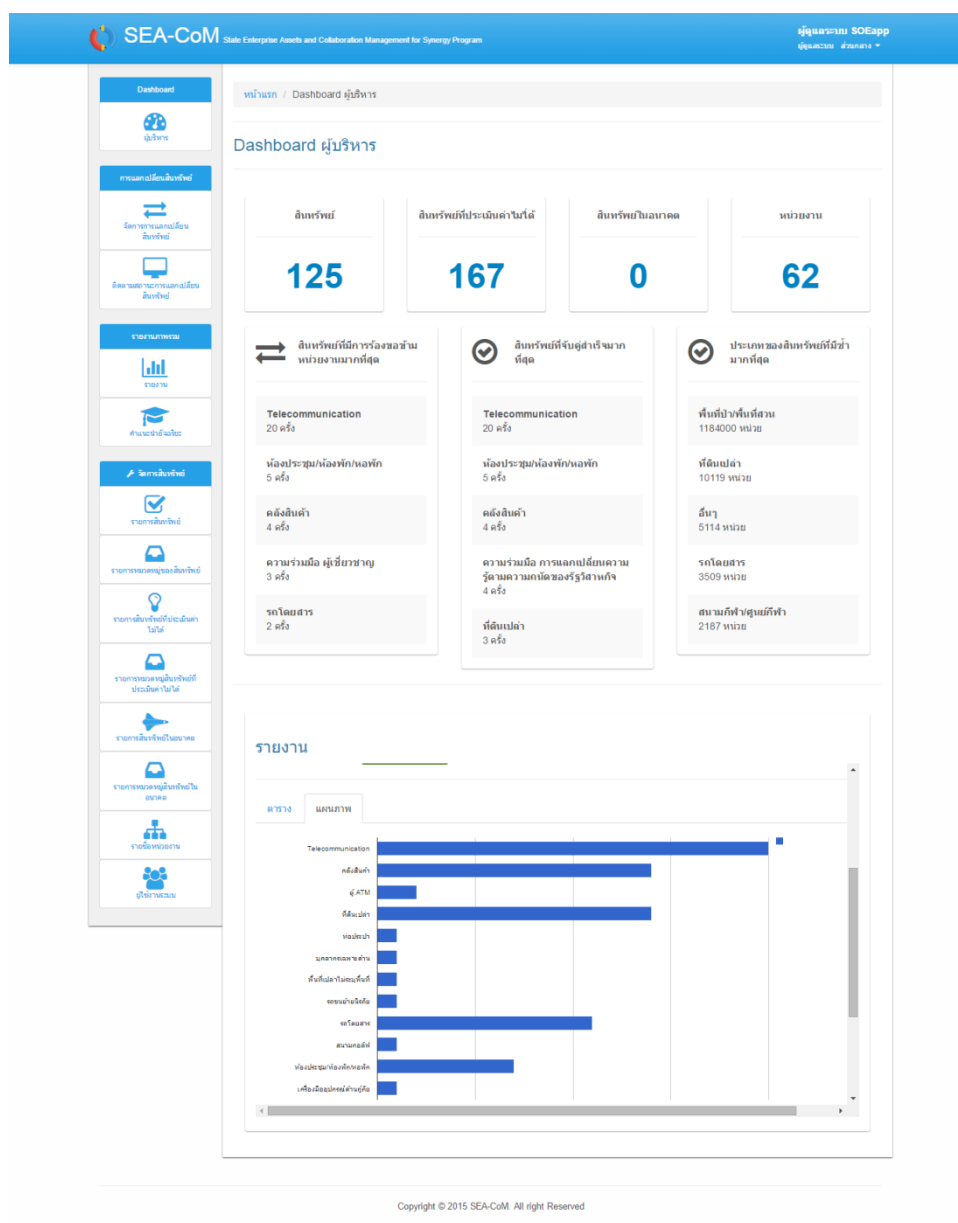
ห้องปฏิบัติการ รวม 13 หน่วย

- มีห้องปฏิบัติการที่เป็นของตนเอง สามารถกระจายความสามารถไปยังหน่วยงานต่างๆ ได้ทั่วประเทศ

รูปที่ 40 ความสามารถในการให้ความเห็นในเชิงนโยบายจาก สคร. ทั้งในภาพรวมและรายกลุ่มสินทรัพย์

(8) ระบบสนับสนุนผู้บริหาร

สำหรับผู้บริหารทั้งที่เป็นผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารหน่วยงานรัฐ เช่น สคร. สำหรับติดตามรายการสิทธิหรือความร่วมมือประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็สิทธิที่จับต้องได้ สิทธิที่จับต้องไม่ได้ สิทธิในอนาคตจากการจัดซื้อหรือการลงทุน หรือความร่วมมือก็ตาม ลักษณะหน้าจอก็จะเป็นการออกแบบให้ใช้งานง่าย สามารถจำแนกข้อมูลและเนื้อหาที่ต้องการได้โดยเร็ว ซึ่งภายในหน้าจอก็ประกอบด้วย ส่วนข้อมูลสรุปจำนวนสิทธิ หรือความร่วมมือ คำแนะนำต่างๆ จากระบบ และรายงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ดังภาพประกอบที่ 41



Copyright © 2015 SEA-CoM. All right Reserved

รูปที่ 41 หน้าจอสำหรับผู้บริหาร

(9) รายชื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ใช้สำหรับจัดการรายการองค์กรหรือหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะมีการนำข้อมูลไปใช้งานกับส่วนจัดการสิทธิ์ว่าเป็นของหน่วยงานใด เมื่อมีการร้องขอเอ็มหรือคันทางระบบจะได้ส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานเจ้าของสิทธิ์ได้ถูกต้อง

(10) ผู้ใช้งานระบบ

เป็นระบบย่อยใช้สำหรับจัดการผู้ใช้งานในระบบ โดยสามารถเพิ่มลดแก้ไขหรือทำให้สิทธิการใช้งาน โดยมีสิทธิการใช้งาน ดังนี้ ผู้ดูแลระบบ เป็นผู้ดูแลระบบทั้งหมดซึ่งในที่นี้กำหนดให้เป็น สคร. ผู้ดูแลหน่วยงาน เป็นผู้ดูแลในระบบหน่วยงานย่อยภายในองค์กร เช่นฝ่ายสารสนเทศของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะมีสิทธิเข้าถึงการทำงานในระดับเฉพาะที่อยู่ภายในหน่วยงานของตนเท่านั้น และ ผู้ใช้งาน เป็นผู้ใช้งานระบบโดยทั่วไปภายในองค์กร ซึ่งจะมีสิทธิเข้าถึงการทำงานในระดับเฉพาะที่อยู่ภายในหน่วยงานของตนเท่านั้น

จากส่วนการทำงานทั้งหมดที่กล่าวมาสามารถสรุปรายการสิทธิการใช้งานฟังก์ชันงานได้ ดังนี้ ตารางที่ 29 สิทธิการใช้งานฟังก์ชันต่างๆ

ตารางที่ 29 รายการสิทธิการใช้งาน

ระบบงาน	สิทธิการใช้งาน		
	ผู้ดูแลระบบ	ผู้ดูแลหน่วยงาน	ผู้ใช้งาน
สถานะงานที่ร้องขอและรอการอนุมัติ	✓	✓	✓
สถานะงานที่รอการอนุมัติจากหน่วยงานของท่าน	✓	✓	✓
สิทธิ์ที่มิได้ถูกแก้ไขเกิน วัน 90	✓	✓	✓
โครงการ	✓	✓	✓
ติดตามสถานะ	✓	✓	✓
รายงาน	✓	✓	
คำแนะนำอัจฉริยะ	✓	✓	
สิทธิ์	✓	✓	
หมวดหมู่สิทธิ์	✓	✓	
สิทธิ์ที่ประเมินค่าไม่ได้	✓	✓	
หมวดหมู่สิทธิ์ที่ประเมินค่าไม่ได้	✓	✓	
สิทธิ์ในอนาคต	✓	✓	
หมวดหมู่สิทธิ์ในอนาคต	✓	✓	

ระบบงาน	สิทธิการใช้งาน		
	ผู้ดูแลระบบ	ผู้ดูแล หน่วยงาน	ผู้ใช้งาน
แผนผังองค์กร	✓		
ผู้ใช้งาน	✓	✓	

6.4 คำอธิบายเพิ่มเติม

จากระบบที่กล่าวมาในส่วนเครื่องมือในการค้นหาสิทธิ์หรือความร่วมมือในขั้นตอนการสรรหาสิทธิ์เข้าสู่โครงการเพื่อใช้งานหรือความร่วมมือนั้น ทางระบบได้นำหลักการการค้นหาสารสนเทศ (Information Retrieval) มาประยุกต์ใช้งานเข้ากับเครื่องมือช่วยค้นหาสิทธิ์หรือความร่วมมือ กล่าวคือ นำแนวคิดที่ว่า เมื่อมีผู้ใช้งานสนใจ ในที่นี้ใช้การคลิกเป็นตัวชี้วัดความสนใจ ซึ่งเมื่อมีการค้นหาสิทธิ์หรือความร่วมมือ นอกจากระบบจะนำเสนอรายการสิทธิ์หรือความร่วมมือตามคำค้นหาและหมวดหมู่ของสิทธิ์หรือความร่วมมือแล้ว ระบบยังนำเสนอโดยเรียงลำดับตามความถี่ในการคลิก ซึ่งแสดงว่าสิทธิ์หรือความร่วมมือรายการนั้นๆ เป็นที่ได้รับความสนใจของผู้ใช้งาน มานำเสนอเพื่อให้ผู้ใช้งานค้นหาสิทธิ์หรือความร่วมมือได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

6.5 ผลการทดสอบระบบ

จากข้อมูลจริงที่ได้จากการรวบรวมมาจากหน่วยงานจริงๆ และนำมาสกัดให้อยู่ในรูปแบบที่มีการจัดหมวดหมู่ เป็นประเภทของสิทธิ์ชนิดต่างๆ ตามที่ระบบกำหนด จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดสู่ระบบซึ่งมีปริมาณข้อมูลทั้งหมด ดังนี้

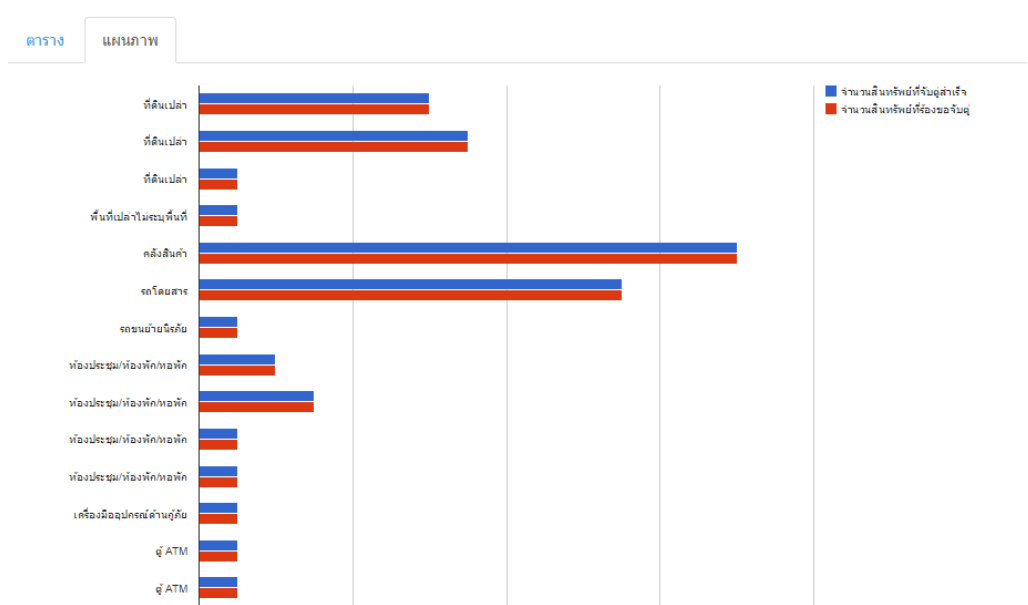
- ข้อมูลสิทธิ์ทั้งหมด 292 รายการ แบ่งออกเป็น
- สิทธิ์ปกติ 125 รายการ
- สิทธิ์ที่จับต้องไม่ได้ 167 รายการ
- สิทธิ์ในอนาคต 0 รายการ (เนื่องจากเหตุผลตามที่กล่าวมา)
- แบ่งสิทธิ์ออกเป็นหมวดหมู่ได้ 52 ประเภท
- หน่วยงานที่ร่วมแบ่งสิทธิ์ 62 หน่วยงาน

จากนั้นจึงนำข้อมูลการขอใช้สิทธิ์หรือความร่วมมือข้ามหน่วยงานที่สามารถร้องขอและจัดสรรได้จริงระหว่างหน่วยงานมา และทางผู้วิจัยได้สร้างสถานการณ์จำลองการยืมสิทธิ์หรือ

ความร่วมมือภายในระบบขึ้นมา ซึ่งได้ข้อมูลสถิติ ซึ่งมีรูปที่ 42 และรูปที่ 43 เป็นรูปตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการจับคู่การแบ่งปันการใช้งานสินทรัพย์ และรูปที่ 44 เป็นรูปตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการจับคู่การแบ่งปันการใช้งานความร่วมมือระหว่างกันของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจากข้อมูลสินทรัพย์ทั้งหมด 292 รายการ สามารถนำมาแบ่งปันกันใช้งานข้ามหน่วยงานได้ถึง 173 รายการ โดยเป็นสินทรัพย์ที่จับคู่ได้ 160 รายการและสินทรัพย์ที่จับคู่ไม่ได้หรือความร่วมมือ 13 รายการ หรือคิดเป็นร้อยละ 59.24 จากข้อมูลตัวอย่างในเบื้องต้นและเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการใช้งานระหว่างหน่วยงานเท่านั้น และทั้งนี้ ค่าการใช้งานสินทรัพย์หรือความร่วมมือระหว่างกัน จะสามารถเพิ่มขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญเมื่อมีข้อมูลจริงถูกใช้งานและดำเนินการไปในลักษณะที่เป็นการใช้งานจริง

ตาราง		แผนภาพ		
ชื่อสินทรัพย์	ชนิดสินทรัพย์	จำนวนสินทรัพย์ที่จับคู่สำเร็จ	จำนวนสินทรัพย์ที่ร้องขอจับคู่	
1 ที่ดินเปล่า	สินทรัพย์	6	6	
2 ที่ดินเปล่า	สินทรัพย์	7	7	
3 ที่ดินเปล่า	สินทรัพย์	1	1	
4 พื้นที่เปล่าในระบุพื้นที่	สินทรัพย์	1	1	
5 คลังสินค้า	สินทรัพย์	14	14	
6 รถโดยสาร	สินทรัพย์	11	11	
7 รถขนย้ายนิรภัย	สินทรัพย์	1	1	
8 ห้องประชุม/ห้องพัก/หอพัก	สินทรัพย์	2	2	
9 ห้องประชุม/ห้องพัก/หอพัก	สินทรัพย์	3	3	
10 ห้องประชุม/ห้องพัก/หอพัก	สินทรัพย์	1	1	
11 ห้องประชุม/ห้องพัก/หอพัก	สินทรัพย์	1	1	
12 เครื่องมืออุปกรณ์ด้านกู้ภัย	สินทรัพย์	1	1	
13 ตู้ ATM	สินทรัพย์	1	1	
14 ตู้ ATM	สินทรัพย์	1	1	
15 สนามกอล์ฟ	สินทรัพย์	1	1	
16 Telecommunication	สินทรัพย์	4	4	
17 Telecommunication	สินทรัพย์	4	4	
18 Telecommunication	สินทรัพย์	4	4	
19 Telecommunication	สินทรัพย์	4	4	
20 Telecommunication	สินทรัพย์	4	4	

รูปที่ 42 ข้อมูลการจับคู่การแบ่งปันการใช้สินทรัพย์



รูปที่ 43 รายงานการจับคู่การแบ่งปันการใช้สินทรัพย์

ชื่อสินทรัพย์	ประเภทสินทรัพย์	จำนวนสินทรัพย์ที่จับคู่สำเร็จ	จำนวนสินทรัพย์ที่ร้องขอจับคู่
21 บุคลากรเฉพาะด้าน	บุคลากรเฉพาะด้าน		1
22 ห้องเช่า	ห้องเช่า		1
23 ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ตามความถนัดของรัฐวิสาหกิจ	ความร่วมมือ การอบรม/การแลกเปลี่ยนความรู้	1	1
24 ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ตามความถนัดของ รัฐวิสาหกิจ	ความร่วมมือ การอบรม/การแลกเปลี่ยนความรู้	1	1
25 ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ตามความถนัดของ รัฐวิสาหกิจ	ความร่วมมือ การอบรม/การแลกเปลี่ยนความรู้	2	2
26 ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ตามความถนัดของ รัฐวิสาหกิจ	ความร่วมมือ การอบรม/การแลกเปลี่ยนความรู้	2	2
27 ความร่วมมือ การบริหารจัดการองค์กร	ความร่วมมือ การอบรม/การแลกเปลี่ยนความรู้	2	2
28 ความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญ	ความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญ	2	2
29 ความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญ	ความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญ	1	1
30 ความร่วมมือ การวิจัยและพัฒนา	ความร่วมมือ การวิจัยและพัฒนา	1	1
31 ความร่วมมือ การวิจัยและพัฒนา	ความร่วมมือ การวิจัยและพัฒนา	1	1
32 ความร่วมมือ การวิจัยและพัฒนา	ความร่วมมือ การวิจัยและพัฒนา	2	2
33 ความร่วมมือ การพิมพ์	ความร่วมมือ การพิมพ์	1	1
34 ความร่วมมือ การพิมพ์	ความร่วมมือ การพิมพ์	1	1
35 ความร่วมมือ Call Center	ความร่วมมือ Call Center		1

รูปที่ 44 ข้อมูลการจับคู่การแบ่งปันการใช้ความร่วมมือข้ามหน่วยงาน

บทที่ 7

การยอมรับการใช้เทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญาและการพัฒนาในเชิงพาณิชย์

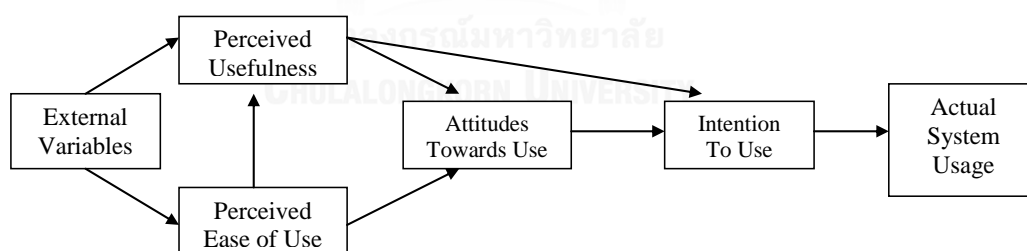
บทนี้กล่าวถึงการนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมาซึ่งได้แก่โปรแกรมการบริหารทรัพยากรสินและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจเพื่อประสานพลัง (State Enterprise Assets and Collaboration Management for Synergy Program หรือ SEA-CoM) ตามที่อธิบายไว้ในบทที่ 6 ไปศึกษาเพื่อแสดงให้เห็นถึงส่วนสำคัญของความสามารถในการนำไปประยุกต์สู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการแสดงถึงการเป็นนวัตกรรมของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น โดยประกอบด้วย (1) การยอมรับการใช้เทคโนโลยี ซึ่งแสดงให้เห็นเป็นอันดับแรกว่าโปรแกรมนั้นได้รับการยอมรับในการนำไปสู่การปฏิบัติจริงของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ ในมุมมองของเทคโนโลยีที่ใช้ (2) การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในลำดับต่อมาว่าหลังจากที่โปรแกรมได้รับการยอมรับแล้ว แสดงว่าโปรแกรมนั้นมีศักยภาพผู้วิจัยจึงควรบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรสินทางปัญญาต่อไปอย่างไร เพื่อปกป้องรักษาสิทธิประโยชน์ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญหนึ่งของการพัฒนานำไปสู่เชิงพาณิชย์ได้ และ ส่วนสุดท้ายที่เกี่ยวข้องคือ (3) การพัฒนาในเชิงพาณิชย์ ซึ่งแสดงว่าการนำไปสู่การปฏิบัติจริงนั้น รูปแบบการนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนจากกลุ่มเป้าหมาย และความคุ้มค่า เป็นเช่นไร

7.1 การยอมรับการใช้เทคโนโลยี

การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีไปใช้งานจริงในทางปฏิบัตินั้น เครื่องมือที่ใช้พิจารณาผลกระทบหรือผลตอบแทนการใช้ของผู้ใช้งานคือการยอมรับเทคโนโลยีในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ใช้งานจริง ได้แก่ แบบจำลองการยอมรับการใช้เทคโนโลยี (Technology Acceptance Model หรือ TAM) ที่พัฒนาโดย Davis et al. (1989) โดยแบบจำลองนี้กล่าวถึงการยอมรับการใช้เทคโนโลยีว่าประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness หรือ PU) และการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) ดังปรากฏในรูปที่ 45 แบบจำลอง TAM นี้ได้รับการนำไปประยุกต์และ ทดสอบถึงความถูกต้องและน่าเชื่อถืออย่างแพร่หลาย และพบว่าแบบจำลองมีความถูกต้องแม่นยำสูง เช่น การศึกษาของ Hendrickson et al. (1993) หรือ Szajna (1994) เป็นต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความมั่นใจในการเลือกแบบจำลอง TAM นี้สำหรับการทดสอบการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของโปรแกรม SEA-CoM ที่ได้พัฒนาขึ้น

