การปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

THE RESTRUCTURING OF GOVERNMENT AGENCIES ACCORDING WITH GOVERNMENT POLICY TO DRIVE THAILAND'S STRATEGY 4.0

อุไรวรรณ เตียนศรี* ศรุดา สมพอง**
Uraiwan Thiansri, Saruda Sumpong

Received: January 23, 2019
Revised: March 16, 2019
Accepted: March 24, 2019

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และ 3) เพื่อเสนอการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายของรัฐบาลที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) สังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Nonparticipant Observation) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research)

* Doctoral of Ph.D. Program in Philosophy (Public Administration), Graduate School, Western University.

** Department of Public Administration, Graduate School, Western University.

ผลการวิจัยพบว่า

1) ด้านความพร้อมของระบบราชการ การบริหารราชการจะต้องมีความพร้อมและทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงานของรัฐ 2) ด้านกฎระเบียบ และขั้นตอนในการบริหารงาน ในการดำเนินงานของภาครัฐควรลดเลิกภารกิจและยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็น 3) ด้านการขาดบุคลากรที่มีศักยภาพ และความเป็นมืออาชีพ ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความรู้ความชำนาญ 4) ด้านภาพลักษณ์ขององค์การและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของข้าราชการ ควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมและจะต้องปรับตัวในการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และ 5) ด้านโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งพบว่าโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น ยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก

คำสำคัญ: การปรับโครงสร้าง,การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์, ประเทศไทย 4.0

ABSTRACT

Objectives of this research were to, 1) Study the state of government restructuring according to the government policy to drive the Thailand 4.0 strategy. 2) Study impact on Government Sector Restructuring in accordance with government policy to drive Thailand 4.0 strategy and 3) Propose restructuring government agencies, government policies to drive strategic Thailand 4.0. This study was a qualitative research by using a variety of storage methods.

Summarizing the findings in this research thus; 1) the readiness of the bureaucratic system as public administration must be readily available and result in the achievement of the state agency. 2) Regulatory and managing steps in the operation of the government should reduce the termination of the mission and dissolve unnecessary units. 3) Lack of Potential Personnel and professionalism were very important in the work of government agencies. So government officials and officials must have expertise. 4) The Corporate image and responsibilities of government officials should change culture, values and adapt to work to be accountable to the public. 5) The structure of the government at present was not

flexible. Adherence to the framework of mandated by law. This was a constraint that restructuring organization and adjusting roles, to have clear responsibility to be able to driven strategy.

Keywords: Restructuring, Driven Strategy, Thailand 4.0

1. บทนำ

การบริหารราชการแผ่นดินโดยระบบราชที่เป็นองค์การขนาดใหญ่และจากปัญหาในการบริหารงานที่หลากหลาย เนื่องจากภารกิจต่างๆ เกี่ยวข้องกับภาคประชาชนทั้งประเทศ และมีความต้องการที่หลายหลาย และมีความแตกต่างกัน โดยสภาพพื้นที่ สภาพแวดล้อม แต่ในขณะเดียวกันปัญหาด้านทรัพยากรในการบริหารมีอย่างจำกัด ซึ่งไม่รวมถึงต้องบริหารงานภายใต้กฎหมาย และระเบียบที่มาก และเคร่งครัด ส่งผลให้การบริหารราชการไทยประสบปัญหาหลายประการ โดยสามารถสรุปปัญหาต่างๆ ได้ เช่น ปัญหาเชิงโครงสร้าง,ปัญหาระบบอุปถัมภ์, ปัญหาในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม, ปัญหาในการบริหารงานบุคคล, ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ, ปัญหาในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค และปัญหาในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น (Office of the Personnel Administration System Development Division, Office of the Civil Service Commission, 2002: 3-5) ซึ่งประเด็นที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงผู้นำประเทศของแต่ละยุคจึงส่งผลต่อรูปแบบการบริหารระบบราชการและส่งผลต่อความก้าวหน้าของข้าราชการ ที่ขาดขวัญกำลังใจ ขาดเสถียรภาพในการทำงาน และขาดรูปแบบการทำงานที่ต่อเนื่องส่งผลให้กลายเป็นปัญหาที่ฝังรากลึกของระบบราชการ นอกจากนี้ ต้องยอมรับว่าระบบราชการมีปัญหาส่วนหนึ่งเกิดจากนโยบายในด้านการบริหารงานของของรัฐบาล และในด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ซึ่งทุกรัฐบาลที่ผ่านมามีการปฏิรูประบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง

