

## การศึกษาและเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรมหาชน ของกรมวิทยาศาสตร์บริการ

สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิฎุ\*, ภัทร พลอยแหวน\*, สมศักดิ์ อมรสิริพิงศ์\*, กฤษณ์ รักษาติเจริญฎุ\*,  
วุฒิชัย อารักษัโปษณงค้ \*\*, ฐิติกรณั ยาวิไชย จาริกคิลป้\*\*\*

(วันรับบทความ: 2 พฤศจิกายน 2564/ วันแก้ไขบทความ: 8 ธันวาคม 2564/ วันตอบรับบทความ: 21 ธันวาคม 2564)

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศสำหรับการเตรียมความพร้อมของกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่การเป็นองค์กรมหาชน 2) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการดำเนินงานขององค์กรมหาชน แผนการเงิน และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอน สำหรับเสนอขอจัดตั้งองค์กรมหาชนตามแนวทาง ก.พ.ร. โดยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มย่อย การประชุมกลุ่มระดมความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปเชิงนโยบาย และการจัดเวทีสาธารณะให้เกิดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การเก็บแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ บุคลากร จำนวน 470 คน ด้วยการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 80 ของจำนวนประชากรทั้งหมด และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกของกรมวิทยาศาสตร์บริการ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติแบบบรรยาย และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร พบว่า องค์กรมีจุดแข็งที่มีทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการกิจด้วยมาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับจากสังคม ส่วนด้านจุดอ่อน พบว่า ปัญหาด้านขั้นตอนการดำเนินงานและการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการ ทำให้เกิดจุดอ่อนต่อสร้างประสิทธิภาพการให้บริการ รวมทั้งจุดอ่อนทางด้านกลไกและระบบสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่ยังสามารถพัฒนาและแก้ไขให้เกิดศักยภาพต่อการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรพบว่า กรมวิทยาศาสตร์บริการมีโอกาสหลายประการที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมต่อการแปลงสภาพเป็นองค์กรมหาชน อาทิ ปัจจัยเอื้อเชิงนโยบายรัฐ ทิศทางการพัฒนาประเทศ 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจการดำเนินงานขององค์กรมหาชน แผนการเงิน และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอน สำหรับเสนอขอจัดตั้งองค์กรมหาชนตามแนวทาง ก.พ.ร. ภายใต้แผนกลยุทธ์สถาบันวิทยาศาสตร์บริการ ปี พ.ศ. 2563 - 2566 และแผนธุรกิจ

\* คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

\*\* คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, corresponding author: wutthichai@ms.su.ac.th

\*\*\* สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ขององค์การ(แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ องค์การชั้นนำระดับสากล ด้านการตรวจสอบและรับรองทางวิทยาศาสตร์ มีประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้านคือ 1) ยกกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพเพื่อพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของประเทศ 2) บูรณาการความร่วมมือ ด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการขับเคลื่อนมาตรฐานและคุณภาพที่ทันสมัย เท้าทันการเปลี่ยนแปลง 3) ยกกระดับการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้านวิทยาศาสตร์บริการ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยั่งยืน รวมถึงมีการจัดทำแผนการเงินที่คำนึงถึงประมาณการรายรับและรายจ่ายตามหลักการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน และมีการจัดทำแผนการจัดตั้งและถ่ายโอนที่ครอบคลุมมิติโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม อัตรากำลังที่สามารถรองรับรูปแบบการบริหารงานใหม่ขององค์การมหาชนและการถ่ายโอนทรัพย์สินและหนี้สิน จากสภาพการบริหารราชการเดิมสู่ การบริหารรูปแบบใหม่ที่ต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** องค์การมหาชน, แผนกลยุทธ์, กรมวิทยาศาสตร์บริการ



## The Study and Preparation for Public Organization of the Department of Science Service

Somboon Sirisunhirun<sup>\*</sup>, Phut Ploywan<sup>\*</sup>, Somsak Amornsiriphong<sup>\*</sup>,  
Krish Rugchatjareon<sup>\*</sup>, Wutthichai Arakpothchong<sup>\*\*</sup>, Thitikorn Yawichai Jarueksil<sup>\*\*\*</sup>

*(Received Date: November 2, 2021, Revised Date: December 8, 2021, Accepted Date: December 21, 2021)*

### Abstract

This research aimed to study and prepare the Department of Science Service to be listed as a public organization. The main objective is to study and analyze status of process and direction of the Department with special reference to National Quality Infrastructure (NQI) in order to prepare a strategic and business plan, financial plan and set up plan. These will be incorporated as a transition for the Department to become a public organization according to the guideline introduced by the Office of the Public Sector Development Commission. The study used mixed methodology which combined both qualitative and quantitative research methods. As for qualitative research techniques; documentary research, in-depth interview, focus group, policy meeting and public forum were employed to collect data. While a structured survey questionnaire was mainly used to collect quantitative data. Key informants for qualitative data were selected using purposive sampling technique which were classified into three groups altogether 193 samples in total. For questionnaire survey, quantitative data were collected from 470 employees at the Department of Science Service, which is 80 percent of total number of employees. The qualitative data were content analyzed while quantitative data were analyzed using descriptive statistics. This study revealed that 1) in the analysis of the organization's environment it was found that the organization has strengths with resources and expertise in carrying out its missions with international standards and is recognized by the society while problems in operating procedures and administration according to organizational culture in the bureaucratic system causing weaknesses to create service efficiency. It was also found the weakness in mechanisms and systems to support the mission that can also be developed and modified to achieve operational potential.