7.1.1 การสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยี

ผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจโดยแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายโดยวิธีเจาะจงทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) หน่วยงานราชการซึ่งเป็นผู้ใช้โปรแกรม SEA-CoM และข้อมูลเพื่อกำกับดูแล และส่งเสริมการบริหารทรัพย์สินและความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ ประกอบไปด้วย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) (สคร.) สำนักงานประมาณ (สงป.) กรมบัญชีกลาง (บก.) และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง และ (2) รัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะใช้โปรแกรมและข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพย์สินทรัพย์สินและจัดการการลงทุนของตน และเป็นหน่วยงานผู้ปฏิบัติจริงในความร่วมมือต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วยรัฐวิสาหกิจ จำนวน 14 แห่งซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกสาขา ทั้ง 9 สาขาของรัฐวิสาหกิจ โดยผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มระดับผู้บริหาร ซึ่งกำหนดไว้ว่าเป็นข้าราชการหรือผู้บริหารรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ระดับ ซี 8 หรือเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งถือได้ว่าเป็นระดับบริหารระดับสูง เพราะเป็นตำแหน่งเทียบเท่าระดับสำนักขึ้นไป ซึ่งมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องบริหาร นโยบาย การวางแผนและยุทธศาสตร์ขององค์กร และ (2) กลุ่มปฏิบัติการ หรือที่เรียกว่าระดับปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้ว่าเป็นข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ระดับ ซี 8 ลงมา จะเห็นได้ว่าหลักการของการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีเจาะจงเพื่อสอบถามนั้นเป็นหลักการที่ทำให้มั่นใจว่าการสำรวจจะครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และจะครอบคลุมทั้งระดับที่เป็นระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและนโยบายซึ่งเป็นผู้ใช้ข้อมูล และกลุ่มปฏิบัติการที่เป็นผู้นำข้อมูลเข้าโปรแกรม เรียกใช้ข้อมูลจากโปรแกรม เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและปฏิสัมพันธ์กับโปรแกรมโดยตรง



รูปที่ 45 Technology Acceptance Model (Davis et al., 1989)

ข้อมูลสถิติของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยหน่วยงานทั้งหมด 18 แห่ง เป็นหน่วยงานราชการ 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 ของหน่วยงานทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.78 ของหน่วยงานทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 27 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร (ระดับซี 8 หรือ เทียบเท่าขึ้นไป) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวนมากกว่าคือมีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยในกลุ่มผู้บริหารจำนวน

12 คนนั้น เป็นผู้บริหารหน่วยงานราชการ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 ของกลุ่มผู้บริหาร และ เป็นผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 ของกลุ่มผู้บริหาร และสำหรับระดับปฏิบัติการ จำนวน 15 คนนั้น เป็นระดับปฏิบัติการของหน่วยงานราชการ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และ เป็นระดับปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 ตามลำดับ ข้อมูลภาพรวมของกลุ่ม ตัวอย่างทั้งหมดแสดงให้เห็นในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 30 สรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างการสอบถามการยอมรับการใช้เทคโนโลยี

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานราชการ	4 แห่ง	22.22
รัฐวิสาหกิจ	14 แห่ง	77.78
ผู้บริหาร (ซี 8 หรือ เทียบเท่าขึ้นไป)	12 คน	44.44
<ul style="list-style-type: none"> ● จากหน่วยงานราชการ ● จากรัฐวิสาหกิจ 	7	(ร้อยละ 58.33)
	5	(ร้อยละ 41.67)
ผู้ปฏิบัติ (ซี 8 ลงมา)	15 คน	55.56
<ul style="list-style-type: none"> ● จากหน่วยงานราชการ ● จากรัฐวิสาหกิจ 	6	(ร้อยละ 40)
	9	(ร้อยละ 60)

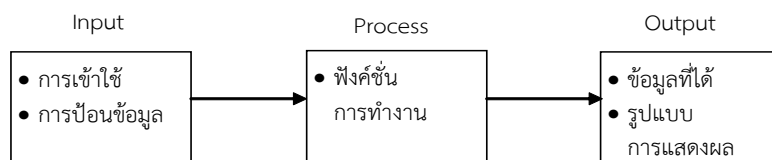
7.1.2 แบบสอบถามการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยี

ในการออกแบบสอบถามเพื่อการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยีนั้น ผู้วิจัยออกแบบโดยมีหลักการของการออกแบบ ได้แก่

- (1) คำถามจะต้องครอบคลุมทุกระบวนการหลักที่ใช้หรือเกี่ยวข้องกับโปรแกรม เพื่อความมั่นใจว่าทุกระบวนการหลักที่ใช้หรือเกี่ยวข้องกับโปรแกรมได้ถูกสอบถาม
- (2) คำถามจะเป็นชุดคำถามที่อ้างอิงจากชุดคำถามการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมาตรฐานอ้างอิงได้ เพื่อความน่าเชื่อถือของชุดคำถาม

ซึ่งทั้ง 2 หลักการข้างต้นจะสอดคล้องกัน คือ ชุดคำถามการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมาตรฐานอ้างอิงได้ก็จะครอบคลุมทุกระบวนการหลักที่ใช้หรือเกี่ยวข้องกับโปรแกรมด้วยเช่นกัน โดยหลักการแรก คือ คำถามจะต้องครอบคลุมทุกระบวนการที่ใช้หรือเกี่ยวข้องกับโปรแกรมนั้น ผู้วิจัยอาศัยมุมมองเชิงระบบ (System Perspective) เข้าช่วย ตั้งแต่กระบวนการเข้าใช้

โปรแกรม และป้อนข้อมูลเข้าโปรแกรม (Input) ไปจนถึงกระบวนการสุดท้ายคือ ข้อมูลที่ได้รับ และการแสดงผลข้อมูลแก่ผู้ใช้งาน (Output) ดังแสดงในรูปที่ 46



รูปที่ 46 มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

สำหรับหลักการที่ 2 คำถามจะเป็นชุดคำถามที่อ้างอิงจากชุดคำถามการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมาตรฐานอ้างอิงได้ เพื่อความน่าเชื่อถือของชุดคำถามนั้น ผู้วิจัยอาศัยการอ้างอิงตามที่ Sauro (2015) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับชุดคำถามที่เหมาะสมของ TAM ไว้ว่า ส่วนที่ 1 การรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness หรือ PU) สามารถอ้างอิงจากชุดคำถามมาตรฐานของ TAM ตามที่ได้พัฒนาขึ้นโดย Davis et al. (1989) และ ส่วนที่ 2 การรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน (Perceived Ease of Use หรือ PEOU) สามารถอ้างอิงจากชุดคำถามมาตรฐาน The System Usability Scale (SUS) ที่พัฒนาโดย Brooke (1986) ทั้งนี้ คำถามทั้งหมดจะอยู่ในรูปของประโยคบอกเล่าเพื่อให้ผู้ตอบให้ความเห็นว่า “เห็นด้วย” มากน้อยระดับไหน โดยใช้ระดับ 5 ระดับ (Likert Scale) ได้แก่ ระดับ 1 “ไม่เห็นด้วยมาก” ระดับ 2 “ไม่เห็นด้วย” ระดับ 3 “เฉยๆ/ปานกลาง” ระดับ 4 “เห็นด้วย” และ ระดับ 5 “เห็นด้วยมาก”

สรุปคำถามของแบบสอบถามได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน ประกอบด้วย 5 คำถาม ได้แก่

คำถามที่ 1 “โปรแกรมนี้ช่วยให้การบริหารสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นกว่าปัจจุบัน (Asset Utilization)”

คำถามที่ 2 “โปรแกรมนี้ช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจากการมีความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration for Synergy)”

คำถามที่ 3 “โปรแกรมนี้สามารถช่วยให้บริหารหรือดูแลการลงทุนของรัฐวิสาหกิจได้ดีขึ้น (Investment Efficiency)”

คำถามที่ 4 “โปรแกรมนี้ให้ข้อมูลและสามารถทำงานได้ตามที่ท่านคาดหวัง (Expectation)”

โดยมี คำถามที่ 5 “ในภาพรวมแล้ว โปรแกรมนี้มีประโยชน์ต่อภาครัฐ (Overall Usefulness)” เป็นคำถามสุดท้ายเพื่อใช้สอบทานระดับการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานใน

ภาพรวม กับระดับการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานเมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-4

ส่วนที่ 2 การรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน ประกอบด้วย 5 คำถาม เช่นเดียวกัน ได้แก่

คำถามที่ 1 “โปรแกรมนี้ง่ายที่จะเรียนรู้เพื่อใช้งาน”

คำถามที่ 2 “การใส่ข้อมูลต่างๆ ของโปรแกรมนี้ง่าย”

คำถามที่ 3 “การใช้ฟังก์ชันต่างๆ ง่ายต่อการใช้งาน”

คำถามที่ 4 “โปรแกรมนี้แสดงผลที่ง่ายต่อการเข้าใจ”

โดยมี คำถามที่ 5 “ในภาพรวมแล้ว โปรแกรมนี้ง่ายต่อการใช้งาน” เป็นคำถามสุดท้ายเพื่อใช้ สอบทานระดับการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งานในภาพรวม กับระดับการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งานเมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-4

การคำนวณการยอมรับการใช้เทคโนโลยีจะคำนวณจากส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 รวมกัน โดย ให้นำหนักของส่วนที่ 1 การรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน เป็น 1.5 เท่าของส่วนที่ 2 การรู้สึกว่าง่าย ต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน (Sauro, 2015) ผลของการการคำนวณการยอมรับการใช้เทคโนโลยีจะ แสดงโดยใช้ระดับ 5 ระดับ (Leikert Scale) เช่นเดียวกัน ได้แก่ ระดับ 1 “ต่ำมาก” ระดับ 2 “ต่ำ” ระดับ 3 “ปานกลาง” ระดับ 4 “สูง” และ ระดับ 5 “สูงมาก”

7.1.3 ผลการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยี

ผลการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยีจากแบบสอบถาม สรุปได้ ดังนี้

(1) กลุ่มผู้ปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 การรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness)

ตารางที่ 31 สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness) กลุ่มผู้ปฏิบัติ

คำถาม	Mean	ระดับ
1. โปรแกรมนี้ช่วยให้การบริหารสินทรัพย์ของ รัฐวิสาหกิจดีขึ้นกว่าปัจจุบัน (Asset Utilization)	4.67	เห็นด้วยมาก

คำถาม	Mean	ระดับ
2. โปรแกรมนี้ช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจากการมีความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration for Synergy)	4.33	เห็นด้วย
3. โปรแกรมนี้สามารถช่วยให้บริหารหรือดูแลการลงทุนของรัฐวิสาหกิจได้ดีขึ้น (Investment Efficiency)	4.27	เห็นด้วย
4. โปรแกรมนี้ให้ข้อมูลและสามารถทำงานได้ตามที่ท่านคาดหวัง (Expectation)	4.53	เห็นด้วยมาก
5. ในภาพรวมแล้ว โปรแกรมนี้มีประโยชน์ต่อภาครัฐ (Overall Usefulness)	4.80	เห็นด้วยมาก
รวม (คำถามที่ 1-4 ยกเว้น คำถามที่ 5)	4.50	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 31 ระดับการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานกลุ่มผู้ปฏิบัติเมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-4 เท่ากับ 4.50 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานในภาพรวมของคำถามที่ 5 ที่เท่ากับ 4.80 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ในกลุ่มผู้ปฏิบัตินั้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 1 โปรแกรมนี้ช่วยให้การบริหารสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นกว่าปัจจุบัน (Asset Utilization) มีค่าเฉลี่ย 4.67 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาได้แก่ ข้อที่ 4 โปรแกรมนี้ให้ข้อมูลและสามารถทำงานได้ตามที่ท่านคาดหวัง (Expectation) มีค่าเฉลี่ย 4.53 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 โปรแกรมนี้สามารถช่วยให้บริหารหรือดูแลการลงทุนของรัฐวิสาหกิจได้ดีขึ้น (Investment Efficiency) มีค่าเฉลี่ย 4.27

ส่วนที่ 2 การรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน (Perceived Ease of Use)
ตารางที่ 32 สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน กลุ่มผู้ปฏิบัติ

คำถาม	Mean	ระดับ
1. โปรแกรมนี้ง่ายที่จะเรียนรู้เพื่อใช้งาน	4.87	เห็นด้วยมาก
2. การใส่ข้อมูลต่างๆ ของโปรแกรมนี้ง่าย	4.40	เห็นด้วย
3. การใช้ฟังก์ชันต่างๆ ง่ายต่อการใช้งาน	4.20	เห็นด้วย
4. โปรแกรมนี้แสดงผลที่ง่ายต่อการเข้าใจ	4.80	เห็นด้วยมาก
5. ในภาพรวมแล้ว โปรแกรมนี้ง่ายต่อการใช้งาน	4.67	เห็นด้วยมาก

คำถาม	Mean	ระดับ
รวม (คำถามที่ 1-4 ยกเว้น คำถามที่ 5)	4.57	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 32 ระดับการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งานกลุ่มผู้ปฏิบัติเมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-4 เท่ากับ 4.57 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับการรู้สึกว่ามีความประโยชน์ของผู้ใช้งานในภาพรวมของคำถามที่ 5 ที่เท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ในกลุ่มผู้ปฏิบัตินั้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 1 โปรแกรมนี้ง่ายที่จะเรียนรู้เพื่อใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 4.87 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาได้แก่ ข้อที่ 4 โปรแกรมนี้แสดงผลที่ง่ายต่อการเข้าใจ มีค่าเฉลี่ย 4.80 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 การใช้ฟังก์ชันต่างๆ ง่ายต่อการใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 4.20

ระดับการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มผู้ปฏิบัติคำนวณจากส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 จากคำตอบของคำถามที่ 1-4 ของทั้ง 2 ส่วน เท่ากับ 4.53 แสดงว่าการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มผู้ปฏิบัติเมื่อคำนวณจากคำถามที่ 5 ที่เป็นคำถามสรุปภาพรวมของทั้งส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 ที่เท่ากับ 4.71 อยู่ในระดับ สูงมาก เช่นเดียวกัน

(2) กลุ่มผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 การรู้สึกว่ามีความประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness)
 ตารางที่ 33 สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่ามีความประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness) กลุ่มผู้บริหาร

คำถาม	Mean	ระดับ
1. โปรแกรมนี้ช่วยให้การบริหารสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นกว่าปัจจุบัน (Asset Utilization)	4.67	เห็นด้วยมาก
2. โปรแกรมนี้ช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจากการมีความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration for Synergy)	4.50	เห็นด้วยมาก
3. โปรแกรมนี้สามารถช่วยให้บริหารหรือดูแลการลงทุนของรัฐวิสาหกิจได้ดีขึ้น (Investment Efficiency)	4.25	เห็นด้วย

คำถาม	Mean	ระดับ
4. โปรแกรมนี้ให้ข้อมูลและสามารถทำงานได้ตามที่ ท่านคาดหวัง (Expectation)	4.75	เห็นด้วยมาก
5. ในภาพรวมแล้ว โปรแกรมนี้มีประโยชน์ต่อ ภาครัฐ (Overall Usefulness)	4.58	เห็นด้วยมาก
รวม (คำถามที่ 1-4 ยกเว้น คำถามที่ 5)	4.54	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 33 ระดับการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานกลุ่มผู้บริหารเมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-4 เท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานในภาพรวมของคำถามที่ 5 ที่เท่ากับ 4.58 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ในกลุ่มผู้บริหารนั้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 4 โปรแกรมนี้ให้ข้อมูลและสามารถทำงานได้ตามที่ท่านคาดหวัง (Expectation) มีค่าเฉลี่ย 4.75 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ได้แก่ ข้อที่ 1 โปรแกรมนี้ช่วยให้การบริหารสินทรัพย์ของรัฐบาลดีขึ้นกว่าปัจจุบัน (Asset Utilization) มีค่าเฉลี่ย 4.67 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 โปรแกรมนี้สามารถช่วยให้บริหารหรือดูแลการลงทุนของรัฐบาลได้ดีขึ้น (Investment Efficiency) มีค่าเฉลี่ย 4.25

ส่วนที่ 2 การรู้สึกว่าการใช้งานของผู้ใช้งาน (Perceived Ease of Use)

ตารางที่ 34 สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่าการใช้งานของผู้ใช้งาน กลุ่มผู้บริหาร

คำถาม	Mean	ระดับ
1. โปรแกรมนี้ง่ายที่จะเรียนรู้เพื่อใช้งาน	4.83	เห็นด้วยมาก
2. การใส่ข้อมูลต่างๆ ของโปรแกรมนี้ง่าย	4.58	เห็นด้วยมาก
3. การใช้ฟังก์ชันต่างๆ ง่ายต่อการใช้งาน	4.42	เห็นด้วย
4. โปรแกรมนี้แสดงผลที่ง่ายต่อการเข้าใจ	4.67	เห็นด้วยมาก
5. ในภาพรวมแล้ว โปรแกรมนี้ง่ายต่อการใช้งาน	4.67	เห็นด้วยมาก
รวม (คำถามที่ 1-4 ยกเว้น คำถามที่ 5)	4.63	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 34 ระดับการรู้สึกว่าการใช้งานของผู้ใช้งานกลุ่มผู้บริหารเมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-4 เท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับ

การรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานในภาพรวมของคำถามที่ 5 ที่เท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ในกลุ่มผู้บริหารนั้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 1 โปรแกรมนี้ง่ายที่จะเรียนรู้เพื่อใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 4.83 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาได้แก่ ข้อที่ 4 โปรแกรมนี้แสดงผลที่ง่ายต่อการเข้าใจ มีค่าเฉลี่ย 4.67 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 การใช้ฟังก์ชันต่างๆ ง่ายต่อการใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 4.42

ระดับการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มบริหารคำนวณจากส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 จากคำตอบของคำถามที่ 1-4 ของทั้ง 2 ส่วน เท่ากับ 4.58 แสดงว่าการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มบริหารเมื่อคำนวณจากคำถามที่ 5 ที่เป็นคำถามสรุปภาพรวมของทั้งสองส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 ที่เท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับ สูงมาก เช่นเดียวกัน

(3) ภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่มรวมกัน

ส่วนที่ 1 การรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness)

ตารางที่ 35 สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งาน (Perceived Usefulness) ภาพรวม

คำถาม	Mean	ระดับ
1. โปรแกรมนี้ช่วยให้การบริหารสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นกว่าปัจจุบัน (Asset Utilization)	4.67	เห็นด้วยมาก
2. โปรแกรมนี้ช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจากการมีความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration for Synergy)	4.48	เห็นด้วย
3. โปรแกรมนี้สามารถช่วยให้บริหารหรือดูแลการลงทุนของรัฐวิสาหกิจได้ดีขึ้น (Investment Efficiency)	4.26	เห็นด้วย
4. โปรแกรมนี้ให้ข้อมูลและสามารถทำงานได้ตามที่ท่านคาดหวัง (Expectation)	4.67	เห็นด้วยมาก
5. ในภาพรวมแล้ว โปรแกรมนี้มีประโยชน์ต่อภาครัฐ (Overall Usefulness)	4.67	เห็นด้วยมาก
รวม (คำถามที่ 1-4 ยกเว้น คำถามที่ 5)	4.52	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 35 ระดับการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานในภาพรวม (ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 2 กลุ่มรวมกัน) เมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-4 เท่ากับ 4.52 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับการรู้สึกว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานในภาพรวมของคำถามที่ 5 ที่ เท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมี 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 โปรแกรมนี้ช่วยให้การบริหารสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจดีขึ้นกว่าปัจจุบัน (Asset Utilization) และ ข้อที่ 4 โปรแกรมนี้ให้ข้อมูลและสามารถทำงานได้ตามที่ท่านคาดหวัง (Expectation) มีค่าเฉลี่ย 4.67 เท่ากัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาได้แก่ ข้อที่ 2 โปรแกรมนี้ช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจากการมีความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration for Synergy) มีค่าเฉลี่ย 4.48 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 โปรแกรมนี้สามารถช่วยให้บริหารหรือดูแลการลงทุนของรัฐวิสาหกิจได้ดีขึ้น (Investment Efficiency) มีค่าเฉลี่ย 4.26

ส่วนที่ 2 การรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน (Perceived Ease of Use)
ตารางที่ 36 สรุปผลสำรวจการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน ภาพรวม

คำถาม	Mean	ระดับ
1. โปรแกรมนี้ง่ายที่จะเรียนรู้เพื่อใช้งาน	4.85	เห็นด้วยมาก
2. การใส่ข้อมูลต่างๆ ของโปรแกรมนี้ง่าย	4.48	เห็นด้วย
3. การใช้ฟังก์ชันต่างๆ ง่ายต่อการใช้งาน	4.30	เห็นด้วย
4. โปรแกรมนี้แสดงผลที่ง่ายต่อการเข้าใจ	4.74	เห็นด้วยมาก
5. ในภาพรวมแล้ว โปรแกรมนี้ง่ายต่อการใช้งาน	4.67	เห็นด้วยมาก
รวม (คำถามที่ 1-4 ยกเว้น คำถามที่ 5)	4.59	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 36 ระดับการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งานในภาพรวม (ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่มรวมกัน) เมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-4 เท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับการรู้สึกว่าง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้งานในภาพรวมของคำถามที่ 5 ที่เท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ข้อที่ 1 โปรแกรมนี้ง่ายที่จะเรียนรู้เพื่อใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 4.85 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาได้แก่ ข้อที่ 4 โปรแกรมนี้แสดงผลที่ง่ายต่อการเข้าใจ มีค่าเฉลี่ย 4.74 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 การใช้ฟังก์ชันต่างๆ ง่ายต่อการใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 4.30

ระดับการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของผู้ใช้งานในภาพรวมคำนวณจากส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 จากคำตอบของคำถามที่ 1-4 ของทั้ง 2 ส่วน เท่ากับ 4.55 แสดงว่าการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของผู้ใช้งานอยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของผู้ใช้งานเมื่อคำนวณ

จากคำถามที่ 5 ที่เป็นคำถามสรุปภาพรวมของทั้งส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 ที่เท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับสูงมาก เช่นเดียวกัน