---

<sup>\*</sup> Faculty of Social Sciences and Humanities Mahidol University, Thailand

<sup>\*\*</sup> Faculty of Management Sciences, Silpakorn University, Thailand, corresponding author: wutthichai@ms.su.ac.th

<sup>\*\*\*</sup> The School of Education, Sukhothai Thammarat Open University



For external environment, there are many opportunities contributing to the development of the Department of Science Service, especially the preparation for the transformation into a public organization, such as factors that contribute to the government policy the direction of development of the country. 2) Strategic Planning business plans, operations of public organizations, financial plans, and plans for establishment and transfer for proposing to establish a public organization according to the guidelines of the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC) under the strategic plan of Science Service Institute, 2017-2023 and the business plan of the organization (four-year operation plan). The vision premises that the Department of Science Service is a leading international scientific audit and certification organization with four strategic issues as follows: 1) To elevate the quality infrastructure to develop the country's competitiveness, 2) to integrate cooperation in knowledge, technology and innovation both domestically and internationally in driving up the standard and advancing the quality in the changing world, 3) to enhance the administration of big data to support driving the country's development in science services, and 4) to develop an administrative system to become a sustainable high-performance organization with a good setup of financial plan and transition plan that covers dimension for organizational structure and workforce. The findings informed the rate of manpower that can support the new management style of public organizations and the transfer of assets and liabilities from the old state administration to the new form of continuous management.

**Keywords:** Public Organization, Department of Science Service, Strategic Plan

## บทนำ

กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ถือเป็นส่วนราชการในระดับกรม ที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่เป็นผู้นำในการให้บริการด้วยคุณภาพและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับสากล โดยมีภารกิจในการให้บริการทางวิทยาศาสตร์ โดยการดำเนินการกำกับดูแล ส่งเสริม วิจัยพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นสถานปฏิบัติการกลางทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ เพื่อเสริมสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกรมวิทยาศาสตร์บริการมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และแนวนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ตลอดจนวาระแห่งชาติ และความต้องการของผู้ใช้บริการในอันที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถ การแข่งขันของประเทศในระดับสากล

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของการปฏิรูปประเทศ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และโมเดลในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยแบบ 4.0 ได้ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนากรมวิทยาศาสตร์บริการ ต่อการดำเนินการกิจกรรมในการจัดบริการสาธารณะกับสังคม ภายใต้แนวคิดการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศ (National Quality Infrastructure: NQI) ที่กรมวิทยาศาสตร์บริการ จะมีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในบริบท 4.0 ด้วยการทำหน้าที่สร้างหลักประกันทางคุณภาพให้แก่ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ด้วยองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และห้องปฏิบัติการที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะของกรมวิทยาศาสตร์บริการ อาทิ การทดสอบผลิตภัณฑ์เพื่อหาหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ การจัดการระบบคุณภาพโดยการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการ ทดสอบและสอบเทียบให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

จากภารกิจและบทบาทที่กรมวิทยาศาสตร์บริการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การสู่การทำหน้าที่พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศ (National Quality Infrastructure: NQI) ถือเป็นภารกิจเฉพาะทาง ที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และนวัตกรรมสมัยใหม่ในการดำเนินการจัดบริการสาธารณะดังกล่าว ซึ่งระบบราชการทั่วไปอาจเป็นอุปสรรคและปัญหาสำคัญที่ทำให้ภารกิจขององค์การ อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งหากพิจารณาถึงความจำเป็นและลักษณะบริการสาธารณะของกรมวิทยาศาสตร์บริการกำลังขับเคลื่อนดังกล่าว ถือเป็นเหตุผลสำคัญในการปฏิรูปองค์การที่เป็นส่วนราชการสู่การเป็นองค์การมหาชนตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ภายใต้หลักการและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การเตรียมความพร้อมของกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่การเป็นองค์การมหาชน อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความทันและคล่องตัวขึ้น และมีความสอดคล้องกับการตั้งองค์การมหาชนตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตามหลักการและความสำคัญที่ได้กล่าวมาข้างต้น

ด้วยความสำคัญทั้งหมดที่กล่าวมา จึงเป็นเหตุผลให้คณะผู้วิจัย ในฐานะองค์การทางการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและความพร้อมทางวิชาการและการวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านการพัฒนาองค์การมหาชน (Public organization) รวมทั้งการจัดทำแผนการดำเนินงานองค์การมหาชน (Strategic and business Plan) แผนการเงิน (Financial proposal) และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอน (Transition plan) จึงเห็นความสำคัญในการวิจัยโครงการศึกษาและเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์การมหาชนของกรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน และดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานองค์การมหาชน (Strategic and business plan) แผนการเงิน (Financial Plan) และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอน (Transition plan) อันเป็นข้อกำหนดสำคัญในการขอจัดตั้งองค์การมหาชนตามแนวทางและขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็นทิศทางและแนวทางการดำเนินการสู่การเป็นองค์การมหาชนตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ของกรมวิทยาศาสตร์บริการต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศสำหรับการเตรียมความพร้อมของกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่การเป็นองค์การมหาชน
- 2) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการดำเนินงานขององค์การมหาชน แผนการเงิน และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอนสำหรับเสนอขอจัดตั้งองค์การมหาชนตามแนวทาง ก.พ.ร.

### วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้  
**ระยะที่ 1** เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศสำหรับการเตรียมความพร้อมของกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่การเป็นองค์การมหาชน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

- 1) กลุ่มแรกเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการเก็บข้อมูลแบบใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลสถานภาพการดำเนินงาน ทิศทางและนโยบายการพัฒนาสู่การเป็นองค์การมหาชนของกรมวิทยาศาสตร์บริการ สำหรับจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการดำเนินงานขององค์การมหาชน (Strategic and business plan) แผนการเงิน (Financial proposal) และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอน (Transition plan) สำหรับเสนอขอจัดตั้งองค์การมหาชนตามแนวทาง ก.พ.ร. ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึก และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกรมวิทยาศาสตร์บริการ จำนวน 13 ราย เป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection)

2) กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการเก็บข้อมูลแบบใช้การสนทนากลุ่มย่อย (Focus group discussion) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) ดังนี้ คือ 1) กลุ่มผู้แทนบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการ จำนวน 80 ราย เป็น และ 2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกของกรมวิทยาศาสตร์บริการจำนวน 100 คน

เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสังเกตการณ์การศึกษาและวิจัยเอกสาร แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการถอดถ้อยคำจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย และวิเคราะห์ข้อมูลความสำคัญจากเอกสารและบันทึกอย่างละเอียดเพื่อใช้ในการตีความข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

**ระยะที่ 2** เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การดำเนินงานขององค์การมหาชน แผนการเงิน และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอนสำหรับเสนอขอจัดตั้งองค์การมหาชนตามแนวทาง ก.พ.ร.

ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์บริการ จำนวน 588 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 470 คน ด้วยการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 80 ของจำนวนประชากรทั้งหมด (ข้อมูลจากการสำรวจของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ณ เดือนธันวาคม 2561) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลประเด็นประเด็นยุทธศาสตร์สำหรับจัดทำร่างแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ด้วยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างสภาพการดำเนินการในปัจจุบันกับความคาดหวังต่อประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และข้อเสนอเพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารองค์การ ด้วยการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยใช้โปรแกรมการสุ่มจากรายชื่อประชากรทั้งหมด (Sampling frame)

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยการเก็บแบบสอบถาม และมีการประชุมกลุ่มระดมความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปเชิงนโยบาย (Policy meeting) และการจัดเวทีสาธารณะให้เกิดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้จะเป็นการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการดำเนินงานขององค์การมหาชน แผนการเงิน และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอนสำหรับเสนอขอจัดตั้งองค์การมหาชนตามแนวทาง ก.พ.ร. ผู้วิจัยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (SWOT Analysis) จากการวิจัยในระยะที่ 1 และดำเนินการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ

## ผลการวิจัย

1) ผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศสำหรับการเตรียมความพร้อมของกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่การเป็นองค์กรมหาชน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานภาพการดำเนินงานของกรมวิทยาศาสตร์บริการและการวิเคราะห์สภาพองค์กรด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis รวมทั้งการสังเคราะห์ประเด็นร่วมกันของคณะผู้วิจัย ทำให้สามารถสรุปประเด็นการวิเคราะห์สถานภาพองค์กรและการดำเนินงานด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ดังนี้

1.1) สถานภาพองค์กรและการดำเนินงานด้านจุดแข็ง (Strengths) ประกอบด้วย

- 1) องค์กรมีทุนทางด้านทรัพยากรบุคคล ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 2) ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์ และมีวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงสู่การพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยผู้บริหารทุกท่านมีพื้นฐานจากความเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญในงานด้านวิทยาศาสตร์บริการ และสั่งสมประสบการณ์ด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ
- 3) องค์กรมีวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กรในการปฏิบัติภารกิจด้านวิทยาศาสตร์บริการ
- 4) ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือ และศรัทธาจากสังคม รวมทั้งสามารถสร้างความเชื่อมั่นในด้านการปฏิบัติการให้กับประชาชน
- 5) ภารกิจหลักในการให้บริการขององค์กรมีมาตรฐานรองรับในระดับสากล และเป็นแหล่งรับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการ (ISO/IEC 17025) ห้องปฏิบัติการอ้างอิงของประเทศ และงานพัฒนาทักษะบุคลากร และรับรองความสามารถบุคลากรในห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ISO/IEC 17024) ซึ่งถือภารกิจหลักขององค์กรที่ได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากสังคมและภาคเอกชนในการรับบริการ

1.2) สถานภาพองค์กรและการดำเนินงานด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ประกอบด้วย

- 1) บทบาทและภารกิจขององค์กรต้องได้รับการปรับให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันในประเทศ เพื่อให้สินค้าที่ผลิตภายในประเทศมีคุณภาพและมีความปลอดภัย รวมถึงการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และผลิตสินค้านวัตกรรม
- 2) โครงสร้างองค์กรควรปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริงและการเปลี่ยนแปลง ต้องเน้นจุดแข็งและมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ โดยปรับโครงสร้างให้มีขนาดกะทัดรัด เกิดความคล่องตัว เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
- 3) การดำเนินการภารกิจยังไม่สามารถสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของสังคมในการผลิตองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม
- 4) ขั้นตอนและกระบวนการในการให้บริการยังติดกรอบระบบราชการที่มีขั้นตอนมากและซับซ้อน
- 5) วัฒนธรรมองค์กรด้านจิตบริการของบุคลากรบางส่วนยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในระดับการแข่งขันเชิงคุณภาพ
- 6) การพัฒนาบุคลากรยังขาดแผนและทิศทางในการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career path development plan) ตลอดจนการดำรงรักษา



บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร 7) ขาดมุมมองและช่องทางในการแสวงหารายได้ เพื่อการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน 8) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ต่อการสนับสนุนการบริหารการปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ข้อมูลเชิงรุก 9) ระบบและกลไกการทำงานของบุคลากรไม่เอื้อต่อการทำงานเชิงบูรณาการ และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 10) นโยบายและทิศทางขององค์กรขาดความชัดเจนในมุมมอง ด้านการขับเคลื่อนพันธกิจใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทาง นโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่สามารถ สร้างมูลค่าและคุณค่า รวมทั้งเป็นประเด็นที่ไม่ซ้ำซ้อนกับภารกิจของหน่วยงานที่มีอยู่แล้ว