7.2 ทรัพย์สินทางปัญญาและการประยุกต์ในเชิงพาณิชย์

ทรัพย์สินทางปัญญาและการประยุกต์ในเชิงพาณิชย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยทรัพย์สินทางปัญญาจะเกิดขึ้นมาพร้อมกับสิ่งประดิษฐ์ ขึ้นอยู่กับว่านักประดิษฐ์จะเลือกดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการอย่างไร และเมื่อนำสิ่งประดิษฐ์นั้นไปประยุกต์ในเชิงพาณิชย์ เกิดการใช้จริงจนเป็นนวัตกรรมขึ้น ทางเลือกในเชิงพาณิชย์ต่างๆ ก็จะต้องนำมาพิจารณาควบคู่กับการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาข้างต้น ในที่นี้จึงจะอธิบายถึงทรัพย์สินทางปัญญาและทางเลือกที่มีของโปรแกรม SEA-CoM ตามด้วยรายละเอียดของการประยุกต์ในเชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับทางเลือกในการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่ได้กล่าวถึง

7.2.1 ทรัพย์สินทางปัญญา

สำหรับโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือซอฟต์แวร์นั้น ทรัพย์สินทางปัญญาได้แก่ ลิขสิทธิ์ที่ให้ความคุ้มครองโดยอัตโนมัติ เมื่อพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นมา ทั้งนี้ผู้พัฒนาไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อขอรับความคุ้มครองลิขสิทธิ์เพียงแต่ดำเนินการจดแจ้งไว้เพื่อเป็นหลักฐานเท่านั้น

จากการพิจารณาการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับโปรแกรม SEA-CoM อันเป็นส่วนหนึ่งของการนำไปสู่เชิงพาณิชย์ต่อไปนั้น พบว่ามีทางเลือกที่ควรพิจารณาทั้งหมด 3 ทางเลือกด้วยกัน ได้แก่

ทางเลือกที่ 1 คือ การขายสิทธิ์ในทรัพย์สินทางปัญญา (Selling) โดยข้อดีของทางเลือกนี้คือ ผู้วิจัยจะได้รับผลประโยชน์จากโปรแกรม SEA-CoM ทันที ไม่มีภาระผูกพัน เช่น ความรับผิดชอบที่จะต้องดูแลบำรุงรักษาโปรแกรมต่อไปในอนาคต เป็นต้น แต่มีข้อด้อยคือผู้วิจัยจะหมดสิทธิในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาของโปรแกรม SEA-CoM นี้เด็ดขาดรวมถึงการพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาในอนาคตของโปรแกรม SEA-CoM เช่นเดียวกัน

ทางเลือกที่ 2 คือ การรักษาทรัพย์สินทางปัญญาไว้เองเพื่อใช้ประโยชน์ด้วยตนเอง โดยสามารถดำเนินการในรูปแบบของการให้สิทธิการใช้โปรแกรม SEA-CoM เอง และ/หรือ การดำเนินการโดยควบคู่ไปกับการบริการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น การดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใช้งาน เป็นต้น โดยกลุ่มเป้าหมายหลักของโปรแกรม SEA-CoM คือ หน่วยงานราชการ ได้แก่ กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ หน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลหน่วยงานย่อยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกระทรวงดูแลหน่วยงานย่อยในระดับกรม (หรือเทียบเท่า) หรือ หน่วยงาน

กำกับ (Regulator) ก็เป็นไปได้เช่นกัน รวมถึงรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานย่อยหรือการลงทุนที่สูง และ หน่วยงานภาคเอกชนที่มีขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานย่อยหรือการลงทุนที่สูงก็อยู่ในกลุ่มเป้าหมายได้เช่นเดียวกัน ซึ่งข้อดีของทางเลือกนี้ คือ ผู้วิจัยสามารถได้รับผลประโยชน์ต่อเนื่อง และมีโอกาสของการขยายโอกาสทางธุรกิจสู่กลุ่มเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น รวมถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ ขณะที่ข้อด้อย คือ ในการเริ่มต้นดำเนินการผู้วิจัยจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจำนวนหนึ่งเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร รวมถึงการต้องมีการดำเนินการทางการตลาดที่จริงจัง รวมถึงผู้วิจัยต้องศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ (New Entrepreneur) ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ในทางเทคนิคนั้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องมีการพัฒนาโปรแกรม SEA-CoM เพิ่มเติมเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการและรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้นจากการที่มีกลุ่มเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น รวมถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่แตกต่างจากกลุ่มเป้าหมายเดิม

ทางเลือกที่ 3 คือ การอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์โปรแกรม SEA-CoM แบบไม่เด็ดขาด (Non-Exclusive Licensing) แก่บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการหรือการวางแผนต่างๆ โดยข้อดีของทางเลือกนี้ คือ โปรแกรม SEA-CoM ได้รับการเผยแพร่ ทำการตลาดได้ในวงกว้างขึ้นกว่าการที่ผู้วิจัยดำเนินการเอง ซึ่งจะส่งผลให้การได้รับผลตอบแทนของผู้วิจัยมีโอกาสมากขึ้น ส่วนข้อด้อยของทางเลือกนี้ คือ ผู้วิจัยต้องดูแลและมัตระวังการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาให้เข้มงวด เพราะโอกาสของการเกิดการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของทางเลือกนี้สูงกว่าทางเลือกอื่น

ตารางที่ 37 สรุปข้อดี ข้อด้อย ของแต่ละทางเลือกของการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

ทางเลือก	ข้อดี	ข้อด้อย
1. การขายสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา (Selling)	1. ได้รับผลประโยชน์ทันที 2. ไม่มีภาระผูกพัน	1. หหมดสิทธิในการใช้ประโยชน์จากโปรแกรมเด็ดขาด 2. หหมดสิทธิในการพัฒนาต่อไปในอนาคตของโปรแกรม
2. การรักษาทรัพย์สินทางปัญญาไว้บริหารเอง	1. ได้รับผลประโยชน์ต่อเนื่อง 2. มีโอกาสสู่กลุ่มเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น และกลุ่มเป้าหมายใหม่	1. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 2. ต้องดำเนินการทางการตลาดจริงจัง 3. ต้องพัฒนาตนเองเป็น

ทางเลือก	ข้อดี	ข้อด้อย
		ผู้ประกอบการธุรกิจ 4. ต้องพัฒนาโปรแกรมเพิ่มเติมให้รองรับความต้องการและรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น
3. การให้ใช้ลิขสิทธิ์โปรแกรมแบบไม่เด็ดขาด (Non-Exclusive Licensing)	1. โปรแกรมได้รับการเผยแพร่ ทำการตลาดได้ในวงกว้าง 2. ผลตอบแทนต่อเนื้อมียุทธศาสตร์ โอกาสมากขึ้น	1. โอกาสของการเกิดการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาสูงกว่าทางเลือกอื่น

7.2.2 การประยุกต์ในเชิงพาณิชย์

สำหรับขั้นตอนการพิจารณาเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ในเชิงพาณิชย์ของโปรแกรม SEA-CoM นั้น ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของผู้ใช้งานกลุ่มเป้าหมายก่อน ถึงแม้ผู้วิจัยจะมีข้อมูลการยอมรับการใช้เทคโนโลยี (TAM) จากการสำรวจตามที่อธิบายในข้อ 7.1 แล้วข้างต้นก็ตาม แต่ข้อมูลนั้นยังไม่สามารถแสดงถึงความพึงพอใจของผู้ใช้งานกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง ซึ่งความพึงพอใจนี้เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่จะเป็นข้อมูลประกอบการประยุกต์ในเชิงพาณิชย์ในทุกบริการและผลิตภัณฑ์ (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2010) ไม่ใช่เฉพาะกับโปรแกรม SEA-CoM เท่านั้น

(1) การสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM

ผู้วิจัยใช้วิธีสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM โดยพัฒนาแบบสอบถามจากการประยุกต์แบบสอบถามมาตรฐานที่ใช้สำรวจความพึงพอใจในซอฟต์แวร์ของ SurveyMonkey® (www.surveymonkey.com) โดยประชากรกลุ่มตัวอย่างเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่างเดียวกับการสำรวจการยอมรับการใช้เทคโนโลยี (TAM) รายละเอียดตามตารางที่ 23 เพื่อความมั่นใจว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่เคยใช้และรู้จักโปรแกรม SEA-CoM จริง ทั้งนี้ คำถามส่วนที่ 1 ซึ่งเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใช้งานทั้งหมดจะอยู่ในรูปของประโยคคำถามเพื่อให้ผู้ตอบให้ความเห็นว่า “(ไม่) พึงพอใจ” มากน้อยระดับไหน โดยใช้ระดับ 5 ระดับ (Leikert Scale) ได้แก่ ระดับ 1 “ไม่พึงพอใจมาก” ระดับ 2 “ไม่พึงพอใจ” ระดับ 3 “เฉยๆ” ระดับ 4 “พึงพอใจ” และ ระดับ 5 “พึงพอใจมาก”

คำถามส่วนที่ 1 ของแบบสอบถามประกอบด้วย 6 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใช้งาน ได้แก่

คำถามที่ 1 “ท่านพึงพอใจต่อการป้อนข้อมูล หรือ การเข้าใช้โปรแกรมนี้ระดับใด?”

คำถามที่ 2 “ท่านพึงพอใจต่อความสวยงาม น่าดู น่าใช้ของโปรแกรมนี้ระดับใด?”

คำถามที่ 3 “ท่านพึงพอใจต่อการใช้งานของฟังก์ชันต่างๆ ของโปรแกรมนี้ระดับใด?”

คำถามที่ 4 “ท่านพึงพอใจต่อรูปแบบการนำเสนอข้อมูลของโปรแกรมนี้ระดับใด?”

คำถามที่ 5 “ท่านพึงพอใจต่อคู่มือการใช้งานของโปรแกรมนี้ระดับใด?”

โดยมี คำถามที่ 6 “ในภาพรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมนี้ระดับใด?” เป็นคำถามสุดท้ายเพื่อใช้สอบทานระดับการรับรู้ว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานในภาพรวม กับระดับการรับรู้ว่ามีประโยชน์ของผู้ใช้งานเมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-5

คำถามส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามเป็นคำถามเดียวที่ถามว่า “เมื่อมีโอกาสท่านจะแนะนำให้มีการใช้โปรแกรมนี้แก่หน่วยงานของท่าน หรือ แก่องค์กรอื่นหรือไม่?” โดยผู้ตอบเลือกตอบคำตอบเดียวจากคำตอบที่ให้ไว้ 2 คำตอบ ได้แก่ “ไม่แนะนำ” หรือ “แนะนำ”

ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM จากแบบสอบถาม สรุปได้ ดังนี้

กลุ่มผู้ปฏิบัติ ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM ของกลุ่มผู้ปฏิบัติสรุปได้ตามตารางที่ 38 ดังนี้

ตารางที่ 38 ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM กลุ่มผู้ปฏิบัติ

คำถาม	Mean	ระดับ
1. ท่านพึงพอใจต่อการป้อนข้อมูล หรือ การเข้าใช้โปรแกรมนี้ระดับใด?	4.80	พึงพอใจมาก
2. ท่านพึงพอใจต่อความสวยงาม น่าดู น่าใช้ของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.33	พึงพอใจ
3. ท่านพึงพอใจต่อการใช้งานของฟังก์ชันต่างๆ ของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.60	พึงพอใจมาก
4. ท่านพึงพอใจต่อรูปแบบการนำเสนอข้อมูลของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.73	พึงพอใจมาก
5. ท่านพึงพอใจต่อคู่มือการใช้งานของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.27	พึงพอใจ
6. ในภาพรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.73	พึงพอใจมาก

รวม (คำถามที่ 1-5 ยกเว้น คำถามที่ 6)	4.55	พึงพอใจ มาก
--------------------------------------	------	----------------

จากตารางที่ 38 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานกลุ่มผู้ปฏิบัติ เมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-5 เท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับ พึงพอใจมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับความพึงพอใจในภาพรวมของคำถามที่ 6 ที่เท่ากับ 4.73 อยู่ในระดับ พึงพอใจมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 1 ความพึงพอใจต่อการป้อนข้อมูล หรือ การเข้าใช้โปรแกรม มีค่าเฉลี่ย 4.80 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาได้แก่ ข้อที่ 4 ความพึงพอใจต่อรูปแบบการนำเสนอข้อมูลของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ย 4.73 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 5 ความพึงพอใจต่อคู่มือการใช้งานของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ย 4.27

คำถามส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม “เมื่อมีโอกาสท่านจะแนะนำให้มีการใช้โปรแกรมนี้แก่หน่วยงานของท่าน หรือ แก่องค์กรอื่นหรือไม่?” ผลการสำรวจ ได้แก่ “ไม่แนะนำ” ร้อยละ 0 และ “แนะนำ” ร้อยละ 100

กลุ่มผู้บริหาร ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM ของกลุ่มผู้บริหารสรุปได้ตามตารางที่ 39 ดังนี้

ตารางที่ 39 ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM กลุ่มผู้บริหาร

คำถาม	Mean	ระดับ
1. ท่านพึงพอใจต่อการป้อนข้อมูล หรือ การเข้าใช้โปรแกรมนี้ระดับใด?	4.75	พึงพอใจมาก
2. ท่านพึงพอใจต่อความสวยงาม น่าดู น่าใช้ของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.25	พึงพอใจ
3. ท่านพึงพอใจต่อการใช้งานของฟังก์ชันต่างๆ ของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.58	พึงพอใจมาก
4. ท่านพึงพอใจต่อรูปแบบการนำเสนอข้อมูลของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.42	พึงพอใจ
5. ท่านพึงพอใจต่อคู่มือการใช้งานของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.67	พึงพอใจมาก
6. ในภาพรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.50	พึงพอใจมาก
รวม (คำถามที่ 1-5 ยกเว้น คำถามที่ 6)	4.53	พึงพอใจมาก

จากตารางที่ 39 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานกลุ่มผู้บริหาร เมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-5 เท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับ พึงพอใจมาก ซึ่งสอดคล้องกับระดับความพึงพอใจในภาพรวมของคำถามที่ 6 ที่เท่ากับ 4.50 อยู่ในระดับ พึงพอใจมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 1 ความพึงพอใจต่อการป้อนข้อมูล หรือ การเข้าใช้โปรแกรม มีค่าเฉลี่ย 4.75 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาได้แก่ ข้อที่ 5 ความพึงพอใจต่อคู่มือการใช้งานของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ย 4.67 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 2 ความพึงพอใจต่อความสวยงาม น่าดู น่าใช้ของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ย 4.25

คำถามส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม “เมื่อมีโอกาสท่านจะแนะนำให้มีการใช้โปรแกรมนี้แก่หน่วยงานของท่าน หรือ แก่องค์กรอื่นหรือไม่?” ผลการสำรวจ ได้แก่ “ไม่แนะนำ” ร้อยละ 0 และ “แนะนำ” ร้อยละ 100

ภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่มรวมกัน ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM ของภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่มรวมกันสรุปได้ตามตารางที่ 40 ดังนี้

ตารางที่ 40 ผลการสำรวจความพึงพอใจของโปรแกรม SEA-CoM ภาพรวม

คำถาม	Mean	ระดับ
1. ท่านพึงพอใจต่อการป้อนข้อมูล หรือ การเข้าใช้โปรแกรมนี้ระดับใด?	4.78	พึงพอใจมาก
2. ท่านพึงพอใจต่อความสวยงาม น่าดู น่าใช้ของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.30	พึงพอใจ
3. ท่านพึงพอใจต่อการใช้งานของฟังก์ชันต่างๆ ของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.59	พึงพอใจมาก
4. ท่านพึงพอใจต่อรูปแบบการนำเสนอข้อมูลของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.59	พึงพอใจ
5. ท่านพึงพอใจต่อคู่มือการใช้งานของโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.44	พึงพอใจมาก
6. ในภาพรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมนี้ระดับใด?	4.63	พึงพอใจมาก
รวม (คำถามที่ 1-5 ยกเว้น คำถามที่ 6)	4.54	พึงพอใจมาก

จากตารางที่ 40 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่มรวมกัน เมื่อคำนวณจากค่าเฉลี่ยของคำตอบของคำถามที่ 1-5 เท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับ พึงพอใจมาก

ซึ่งสอดคล้องกับระดับความพึงพอใจในภาพรวมของคำถามที่ 6 ที่เท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับ พึงพอใจมาก เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อที่ 1 ความพึงพอใจต่อการป้อนข้อมูล หรือ การเข้าใช้โปรแกรม มีค่าเฉลี่ย 4.78 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา มี 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3 ความพึงพอใจต่อการใช้งานของฟังก์ชันต่างๆ ของโปรแกรม และ ข้อที่ 4 ความพึงพอใจต่อรูปแบบการนำเสนอข้อมูล ของโปรแกรมมีค่าเฉลี่ย 4.59 เท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 2 ความพึงพอใจต่อความสวยงาม น่าดู น่าใช้ของโปรแกรม มีค่าเฉลี่ย 4.30

คำถามส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม “เมื่อมีโอกาสท่านจะแนะนำให้มีการใช้โปรแกรมนี้แก่หน่วยงานของท่าน หรือ แก่องค์กรอื่นหรือไม่?” ผลการสำรวจ ได้แก่ “ไม่แนะนำ” ร้อยละ 0 และ “แนะนำ” ร้อยละ 100

สรุปได้ว่าผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานจากกลุ่มประชากรตัวอย่างอยู่ที่ระดับ “พึงพอใจมาก” และผู้ตอบแบบสอบถามทุกคน (ร้อยละ 100) จะแนะนำให้มีการใช้โปรแกรมนี้แก่หน่วยงานของตน หรือ แก่องค์กรอื่น ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีความมั่นใจยิ่งขึ้นในการประยุกต์สู่เชิงพาณิชย์ ของโปรแกรม SEA-CoM อย่างไรก็ตาม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ ควรปรับปรุงการใช้ภาษาและคำพูดของโปรแกรมและคู่มือให้เข้าใจง่ายขึ้น โดยอิงกับภาษาราชการ, ควรมีการฝึกสอนก่อนการใช้งานจริง, ควรมี Call Center สำหรับสอบถามเวลามีปัญหา, และ ควรมี Option ให้เลือกรูปแบบที่แสดงผลได้ตามใช้ผู้ใช้ที่ต้องการมากขึ้น

(2) แนวทางการประยุกต์สู่เชิงพาณิชย์ (Commercialization)

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานประมง กรมบัญชีกลาง และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นั้น จากการที่ผู้วิจัยสอบถามกับผู้บริหารระดับสูง ยังไม่พบว่ามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบใดก็ตามเพื่อวัตถุประสงค์ตามที่โปรแกรม SEA-CoM สามารถให้ได้ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสของผู้วิจัยที่จะสร้างนวัตกรรมขึ้นให้กับหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่เป็นเป้าหมายหลักด้วยโปรแกรม SEA-CoM นี้

เพื่อสอบถามแนวทางการประยุกต์สู่เชิงพาณิชย์ผู้วิจัยจึงมุ่งเป้าหมายเฉพาะที่กลุ่มผู้บริหารเท่านั้น เนื่องจากเป็นผู้ที่จะตัดสินใจหรือสนับสนุนการจัดซื้อต่างๆ ของหน่วยงาน โดยการสอบถามกลุ่มผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่ผ่านมาตามข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 23 โดยสอบถามเฉพาะผู้บริหารจากหน่วยงานราชการ เพราะหากจะมีการจัดซื้อจริงนั้น หน่วยงานราชการจะเป็นผู้จัดซื้อ เพราะเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแล ส่งเสริม หรือ บริหารจัดการในภาพรวม ขณะที่กลุ่มรัฐวิสาหกิจจะ

เป็นผู้ใช้มากกว่าเป็นผู้จัดซื้อ ทำให้กลุ่มผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 7 คน โดยสอบถามใน 2 ประเด็นหลักสืบเนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจ ที่ปรากฏว่าผู้บริหารทุกคน (ร้อยละ 100) จะแนะนำให้มีการใช้โปรแกรมนี้แก่หน่วยงานของตน (หรือ แก่องค์กรอื่น) โดยประเด็นแรกที่สอบถามคือรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมในการใช้งานจริงของหน่วยงานว่า (1) โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC), (2) โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บน Tablet, และ/หรือ (3) โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บนโทรศัพท์มือถือ โดยผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ ผลปรากฏว่าทุกคน (ร้อยละ 100) เห็นว่าโปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของโปรแกรมเพื่อใช้บนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) โดยให้มี Application เพื่อใช้บน Tablet และ Application เพื่อใช้บนโทรศัพท์มือถือด้วย

ประเด็นที่ 2 คือระดับราคาของโปรแกรม SEA-CoM ที่ผู้บริหารคิดว่าเหมาะสม ถ้าจะจัดซื้อเพื่อนำมาใช้งาน ค่าเฉลี่ยของราคาที่กลุ่มผู้บริหารหน่วยราชการทั้งหมดในภาพรวมเห็นว่าเหมาะสมคือ 1.86 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาเฉพาะผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ค่าเฉลี่ยของราคาที่กลุ่มผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เห็นว่าเหมาะสมคือ 1.75 ล้านบาท สรุปข้อมูลทั้งหมดนี้ได้ตามตารางที่ 41

ตารางที่ 41 สรุปผลการสอบถามกลุ่มผู้บริหารเพื่อการประยุกต์สู่เชิงพาณิชย์

ประเด็น	ผล
โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC)	ร้อยละ 100
โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บน Tablet	ร้อยละ 100
โปรแกรมนี้ควรจะพัฒนาในรูปแบบของ Application เพื่อใช้บนโทรศัพท์มือถือ	ร้อยละ 100
ระดับราคาที่เหมาะสมถ้าจะจัดซื้อ (ผู้บริหารจากทุกหน่วยงานที่สอบถาม)	1.86 ล้านบาท
ระดับราคาที่เหมาะสมถ้าจะจัดซื้อ (ผู้บริหารเฉพาะจาก สคร.)	1.75 ล้านบาท

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สอบถามคำถามแก่กลุ่มผู้บริหารด้วยเช่นกันว่า หากต้องการให้โปรแกรมนี้มีการใช้แพร่หลายและจริงจัง ผู้บริหารแต่ละท่านมีความคิดเห็นว่าจะดำเนินการเช่นไร?