1.3) สถานภาพองค์กรและการดำเนินงานด้านโอกาส (Opportunities) ประกอบด้วย 1) นโยบายของรัฐ ทิศทางการพัฒนาของสังคม และความคาดหวังของตลาด ให้ความสำคัญ กับประเด็นมาตรฐานและคุณภาพ ซึ่งจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนา ประเทศในอนาคต 2) ความชัดเจนและความเกี่ยวข้องในภารกิจและบทบาทขององค์กรในฐานะ กลไกในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบาย Thailand 4.0 3) การดำเนินงาน ขององค์กรในอนาคต มีโอกาสที่หลากหลาย สำหรับความร่วมมือที่จะเกิดขึ้นกับภาคส่วนภายนอก เช่น การพัฒนาองค์ความรู้ และการต่อยอดมาตรฐานและคุณภาพด้านต่าง ๆ ร่วมกับภาคเอกชน และภาครัฐอื่น ๆ และการบูรณาการความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ รวมทั้ง การตอบสนองการพัฒนานโยบายมาตรฐานและคุณภาพแห่งชาติทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 4) มีช่องทางสร้าง และแสวงหาคู่ความร่วมมือและคู่ค้าในการพัฒนาการให้บริการทางด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน 5) มีตลาด ลูกค้านี้ ความต้องการของสังคม และช่องทางในการแสวงหารายได้จากการให้บริการทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ที่สามารถต่อยอดในการดำเนินกิจการเพื่อการแข่งขันและการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน 6) ความจำเป็นและความชัดเจนในเชิงนโยบายต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรมหาชน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการปรับบทบาทภารกิจภาครัฐ และกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม 7) มีโอกาสในการขยายพื้นที่การให้บริการ ในกลุ่มตลาดต่างประเทศ อาทิ กลุ่มประเทศ CLMV

1.4) สถานภาพองค์กรและการดำเนินงานด้านอุปสรรค (Threats) ประกอบด้วย 1) ข้อจำกัดด้านความต่อเนื่องด้านงบประมาณการสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินงานภารกิจ หลักขององค์กร 2) ข้อจำกัดด้านความพร้อมในการแข่งขันและการพัฒนาธุรกิจขององค์กร 3) มีหน่วยงานที่มีบทบาทและภารกิจด้านการรับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการ และห้องปฏิบัติการ อ้างอิงทั้งภาครัฐและเอกชนในการปฏิบัติหน้าที่ใกล้เคียงกันและซ้ำซ้อน 4) ความคาดหวัง ของภาคประชาชนและภาคเอกชนต่อคุณภาพการให้บริการ และการเข้าถึงทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบ ต่อการยกระดับคุณภาพการให้บริการเชิงการแข่งขัน 5) มีข้อจำกัดของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแสวงหารายได้จากการดำเนินภารกิจ 6) การดำเนินภารกิจด้าน NQI มีความท้าทายต่อการดำเนินการที่ชัดเจนบนความซ้ำซ้อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ 7) การตลาดและคู่แข่งของหน่วยงานหรือองค์กรที่ดำเนินงานใกล้เคียงกันในภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ มีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการเข้าถึงของผู้รับบริการได้สะดวกและรวดเร็วกว่า

2) ผลการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการดำเนินงานขององค์การมหาชน แผนการเงิน และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอนสำหรับเสนอขอจัดตั้งองค์การมหาชนตามแนวทาง ก.พ.ร.

2.1 การจัดแผนกลยุทธ์ของกรมวิทยาศาสตร์บริการ จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ โดยมีผลการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์สู่การเป็นสถาบันวิทยาศาสตร์บริการ ปี พ.ศ. 2563 - 2566 และแผนธุรกิจขององค์การ (แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี) ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ องค์การชั้นนำระดับสากลด้านการตรวจสอบและรับรองทางวิทยาศาสตร์

พันธกิจ คือ 1) พัฒนาศักยภาพให้เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมสำคัญและเป็นเป้าหมายของประเทศ 2) วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อให้บริการทางวิทยาศาสตร์สู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม 3) บริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management) ของโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริการอย่างครบวงจร 4) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ และ 5) ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ

ภารกิจ คือ 1) เป็นสถานปฏิบัติการอ้างอิงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ 2) ดำเนินการและส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศ 3) วิจัย พัฒนา เพื่อสนับสนุนการทดสอบ สอบเทียบ การพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม การสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ รวมทั้งการเผยแพร่ถ่ายทอดเทคโนโลยี 4) ให้บริการทดสอบ วัสดุตัวอย่าง สอบเทียบเครื่องมือและอุปกรณ์การวัด ทดสอบความชำนาญห้องปฏิบัติการ และรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ และความปลอดภัยของผู้บริโภค 5) ผลิตวิสต์อ้างอิง และสารมาตรฐานอ้างอิง เพื่อนำผลไปใช้ในห้องปฏิบัติการทดสอบ สอบเทียบ และการปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 6) ให้การรับรองหน่วยตรวจสอบรับรองทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของประเทศ 7) ส่งเสริม พัฒนาและรับรองบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 8) เป็นที่ปรึกษา และให้บริการทางวิชาการและสารสนเทศด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 9) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสถาบันและตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์มีดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพเพื่อพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของประเทศ

เป้าประสงค์: 1) เกิดการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้ และขยายฐานลูกค้าในภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและต่างประเทศ 2) มีการเพิ่มหน่วยตรวจสอบ และรับรองของประเทศที่ได้รับมาตรฐานสากล 3) สินค้าและบริการที่ได้รับการตรวจสอบและรับรอง สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์: 1) สร้างความร่วมมือในการให้บริการทางองค์ความรู้ด้านห้องปฏิบัติการ แก่คู่ค้าหน้าใหม่เพื่อแสวงหารายได้จากช่องทางใหม่ๆ 2) เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์บริการเพื่อตอบสนองการขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 3) ขยายโอกาสการให้บริการทางด้านวิทยาศาสตร์บริการสู่กลุ่มภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศ เพื่อนบ้าน (CLMV) 4) เพิ่มศักยภาพการให้บริการในฐานะผู้รับรองมาตรฐานครอบคลุมอุตสาหกรรมที่หลากหลาย 5) สร้างและขยายเครือข่ายธุรกิจในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการความร่วมมือด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศในการขับเคลื่อนมาตรฐานและคุณภาพที่ทันสมัย เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์: 1. พัฒนาผู้ประกอบการให้มีขีดความสามารถในภาคการผลิตและบริการ 2. เกิดเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 3. เกิดองค์ความรู้ นวัตกรรมและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลกระทบทางเศรษฐกิจ และสังคม 4. เกิดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือประเด็นสาธารณะในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านคุณภาพของประเทศ

กลยุทธ์: 1. ส่งเสริมความร่วมมือและบูรณาการทรัพยากรด้านการวิจัยและการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อองค์ความรู้ที่ทันสมัย 2. พัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อการขับเคลื่อนมาตรฐานและคุณภาพ 3. พัฒนาเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศเพื่อยกระดับ ขีดความสามารถด้านมาตรฐานและคุณภาพระดับสากล 4. ยกกระดับการให้บริการด้านการทดสอบ และรับรองมาตรฐานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและอนาคต 5. จัดตั้ง ศูนย์การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นเลิศเพื่อการขับเคลื่อนมาตรฐานและคุณภาพของประเทศ 6. พัฒนabatบาทการขึ้นนำสังคมเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพของประเทศ 7. พัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อทบทวน ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกกระดับการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุน การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้านวิทยาศาสตร์บริการ

เป้าประสงค์: 1. เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการฐานข้อมูลในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านคุณภาพของประเทศ 2. มีระบบ กลไกและการบริหารจัดการฐานข้อมูล รวมทั้งพัฒนานวัตกรรม การให้บริการและบริหารองค์การ

กลยุทธ์: 1. พัฒนาระบบข้อมูลเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์บริการ (Data Center Consolidation) 2. สร้างความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐในการเชื่อมโยงระบบข้อมูลและบริการกับภาคประชาชน 3. บูรณาการระบบสารสนเทศเพื่อผลักดันนวัตกรรมและมาตรฐานระบบข้อมูลในการใช้ประโยชน์ 4. สร้างความพร้อม ความยืดหยุ่น และความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber security) รองรับการให้บริการที่คุ้มค่า 5. พัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลเทคโนโลยี สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจทางการบริหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยั่งยืน  
เป้าประสงค์: 1. มีผลการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับสูงขึ้นไป  
2. บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อการบริหารและการพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูงขึ้นไป  
3. บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญครอบคลุมทุกสายงาน 4. มีระบบและกลไกในการแสวงหารายได้เพื่อการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน 5. เกิดการสื่อสารภาพลักษณ์องค์การสู่สังคมทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์: 1. ปรับระบบ กลไกและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการให้บริการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง 2. ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งลูกค้าและการให้บริการที่เป็นเลิศ 3. วางแผนและจัดทำแผนการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรสมรรถนะสูงและเท่าทันความเปลี่ยนแปลง 4. สร้างระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 5. สร้างความเป็นองค์กรแห่งความสุขเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร 6. สร้างระบบและกลไกการบริหารและตรวจสอบงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน 7. ยกระดับภาพลักษณ์องค์การให้มีความทันสมัยและการเข้าถึงในกลไกการตลาด 8. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน 9. แสวงหาแนวทางและความร่วมมือเพื่อเสริมศักยภาพทางการบริหารและการจัดการทรัพยากร 10. วางแผนและจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 11. พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 การจัดแผนธุรกิจขององค์การ (แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี) ของกรมวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2563 – 2566 ประกอบด้วย โครงการ/กิจกรรมที่ขับเคลื่อนตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ จำนวน 41 โครงการ/กิจกรรม จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันเพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศ ดำเนินการด้วยโครงการ/กิจกรรม จำนวน 13 โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บูรณาการความร่วมมือด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศในการขับเคลื่อนมาตรฐานและคุณภาพที่ทันสมัยเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการด้วยโครงการ/กิจกรรม จำนวน 16 โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้านวิทยาศาสตร์บริการ ดำเนินการด้วยโครงการ/กิจกรรม จำนวน 6 โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยั่งยืน ดำเนินการด้วยโครงการ/กิจกรรม จำนวน 6 โครงการ

### 2.3) การจัดทำแผนการเงิน (Financial Plan)

การวิเคราะห์งบประมาณรายรับ (Organizational Revenue) พบว่า รายรับภาพรวมมีอัตราการเติบโตในรอบ 5 ปี (พ.ศ. 2557 – 2561) แนวโน้มการเติบโต ร้อยละ 54.22 หากจำแนกรายปีพบว่ามีแนวโน้มเติบโต ร้อยละ 10.84 โดยพิจารณารายได้หลักที่มีค่าความน่าจะเป็น ร้อยละ 95 (ค่าความเชื่อมั่นของชุดข้อมูลจากการวิเคราะห์ linear regression analysis) รายรับ