ซึ่งคำตอบที่ได้รับ ได้แก่ ควรมีข้อมูลที่มากและหลากหลาย คล้ายกับ Web Site ขายของที่จะมีคนมาใช้จำนวนมากๆ Web site นั้น ก็ต้องมีของขายจำนวนมากๆ, ควรให้เอกชนเข้ามาดูและใช้ข้อมูลได้ด้วย แต่อาจจำกัดว่าข้อมูลส่วนไหนเข้ามาดูและใช้ได้ ข้อมูลส่วนไหนที่เข้ามาดูและใช้ไม่ได้, ควรกำหนดหรือบังคับ เหมือนการที่ราชการ รัฐวิสาหกิจ ต้องส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS ของกรมบัญชีกลาง และ, เพื่อให้มีข้อมูลหนึ่งเข้ามาก่อนช่วงที่จะบังคับให้ส่งข้อมูล ควรจะหารือและขอความร่วมมือกับหน่วยงานหลักๆ จำนวนหนึ่งก่อน ลักษณะเป็นหน่วยงานนำร่อง หรือ"หน้าม้า"

จากข้อมูลทั้งหมดจากแนวทางการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ผลการสำรวจความพึงพอใจ ผลการสอบถามกลุ่มผู้บริหารเพื่อการประยุกต์สู่เชิงพาณิชย์ ผู้วิจัยจึงสรุปการประยุกต์โปรแกรม SEA-CoM สู่เชิงพาณิชย์ ตามตารางที่ 42 ดังนี้

ตารางที่ 42 สรุปการประยุกต์โปรแกรม SEA-CoM สู่เชิงพาณิชย์

การดำเนินการ	อธิบายเพิ่มเติม
ขายสิทธิ์ในทรัพย์สินทางปัญญา (Selling) ให้แก่กลุ่มเป้าหมายหลักอันดับแรก คือ สคร.	(1) ได้รับผลประโยชน์ทันที (2) ไม่มีภาระผูกพัน (3) ตรงตามเจตนารมณ์ของผู้วิจัย และสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ที่ต้องการให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจที่มีจำนวนมาก (ณ สิ้นปี 2557 จำนวน 12 ล้านล้านบาท จาก www.sepo.go.th) และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจให้มากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเร็ว ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่มีเจตนารมณ์ที่จะแสวงหาผลตอบแทนสูงสุด
พัฒนาให้มี Application เพื่อใช้บน Tablet และ Application เพื่อใช้บนโทรศัพท์มือถือด้วย	ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสำหรับ Application เพื่อใช้บน Tablet และ Application เพื่อใช้บนโทรศัพท์มือถือ ประมาณ 150,000.00 บาท (หนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน) จากการประมาณการของนักพัฒนาซอฟต์แวร์
ปรับปรุงเพิ่มเติมตามความเห็นและข้อสังเกต ที่ได้จากการสำรวจเฉพาะข้อที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับทางเลือก ที่จะ	ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเพิ่มเติมตามความเห็นและข้อสังเกต ทั้ง 2 ข้อ ประมาณ 50,000.00 บาท (ห้าหมื่นบาทถ้วน) จากการประมาณการ

การดำเนินการ	อธิบายเพิ่มเติม														
<p>ขายสิทธิ์ในทรัพย์สินทางปัญญา (Selling) ให้แก่กลุ่มเป้าหมายหลักอันดับแรก คือ สคร. ได้แก่</p> <p>(1) การใช้ภาษาและคำพูดของโปรแกรมและคู่มือให้เข้าใจง่ายขึ้น โดยอิงกับภาษาราชการ</p> <p>(2) การมี Option ให้เลือกรูปแบบที่แสดงผลได้ตามใช้ผู้ใช้ที่ต้องการมากขึ้น</p>	<p>ของนักพัฒนาซอฟต์แวร์</p>														
<p>ผลตอบแทนที่ผู้วิจัยได้รับ</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="300 855 1141 963">รายได้จากการขาย</td> <td data-bbox="1141 855 1385 963">1,750,000.00 บาท</td> </tr> <tr> <td data-bbox="300 963 1141 1030">ค่าพัฒนาโปรแกรม SEA-CoM</td> <td data-bbox="1141 963 1385 1030">150,000.00 บาท</td> </tr> <tr> <td data-bbox="300 1030 1141 1142">ค่าพัฒนา Application บน Tablet และ โทรศัพท์มือถือ</td> <td data-bbox="1141 1030 1385 1142">150,000.00 บาท</td> </tr> <tr> <td data-bbox="300 1142 1141 1254">ค่าปรับปรุงเพิ่มเติมตามความเห็นและข้อสังเกต 2 ข้อ</td> <td data-bbox="1141 1142 1385 1254">50,000.00 บาท</td> </tr> <tr> <td data-bbox="300 1254 1141 1321">ค่าดำเนินการ</td> <td data-bbox="1141 1254 1385 1321">100,000.00 บาท</td> </tr> <tr> <td data-bbox="300 1321 1141 1388">รวมค่าใช้จ่าย</td> <td data-bbox="1141 1321 1385 1388">450,000.00 บาท</td> </tr> <tr> <td data-bbox="300 1388 1141 1532">ผลตอบแทน</td> <td data-bbox="1141 1388 1385 1532">1,300,000.00 บาท</td> </tr> </tbody> </table>		รายได้จากการขาย	1,750,000.00 บาท	ค่าพัฒนาโปรแกรม SEA-CoM	150,000.00 บาท	ค่าพัฒนา Application บน Tablet และ โทรศัพท์มือถือ	150,000.00 บาท	ค่าปรับปรุงเพิ่มเติมตามความเห็นและข้อสังเกต 2 ข้อ	50,000.00 บาท	ค่าดำเนินการ	100,000.00 บาท	รวมค่าใช้จ่าย	450,000.00 บาท	ผลตอบแทน	1,300,000.00 บาท
รายได้จากการขาย	1,750,000.00 บาท														
ค่าพัฒนาโปรแกรม SEA-CoM	150,000.00 บาท														
ค่าพัฒนา Application บน Tablet และ โทรศัพท์มือถือ	150,000.00 บาท														
ค่าปรับปรุงเพิ่มเติมตามความเห็นและข้อสังเกต 2 ข้อ	50,000.00 บาท														
ค่าดำเนินการ	100,000.00 บาท														
รวมค่าใช้จ่าย	450,000.00 บาท														
ผลตอบแทน	1,300,000.00 บาท														

บทที่ 8

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ผลของการทบทวนวรรณกรรม การสำรวจโดยแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลทั้งทางบวก คือ ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมและใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ และ ปัจจัยลบ คือ บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรค เพื่อนำมาเป็นข้อกำหนดหรือความต้องการของระบบ (System Requirements) ตลอดจน ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) นำมาสู่การออกแบบระบบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อกำกับดูแลความร่วมมือและใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ สามารถสรุปผล อภิปราย และมีข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

8.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือและใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเมื่อแบ่งออกเป็นปัจจัยบวก และ ปัจจัยลบนั้นประกอบด้วยกันทั้งสิ้น 11 ปัจจัยบวก และ 14 ปัจจัยลบ ตามลำดับ สรุปแสดงให้เห็ндังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 43 สรุปปัจจัยบวกพร้อมคำอธิบายโดยย่อ

ปัจจัยบวก	
1. การมีคนกลาง	การที่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่คนกลางทั้งในแง่ ศูนย์กลาง ประสาน หรือ โกล่เกลี่ย (ถ้าจำเป็น)
2. การมีข้อมูล (Database)	การมีข้อมูล หรือ การที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อ การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน เช่น ข้อมูล ทรัพยากรที่พร้อมให้ใช้ประโยชน์ (Supply) ข้อมูล ทรัพยากรที่ต้องการใช้ (Demand) เป็นต้น
3. การมีผู้แนะนำ	การที่มีผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาถึงแนวทาง วิธีการ หรือ โอกาส ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน ของรัฐวิสาหกิจ
4. การมี Pilot Project	การมีโครงการการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะนำร่องก่อน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และ เห็น ประโยชน์
5. การมีความเข้าใจ	การมีความรู้ ความเข้าใจในรัฐวิสาหกิจถึงเหตุผล

ปัจจัยบวก	
	ประโยชน์ และแนวทาง ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
6. การมีโอกาสดพบปะระหว่างกัน	การที่รัฐวิสาหกิจมีโอกาสดพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความเห็น ทศนคติ แบบไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ไม่ผูกพัน ไม่กดดัน แต่เปิดความคิด
7. การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม	การที่เป็นหน่วยงานรัฐรูปแบบหนึ่ง รัฐวิสาหกิจจึงมีการกิจหรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานรัฐรูปแบบอื่นด้วย
8. การมีการติดตามประเมินผล	การที่มีการติดตามรายงานผลความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค และประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน
9. การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน	การที่การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันนั้น ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ประโยชน์นั้นมากกว่าการไม่ได้มีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
10.การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน	การที่การดำเนินงานนั้นมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน
11.การมีผู้นำกลุ่ม	การที่มีผู้ทำหน้าที่ผู้นำระหว่างรัฐวิสาหกิจ ลักษณะ Champion ทำหน้าที่กระตุ้น ชักจูง ชี้นำ

ตารางที่ 44 สรุปปัจจัยลบพร้อมคำอธิบายโดยย่อ

ปัจจัยลบ	
1. การไม่มีความเข้าใจ	การไม่มีความรู้ ความเข้าใจในรัฐวิสาหกิจถึงเหตุผล ประโยชน์ และแนวทาง ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
2. การไม่เห็น/ไม่เกิดประโยชน์ร่วมกัน	การที่การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันนั้น ไม่ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ประโยชน์นั้นไม่มากกว่าการไม่ได้มีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน
3. กฎ ระเบียบ ต่างๆ	การที่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ทั้งของ รัฐวิสาหกิจเอง และของประเทศที่เกี่ยวข้อง ที่ไม่เอื้อต่อ

ปัจจัยลบ	
	การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของ รัฐวิสาหกิจ
4. การไม่มีข้อมูล (Database)	การไม่มีข้อมูล หรือ การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน เช่น ข้อมูลทรัพยากรที่พร้อมให้ใช้ประโยชน์ (Supply) ข้อมูลทรัพยากรที่ต้องการใช้ (Demand) เป็นต้น
5. การไม่ตั้งใจจริง	การขาดความตั้งใจ ทุ่มเท และให้ความสนใจอย่างจริงจังในการดำเนินงาน
6. การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ	การที่รัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีการดำเนินงานในลักษณะผูกขาด หรือ มีลักษณะเฉพาะ รัฐวิสาหกิจอื่นไม่ได้ดำเนินงานลักษณะเดียวกัน
7. การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	การที่รัฐวิสาหกิจไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกันแต่แรก ทำให้การไม่ไว้วางใจกัน การไม่มั่นใจว่าจะมีการหาประโยชน์ของอีกฝ่าย ส่งผลกระทบต่อการทุ่มเท การแลกเปลี่ยนข้อมูล และกิจกรรมการดำเนินงานอื่นๆ ระหว่างกัน
8. การที่นโยบายไม่แน่นอน	การที่นโยบายของภาครัฐ กระทรวง หรือ ของรัฐวิสาหกิจ ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลง
9. การพึ่งอีกฝ่ายมาก	การที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องพึ่งพารัฐวิสาหกิจคู่ความร่วมมือมากเกินไป ทำให้เป็นลักษณะของการพึ่งพามากกว่าการร่วมมือ
10. การไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน	การที่การดำเนินงานนั้นไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน
11. การขาดทักษะในการบริหารจัดการ	การบริหารจัดการเมื่อจะมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน จำเป็นต้องมีทักษะที่แตกต่างจากทักษะการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจเมื่อดำเนินงานโดยเอกเทศ ด้วยตนเอง ซึ่งรวมถึงการมีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ฯลฯ
12. การไม่มีการติดตามประเมินผล	การที่ไม่มีการติดตามรายงานผลความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค และ ประเมินผลความสำเร็จของการ

ปัจจัยลบ	
ดำเนินงาน	
13.การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน	การที่รัฐวิสาหกิจไม่มีโอกาสได้พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความเห็น ทักษะคติ แบบไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ไม่ผูกพัน ไม่กดดัน แต่เปิดความคิด
14.การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ	การที่ภาครัฐซึ่งหมายถึงหน่วยงานระดับกระทรวง หน่วยงานกำกับดูแล (Regulator) และรัฐบาล ไม่มีการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ไม่ว่าจะในรูปแบบของนโยบาย แรงจูงใจ ฯลฯ

จากปัจจัยบวก และ ปัจจัยลบ ที่แสดงข้างต้น จะพบว่ามี 6 ปัจจัย ที่เป็นปัจจัยเดียวกันแต่คนละสถานะ นั่นคือปัจจัยเหล่านี้ส่งผลใน 2 มิติ เมื่อเป็นปัจจัยบวก และ เมื่อเป็นปัจจัยลบ นั่นคือ เมื่อเป็นปัจจัยบวกหมายถึง “การมี” ปัจจัยเหล่านี้ เมื่อเป็นปัจจัยลบหมายถึง “การไม่มี” ปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยทั้ง 6 คือ การมีการติดตามประเมินผล (การไม่มีการติดตามประเมินผล) การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน (การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน) การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน (การไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน) การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน (การไม่เห็น/ไม่เกิดประโยชน์ร่วมกัน) การมีความเข้าใจ (การไม่มีความเข้าใจ) และ การมีข้อมูล (Database) (การไม่มีข้อมูล (Database))

ปัจจัยบวกที่เหลือจำนวน 5 ปัจจัย และ ปัจจัยลบที่เหลือจำนวน 8 ปัจจัยเป็นปัจจัยที่ส่งผลในมิติเดียว คือ ในกรณีของปัจจัยบวกจะส่งผลในทางบวกเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้ แต่เมื่อไม่มีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้ส่งผลลบหรือเสียหาย บันทอนแต่ประการใด ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยลบที่เหลือก็จะส่งผลในแง่ลบเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้ แต่เมื่อไม่มีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้หมายความว่าความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจจะดีขึ้น หรือ เป็นการส่งเสริมขึ้นแต่อย่างไร ปัจจัยที่ส่งผลในมิติเดียวนี้ สำหรับปัจจัยบวก ได้แก่ การมีคนกลาง การมีผู้แนะนำ การมี Pilot Project การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม และ การมีผู้นำกลุ่ม สำหรับปัจจัยลบ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การขาดทักษะในการบริหารจัดการ การพึ่งอีกฝ่ายมาก การไม่ตั้งใจจริง การที่นโยบายไม่แน่นอน การไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ และ กฎ ระเบียบ ต่างๆ

เมื่อพิจารณาปัจจัยในมุมมองของระดับความสำคัญและระดับความยาก/ง่าย ของแต่ละปัจจัยแล้วก็จะพบว่า ภาพรวมของปัจจัยบวกมีระดับความสำคัญค่อนข้างมาก คือ ที่ระดับ 4.09 ปัจจัยบวกที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ สูงสุด คือ การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน = 4.50 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ย

ระดับ ความสำคัญ รองลงมาได้แก่ การมีข้อมูล (Database) = 4.37 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ ต่ำสุด คือ การมีหน่วยงานรัฐอื่นเข้าร่วม = 3.54 โดยมี การมีผู้นำกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ ต่ำสุดรองลงมา = 3.82 จะพบว่าทุกปัจจัยบวกมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับ ค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบ t-test (One Sample) แสดงให้เห็นว่ามีเพียง 3 ปัจจัยที่ มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ 4 ขึ้นไปที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้แก่ การมีข้อมูล (Database) การเห็น/เกิดประโยชน์ร่วมกัน และ การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน

จากปัจจัยบวกทั้งหมด 11 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยของระดับ ความยาก/ง่าย = 3.06 อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยปัจจัยบวกที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย สูงสุด คือ การมีการติดตามประเมินผล = 3.28 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย รองลงมาได้แก่ การมีผู้แนะนำ = 3.24 ปัจจัยที่มี ค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย ต่ำสุด คือ การมีข้อมูล (Database) = 2.76 โดยมี การมีผู้นำกลุ่ม มี ค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย ต่ำสุดรองลงมา = 2.84 ไม่มีปัจจัยบวกใดที่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ ง่าย มากกว่า 4 (ค่อนข้างง่าย) ปัจจัยบวกที่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่าย สูงที่สุด ก็ยังเพียงแค่ระดับ ปานกลาง เท่านั้นเอง อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบ t-test (One Sample) แสดงให้เห็นว่ามีเพียง 1 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ 3 ขึ้นไปที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้แก่ การมีการ ติดตามประเมินผล ปัจจัยเดียวเท่านั้น

หากพิจารณาพร้อมกันใน 2 มิติของระดับความสำคัญและระดับความยาก/ง่าย ก็จะพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญตั้งแต่มากขึ้นไป (≥ 4.00) และขณะเดียวกันก็มีค่าเฉลี่ยระดับความ ยาก/ง่าย ปานกลางขึ้นไป (≥ 3) จะมี 3 ปัจจัย ได้แก่ การมีคนกลาง การมีวัตถุประสงค์ชัดเจน และ การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยลบในมุมมองของระดับความสำคัญและระดับความยาก/ง่าย ของแต่ละ ปัจจัยแล้วก็จะพบว่า ภาพรวมของปัจจัยลบมีระดับความสำคัญค่อนข้างมาก คือ ที่ระดับ 3.75 ปัจจัย ลบที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ สูงสุด คือ กฎ ระเบียบ ต่างๆ = 4.15 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ รองลงมาได้แก่ การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ = 4.03 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ ต่ำสุด คือ การไม่มีความเข้าใจ = 3.41 โดยมี การไม่มีความสัมพันธ์ที่ีระหว่างกัน มี ค่าเฉลี่ยระดับ ความสำคัญ ต่ำสุดรองลงมา = 3.46 ปัจจัยลบที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญตั้งแต่ 4 (ค่อนข้างมาก) ขึ้นไป มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ กฎ ระเบียบ ต่างๆ การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ และ การไม่มีข้อมูล (Database) อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบ t-test (One Sample) แสดงให้เห็น ว่าไม่มีปัจจัยใดที่มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ 4 ขึ้นไปที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แม้แต่ ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูงสุด คือ กฎ ระเบียบ ต่างๆ = 4.15

ปัจจัยลบทั้งหมด 14 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยของระดับ ความยาก/ง่าย = 2.63 อยู่ในระดับ ปาน กลาง โดย ปัจจัยลบที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย สูงสุด คือ การไม่มีการติดตามประเมินผล =

3.24 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย รองลงมาได้แก่ การไม่มีโอกาสพบปะระหว่างกัน = 3.18 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย ต่ำสุด คือ กฎ ระเบียบ ต่างๆ = 1.74 โดยมี การผูกขาด/การมีลักษณะเฉพาะ มีค่าเฉลี่ยระดับ ความยาก/ง่าย ต่ำสุดรองลงมา = 2.16 ไม่มีปัจจัยลบใดที่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่าย มากกว่า 4 (ค่อนข้างง่าย) ปัจจัยลบที่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่าย สูงที่สุด ก็ยังเพียงแค่ระดับ ปานกลาง เท่านั้นเอง และผลการทดสอบ t-test (One Sample) แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัจจัยใดที่มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ 3 ขึ้นไปที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

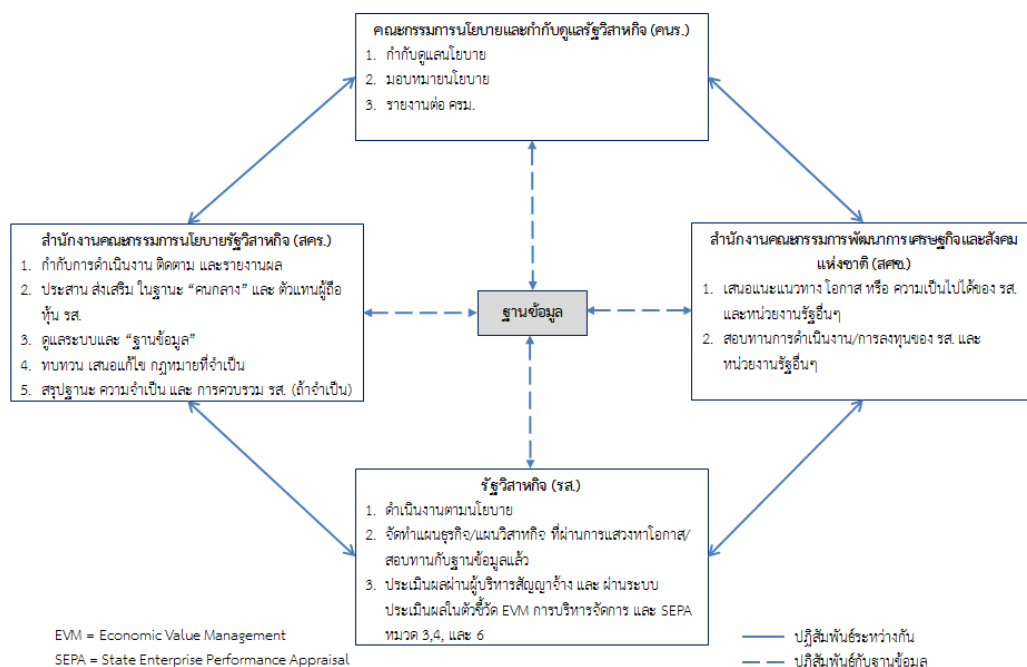
เมื่อพิจารณาปัจจัยลบใน 2 มิติ คือ ระดับของ “ความสำคัญ” และระดับของ “ความยากง่าย” พร้อมกัน ก็พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญตั้งแต่มากขึ้นไป (≥ 4.00) และ ขณะเดียวกันก็มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่าย ปานกลางขึ้นไป (≥ 3) จะไม่มีปัจจัยใดเลย

สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นหลักนั้น พบว่าทุกกลุ่มที่ให้สัมภาษณ์ทั้ง กลุ่มผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ กลุ่มผู้บริหารหน่วยงานรัฐ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจะมีความเห็นแบ่งออกได้หลักๆ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มความเห็นที่ให้สัมภาษณ์ตรงกันทุกกลุ่ม กลุ่มความเห็นที่ไม่ได้ตรงกันทุกกลุ่ม แต่มีความสำคัญซึ่งเรียกว่ากลุ่มประเด็นหลัก และกลุ่มความเห็นที่เหลือที่เรียกว่ากลุ่มประเด็นรอง โดยกลุ่มที่เป็นความเห็นตรงกันนั้น ได้แก่ การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของรัฐวิสาหกิจที่ต้องมี วัฒนธรรม ทศนคติ ที่ดี คิดในแง่ประสิทธิภาพ คิดนอกกรอบ และเชิงกลยุทธ์ การมี คนกลาง/หน่วยงานกลาง ที่มีอำนาจและมีประสิทธิภาพเข้าช่วย การคำนึงถึงเวลาที่ตรงกันของการพร้อมใช้ การเข้าใช้ ทั้งความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันการคิดราคาระหว่างกันเมื่อมีกิจกรรมระหว่างกันขึ้น กลุ่มที่เป็นความเห็นหลักนั้นได้แก่ การมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าช่วยในระบบ การออกแบบระบบให้ ถูกฝังเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานของรัฐวิสาหกิจ และ การใช้ทรัพยากรให้เกิด งานร่วม หรือ Synergy จริงๆ คือ การควรวรรวมซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้อย่างแพร่หลายในภาคเอกชน สำหรับ ประเด็นรองที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ผู้นำทุกระดับตั้งแต่รัฐวิสาหกิจ กระทรวง จนถึงรัฐบาล และการที่ส่งเสริมให้มีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันนั้นต้องคำนึงถึงต้องคำนึงถึงคุณภาพและ ประสิทธิภาพด้วย หากดำเนินการแล้วไม่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพเพียงพอเท่ากับจ้างหรือให้ เอกชนดำเนินการ ก็ไม่ควรที่จะดำเนินการ ไม่ควรทำเพราะเป็นนโยบาย หรือ เพราะเป็นกระแส

จากข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากงานวิจัยที่อธิบายข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 ที่ถามว่าปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทย อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์พร้อมข้อมูลประกอบเชิงลึกที่ครอบคลุมมากกว่าคำถามวิจัยข้อนี้

สำหรับระบบที่ออกแบบมานั้น เน้นที่หลักการของความเรียบง่าย พยายามเป็นระบบที่ง่าย ไม่ซับซ้อน พยายามใช้โครงสร้าง องค์ประกอบต่างๆ ที่มีอยู่แล้วให้มากที่สุด และพยายามตอบสนอง ต่อผลที่ได้จากการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการทบทวนวรรณกรรมที่สรุปเป็นความต้องการหรือ ข้อกำหนดของระบบ (System Requirements) และประเด็นพิจารณา (System Considerations)

ให้มากที่สุด ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ระบบที่ออกแบบโดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และรัฐวิสาหกิจ เป็น 4 องค์ประกอบรอบนอกลักษณะรูปสี่เหลี่ยม และองค์ประกอบที่ 5 เรียกว่าฐานข้อมูล อยู่ตรงกลาง โดยมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบข้างเคียง ทั้ง 4 ยกเว้นฐานข้อมูลที่อยู่ตรงกลางซึ่งองค์ประกอบรอบนอกทั้ง 4 จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วยทั้งหมด ดังรูปข้างล่างนี้ ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจจะเป็นองค์ประกอบที่มีองค์ประกอบย่อยเรียกว่ากลุ่มรัฐวิสาหกิจอยู่ภายใต้องค์ประกอบใหญ่



รูปที่ 47 ภาพโดยย่อของระบบการกำกับดูแลที่ออกแบบ

โดยที่ คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีบทบาท หน้าที่ มอบนโยบายเกี่ยวกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ โดยนโยบายนี้อาจจะเป็นการถ่ายทอดมาจากนโยบายรัฐบาล หรือ จากการรับฟังและสอบถามแนวทาง โอกาส หรือ ความเป็นไปได้จาก สศช. ติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐวิสาหกิจ และมอบความเห็น (ถ้ามี) และรายงานผลต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อแสดงความสำคัญของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจที่มีให้ปรากฏเป็นรูปธรรมในระดับรัฐบาล

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีบทบาท หน้าที่ 2 ระดับ คือ ระดับรับนโยบาย มีบทบาท หน้าที่ รับมอบนโยบายที่เกี่ยวกับความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ จาก คนร. โดยตรงเพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติต่อไป และติดตาม ทยอยผลกลับให้ คนร. ทราบถึงผลการดำเนินงานตามนโยบายนั้นๆ โดยอาจมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจก็ได้ตามความจำเป็นและนโยบาย ขณะเดียวกันเพื่อให้ สคร. ทำหน้าที่เชิงรุกมากขึ้น สคร. จึงต้องทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจเพื่อเอื้อต่อการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจเต็มศักยภาพโดยการพิจารณาถึงความจำเป็นในกรณีที่ “การควบรวม” เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของการเกิดความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ

ระดับมอบหมายนโยบาย ซึ่ง สคร. จะมีบทบาท หน้าที่ การจัดให้มีกิจกรรมระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทั้งในสาขาเดียวกันและต่างสาขาของรัฐวิสาหกิจและเพื่อเอื้อให้รัฐวิสาหกิจมองเห็นโอกาสในการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจได้ดียิ่งขึ้น การให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการสร้างความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ การจัดให้มีและดูแลฐานข้อมูลที่เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของระบบให้มีประสิทธิภาพ มั่นคงและปลอดภัย รวมถึง ง่าย เป็นปัจจุบัน และน่าสนใจต่อรัฐวิสาหกิจ และการพิจารณาให้มีแรงจูงใจแก่รัฐวิสาหกิจ โดยระบบยังออกแบบให้ สคร. มีทางเลือกในการมีผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าช่วยในการให้ข้อเสนอแนะแก่ สคร. ได้เช่นกัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) มีบทบาท หน้าที่ การให้ข้อมูล และความเห็นในรูปของการเสนอแนะแนวทาง โอกาส ความเป็นไปได้ ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจแก่ผู้กำกับดูแลระดับนโยบาย คือ คนร. ในระบบนี้ และการให้ข้อมูล และความเห็นในรูปของการเสนอแนะแนวทาง โอกาส ความเป็นไปได้ ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจแก่รัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจ มีบทบาท หน้าที่ในลักษณะภาพรวม คือ ดำเนินงานและรายงานผลตามนโยบายที่ได้รับมอบ ป้อนข้อมูลทั้งอุปสงค์ อุปทาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องที่ระบุใน “ฐานข้อมูล” และดูแลให้ข้อมูลเป็นข้อมูลปัจจุบัน ถูกต้อง และครบถ้วน เรียกใช้ข้อมูลสำหรับการนำมาพิจารณาประกอบสำหรับโอกาสและความเป็นไปได้ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น หรือ ส่งเสริมโดย สคร. ประเมินผลความสำเร็จของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดให้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดประเมินผลการดำเนินงานผู้บริหาร ตามสัญญาจ้างของรัฐวิสาหกิจ และ หารือกับ สศช. ถึงแนวทาง โอกาส หรือ ความเป็นไปได้ของรัฐวิสาหกิจในการความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ

ในระดับกลุ่มรัฐวิสาหกิจนั้น รัฐวิสาหกิจจะมี 2 บทบาท หน้าที่ คือ บทบาท หน้าที่ในฐานะสมาชิกกลุ่ม และในฐานะผู้นำกลุ่ม ในฐานะสมาชิกกลุ่ม รัฐวิสาหกิจจะมีบทบาท หน้าที่เพิ่มเติม คือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

ในฐานะผู้นำกลุ่ม รัฐวิสาหกิจจะมีบทบาท หน้าที่เพิ่มเติม คือ เป็นผู้นำของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การกระตุ้นเตือนสมาชิกกลุ่มในกิจกรรมต่างๆ เป็นตัวอย่างของการมีความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ดูแลสมาชิกกลุ่มที่อาจมีปัญหา ไม่เข้าใจ ยังไม่เข้มแข็ง ขาดทรัพยากรที่จะเข้าร่วมเป็นจำนวนมาก เป็นผู้ขอใช้มากกว่าเป็นผู้ให้ใช้

ฐานข้อมูล มีบทบาท หน้าที่ และ คุณสมบัติคือ เป็น Web Application ที่มีผู้ดูแลระบบ ได้แก่ สคร. มีความสามารถโดยสรุปคือการจัดเก็บ คัดกรอง นำเสนอ และเสนอแนะข้อมูลและสารสนเทศตามที่คุณใช้งานร้องขอ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากกับการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจที่จะได้กล่าวถึงและอภิปรายต่อไป

ทั้งนี้ ระบบที่พัฒนา ออกแบบขึ้นกำหนดให้มีขั้นตอน กระบวนการที่สำคัญ คือ (1) กระบวนการในการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ขั้นตอน กระบวนการของการดำเนินงานของการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ คือ การให้ สคร. และ สศช. สรุปนโยบาย แนวทาง ความเห็นและข้อสังเกตของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ฐานข้อมูลตามบทบาทหน้าที่ และให้รัฐวิสาหกิจสอบถามทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ ที่มีอยู่ของรัฐวิสาหกิจในระบบกับฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานกลาง คือ สคร. เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลจัดการฐานข้อมูลนี้ ดังนั้น เมื่อรัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ใดก็ตาม ให้รัฐวิสาหกิจสอบถามกับฐานข้อมูลที่มีว่าทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ นั้นจำเป็นต้องจัดหาหรือไม่ หรือสามารถใช้ทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ ที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของรัฐวิสาหกิจในระบบได้ (2) ความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ เป็นขั้นตอน กระบวนการของข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ (อุปสงค์) ที่จะถูกป้อนเข้าสู่ระบบโดยความต้องการนี้สรุปจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของรัฐวิสาหกิจในธุรกิจ/อุตสาหกรรมนั้นๆ จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ในส่วนที่เป็นจุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม จากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในรายงานบริบทขององค์กร จากผลการประเมินที่ดำเนินการบริหารจัดการซึ่งได้แก่ ด้านการกำกับดูแลที่ดี ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารสารสนเทศ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และจากการผลการสรุปโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement หรือ OFI) ของรัฐวิสาหกิจ

ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ (อุปทาน) จะถูกป้อนเข้าสู่ระบบโดยความพร้อมนี้สรุป จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของรัฐวิสาหกิจในธุรกิจ/อุตสาหกรรมนั้นๆ จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ในส่วนที่เป็นจุด

แข็ง และ โอกาส จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในรายงานบริบทขององค์กร และ จากผลการประเมินที่ดีด้านการบริหารจัดการซึ่งได้แก่ ด้านการกำกับดูแลที่ดี ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารสารสนเทศ และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขณะเดียวกัน โอกาสและความเป็นไปได้ของความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจนั้น ยังสามารถพิจารณาและสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้จากการมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูล และความเห็นระหว่างกันอีกด้วย โดยกิจกรรมการพบปะนี้จัดขึ้นโดย สคร. และโดยรัฐวิสาหกิจผู้นำกลุ่ม

จากระบบที่ออกแบบและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่อธิบายข้างต้น ผู้วิจัยได้ตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่าระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทยที่เหมาะสมเป็นอย่างไร โดยระบบที่พัฒนา ออกแบบได้นำปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจไทย และสรุปเพื่อกำหนดเป็นความต้องการของระบบ (System Requirements) และ ประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) เพื่อเป็นข้อกำหนดในการออกแบบตามประเด็น “ความเหมาะสม” ของคำถามวิจัย

8.2 ขอบเขตและข้อจำกัดของงานวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตคือเป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของหน่วยงานรัฐที่เป็นรัฐวิสาหกิจเท่านั้น โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจจำนวน 55 แห่งที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงานของกระทรวงการคลังเนื่องจากเป็นกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่มีความชัดเจนในนโยบายและการดำเนินงาน และมีสินทรัพย์รวมกันมากกว่าร้อยละ 95 ของสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดของประเทศ ไม่ครอบคลุมถึงรัฐวิสาหกิจอื่นที่ไม่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง เพราะรัฐวิสาหกิจเหล่านั้นจะเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีความชัดเจนในความจำเป็นของการดำรงอยู่อาจถูกยุบรวมหรือยุบเลิกได้ หรือเป็นรัฐวิสาหกิจที่อาจจะเปลี่ยนรูปแบบองค์กรต่อไปในอนาคต

ขอบเขตประการต่อมา คือ ระบบที่พัฒนาขึ้นของการวิจัยนี้ ออกแบบเพื่อการกำกับดูแลเพื่อให้เกิด “การเกิดงานร่วม” หรือ “งานร่วม” (Synergy) ขึ้น ในรูปแบบเฉพาะการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน (Resource Sharing and Collaboration) เท่านั้น ไม่ครอบคลุม “การเกิดงานร่วม” หรือ “งานร่วม” (Synergy) ในรูปแบบอื่น เช่น การคววมรวมกิจการ/หน่วยงานของรัฐ การจัดตั้งหน่วยงานย่อยหรือหน่วยงานลูก โดยเฉพาะบริษัทลูกของรัฐวิสาหกิจ หรือ “การเกิดงานร่วม” หรือ “งานร่วม” ทางการเงิน (Financial Synergy) เป็นต้น

สำหรับ ข้อจำกัดของงานวิจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่รัฐวิสาหกิจกำลังประสบอยู่ในสภาพแวดล้อมและสถานะของรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อปัจจัยและความเห็นที่ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกันได้ ระบบการกำกับดูแลที่พัฒนา ออกแบบขึ้นของงานวิจัยนี้จึงเป็นเฉพาะสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่รัฐวิสาหกิจกำลังประสบอยู่ในช่วงเวลาของงานวิจัยนี้ หากมีสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กระทบต่อรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระบบการกำกับดูแลที่พัฒนา ออกแบบขึ้นจำเป็นต้องได้รับการทบทวนและสอบทานถึงถูกต้อง เหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

8.3 อภิปราย

จากงานวิจัยที่ได้ข้อสรุป และสามารถออกแบบระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจนี้ ผู้วิจัยมีความเห็น ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่ประเด็นอภิปรายเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

8.3.1 อภิปรายงานวิจัยและผลวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การที่รัฐวิสาหกิจมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรระหว่างกันนั้น เพราะเห็นประโยชน์หรือเกิดประโยชน์ร่วมกันนั้น สรุปผลวิจัยที่ได้กล่าวโดยละเอียดในบทที่ 4 และกล่าวโดยสรุปในการสรุปผลข้างต้นของบทที่ 8 นี้ ยืนยันในสมมติฐานข้อนี้ เนื่องจาก ปัจจัยบวกที่มีระดับของความสำคัญสูงสุด คือ การเห็นประโยชน์/การเกิดประโยชน์ร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีระดับความสำคัญ 4.50 และเมื่อทดสอบ t-test (One Sample) ก็พบว่าปัจจัยของการเห็นประโยชน์/การเกิดประโยชน์ร่วมกันของรัฐวิสาหกิจนี้มีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เมื่อพิจารณาความสำคัญตั้งแต่ระดับ 4.00 ขึ้นไป

สำหรับ สมมติฐานที่ 2 การมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจทำให้เกิดประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 ฝ่าย โดยที่ความหมายของประโยชน์ หมายถึง การเพิ่มรายได้ การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลในการดำเนินงานตามภารกิจหรือนโยบาย การสร้างความพึงพอใจ การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพหรือหลากหลายขึ้น หรือ การเสริมภาพลักษณ์ของหน่วยงานนั้น ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์และเพื่อสอบทานกับสมมติฐานที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ที่ว่าการมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจทำให้เกิดประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 ฝ่าย นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลของการดำเนินจริงของโครงการความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจจากกลุ่มรัฐวิสาหกิจตามขอบเขตของงานวิจัยเพื่อสรุปผล

โดยผู้วิจัยคัดเลือกโครงการที่มีคุณสมบัติที่จะทำให้สามารถสรุปผลถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินโครงการ ดังนี้

(1) มีแผนการดำเนินโครงการ (แผนปฏิบัติการ) ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน คือมีโครงสร้างของแผนปฏิบัติการที่ดี ได้แก่ โครงการเหล่านี้ต้องมีแผนอย่างน้อยต้องระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมายงบประมาณหรือทรัพยากรที่ใช้ คู่ความร่วมมือ/ผู้ใช้ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม และระยะเวลา

(2) มีการดำเนินการจริงตามแผนที่กำหนด และติดตามรายงานผลได้

(3) ผลสำเร็จเปรียบเทียบกับแผนแล้วถือว่าเป็นไปตามแผน ซึ่งจากคุณสมบัติที่เป็นเกณฑ์คัดเลือกนี้

ในปีบัญชี 2555-2556 มีโครงการทั้งสิ้นจำนวน 10 โครงการ ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ระบุแบ่งเป็นโครงการความร่วมมือ 8 โครงการและโครงการที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน 2 โครงการ ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลและประโยชน์ที่ได้รับจากการมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจที่เกิดขึ้นจริงได้ (โดยไม่ระบุชื่อหน่วยงานและรายละเอียดของโครงการเพื่อรักษาข้อมูลที่รัฐวิสาหกิจอาจไม่ประสงค์จะให้เปิดเผย) สำหรับโครงการความร่วมมือระหว่างกัน ได้แก่

(1) การเพิ่มประสิทธิภาพ และการเสริมภาพลักษณ์มากขึ้น โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการมีประสิทธิภาพ และ ภาพลักษณ์ที่เพิ่มขึ้นโดยการขนส่งผู้โดยสารในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์เพิ่มขึ้น 2,084 เที่ยว เป็นจำนวนผู้โดยสาร 223,734 คน

(2) การเพิ่มประสิทธิผล โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการมีบริการที่อำนวยความสะดวกเข้าถึงประชาชนผู้มีรายได้น้อยในการโดยสารเที่ยวพิเศษเพิ่มขึ้น 839 คน

(3) การเพิ่มประสิทธิผล และการมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพขึ้น โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการมีบริการที่อำนวยความสะดวกเข้าถึงประชาชนผู้มีรายได้น้อยในการสื่อสารเพิ่มขึ้น 7% หรือเป็นจำนวน 60,000 คน และมีคุณภาพบริการที่ดีขึ้นโดยลดการสูญเสียน้ำได้สำหรับประชาชนผู้มีรายได้น้อยในกลุ่มเป้าหมาย 40,000 คน

(4) การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพขึ้นหรือหลากหลายขึ้น โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการเพิ่มช่องทางบริการทางการเงินแก่ประชาชนในลักษณะ One Stop Service จำนวน 140 จุดบริการ

(5) การเพิ่มประสิทธิผล โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการมีบริการที่อำนวยความสะดวกให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยเข้าถึงบริการทางการเงินจำนวนเพิ่มขึ้น 7 ชุมชน จาก 34 ชุมชน คิดเป็นจำนวนประชาชน 8,000 คน

(6) และ (7) การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพขึ้นหรือหลากหลายขึ้น โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการเพิ่มคุณค่าบริการ (Value Added) โดยการให้บริการข้ามธุรกรรม (Cross Service) ให้แก่นิติบุคคล หรือ บุคคล จำนวน 30,000 และ 20,000 นิติบุคคลหรือบุคคล ตามลำดับ

(8) การสร้างความพึงพอใจมากขึ้น โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการเพิ่มความพึงพอใจในบริการจากความพึงพอใจเดิม 85% เป็นพึงพอใจเพิ่มขึ้นเป็น 87.30%

และสำหรับโครงการในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ได้แก่

(9) การเพิ่มรายได้ โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สินดูแลจัดการเงินสดร่วมกันจำนวนประมาณ 1,000 ล้านบาท ประหยัดงบประมาณขั้นต่ำ 15-20 ล้านบาท

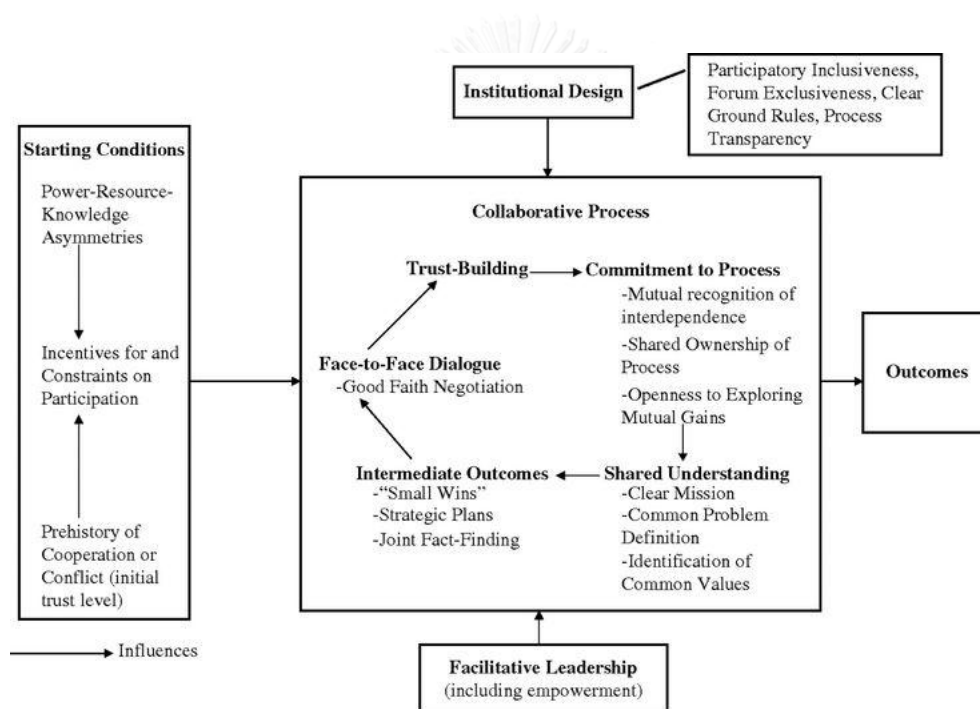
(10) การเพิ่มรายได้ โดยรัฐวิสาหกิจเกิดประโยชน์จากการจากการใช้ทรัพย์สินในการบริหารจัดการสารสนเทศร่วมกันโดยเป็นค่าใช้จ่ายรายเดือน 30,000-50,000 บาท ประหยัดงบประมาณ 25,000,000 บาท