จากหมวดค่าธรรมเนียมจัดเก็บของกรมวิทยาศาสตร์บริการ รหัส 670 ซึ่งเป็นรายได้ที่ประกอบไปด้วย ค่าธรรมเนียม ประเภทการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบ สอบเทียบ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และวิจัยวัตถุตัวอย่างซึ่งบริษัท พ่อค้า ประชาชน ส่งวัตถุตัวอย่างมาให้ตรวจวิเคราะห์ทดสอบ การให้บริการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ตัวอย่างสินค้า ซึ่งผู้ผลิตยื่นคำร้องขอให้กรมวิทยาศาสตร์บริการรับรองคุณภาพสินค้านั้น ๆ การให้บริการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการ และกิจกรรมการทดสอบ ความชำนาญห้องปฏิบัติการ ค่าฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งจัดเก็บโดย งานการเงิน ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการกรม อัตราการจัดเก็บ เรียกเก็บตามอัตราค่าธรรมเนียม การให้บริการประเภทต่าง ๆ ที่กรมวิทยาศาสตร์บริการกำหนดไว้ กำหนดเวลาการจัดเก็บ เมื่อองค์การรัฐวิสาหกิจ บริษัท ห้างร้าน เอกชนทั่วไป ส่งตัวอย่างมาให้วิเคราะห์ จะเรียกเก็บ ค่าธรรมเนียมตามอัตราที่กำหนดไว้ หรืออาจเรียกเก็บเมื่อออกรายงานผลการวิเคราะห์แล้วก็ได้ หากเป็นส่วนราชการ องค์การรัฐวิสาหกิจ หรือเมื่อบริษัท ห้างร้าน เอกชน ส่งตัวอย่างมาให้รับรองคุณภาพสินค้า กรมวิทยาศาสตร์ฯ จะเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการวิเคราะห์และค่าใบอนุญาตไว้ทันที หากผลการวิเคราะห์ตรวจสอบพบว่าสินค้านั้น ๆ มีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคุณภาพ จะขึ้นเฉพาะค่าธรรมเนียมใบอนุญาตให้ ส่วนค่าธรรมเนียมการวิเคราะห์ไม่คืน

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ โครงสร้างพื้นฐาน ด้านคุณภาพของประเทศ (NQI) ในบริบทโลก ที่สามารถนำมาใช้ในการกำหนด บทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ขององค์การมหาชนที่จะจัดตั้งในอนาคตที่มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายประเทศไทย 4.0 สำหรับเป็นข้อมูลและการเตรียมความพร้อม ของกรมวิทยาศาสตร์บริการสู่การเป็นองค์การมหาชน รวมทั้งการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การดำเนินงานขององค์การมหาชน (Strategic and business plan) แผนการเงิน (Financial proposal) และแผนการจัดตั้งและถ่ายโอน (Transition plan) สำหรับเสนอขอจัดตั้งองค์การ มหาชนตามแนวทาง ก.พ.ร. เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำระดับสากลด้านการตรวจสอบและรับรอง ทางวิทยาศาสตร์ ตามพันธกิจที่ว่าด้วยการพัฒนาศักยภาพให้เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงเพื่อส่งเสริม อุตสาหกรรมสำคัญและเป็นเป้าหมายของประเทศ การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อให้บริการทางวิทยาศาสตร์สู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การบริหารจัดการ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management) ของโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริการอย่างครบวงจร การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ และการยกระดับคุณภาพ การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของสุรพล นิติไกรพจน์ (2542) กล่าวถึงการเป็นองค์การมหาชนมีลักษณะการจัดบริการสาธารณะบางประเภทที่ไม่เหมาะสมกับส่วน ราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยบริการสาธารณะดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับความซับซ้อนของสังคมและ พัฒนาการของความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งบริการสาธารณะเหล่านั้น จะมีรูปแบบการจัดบริการสาธารณะ ที่มีลักษณะเฉพาะในภารกิจด้านการศึกษา ภารกิจด้านวิจัยและวิชาการชั้นสูง ภารกิจเฉพาะด้านอื่น ๆ

หรือภารกิจที่ต้องการความมีประสิทธิภาพสูง ๆ ภายใต้เงื่อนไขสำคัญที่ต้องการให้การจัดบริการ สาธารณะเหล่านั้นเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานสูง โดยมีสายบังคับบัญชาที่สั้น เอื้อต่อการ ตัดสินใจที่รวดเร็ว และได้รับงบประมาณจากรัฐที่ไม่เป็นข้อผูกพันหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน รวมทั้งมีอำนาจเบ็ดเสร็จต่อการบริหารภารกิจตามที่องค์กรได้รับมอบหมาย ในการขับเคลื่อน วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันวิทยาศาสตร์บริการในรูปองค์การมหาชน จำเป็นต้องดำเนินการ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ใน 4 มิติ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนา ชีตความสามารถเชิงการแข่งขันเพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพของประเทศ ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการบูรณาการความร่วมมือด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศในการขับเคลื่อนมาตรฐานและคุณภาพ ที่ทันสมัย เท้าทัน การเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้านวิทยาศาสตร์บริการ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยั่งยืน

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์สถาบันวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2563 – 2566 ปรากฏประเด็นที่เป็นจุดเน้นสำคัญ ที่กรมวิทยาศาสตร์บริการจำเป็นต้องสร้าง กระบวนการแข่งขันทางธุรกิจ มุ่งเน้นการตลาด สร้างบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และระบบการให้บริการที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างรายได้เพื่อการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ในมิติของการแปลงสภาพเป็นองค์การมหาชน ในฐานะสถาบันวิทยาศาสตร์บริการ จึงถือเป็นจุดเน้น สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่แผนกลยุทธ์ขององค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายของการดำเนินงานตาม แผนดังกล่าว การคำนึงถึงความสอดคล้องเชิงนโยบายของภาครัฐและกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้น ต้องสามารถขับเคลื่อนภารกิจดำเนินงานในเชิงนโยบายทั้งในมิติของนโยบายภาครัฐ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบาย Thailand 4.0 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมทั้งนโยบายในระดับกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม อาทิ นโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพของประเทศ (NQI) การพิจารณาถึงความ สอดคล้องดังกล่าว และการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารและโครงสร้างสถาบันวิทยาศาสตร์บริการ ในรูปองค์การมหาชน ภายใต้ประเด็นและจุดเน้นในเชิงนโยบายข้างต้น ผ่านการดำเนินงาน ภายในโครงการองค์กรที่สอดคล้องและตอบสนองตามกลุ่มภารกิจและหน่วยงานในระดับต่าง ๆ

ความสอดคล้องเชิงนโยบายมิติของนโยบายภาครัฐ ซึ่งจากจุดเน้นในเชิงนโยบายที่รัฐบาล ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งมีทิศทางและจุดเน้นสำคัญ ในการพัฒนาประเทศด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเป้าหมายสำคัญต้องการให้เกิด การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจที่ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง นำไปสู่วิถีการผลิตที่มีความสามารถ ในการสร้างคุณค่าและมูลค่ากับสินค้าและบริการ ด้วยเหตุนี้ สถาบันวิทยาศาสตร์บริการ ในรูปองค์การมหาชนจึงถือเป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่สำคัญ ภายใต้การให้บริการองค์ความรู้ บริการด้านการด้านการทดสอบและบริการรับรองทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนแนวทางการพัฒนา ประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่มุ่งสร้างการพัฒนาประเทศ ที่ยั่งยืนและเท่าทันความ เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของเอกวิทย์ มณีธร (2551) ได้กล่าวถึง

เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ระบบบริหารราชการต้องเกิดการปฏิรูปและส่งผลในเชิงสนับสนุน การเกิดองค์การมหาชนในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 เหตุผล ประกอบด้วย 1) เหตุผลจาก ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ที่ประเทศไทยต้องเร่งแก้ไขจากทุกองค์การภาครัฐ รวมทั้งองค์การภาครัฐ 2) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ที่มีประเด็นสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการ และ 3) ความเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก วิทยาการและเทคโนโลยี ที่ประเทศไทยต้องเร่งตามให้เท่าทัน รวมทั้งสามารถจัดบริการสาธารณะที่รองรับกับบริบทความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เกิด ความเหมาะสม

ความสอดคล้องเชิงนโยบายมิติของนโยบายของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม จากจุดเน้นในเชิงนโยบายด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพของประเทศ (NQI) ซึ่งด้วยบทบาท หน้าที่และทิศทางการดำเนินงานของสถาบันวิทยาศาสตร์บริการในอนาคต จะเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ดำเนินงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพ ของประเทศ (NQI) อย่างเป็นรูปธรรม ที่สังคมได้รับประโยชน์จากการให้บริการทางด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อสร้างการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมทั้งการพัฒนาสังคมในภาพรวม ซึ่งเป็นกลไกทางนโยบาย ของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่มุ่งสร้างมาตรฐานสินค้าไทย เพื่อการแข่งขันในตลาด (MSTQ) ของประเทศ ด้วยองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาถึงหลักการและแนวทางการปฏิรูประบบราชการในการแปลงสภาพส่วนราชการ ไปสู่การเป็นองค์การมหาชน ซึ่งปรากฏตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติองค์การมหาชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2559 และเกณฑ์ปฏิบัติตามแนวทาง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ที่กำหนดแนวทางการจัดตั้งองค์การมหาชน

การออกแบบโครงสร้างองค์กรแนวระนาบ (Flat organization) เป็นหลักการสำคัญของการดำเนินงานในระบบราชการยุคใหม่ ที่ต้องการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานที่เน้นความกระชับของสายบังคับบัญชา การลดขนาดการควบคุมของกลุ่มงานต่าง ๆ ให้เกิดการกระจายในลักษณะทีมงานและการลดสายบังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาระดับกลาง กำกับควบคุมโดยตรง ซึ่งไม่จำเป็นต้องผ่านผู้บังคับบัญชาหลายลำดับชั้น และผู้บังคับบัญชาระดับสูง สามารถสั่งการไปยังผู้บังคับบัญชาระดับกลางโดยตรง ซึ่งจะเกิดประสิทธิภาพในเชิงการสื่อสาร และการบังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของ Paolo Fedele and other (2007) พบว่า ความเป็นหน่วยงานอิสระ อิทธิพลของบริบททางการเมืองและการปกครอง บทบาทของการควบคุม เป็นปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการอธิบายรูปแบบของหน่วยงาน และหน่วยงานสมัยใหม่ควรมีรูปแบบ ที่หลากหลาย และไม่ใช้วิธีการควบคุมแบบหน่วยงานราชการแบบปกติโดยทั่วไป และสอดคล้องกับ แนวทางของ Silvia Testarmata and other (2010) กล่าวว่า ความมีอิสระในรูปแบบการให้อิสระ แบบองค์การมหาชนและการประสานงานระหว่างนโยบายเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น โดยเฉพาะการกำกับดูแลและการควบคุมองค์การมหาชนต้องกระทำเท่าที่จำเป็น รวมถึงหลักการพึ่งพา ตนเองของการเป็นองค์การมหาชน จากหลักการสำคัญของการเป็นองค์การมหาชน ตามสาระสำคัญของ พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และ พระราชบัญญัติองค์การมหาชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559 และเกณฑ์ปฏิบัติตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนด จำเป็นที่องค์การมหาชนที่จะเกิดขึ้นต้องมีโครงสร้างในการขับเคลื่อนภารกิจที่สามารถ

สร้างรายได้ เพื่อการพึ่งพาตนเองให้เกิดความยั่งยืนและอยู่รอดในการบริหารงาน แนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2559) ที่กล่าวถึง แนวคิดการประเมินอัตรากำลัง ว่าเป็นการสร้างองค์การแบบ Right Size ไม่ใช่ Down size การบริหารองค์การแบบ Right size คือ การบริหารต้นทุนขององค์การ ทำให้องค์การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พัฒนาปรับโครงสร้างขององค์การ โดยเน้นการพิจารณาระดับการบังคับบัญชาที่มากเกินไป เนื่องจากหากมีระดับการบังคับบัญชามากเกินไป จะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ล่าช้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมถึงการปฏิบัติงานที่อาจไม่เหมาะสมตามตำแหน่ง