ทั้งนี้จะพบว่าการใช้รัฐวิสาหกิจมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันนั้นทำให้เกิดประโยชน์ในการเพิ่มขีดความสามารถหรือเพิ่มศักยภาพไม่ว่าในรูปของการมีประสิทธิภาพ ภาพลักษณ์ที่เพิ่มขึ้น หรือการมีบริการที่อำนวยความสะดวกเข้าถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายตามภารกิจได้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ว่าความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจทำให้เกิดประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 ฝ่าย อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่าประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการเหล่านี้เป็นประโยชน์ที่ยังสามารถขยายผลหรือก่อให้เกิดผลกระทบที่มีขนาดใหญ่และวงกว้างได้อีกมาก เนื่องจากเป็นประโยชน์จากการดำเนินโครงการในลักษณะสมัครใจ และหลายโครงการเป็นโครงการแรกหรือโครงการตัวอย่างที่รัฐวิสาหกิจเริ่มที่จะมีความร่วมมือหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หากระบบการกำกับดูแลที่พัฒนา ออกแบบนี้ถูกนำไปประยุกต์ก็ควรจะทำให้เกิดความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันที่แพร่หลาย มีจำนวนและขนาดที่ใหญ่ขึ้น ส่งผลกระทบและประโยชน์ที่มากยิ่งขึ้นตามลำดับ

ระบบที่พัฒนา ออกแบบนี้หากพิจารณาเปรียบเทียบกับระบบหรือแบบจำลองที่มีวัตถุประสงค์เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ก็พบว่าแบบจำลองของการกำกับความร่วมมือระหว่างกัน (Collaborative Governance) ใกล้เคียงที่สุด โดยการกำกับความร่วมมือระหว่างกันนี้ ยังไม่มีการให้ความหมายหรือนิยามที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป แต่สามารถสรุปได้ว่าเป็นการที่หน่วยงานรัฐ เอกชน และ ชุมชน มาดำเนินงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน (O'Brien 2010) โดยแบบจำลองของการกำกับความร่วมมือระหว่างกันที่แพร่หลายและใช้ในการอ้างอิงได้แก่ แบบจำลองของ Ansell and Gash (2008) ดังแสดงในรูปที่ 48 ข้างล่างซึ่งจะพบว่ามีความแตกต่างจากระบบที่ผู้วิจัยพัฒนา ออกแบบไว้หลายประการ ได้แก่

(1) แบบจำลองของการกำกับความร่วมมือระหว่างกัน (Collaborative Governance) ไม่ได้แยกระหว่างการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานออกเหมือนกับระบบของผู้วิจัย โดยแบบจำลองนี้ให้ความหมายของความร่วมมือระหว่างกันว่าครอบคลุมการใช้ทรัพยากรระหว่างกันด้วย แต่โดยหลักใหญ่ๆ แล้ว มุ่งเน้นที่ความร่วมมือจริงๆ มากกว่า

(2) องค์ประกอบของแบบจำลองนี้ประกอบด้วยผู้เล่น หรือ ผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายข้ามกลุ่มเพราะประกอบด้วยหน่วยงานรัฐ เอกชน และ ชุมชน เนื่องจากเป็นระบบที่พัฒนาจากแนวคิดของการมีส่วนร่วมตามหลักการของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยการมีส่วนร่วมในกรณีนี้คือการมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐ เอกชน และ ชุมชนซึ่งเป็นกระแสของประเทศกลุ่มที่พัฒนาแล้ว ในขณะที่ระบบของผู้วิจัยประกอบด้วยผู้เล่น หรือ ผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะหน่วยงานรัฐเท่านั้น ได้แก่ สคร. สศช. คนร. และรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากมุ่งเน้นให้มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกันก่อนซึ่งในกรณีนี้คือ รัฐวิสาหกิจ ส่วนการขยายสู่ความร่วมมือกับหน่วยงานรูปแบบอื่น/ภาคส่วนอื่น เช่น เอกชน หรือ ชุมชนเช่นแบบจำลอง Collaboration Governance นี้ เป็นสิ่งที่คงต้องพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปสู่นาคตในที่สุด



รูปที่ 48 Collaborative Governance Model (Ansell & Gash, 2008)

(3) แบบจำลองนี้เริ่มต้นจากการที่หน่วยงานมีแรงจูงใจในการแสวงหาการมีความร่วมมือระหว่างกัน (Starting Conditions: Incentives for) เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งของเงื่อนไขเริ่มต้นเพื่อเข้าสู่กระบวนการของความร่วมมือต่อไป ซึ่งเป็นการแสดงถึงความแตกต่างระหว่างบริบทของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วที่ต้องการแสวงหาความร่วมมือเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ใหญ่กว่าหน่วยงานเดียวหรือหน่วยงานรูปแบบเดียวจะทำได้ซึ่งได้กล่าวถึงไว้หลายโอกาสในงานวิจัยของผู้วิจัยทั้งส่วนที่เป็นการทบทวนวรรณกรรมและส่วนที่เป็นการอภิปรายและข้อเสนอแนะที่จะ

กล่าวถึงต่อไป ขณะที่ระบบของผู้วิจัยนั้น เป็นการสร้างข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อให้เห็นและเกิดโอกาสของการมีความร่วมมือระหว่างกัน เนื่องจากบริบทต่างกันรัฐวิสาหกิจไทยไม่มีปัจจัยของการแสวงหาความร่วมมือปรากฏอยู่เลยในการสำรวจหรือการสัมภาษณ์ของงานวิจัยของผู้วิจัย จึงเป็นสิ่งที่ระบบของผู้วิจัยต้องสร้างให้เกิดขึ้นนั่นคือการเห็นโอกาสระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและมีหน่วยงานกลางกำกับเพื่อความมั่นใจในการทำตามระเบียบ ขั้นตอนที่กำหนดไว้ ส่วนการสร้างให้เกิดแรงจูงใจเพื่อผลระยะยาวที่ยั่งยืนต่อไปนั้น ระบบของผู้วิจัยสนับสนุนโดยการสร้างวัฒนธรรมและการมีวิสัยทัศน์ขององค์กรและผู้นำดังที่อธิบายแล้ว

(4) แบบจำลองนี้เป็นการระบุปัจจัยและแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัย และเนื่องจากไม่ได้ระบุองค์ประกอบหรือผู้เล่นที่ชัดเจนจึงไม่ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ กระบวนการ ขั้นตอนในแบบจำลองที่ชัดเจนเหมือนเช่นระบบของผู้วิจัย

(5) แบบจำลองนี้ถูกพัฒนามาสำหรับการมีความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะโครงการเป็นโครงการๆ ไป (Project-Based) โดยให้ประสบการณ์ของการมีความร่วมมือระหว่างกันเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการแสวงหาความร่วมมือต่อไป ขณะที่ระบบของผู้วิจัยพัฒนา ออกแบบมาสำหรับการสร้างข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อให้เห็นและเกิดโอกาส เมื่อมีโอกาสก็จะผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน การมีข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญของระบบของผู้วิจัย

(6) แบบจำลองนี้เช่นเดียวกับแบบจำลองทั่วไป คือ เป็นแบบจำลองสำหรับประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของการใช้จริงต่อไป (Generic Model) แต่ระบบของผู้วิจัยเป็นการพัฒนา ออกแบบที่ระบุขอบเขต วัตถุประสงค์และผู้ที่เกี่ยวข้องไว้ชัดเจนมากกว่า เฉพาะเจาะจงมากกว่า

อย่างไรก็ตาม แบบจำลองนี้กับระบบของผู้วิจัยมีสิ่งที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันเช่นเดียวกัน ได้แก่

(1) ปัจจัยของแบบจำลองถึง 7 ปัจจัยตรงกับปัจจัยที่ผู้วิจัยนำมาพิจารณาเพื่อออกแบบระบบ ได้แก่ การมีโอกาสพบปะระหว่างกัน (Face-to-Face Dialogue) การไม่มีสัมพันธ์ที่ดี/ไม่ไว้วางใจกัน (Trust Building) การไม่ตั้งใจจริง (Commitment to Process) ความเข้าใจในหลักการ (Shared Understanding) การมีโครงการนำร่อง (Intermediate Outcome) และ การมีคนกลางและผู้นำกลุ่ม (Facilitative leadership)

เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าระบบของผู้วิจัยมีจุดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลอง คือ

(1) ระบบของผู้วิจัยถูกออกแบบให้ใช้ได้ต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่ลักษณะของโครงการแต่ละโครงการ (Project-Based) โดยแยกความร่วมมือออกจากการใช้ทรัพยากรระหว่างกันชัดเจน

(2) ระบบของผู้วิจัยระบุไว้ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนของการติดตาม ประเมินผล จึงสร้างความมั่นใจได้มากกว่าถึงการมีข้อมูลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาและเรียนรู้จากการดำเนินงานโครงการ และเพื่อการปรับปรุงพัฒนาและเรียนรู้ระบบด้วยตนเองเดียวกัน

(3) ระบบของผู้วิจัยมีการจัดทำฐานข้อมูลและโปรแกรม SEA-CoM ที่อำนวยความสะดวก และสามารถให้ข้อมูลของโอกาสที่มี ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ จึงมีพลวัตมากกว่า (Dynamic) รัฐวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้ตลอดเวลา

(4) ระบบของผู้วิจัยมีจุดควบคุมกระบวนการต่างๆ เช่น การป้อนข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน หรือ การสอบทานทรัพยากรก่อนที่รัฐวิสาหกิจจะสามารถนำเสนอแผนลงทุนได้ เป็นต้น จึงเหมาะกับหน่วยงานเช่นรัฐวิสาหกิจไทยที่ไม่มีแรงจูงใจ หรือความตั้งใจที่จะแสวงหาความร่วมมือแต่ต้นตั้งที่อธิบายไว้แล้วข้างต้น

ประเด็นอื่นที่ผู้วิจัยต้องการอภิปราย คือ การชี้ประเด็นว่าปัจจัยในการทำให้เห็น “โอกาส” ของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญควรให้ความสำคัญเท่ากับ หรือ มากกว่า ปัจจัยในการทำให้ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันสำเร็จ (ปัจจัยบวก) หรือ ไม่สำเร็จ (ปัจจัยลบ) เพราะงานวิจัยที่มีมานั้นมักจะเป็นการสรุปว่ามีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันเนื่องจากมีภารกิจ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน เช่นตามระบบที่ออกแบบไว้ว่าปัจจัยหนึ่งของการพิจารณาการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน คือ การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) หรือเป็นเพราะหน่วยงานประสบปัญหาเหมือนกัน หรือไม่ได้ประสบปัญหาเหมือนกันแต่ปัญหานั้นใหญ่เกินกว่าที่หน่วยงานจะแก้ได้ด้วยตัวเอง จึงต้องมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันขึ้น ซึ่งมักจะส่งผลในแง่ของการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานที่ดีขึ้น เช่น เกิดการลดระยะเวลาการบริการ การบริการมีความครอบคลุมพื้นที่บริการมากขึ้น ประชาชนได้รับความสะดวกในบริการมากขึ้น ปัญหาได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น เป็นต้น ซึ่งกรณีนี้อาจนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมก็เป็นได้ แต่จะเป็นนวัตกรรมที่เป็นระดับขั้นเล็กน้อย หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า Incremental อย่างไรก็ตาม การทำให้เห็น “โอกาส” ของการมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันที่ทำให้มีโอกาสสามารถสร้างนวัตกรรมที่ใหญ่กว่า มีความใหม่กว่า ได้มากกว่า คือ การเห็นโอกาสของการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันที่ไม่ใช่ตามภารกิจ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน หรือ ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพราะในกรณีนี้หมายความว่าหน่วยงานจะมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันที่ข้ามธุรกิจ ข้ามอุตสาหกรรม (Cross Sector) ขึ้น เป็นการมองเห็นโอกาสในลักษณะที่นอกกรอบ และเป็นเชิงรุก นำเสนอบริการเพื่อประชาชนในรูปแบบ วิธีการใหม่ๆ นำเสนอในสิ่งทีนอกเหนือความคิดความคาดหวัง การพัฒนากระบวนการในลักษณะพลิกโฉม เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ขาดแคลนการมองเห็น การมีความคิดที่นอกกรอบ และเป็นเชิงรุก

การสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจนั้น อยู่บนนอกเหนืองานวิจัยนี้ ควรมีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ในรายละเอียดเพิ่มเติมซึ่งผู้วิจัยได้ระบุไว้เป็นข้อเสนอแนะ

ต่อไป อย่างไรก็ตาม หากมีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ในรายละเอียดเพิ่มเติมจริง ประเด็นของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจอาจจะเป็นส่วนเล็กน้อยส่วนหนึ่งของปัญหา ส่วนใหญ่ของรัฐวิสาหกิจจากการขาดการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดีก็เป็นได้ ดังนั้น ประโยชน์และการประยุกต์ผลที่ได้จากการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจน่าจะส่งผลที่ดีและสามารถนำไปประยุกต์ต่อปัญหาใหญ่กว่าของรัฐวิสาหกิจได้ เช่น ปัญหาพื้นฐานของการขาดประสิทธิภาพ ปัญหาของการขาดการบริหารเชิงกลยุทธ์เท่าที่ควร หรือ ปัญหาของการเกิดนวัตกรรมในรัฐวิสาหกิจหรือภาครัฐในภาพใหญ่ เป็นต้น

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกันต่อมาจากการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจที่อภิปรายข้างต้น คือ อายุของระบบที่ออกแบบไว้ในงานวิจัยนี้ ระบบที่ออกแบบไว้นี้ ผู้วิจัยกำหนดให้มีอายุของระบบ ไม่เป็นระบบที่ใช้ได้ระยะยาว ถาวร หากแต่เป็นระบบที่มีอายุซึ่งกำหนดไว้เบื้องต้น คือ มีอายุตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้รอบของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรสอดคล้องกับรอบของแผนเพื่อสามารถรองรับและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศด้วยในขณะเดียวกัน ดังนั้น ในช่วงระยะเวลาของรอบแผนนี้ควรมีตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จของ (ก) ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (ข) ความสำเร็จของการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามที่อภิปรายข้างต้น และนอกจากนี้ ควรมี (ค) การศึกษา รายงานปัญหา อุปสรรค และข้อสังเกตของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ การป้องกัน และแก้ไขปัญหาในอนาคต และทั้งหมดจะเป็นการตอบคำถามที่ว่าภายหลังจากอายุของระบบที่ออกแบบไว้แล้ว สมควรที่จะต้องปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลง หรือ คงไว้ซึ่งระบบอย่างไรบ้าง หากตัวชี้วัดแสดงให้เห็นว่าเกิดมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจจริง ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจประสบผลสำเร็จจริง แต่การสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือ ไม่ประสบผลสำเร็จ ข้อสรุปเบื้องต้น คือ ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะการกำกับของระบบ แต่ขาดความยั่งยืน หรือ ตามที่อภิปรายข้างต้นว่าขาดการดำเนินการได้ด้วยตัวของรัฐวิสาหกิจเองโดยไม่ต้องมีการกำกับ ในกรณีนี้ จำเป็นต้องคงระบบไว้โดยอาจปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ บทบาทหน้าที่ ปฏิสัมพันธ์ หรือ ขั้นตอน กระบวนการของระบบไปบ้าง เพื่อให้ระบบยังคงอยู่และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่

ควรมุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงในบทบาทหน้าที่ ปฏิสัมพันธ์ หรือขั้นตอน กระบวนการของระบบที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ในทำนองกลับกัน หากการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นไปตามเป้าหมาย หรือ ประสบผลสำเร็จ อาจไม่มีความจำเป็นต้องคงระบบไว้ก็เป็นได้ หรือหากจะยังคงระบบอยู่ ก็อาจเป็นการปรับปรุงเพื่อให้มีความมั่นใจในการดำเนินงานและความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องจริงเท่านั้น

ทั้งนี้ สอดคล้องกับความเห็น ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่ได้รับ ที่จะเน้นที่เรื่องของบุคคลและระบบมาก ไม่ว่าจะบุคคลในแง่ของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม การปลูกฝังให้อยู่กับองค์กรจริงๆ การปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับความร่วมมือระหว่างกันและเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นด้วยตัวเอง เป็นต้น ซึ่งหลายเรื่องที่เป็นความเห็น ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์กล่าวถึงเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียเน้นที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็น การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ จนถึงการส่งเสริมให้มีการสื่อสารระบบเปิด และสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเพื่อสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงขึ้น เพราะโดยแท้จริงแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่เฉพาะการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันเท่านั้น ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์อื่นก็เช่นเดียวกัน ผู้นำและการมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญ และเมื่อเกี่ยวข้องกับบริบทของภาครัฐแล้ว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ยิ่งมีความสำคัญยิ่งขึ้น หากแต่เป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่เช่นเดียวกัน เพราะวัฒนธรรมและระบบหลายประการไม่เอื้อ และขณะเดียวกัน ก็ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และการบริหารจัดการเชิงรุกเช่นเอกชน

ระบบการกำกับดูแลที่พัฒนา ออกแบบนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้มีอายุของระบบโดยประมาณ คือ 5 ปี ตามกรอบแผนของ สศช. ซึ่งหลังจากนั้นแล้วควรจะต้องทบทวนและปรับปรุงที่จำเป็น เนื่องจากระบบที่ออกแบบ ยังมีการกำกับและมอบเป็นนโยบายจากระดับรัฐวิสาหกิจจาก คนร. ผ่าน สคร. สู่ รส. ในที่สุด ซึ่งยังมีความจำเป็นอยู่เนื่องจากเป็นการกำกับและบริหารความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันในระดับประเทศ อย่างไรก็ตามในระดับรัฐวิสาหกิจระหว่างกัน ยังมี สคร. ทำหน้าที่คนกลาง และเสมือน “พี่เลี้ยง” เป็นหัวใจสำคัญเพื่อประคับประคองให้ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันสำเร็จได้ ในรูปแบบของการสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมให้แก่รัฐวิสาหกิจ การให้ความรู้ความเข้าใจแก่รัฐวิสาหกิจและการเป็นผู้ดูแลระบบฐานข้อมูลซึ่งได้แก่เครื่องมือสนับสนุนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นที่เรียกว่า SEA-CoM ทำหน้าที่เก็บรวบรวม คัดกรอง นำเสนอ และเสนอแนะข้อมูล

เกี่ยวกับทรัพยากรทั้งอุปสงค์ อุปทาน และความต้องการ ความพร้อมที่ให้ความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ซึ่งเป็น Web Application ที่ออกแบบให้ง่ายต่อการใช้งาน ทั้งนี้ สคร. มีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ดูแล ฐานข้อมูลนี้ ให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และมีการใช้งานจริงตามขั้นตอนกระบวนการที่กำหนดไว้

หัวใจสำคัญของระบบที่ออกแบบไว้อีกประการหนึ่งคือ การมีฐานข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลเป็นตัวกำหนด บังคับ ให้รัฐวิสาหกิจต้องป้อนและเข้าใช้เพื่อสอบถามความเป็นไปได้ถึงความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันตามข้อมูลที่อยู่ในระบบ มิเช่นนั้นรัฐวิสาหกิจจะไม่สามารถเสนอแผนสู่ สศช. เพื่ออนุมัติงบประมาณได้ หรือ มิเช่นนั้น สคร. ผู้ดูแลระบบจะแจ้งเตือนรัฐวิสาหกิจเมื่อข้อมูลและกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจไม่มีการเคลื่อนไหว เป็นต้น

หัวใจสำคัญของระบบที่ออกแบบไว้ประการสุดท้ายคือองค์ประกอบที่มีลักษณะพิเศษกว่าองค์ประกอบอื่นคือ รัฐวิสาหกิจ เนื่องจากมีระบบย่อยในกลุ่มรัฐวิสาหกิจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างกลุ่มย่อยโดยมีรัฐวิสาหกิจผู้นำกลุ่มที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่เสนอให้จัดกลุ่มตามห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างทั้งความรู้ความเข้าใจ โอกาสพบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลความเห็นอย่างไม่เป็นทางการ สร้างความไว้วางใจกัน และสร้างกระแสให้เกิดความยั่งยืนต่อไป โดยมีหัวหน้ากลุ่มเป็นกุญแจสำคัญเพราะเป็นทั้งรัฐวิสาหกิจตัวอย่าง (Role Model) เป็นทั้งพี่เลี้ยงของกลุ่ม เป็นทั้งผู้ประสานและผลักดันของกลุ่ม เบื้องต้นผู้วิจัยจึงเสนอให้หัวหน้ากลุ่มคัดเลือกจากรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ของสาขาหรือตาม Value Chain หรือแค่ตามขนาด เพื่อทำหน้าที่นี้ให้กับรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็كدังกล่าว ซึ่งการออกแบบนี้เป็น การสร้างความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันในระดับรัฐวิสาหกิจ ไม่ใช่ระดับนโยบาย แต่มีความสำคัญเพราะเป็นรากฐานของการสร้างวัฒนธรรม การมีทัศนคติความคิดเชิงกลยุทธ์เชิงรุกขึ้นอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม บทบาท หน้าที่ ในการสนับสนุนในลักษณะเดียวกันกับรัฐวิสาหกิจผู้นำกลุ่ม คือ การมี สคร. ทำหน้าที่คนกลาง หรือ “พี่เลี้ยง” ตามที่สรุปไว้ข้างต้น

จากการระบุหัวใจสำคัญของระบบทั้ง 3 ข้อข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าระบบที่พัฒนาออกแบบนี้จะสามารถดำเนินการได้ดีตามวัตถุประสงค์ของการออกแบบระบบหรือไม่ ขึ้นกับหัวใจสำคัญทั้ง 3 อันได้แก่ สคร. ฐานข้อมูล และผู้นำกลุ่มของรัฐวิสาหกิจว่าสามารถทำหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ ที่ระบุไว้ใน การออกแบบระบบได้สมบูรณ์มากน้อยเพียงใด หากหัวใจทั้ง 3 สามารถทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ระบบก็จะสามารถดำเนินการได้ดีตามวัตถุประสงค์ของการออกแบบ หากหัวใจใดหัวใจหนึ่งไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ระบบก็จะไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ออกแบบไว้

8.3.2 การสร้างประโยชน์ทางวิชาการและทางปฏิบัติ

การสร้างประโยชน์ทางวิชาการนั้น จากการสรุปปัจจัยข้างต้นจะพบว่า เมื่อพิจารณาปัจจัยบวกทั้ง 11 ปัจจัยนั้น ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่ไม่ปรากฏในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องใดๆ เป็นข้อค้นพบของงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการหนึ่ง ปัจจัยนั้นคือ การมีผู้แนะนำ ชี้แนะ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่าง คือ รัฐวิสาหกิจไทยนั้นยังไม่คุ้นเคยกับการคิดเชิงกลยุทธ์ คิดเชิงรุก โดยเฉพาะการปฏิบัติจริง เพราะว่าในทางหลักการ วิชาการนั้น ผู้บริหารทั้งระดับกลางจนถึงระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ มีระดับการศึกษาที่ดี และในโลกปัจจุบันนี้ การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศต่างๆ ทำได้โดยง่าย รวมถึงกระทรวงการคลังก็ได้จัดให้มีการให้ความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง ผลการสำรวจที่ปรากฏปัจจัย การมีผู้แนะนำ ชี้แนะ จึงเป็นปัจจัยที่แปลกไม่ปรากฏในงานวิจัย หรือ การศึกษาอื่นดังที่กล่าวแล้ว อย่างไรก็ตาม อาจเป็นไปได้ว่างานวิจัย หรือ การศึกษาอื่นที่เป็นระบบและเผยแพร่เป็นวรรณกรรมนั้น ยังไม่พบงานวิจัย หรือ การศึกษาอื่นที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นหน่วยงานรัฐในประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทย วรรณกรรมทั้งหมดของงานวิจัย หรือ การศึกษาอื่น มีกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งสิ้น แต่ทั้งนี้ควรเป็นข้อสังเกตด้วยว่าปัจจัยการมีผู้แนะนำ ชี้แนะนี้ มีระดับเฉลี่ยความสำคัญที่ไม่สูง คือ อยู่ลำดับที่ 9 ที่ค่าเฉลี่ยความสำคัญ 3.92 แต่มีค่าเฉลี่ยระดับความยาก/ง่ายที่อยู่ 3.24 เป็นอันดับที่ 2 เนื่องจากในสายตาของผู้ตอบนั้น ผู้แนะนำ ชี้แนะคือที่ปรึกษาซึ่งหมายความว่าถ้ามีความสามารถในการจ้างก็ไม่ใช่เรื่องที่ยุ่งยากในการได้มาซึ่งผู้แนะนำ ชี้แนะ

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม (ตัวอย่าง เช่น Ansell and Gash (2008) หรือ Vangen and Huxham (2003) เป็นต้น) พบว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ และกล่าวถึงอย่างกว้างขวางว่าเป็นเงื่อนไข (Condition) หรือ ตัวผลักดัน (Driver) ที่สำคัญของการมีความร่วมมือระหว่างกันของหน่วยงาน คือ การไว้วางใจกัน (Trust) ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่การวิจัยนี้พบว่า การไว้วางใจกัน (หรือไม่ไว้วางใจกัน) ซึ่งถูกระบุเป็นปัจจัยลบ “การไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน” มีค่าเฉลี่ยของความสำคัญ 3.46 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มปัจจัยลบที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญ 3.75 แสดงให้เห็นว่าในกรณีของรัฐวิสาหกิจไทยนั้น การที่จะมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน ปัจจัยของความไว้วางใจกันซึ่งสนับสนุนจากการทบทวนวรรณกรรมนั้นไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจอธิบายด้วยเหตุผลที่ว่า ในกรณีของรัฐวิสาหกิจนั้นเนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐ ประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจกัน (หรือไม่ไว้วางใจกัน) ไม่สำคัญอย่างมีนัยสำคัญเพราะจะคุ้นเคยกับการปฏิบัติตามภารกิจ หรือ นโยบายอยู่แล้ว การจะเกิดความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันได้จึงเป็นปัจจัยของการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การเกิด/เห็นประโยชน์ร่วมกัน และการมีข้อมูลที่จำเป็นมากกว่าซึ่งเป็นปัจจัยบวกที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญสูง 3 อันดับแรก

และมีนัยสำคัญเมื่อทดสอบทางสถิติ t-test (One Sample) นอกจากนี้ จากงานวิจัยนี้พบว่าการจัดการต่อปัจจัยลบนั้นมีความลำบากมากกว่าการจัดการปัจจัยบวก เพราะจากกาทดสอบ t-test (One Sample) ไม่มีปัจจัยลบใดเลยที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับกลุ่มปัจจัยลบด้วยกัน เมื่อพิจารณาที่จะคัดเลือกขึ้นมาจัดการ ไม่ว่าจะในมุมมองหรือมิติของความสำเร็จ หรือ ในมุมมองหรือมิติของความยากง่าย

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังได้สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลสำคัญคือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของหน่วยงานที่เป็นภาครัฐ ได้แก่รัฐวิสาหกิจ โดยงานวิจัยนี้ยังได้ให้องค์ความรู้ของระดับความสำเร็จ และระดับของความยากง่ายในการจัดการของแต่ละปัจจัยอีกด้วย

การสร้างประโยชน์ในทางปฏิบัติ ระบบการกำกับดูแลนี้ออกแบบเพื่อการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจไทย หลายปัจจัยที่ได้สรุปผลและอภิปรายข้างต้นที่พบว่าเป็นลักษณะเฉพาะ หรือ ลักษณะที่โดดเด่นที่ได้จากการสำรวจของงานวิจัยนี้ที่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งสิ้น ดังนั้น หากพิจารณาวิสาหกิจที่มีสภาพแวดล้อมและบริบทที่ใกล้เคียงกับรัฐวิสาหกิจไทย เช่น รัฐวิสาหกิจในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนา โดยเฉพาะกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน เช่น สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว หรือ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เป็นต้น งานวิจัยนี้จึงน่าจะเป็นประโยชน์และเหมาะสมในการนำไปประยุกต์สู่การปฏิบัติในกลุ่มประเทศเหล่านี้เช่นเดียวกับการประยุกต์สู่การปฏิบัติในประเทศไทย

8.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

การสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจเป็นสิ่งสำคัญ และจะเป็นการแก้ปัญหาที่สาเหตุของการขาดความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ หรือมีการดำเนินงานจริงแต่ยังไม่แพร่หลาย อยู่ในวงจำกัด และเป็นไปเฉพาะเรื่องที่ยังไม่มีผลกระทบสูง การที่จะสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาได้ในรัฐวิสาหกิจนั้น สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การแบบรัฐวิสาหกิจทางการเงินของประเทศไทยและพบว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลที่กำหนดไว้จากการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดย

ผลการวิจัย พบว่า “รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ” ในทุกปัจจัย การที่รัฐวิสาหกิจจะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี เพื่อให้บรรลุผลในการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจึงอาจอาศัยงานวิจัยนี้ รวมถึงงานวิจัย บทความวิชาการอื่นเป็นพื้นฐานและการมีที่ปรึกษาเข้าช่วย (ถ้าจำเป็น) เนื่องจากเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายสูง เพราะถ้าสำเร็จจริงรัฐวิสาหกิจจะปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงที่แม้แต่ภาคเอกชนที่อยู่ในบริบทของการแข่งขันซึ่งเป็นแรงผลักดันทางอ้อมอยู่แล้วยังไม่สามารถทำได้สำเร็จทุกองค์การตามที่ตั้งใจ โดยการดำเนินการอาจเริ่มจากปัจจัยที่ระบุไว้ว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมที่เด่นชัดเหนือรัฐวิสาหกิจที่มีสมรรถนะปานกลางและต่ำ ในด้านการให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ การจัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการมีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม ก่อนเป็นความสำคัญลำดับแรก โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบระหว่างช่วงที่เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดีและการสร้างพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวนี้ องค์กรประกอบสำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งนอกจาก องค์กรรัฐวิสาหกิจเอง คือ หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแล และพัฒนารัฐวิสาหกิจ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) หรือหน่วยงานใดก็ตามที่ทำหน้าที่นี้ในอนาคต โดยเฉพาะในช่วงอายุแรกของระบบตามที่กล่าวข้างต้น เพราะ สคร. ทำหน้าที่ใน 2 ระดับ คือ ระดับรับนโยบายจากคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ซึ่งเป็นบทบาทที่เน้นการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติโดยนำเสนอความเห็นและข้อสังเกตประกอบ แต่บทบาทที่สำคัญกว่าคือบทบาทในระดับที่มอบนโยบายจาก สคร. สู่รัฐวิสาหกิจโดยบทบาทในระดับนี้รวมถึงการเป็นคนกลางของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งพบว่าการมีคนกลางที่มีบทบาทของระบบที่ออกแบบนี้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบ (System Requirements) และประเด็นพิจารณาของระบบ (System Considerations) ได้ถึง 14 ข้อด้วยกัน จึงชัดเจนมากถึงความสำคัญของการมีคนกลาง และมีบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้ การที่ สคร. จะทำตามบทบาท หน้าที่ตามที่กำหนดไว้ได้ สคร. เองจำเป็นต้องมีการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดีของตนเองเช่นเดียวกัน เพราะโดยหลักการแล้วการที่หน่วยงานใดจะเป็นผู้ที่สนับสนุนให้เกิดมีการสร้าง พัฒนาวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์การให้กับหน่วยงานอื่นได้นั้น หน่วยงานนั้นเองต้องเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมแล้วที่จะทำบทบาทหน้าที่นี้ ทั้งนี้ สคร. เองควรเริ่ม

จากการพัฒนา สร้างการมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ดี กว้างไกล และในระดับผู้บริหารด้วยเช่นกัน ซึ่ง ทิตยา สุวรรณชฎ (2543) ได้สรุปถึงวิสัยทัศน์และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ 5 แนวทาง โดยแนวทางของการมีวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อสร้างเป้าหมายที่ทำให้เกิดแผนงานและโครงการ และแนวทางของวิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรและการจัดการ น่าจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับ สคร. ที่จะใช้เป็นแนวทางในการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดีของตนเองเช่นเดียวกัน

สำหรับในทางปฏิบัติของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจนั้น จากงานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ การที่ควรจะมีโครงการความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันที่เป็นโครงการตัวอย่าง หรือ โครงการนำร่อง (Pilot Project) เพื่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างการเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงเพราะในหลายกรณีนั้น การปฏิบัติจริงไม่ได้เกิดผลหรือสนับสนุนข้อมูลหรือเหตุผลทางวิชาการทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสงสัยลังเล และนำไปสู่การขาดความตั้งใจจริงและการยอมรับได้ ซึ่งการมีโครงการตัวอย่าง หรือ โครงการนำร่องนี้ ยังช่วยในการสร้างการเรียนรู้ในการปฏิบัติจริงของรัฐวิสาหกิจเพื่อสามารถแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยโครงการตัวอย่าง หรือ โครงการนำร่องนี้ผู้วิจัยเสนอว่าไม่จำเป็นต้องเป็นโครงการขนาดใหญ่ แต่ควรเป็นโครงการที่มีลักษณะตรงกับวัตถุประสงค์ของการมีโครงการตัวอย่าง หรือ โครงการนำร่อง ดังที่กล่าวข้างต้น คือ ส่งผลสำเร็จให้เห็นได้เป็นรูปธรรม และมีการบริหารจัดการเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ถึงแม้โดยเจตนาของหน่วยงาน เช่น สคร. โดยภารกิจแล้วจะต้องมุ่งหวังให้เกิดโครงการที่เป็นความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบสูงก็ตาม แต่ผู้วิจัยเสนอแนะว่าโครงการที่เป็นความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบสูงนี้ควรดำเนินการหลังจากที่มีโครงการตัวอย่าง หรือ โครงการนำร่องที่ประสบผลสำเร็จดังที่กล่าวข้างต้นก่อน หลังจากนั้นจึงค่อยขยายผลต่อไปจนในที่สุดเกิดโครงการที่เป็นความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบสูงตามที่หน่วยงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนคาดหวัง

ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติต่อมา คือความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจควรเริ่มพิจารณาโอกาสและความเป็นไปได้จากกิจกรรมเพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือทรัพยากรเพื่อให้เกิดการใช้ระหว่างกัน ที่เป็นกิจกรรมหรือทรัพยากรพื้นฐานที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะมีกิจกรรมนั้นหรือจะใช้ทรัพยากรนั้นอยู่แล้ว ตัวอย่างของกิจกรรมเหล่านี้ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ครุภัณฑ์ต่างๆ กิจกรรมการอบรมพัฒนาบุคลากรต่างๆ ที่ไม่ได้เป็นองค์ความรู้เฉพาะทาง หรือ กิจกรรมการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) เป็นต้น และตัวอย่างของทรัพยากรที่สามารถใช้ระหว่างกันที่เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว เช่น อาคารสถานที่ เพื่อการอบรมสัมมนาจัดกิจกรรมต่างๆ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลคอมพิวเตอร์สำรอง หรือ รถยนต์ พาหนะขนส่งต่างๆ เป็นต้น เพราะกิจกรรมและทรัพยากรเหล่านี้เนื่องจากเป็นกิจกรรม

และทรัพยากรพื้นฐาน ดังนั้น รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จึงมีความต้องการและมีการดำเนินการและครอบครองอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่จะมีความพร้อมและความเพียงพอในสิ่งเหล่านี้สูงกว่ารัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงเป็นโอกาสของการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันที่เกิดผลจริงเป็นรูปธรรมที่ง่าย และไม่จำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์ หรือการบริหารจัดการที่สูงโดยไม่จำเป็น

ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติข้อสุดท้าย ได้แก่ การมีหน่วยงานอื่นที่เข้ามาช่วยในการมีความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะที่เป็นการใช้ทรัพยากรระหว่างกันในขั้นตอน กระบวนการที่ออกแบบไว้ของระบบที่ให้รัฐวิสาหกิจสอบทานทรัพยากรที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของระบบก่อนที่จะดำเนินการจัดซื้อหรือลงทุนในโครงการต่อไปนั้น ซึ่งเสนอแนะว่าอาจจะมีหน่วยงานที่เป็นบุคคลที่สามที่ทำหน้าที่สนับสนุน ยืนยันในเหตุผล ความจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจจะต้องจัดซื้อหรือลงทุนในโครงการนั้นๆ ภายหลังจากการสอบทานทรัพยากรที่พร้อมให้ใช้ (อุปทาน) ในฐานข้อมูลของระบบแล้ว โดยเฉพาะการจัดซื้อหรือการลงทุนที่มีมูลค่าสูงเพื่อเหตุผลของความมั่นใจในผลของการสอบทานและเพื่อความมั่นใจในเหตุผลของการจัดซื้อหรือการลงทุนยิ่งขึ้น เนื่องจากการจัดซื้อหรือการลงทุนที่เป็นมูลค่าสูงนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับข้อมูล เหตุผลเฉพาะทางเทคนิคที่ต้องการผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ พิจารณา ให้ความเห็นได้ การสอบทานทรัพยากรจากฐานข้อมูลเพื่อโอกาสของการใช้ร่วมกันและลดการจัดซื้อหรือลงทุนที่ไม่จำเป็นออกไปหากไม่ได้พิจารณาให้ถูกต้องรอบคอบโดยเฉพาะข้อมูล เหตุผลเฉพาะทางเทคนิคก็อาจทำให้ขาดความมั่นใจในการสอบทาน กล่าวโดยสรุปคือ ทรัพยากรที่สามารถใช้ร่วมกันอาจไม่ได้ถูกระบุขึ้นมาจากการสอบทานกับฐานข้อมูลหากผู้สอบทานไม่ได้พิจารณา เข้าใจ ถึงโอกาส ความเป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล เหตุผลเฉพาะทางเทคนิคของโครงการ และการลงทุนมูลค่าสูง ทั้งนี้ หน่วยงานที่เป็นบุคคลที่สามที่จะช่วยทำหน้าที่สนับสนุน ยืนยันในเหตุผล ความจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจจะต้องจัดซื้อหรือลงทุนในโครงการนั้นๆ ภายหลังจากการสอบทานทรัพยากรที่พร้อมให้ใช้ (อุปทาน) ในฐานข้อมูลของระบบนั้น เช่น สถาบันวิชาชีพต่างๆ สถาบันการศึกษา หรือ หน่วยงานอิสระต่างๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การมีหน่วยงานบุคคลที่สามารถเข้ามาเกี่ยวข้องกับข้อมูลในขั้นตอน กระบวนการนี้ต้องคำนึงถึงเรื่องระยะเวลาว่าไม่ทำให้เสียกระบวนการทำงานโดยเฉพาะขั้นตอนต่างๆ ที่อาจต้องใช้เวลามากขึ้น รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและเรื่องการทับซ้อนของผลประโยชน์ที่อาจมีด้วย ซึ่งผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรเลือกเฉพาะขนาดการลงทุนกลุ่มที่ 2 (ขนาดการลงทุน 501 - 2,000 ล้านบาท) ขึ้นไปตามการจัดขนาดลงทุนของ สศช. และควรกำหนดขั้นตอน กระบวนการที่กระชับที่ออกแบบโดยผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มโดยคำนึงถึงข้อพึงระวังข้างต้น

ทั้งนี้ แนวทางการนำระบบที่พัฒนา ออกแบบนี้มาใช้ผู้วิจัยเสนอแนะในรูปของแผนการนำไปปฏิบัติ (Implementation Plan) ดังนี้

กิจกรรม/การดำเนินงาน	ปีที่ 1	2	3	4	5
1 สคร. ดัดตั้งฐานข้อมูลและโปรแกรมและประสานรัฐวิสาหกิจเพื่อจัดตั้งกลุ่ม	■				
2 สคร. ชี้แจงบทบาท หน้าที่ ความคาดหวัง ขั้นตอนการทำงานของระบบให้แก่รัฐวิสาหกิจและ สศช.	■				
3 รัฐวิสาหกิจและ สศช. ฝึกอบรมกระบวนการทำงานตามขั้นตอนของระบบและการใช้งานฐานข้อมูล	■				
4 สคร. สศช. และรัฐวิสาหกิจเริ่มนำข้อมูลและเรียกใช้ข้อมูลจากระบบเบื้องต้น	■	■	■	■	
5 สคร.หารือรัฐวิสาหกิจเพื่อจัดให้มี Pilot Project ของความร่วมมือและการใช้ทรัพยากร พร้อมแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ	■	■			
6 รัฐวิสาหกิจดำเนินการโครงการความร่วมมือและการใช้ทรัพยากร	■	■	■	■	■
7 สคร. สศช. และรัฐวิสาหกิจนำข้อมูลและเรียกใช้ข้อมูลจากระบบตามเกณฑ์นโยบาย				■	■
8 สคร. และผู้นำกลุ่มรัฐวิสาหกิจจัดกิจกรรมสร้างวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์แก่รัฐวิสาหกิจ	■	■	■	■	■
9 สคร. พัฒนาวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของ สคร.	■	■	■	■	■
10 รัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงาน	■	■	■	■	■
11 สคร. สรุปผลการติดตามและประเมินผลและหารือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสรุปเป็นแนวทาง ข้อเสนอแนะแก่รัฐวิสาหกิจและเพื่อปรับปรุง พัฒนา		■	■	■	■
12 คนร. มอบนโยบาย โดย สคร. และ สศช. สรุปนโยบายและเสนอแนะแนวทางแก่รัฐวิสาหกิจ		■	■	■	■

รูปที่ 49 แผนการนำระบบไปปฏิบัติ (Implementation Plan)

8.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษา วิจัยต่อไป

ในการดำเนินงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเพิ่มเติมที่จะเป็นประโยชน์และมีความท้าทาย สร้างองค์ความรู้ต่อทั้งเชิงวิชาการ และเป็นประโยชน์ในเชิงปฏิบัติอยู่หลายเรื่องด้วยกัน ได้แก่

(1) การจัดกลุ่มของปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ โดยกลุ่มที่ผู้วิจัยเห็นว่าสมควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมต่อไปมีหลายกลุ่ม เช่น การจัดกลุ่มตามช่วงเวลาหรือตามความคืบหน้า (Stage) ของการมีส่วนร่วมและการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน ได้แก่ กลุ่มของปัจจัยในช่วงเวลาก่อนที่จะเริ่มมีการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งกรณีที่ทั้ง 2 ฝ่ายตกลงที่จะดำเนินการร่วมกัน และกรณีที่ยังไม่ได้ตัดสินใจร่วมดำเนินการกันแต่มองหา “โอกาส” หรือ “แสวงหา” ความร่วมมือระหว่างกัน กับกลุ่มของปัจจัยที่อยู่ในช่วงเวลาที่การดำเนินงานร่วมกันได้เริ่มขึ้นแล้ว ทั้งนี้เพราะแต่ละช่วงเวลาหรือความคืบหน้า (Stage) มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต่างกัน มีกิจกรรมและแม้แต่ผู้มีส่วนได้เสียที่ต่างกัน ดังนั้นสมมติฐานแรกเพื่อการศึกษา ค้นคว้า และวิจัย คือแต่ละช่วงเวลาหรือความคืบหน้า (Stage) จะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ส่งผลกระทบทางบวกและทางลบที่ต่างกัน