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างธุรกิจและบริการที่สร้างรายได้กับองค์กร ดังปรากฏอยู่ในแผนกลยุทธ์สถาบันวิทยาศาสตร์บริการ พ.ศ. 2563 – 2566 และขับเคลื่อนผ่านกลุ่มภารกิจในอำนาจความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการสถาบันวิทยาศาสตร์บริการฝ่ายพัฒนาธุรกิจและบริการ โดยมีสำนักธุรกิจสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย ซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับสำนักเป็นกลไก สำคัญที่จะสร้างกระบวนการในทางการตลาดและขยายธุรกิจการให้บริการเพื่อการมุ่งแสวงหารายได้ เพื่อการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ซึ่งถือเป็นโครงสร้างที่เน้นการสร้างความปลอดภัยให้กับองค์กร มหาชน รวมทั้งมีหน่วยงานในระดับสำนักตามความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจให้เกิดขึ้นภายในประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของ Martijn L.P. Groenleer (2014) ที่พบว่ากลยุทธ์การจัดการ ความถูกต้อง ตามกฎหมายและการพัฒนาองค์การและถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ขององค์การมหาชน และแนวคิดของ Koen Verhoest and Jan Wynen (2016) ที่ศึกษา ถึงความจำเป็นในการใช้เทคนิคการจัดการผลลัพธ์ขององค์การมหาชน: การทบทวนบทบาท ของลักษณะองค์การขั้นพื้นฐาน ได้ทำการศึกษาประเด็นการกำหนดเป้าหมายและการติดตาม ผลการปฏิบัติงานภายองค์กร การวางแผนขององค์การ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กร

### ข้อเสนอแนะ

1) การศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรของกรมวิทยาศาสตร์บริการ สู่การเป็นองค์กรมหาชน มีความจำเป็นที่ต้องพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นปัจจัย ที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพองค์การจากส่วนราชการในระดับกรม ไปสู่การเป็นองค์กรมหาชน ควรมีการพิจารณาความสัมพันธ์ต่อการบริหารงานและขอบเขตอำนาจ หน้าที่ตามภารกิจและพันธกิจขององค์การภายใต้โครงสร้างภายในที่เกิดขึ้นใหม่ และเกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การในภาพรวม

2) การสังเคราะห์มาตรการการดำเนินงานและจัดแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ สำหรับเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรมหาชนของกรมวิทยาศาสตร์บริการ การสังเคราะห์ แนวทางการบริหารทางการเงินและจัดทำแผนการเงิน สำหรับการเตรียมความพร้อม ในการเป็นองค์กรมหาชนของกรมวิทยาศาสตร์บริการ และการสังเคราะห์รูปแบบการเตรียม ความพร้อมสู่การเป็นองค์กรมหาชน และจัดทำแผนการจัดตั้งและถ่ายโอนสำหรับการเป็นองค์กร มหาชน ของกรมวิทยาศาสตร์บริการ จะต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ



หรือแผนการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ที่เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติที่มีความพร้อมในเชิงการเงินตามแผนการเงิน (Financial Plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่คำนึงถึงประมาณการรายรับและรายจ่ายตามหลักการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน รวมถึงแผนการจัดตั้งและถ่ายโอน (Transition Plan) ที่ครอบคลุมมิติโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม อัตรากำลังที่สามารถรองรับรูปแบบการบริหารงานใหม่ขององค์การมหาชน และการถ่ายโอนทรัพย์สินและหนี้สินจากสภาพการบริหารราชการเดิมสู่การบริหารรูปแบบใหม่ที่ต่อเนื่องเชื่อมโยง ทั้งในแง่ของกฎหมายและอนุบัญญัติที่เกี่ยวข้องและความเข้าใจชัดเจนร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อการบริหารงานที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน โดยการนำองค์การ ที่เดินหน้าด้วยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนอย่างมีความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน (Partnership) และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

### บรรณานุกรม

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2559). การประเมินอัตรากำลัง : นำองค์การให้พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลง. งานสัมมนาหัวข้อ “บริหารจัดการคนและองค์การ แบบ Right Size Right Time Right Skill ขับเคลื่อนองค์กรไทยสู่ 4.0”. วันพุธที่ 23 พฤศจิกายน 2559 ณ ห้องศรีสุริยวงศ์ โรงแรมตวันนา.
- สุรพล นิติไกรพจน์. (2542). องค์กรมหาชน แนวคิด รูปแบบและวิธีการบริหารงาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.
- เอกวิทย์ มณีธร. (2551). ระบบราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชนของไทย. กรุงเทพมหานคร: เวิลด์เทรต ประเทศไทย.
- Koen V. & Jan W. (2016). Why Do Autonomous Public Agencies Use Performance Management Techniques? Revisiting the Role of Basic Organizational Characteristics. *International Public Management Journal*, 21(4), 619-649.
- Martijn L.P. Groenleer. (2014). Agency Autonomy Actually: Managerial Strategies, Legitimacy, and the Early Development of the European Union’s Agencies for Drug and Food Safety Regulation. *International Public Management Journal*, 17(2), 255-292.
- Paolo F., Davide G. & Edoardo O. (2007). Disaggregation, Autonomy and Re-regulation, Contractualism. *Public Management Review*, 9(4), 557-585.
- Silvia T., Sandro B. & Alessandro G. (2010). Is There a risk of Incoherence in an Autonomous Public Agency?. *International Journal of public Administration*, 33(11), 521-528.