การจัดกลุ่มของปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจยังสามารถศึกษาวิจัยเพิ่มเติมได้ในลักษณะอื่นด้วย เช่น การจัดกลุ่มของปัจจัยตามขนาดของรัฐวิสาหกิจ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ขนาดของรัฐวิสาหกิจมีผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจหรือไม่ หรือ การจัดกลุ่มตามสาขาธุรกิจ/ประเภทอุตสาหกรรม หรือ การจัดกลุ่มตามสถานะของพัฒนาการของรัฐวิสาหกิจ เช่น รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการที่เข้มแข็งเช่นกลุ่มที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และกลุ่มที่มีสถานะต้องพลิกฟื้นเป็นต้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปของคำถามวิจัยในลักษณะเดียวกันกับตัวอย่างที่กล่าวถึงในกรณีของการจัดกลุ่มตามขนาดของรัฐวิสาหกิจ คือ สาขาธุรกิจ/ประเภทอุตสาหกรรม หรือ สถานะของพัฒนาการของรัฐวิสาหกิจ มีผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจหรือไม่

(2) การศึกษา ค้นคว้า วิจัยเพื่อวิเคราะห์และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจในลักษณะของแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) หรือ ในลักษณะของแผนภูมิที่แสดงการเป็นเหตุและเป็นผล (Cause and Effect Diagram) ที่แสดงถึงการที่ปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกัน ทำให้สามารถวิเคราะห์เห็นถึงปัจจัยที่สำคัญ (Critical Factor) หรือ

ปัจจัยที่เป็นสาเหตุ (Root Cause Factor) เพื่อการที่จะสามารถเลือกที่จะบริหารจัดการปัจจัยได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น รวมถึงทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

ทั้งนี้ การที่จะศึกษา ค้นคว้า วิจัยเพิ่มเติมข้างต้นนอกจากการวิเคราะห์และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในลักษณะของแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) หรือ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แล้ว ประเด็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกัน คือ การศึกษา ค้นคว้า วิจัยเพื่อวิเคราะห์เพื่อหาสัมประสิทธิ์ของปัจจัย เพราะหากมีการศึกษา ค้นคว้า วิจัยเพื่อวิเคราะห์และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและสามารถระบุปัจจัยที่สำคัญ (Critical Factor) หรือ ปัจจัยที่เป็นสาเหตุ (Root Cause Factor) ได้ แต่คำถามต่อมา คือ ขนาดของผลกระทบที่แต่ละปัจจัยมีต่อกันเป็นเท่าไร ซึ่งตอบได้ด้วยการศึกษา ค้นคว้า วิจัยเพื่อวิเคราะห์เพื่อหาสัมประสิทธิ์ของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อปัจจัยอื่นนั่นเอง

(3) การศึกษา ค้นคว้า วิจัยหาแนวทางที่เป็นหลักการสำหรับการป้องกัน แก่ไข หรือ บรรเทาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อที่งานวิจัยนี้ได้ระบุไว้ ขณะเดียวกัน ก็ควรมีการศึกษา ค้นคว้า วิจัยหาแนวทางที่เป็นหลักการสำหรับการสร้างให้เกิดปัจจัยบวกตามที่งานวิจัยนี้ได้ระบุไว้ให้เกิดขึ้นได้เช่นกัน โดยให้ความสำคัญนั้น ควรเน้นที่ปัจจัยที่มีความสำคัญหรือผลกระทบสูงก่อนเป็นอันดับแรก และปัจจัยที่มีความยากในการป้องกัน แก่ไข หรือ บรรเทา (สำหรับปัจจัยลบ) หรือ ยากในการสร้างให้เกิดขึ้น (สำหรับปัจจัยบวก) เป็นอันดับต่อมา

(4) การศึกษา ค้นคว้า วิจัย ความเข้มแข็งของระบบที่ออกแบบไว้ของงานวิจัยนี้ (Robustness) เพื่อพิสูจน์ และค้นหาว่าระบบเหมาะสม สามารถประยุกต์ได้ภายใต้สถานการณ์สภาพแวดล้อม หรือ ภายใต้ข้อจำกัด เงื่อนไข ปัจจัยอะไรบ้าง และภายใต้สถานการณ์ สภาพแวดล้อม หรือ ภายใต้ข้อจำกัด เงื่อนไข ปัจจัยอะไรที่ระบบที่ออกแบบนี้ไม่เหมาะสม ไม่สามารถประยุกต์ได้

(5) การศึกษา ค้นคว้า วิจัย ในรายละเอียดเพิ่มเติมของการให้ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจมีความยั่งยืน และหากเป็นไปได้ คือให้ความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเกิดขึ้นเองกับรัฐวิสาหกิจโดยไม่ต้องมีการกำกับดูแลผ่านระบบ เช่นระบบที่ออกแบบของงานวิจัยนี้ หากแต่ให้เกิดขึ้นเพราะการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี ซึ่งทั้งหมดนี้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ (Change Management) ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ออกแบบไว้ให้การสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่คนกลางของระบบ คือ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ต้องส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ความเข้าใจ จัดให้มี เป็นศูนย์กลางของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด รวมทั้งเป็นบทบาท หน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่เป็นผู้นำกลุ่มของรัฐวิสาหกิจแต่ละกลุ่มตามที่ออกแบบไว้ในการที่จะเป็นผู้มีบทบาทตัวอย่าง กระตุ้น ส่งเสริม

เป็นศูนย์กลางระดับกลุ่ม ให้ความช่วยเหลือระหว่างสมาชิกกลุ่มและระหว่างกลุ่ม แต่ในรายละเอียดของวิธีการ การดำเนินการเพื่อการสร้าง พัฒนา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การมีความคิดเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การมีวัฒนธรรมที่มีทัศนคติเชิงบวกที่ดี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจนั้น อยู่นอกเหนืองานวิจัยนี้ ดังนั้นจึงสมควรที่จะมีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ในรายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นนี้

การศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเพิ่มเติมอื่น ได้แก่ การศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเพิ่มเติมจากขอบเขตของงานวิจัยนี้ ซึ่งได้แก่

(1) การพัฒนาระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างหน่วยงานราชการไทยที่ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจกับรัฐวิสาหกิจ เช่น การพัฒนาระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างรัฐวิสาหกิจกับหน่วยงานรัฐรูปแบบอื่น การพัฒนาระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างรัฐวิสาหกิจกับเอกชน การพัฒนาระบบการกำกับดูแลความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรระหว่างหน่วยงานรัฐรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

(2) การพัฒนาระบบการกำกับดูแลเพื่อให้เกิด “การเกิดงานร่วม” หรือ “งานร่วม” (Synergy) ขึ้น ในรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน เช่น การควบรวมกิจการ/หน่วยงานของรัฐ การจัดตั้งหน่วยงานย่อยหรือหน่วยงานลูก โดยเฉพาะบริษัทลูกของรัฐวิสาหกิจ หรือ “การเกิดงานร่วม” หรือ “งานร่วม” ทางการเงิน (Financial Synergy) เป็นต้น

(3) การศึกษา วิจัยการกำกับ ดูแล หรือ การบริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยมุ่งเน้นเฉพาะทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันเป็นกรณีๆ หรือ การศึกษา วิจัยการกำกับ ดูแล หรือ การบริหารจัดการในความร่วมมือระหว่างกัน โดยมุ่งเน้นเฉพาะความร่วมมือระหว่างกันเป็นกรณีๆ เช่น ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรด้านการขนส่ง หรือ Logistics ความร่วมมือด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ความร่วมมือด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกศินี หงสนันท์. (2517). รัฐวิสาหกิจของไทย: กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- จุมพล หนิมพานิช. (2553). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของ
ไทย (พิมพ์ครั้งที่ 3 ed.): นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2538). การบริหารรัฐวิสาหกิจ: กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- ทิตยา สุวรรณชะภู. (2543). รายงานการวิจัยสังคมและวัฒนธรรมไทย: ข้อสังเกตในการเปลี่ยนแปลง:
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นนท์วัฒน์ บรมานันท์. (2543). การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย: กรุงเทพมหานคร: บริษัทสุขุมและบุตร
จำกัด.
- บริษัท ทริสคอร์ปอร์เรชั่น จำกัด. (2554). ข้อเสนอการเป็นที่ปรึกษาโครงการโครงการศึกษาแนวทาง
ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจโดยวิธีตกลง เสนอแก่สำนักงาน
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.
- พิพัฒน์ ไทยอารี. (2529). รัฐวิสาหกิจ: โครงสร้าง การบริหาร และนโยบาย: กรุงเทพมหานคร:
สถานศึกษาและวิจัยรัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2554a). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่
1-7: นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2554b). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่
8-15: นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรเทพ สวัสดิ์. (2548). การประสานงานและการสร้างเครือข่าย. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรนัก
บริหารระดับกลาง หมวดที่ 3 เล่มที่ 3 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน: กรุงเทพมหานคร: ธนาเพลส.
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร:
กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐประศาสน
ศาสตร์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สันสิทธิ์ ขวลิขิตดำรง. (2550). หลักการบริหารรัฐกิจกับระบบราชการไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2:
กรุงเทพมหานคร: บริษัท อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง. (2555). Retrieved 29 มีนาคม 2555 from <http://www.sepo.go.th/2011-06-07-07-38-16/2011-06-07-08-33-10.htm>

เอกวิทย์ มณีธร. (2552). ระบบราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชนของไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2: กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพลส.

ภาษาอังกฤษ

Agranoff, R. (2003). *A new look at the value-adding functions of intergovernmental networks*. Paper presented at the National Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC.

Agranoff, R. (2012). *Collaborating to manage: A primer for the public sector*: Georgetown University Press.

Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public money and management*, 25(1), 51-56.

Anaf, J., Baum, F., Freeman, T., Labonte, R., Javanparast, S., Jolley, G., . . . Bentley, M. (2014). Factors shaping intersectoral action in primary health care services. *Australian and New Zealand journal of public health*, 38(6), 553-559.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

Ansoff, H. I. (1970). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*: Penguin books.

Bailey, V., Bemrose, G., Goddard, S., Impey, R., Joslyn, E., & Mackness, J. (1996). *Essential research skills*: Collins Educational.

Barney, J. B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage.

Benecke, G., Schurink, W., & Roodt, G. (2007). Towards a substantive theory of synergy. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 9-19.

Bergstrom, A., Clark, R., Hogue, T., Iyechad, T., Miller, J., Mullen, S., . . . Simon-Brown, V. (1995). Collaboration framework: Addressing community capacity. *Fargo, ND: National Network for Collaboration*.

- Borden, L. M. (1997). Community collaboration: When the whole is greater than the sum of parts. *Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Urbana-Champaign, IL.*
- Borden, L. M., & Perkins, D. F. (1999). Assessing your collaboration: A self-evaluation tool. *Journal of Extension, 37*(2), 67-72.
- Brewer, G. A. (2006). All measures of performance are subjective: More evidence on US federal agencies. *Public service performance: Perspectives on measurement and management, 35-54.*
- Brooke, J. (1986). System usability scale. *Reading, England: Digital Equipment Corporation.*
- Campbell, A., & Goold, M. (2000). Collaborative Enterprise: Why Links Between Business Units Often Fail and How to Make Them Work: Perseus Books Group.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of management review, 21*(1), 73-99.
- Cohen, S., & Eimicke, W. B. (2008). *The responsible contract manager: Protecting the public interest in an outsourced world*: Georgetown University Press.
- Corbin, J. H., & Mittelmark, M. B. (2008). Partnership lessons from the Global Programme for Health Promotion Effectiveness: a case study. *Health Promotion International, 23*(4), 365-371.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review, 23*(3), 491-512.
- Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., & Genchev, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business Horizons, 49*(1), 61-70.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science, 35*(8), 982-1003.
- Department of Premier and Cabinet - Tasmanian Government. (2013). Retrieved June 17, 2013 from

http://www.dpac.tas.gov.au/divisions/policy/collaboration_-_a_tasmanian_government_approach/10.

- Ding, X.-H., & Huang, R.-H. (2010). Effects of knowledge spillover on inter-organizational resource sharing decision in collaborative knowledge creation. *European Journal of Operational Research*, 201(3), 949-959.
- Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*: Ash Institute, Harvard Kennedy School.
- Enz, C. A. (2009). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*: John Wiley and Sons.
- Ergun, Ö., Gui, L., Heier Stamm, J. L., Keskinocak, P., & Swann, J. (2014). Improving Humanitarian Operations through Technology-Enabled Collaboration. *Production and Operations Management*, 23(6), 1002-1014.
- Farjoun, M. (1994). Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups. *Organization science*, 5(2), 185-199.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing metrics: The Definitive guide to measuring marketing performance*: Pearson Education.
- Ferguson, G. A. (1959). *Statistical analysis in psychology and education*.
- Freeman, C., & Perez, C. (1988). *Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour*: Pinter. มหาวิทยาลัย
- Giannoccaro, I., & Pontrandolfo, P. (2009). Negotiation of the revenue sharing contract: an agent-based systems approach. *International Journal of Production Economics*, 122(2), 558-566.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the*.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*.
- Harris, M., & Albury, D. (2009). *Why radical innovation is needed for the recession and beyond: The Innovation Imperative*: NESTA discussion paper.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of management*, 27(6), 679-690.

- Hendrickson, A. R., Massey, P. D., & Cronan, T. P. (1993). On the test-retest reliability of perceived usefulness and perceived ease of use scales. *MIS quarterly*, 227-230.
- Huxham, C., & Vangen, S. (1996). Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5-17.
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*: Harvard University Press.
- Johnson, L. J., Zorn, D., Tam, B. K. Y., Lamontagne, M., & Johnson, S. A. (2003). Stakeholders' views of factors that impact successful interagency collaboration. *Exceptional Children*, 69(2), 195-209.
- Keith, J. (1993). Building and maintaining community coalitions on behalf of children, youth and families. *Research report from the Michigan State University Agricultural Experiment Station, East Lansing*.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*: University of Chicago Press Chicago, IL.
- Knoll, S. (2008). Types of Cross-business Synergies. *Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-Business Synergies and a Mid-Range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*, 24-99.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). Entering the United States by joint venture: Competitive rivalry and industry structure. *Contractor, FJ; Lorange, P.: Cooperative Strategies in International Business, Massachusetts*.
- Lank, E. (2006). *Collaborative advantage: how organizations win by working together*: Palgrave Macmillan New York, NY.
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179.
- Lei, D., & Slocum, J. W. (1992). Global strategic alliances: Payoffs and pitfalls. *Organizational Dynamics*, 19(3), 44-62.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438.

- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15, 149-149.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2001). *EXPLORING CROSS-BUSINESS SYNERGIES*. Paper presented at the Academy of Management proceedings.
- Massettich, P. W., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). Collaboration—What Makes It Work: Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public administration review*, 62(5), 599-609.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public administration review*, 33-43.
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2003). *Managing networks effectively*. Paper presented at the National Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC October.
- Moore, M. H. (2009). Networked government: Survey of rationales, forms, and techniques. *Unlocking the Power of Networks: Keys to High-Performance Government*, 190-227.
- Moser, C. A., & Kalton, G. (1971). Survey methods in social investigation. *Survey methods in social investigation*. (2nd Edition).
- Nambisan, S. (2008). *Transforming Government through Collaborative Innovation*. IBM Center for the Business of Government.
- Neumann, D., de Santa-Eulalia, L. A., & Zahn, E. (2011). Towards a theory of collaborative systems *Adaptation and Value Creating Collaborative Networks* (pp. 306-313): Springer.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*: New York: Oxford University Press.
- Nooteboom, B. (1999). *Inter-firm alliances: Analysis and design*: Psychology Press.
- North, D. C., & Thomas, R. P. (1973). *The rise of the western world: A new economic history*: Cambridge University Press.
- Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard business review*, 67(2), 143-154.

- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied ergonomics*, 43(1), 1-26.
- Popa, I., Dobrin, C., Popescu, D., & Draghici, M. (2011). Competitive advantage in the Public Sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 6(4), 60-66.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Published November*.
- Robins, J., & Wiersema, M. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, 16(4), 277-299.
- Sanker, D. (2011). *Collaborate: The art of we*: John Wiley & Sons.
- Sauro, J. (2015). Measuring Usefulness: The Technology Acceptance Model. Retrieved May 25, 2015 from <http://www.measuringu.com/blog/usefulness.php>
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative innovation in the public sector. *Innovation Journal*, 17(1), 1-14.
- Stoelhorst, J.-W. (1997). In search of a dynamic theory of the firm. *An evolutionary*.
- Sullivan, F. (2006). Meetings Around the World: The impact of Collaboration on Business Performance. *Frost & Sullivan white paper*.
- Szajna, B. (1994). Software evaluation and choice: Predictive validation of the technology acceptance instrument. *MIS quarterly*, 319-324.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2010). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 0149206310391804.

- Warner, M. E., & Bel, G. (2008). Competition or monopoly? Comparing privatization of local public services in the US and Spain. *Public Administration*, 86(3), 723-735.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26-30.
- Wong, S., Murray, E., Rivalland, C., Monk, H., Piazza-McFarland, L., & Daniel, G. (2014). Relationships matter: some benefits, challenges and tensions associated with forming a collaborative educational researcher group. *The Australian Educational Researcher*, 41(3), 243-259.



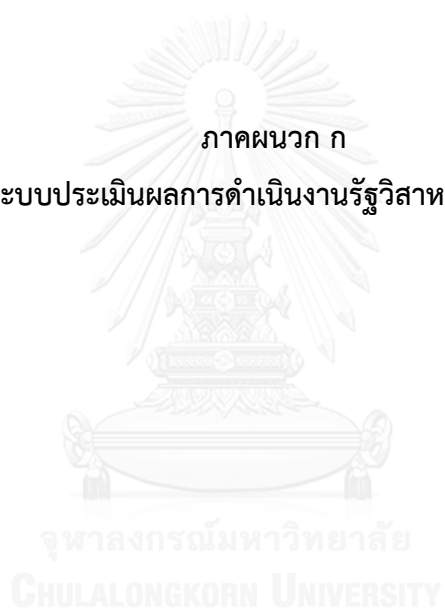


ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

รายชื่อรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปีบัญชี 2554-2555



1. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	2. การนิคมอุตสาหกรรมฯ
3. บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	4. โรงพิมพ์ตำรวจ
5. บริษัท ไปรษณีย์ จำกัด	6. บริษัท อุรุวงษณ์ จำกัด
7. บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	8. องค์การตลาด
9. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	10. สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
11. การไฟฟ้านครหลวง	12. โรงงานยาสูบ
13. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	14. โรงงานไฟ
15. บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)	16. องค์การสุรา
17. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	18. ธนาคารอาคารสงเคราะห์
19. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	20. ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฯ
21. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	22. บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม
23. สถาบันการบินพลเรือน	24. ธนาคารออมสิน
25. การท่าเรือแห่งประเทศไทย	26. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
27. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย	28. บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย
29. การรถไฟแห่งประเทศไทย	30. บมจ.ธนาคารกรุงไทย
31. การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย	32. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
33. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	34. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
35. บริษัทขนส่ง จำกัด	36. สำนักงานธนาคุณเคราะห์
37. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ	38. องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
39. องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ	40. องค์การคลังสินค้า
41. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	42. องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
43. การกีฬาแห่งประเทศไทย	44. องค์การสะพานปลา
45. องค์การเภสัชกรรม	46. องค์การสวนพฤกษศาสตร์
47. การประปานครหลวง	48. องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
49. การประปาส่วนภูมิภาค	50. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
51. องค์การจัดการน้ำเสีย	52. องค์การสวนยาง
53. การเคหะแห่งชาติ	54. สำนักงานกองทุนสวนยาง
55. ธนารักษ์พัฒนา	

ภาคผนวก ข
ตัวอย่างทะเบียนคุณทรัพย์สิน



ทะเบียนคุณทรัพย์สิน

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หน่วยงาน โรงเรียนอนุบาลสตูล

รหัสสินทรัพย์ที่ได้จากระบบ GFMS.....

ประเภท เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ประมวลผลทั่วไป (สำหรับนักเรียน) รหัส 7440-001-0001-5 คุณลักษณะ.....รุ่นแบบ...CI 10.....

สถานที่ตั้ง/หน่วยงานที่รับผิดชอบ...ห้อง.....โรงเรียนอนุบาลสตูล ที่อยู่ฝ่ายผู้ผลิตผู้บริจาค บริษัทนายน์คอม จำกัด

ที่อยู่ 1237 หมู่ 3 ต.กำแพง อ.ละงู จ.สตูล โทร. 074-782000

ประเภทเงิน เงินงบประมาณ นอกงบประมาณ เงินบริจาค/ช่วยเหลือ วัสดุ อื่น งบ Sp 2

วิธีการได้มา ตกลงราคา สอบราคา ประกวดราคา วิธีพิเศษ รับบริจาค วัสดุ รับจัดสรร

วันเดือนปี	ที่เอกสาร	รายการ	จำนวนหน่วย	ราคา/หน่วย/ชุด/กลุ่ม	มูลค่ารวม	อายุการใช้งาน	อัตราค่าเสื่อมราคา	ค่าเสื่อมราคาประจำปี	ค่าเสื่อมราคาสะสม	มูลค่าสุทธิ	หมายเหตุ
วันได้ รอ	ร	เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ประมวลผลทั่วไป (สำหรับนักเรียน)	5	16,860.-	84,300.-	3	33.33	-	-	84,300	
การแจ้ง	46/2553									-	
จากสภาพ.											
สตูล											

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายไวฑูรย์ โภคาชัยพัฒน์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจาก คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมสำรวจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี 2527 และศึกษาต่อปริญญาโทด้าน Industrial and Systems Engineering ที่ San Jose State University และประกาศนียบัตร ด้าน International Business Management และ International Trade ที่ University of California in Los Angeles, Extension สหรัฐอเมริกา ในปี 2552 เข้าศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม (สหสาขาวิชา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท ทริสคอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัทที่ปรึกษา ที่ริเริ่มจากการก่อตั้งโดยเจตนารมณ์ของรัฐบาลเพื่อให้เป็นบริษัทจัดอันดับเครดิตแห่งแรกของ ประเทศไทย (ปัจจุบัน คือ บริษัททริสเรทติ้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ถือหุ้นเต็มโดยบริษัท ทริสคอร์ปอเรชั่น จำกัด)