การปรับโครงสร้างการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ ขึ้นในปี พ.ศ.2545 โดยรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ นายกรัฐมนตรี ได้มีคำสั่งลงวันที่ 9 มกราคม 2540 แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ และตั้งสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการสังกัดสำนักงาน ก.พ. ให้ทำหน้าที่ด้านเลขานุการและด้านวิชาการของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ จึงส่งผลให้มีการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540-2544 ซึ่งเน้นการปรับบทบาทภารกิจขนาดของหน่วยงานของรัฐ และการปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานรัฐและได้มีการร่างกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน และได้ปรับเปลี่ยนคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการมาเป็นคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้อาศัยมาตรา 71/9 พ.ร.บ. ระเบียบบริหาร

ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการให้เป็นส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ไม่มีฐานะเป็นกรมขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี โดยมีหน้าที่ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งรวมถึงโครงสร้างระบบราช การปรับงบประมาณ ระบบราชการบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม

การเปรียบเทียบเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างของรัฐสภาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างรัฐสภากับประชาชนโดยคำนึงถึงพื้นที่การให้บริการสาธารณะ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของรูปแบบใหม่ในการจัดโครงสร้างของหน่วยงานในสังกัดของฝ่ายนิติบัญญัติเช่นเดียวกับฝ่ายบริหารและฝ่ายตุลาการที่มีหน่วยงานประจำอยู่ทุกจังหวัดของประเทศไทย ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการทำงานของรัฐสภาโดยตรงจากการติดต่อกับสำนักงานรัฐสภาประจำจังหวัดในแต่ละพื้นที่ มีการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชนให้สำนักงานรัฐสภาประจำจังหวัดดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ ประชาชนได้เรียนรู้เรื่องการเมืองและประชาธิปไตยผ่านกิจกรรมที่สำนักงานรัฐสภาประจำจังหวัดจัดขึ้น (Ekaphon Rakkhwamsuk :2017)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2557 คณะรักษาความสงบแห่งชาติเข้าควบคุมอำนาจการปกครอง และได้ประกาศให้ใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 โดยมาตรา 27 ได้กำหนดให้มีสภาปฏิรูปแห่งชาติทำหน้าที่ศึกษาและเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปประเทศไทย โดยมีข้อเสนอปฏิรูปประเทศไทย 11 ด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ด้านการปกครองท้องถิ่น ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ ด้านพลังงาน ด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมด้านสื่อสารมวลชน ด้านสังคม และด้านอื่นๆ ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรีได้ร่วมกับทุกกระทรวงในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ โดยการนำเอาข้อเสนอของสำนักนายกรัฐมนตรีในเรื่องการปฏิรูประบบราชการ และแนวทางจริยธรรมสร้างเมืองไทยให้มีความสุขมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน โดยส่วนราชการจะต้องมีประสิทธิภาพและเป็นเรื่องเร่งด่วนในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของแต่ละกระทรวงให้มีประสิทธิภาพ

จากปัญหาการเข้าถึงระบบ การบันทึกข้อมูลในระบบฯ แบบเดิมๆนั้น ผู้กรอกข้อมูลสามารถบันทึกข้อมูลได้และจะปรากฏให้เห็นในหน้าจอของระบบว่ามีการบันทึกข้อมูลได้จริง แต่หลังจากการบันทึกข้อมูลแล้ว หากผู้กรอกข้อมูลออกจากระบบและกลับเข้ามาสู่ระบบอีกครั้ง ข้อมูลที่เคยกรอกลงไปนั้นจะไม่แสดงให้เห็น จึงทำให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจในตัวระบบของผู้กรอกข้อมูล เนื่องจากระบบเดิมเมื่อมีการบันทึกข้อมูลใหม่ระบบจะไม่สามารถบันทึกข้อมูลลงไปได้อีกจึงทำให้ผู้กรอกข้อมูลต้องกรอกข้อมูลใหม่อยู่เรื่อยๆ เมื่อทำการวิจัยได้พบว่าการแก้ไขปัญหา

เดิมๆ ของระบบจะต้องมีการพัฒนาระบบเพื่อแก้ไขปัญหาข้างต้น เนื่องจากปัญหาที่ผู้กรอกข้อมูลกดบันทึกแล้วข้อมูลบันทึกเข้าระบบบ้าง ไม่ได้บันทึกเข้าระบบบ้าง จึงได้พัฒนาระบบใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น (Saruda Sumpong,2015)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่สอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ในการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปรับกระบวนการให้การดำเนินการไปได้ โดยผู้วิจัยคาดว่าผลจากการศึกษาวิจัยจะได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิรูประบบราชการไทย ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

2.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

2.3 เพื่อเสนอการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ตามนโยบายรัฐบาลในยุครัฐบาลคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่มีเป้าหมายในการปรับโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล การแปลความอย่างเป็นระบบ เป็นการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In–Depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งในการศึกษาเป็นรูปแบบการศึกษาเพื่อหาองค์ความรู้ใหม่จากทัศนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

3.1 การออกแบบการวิจัย

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากเอกสารข้อมูลผลการดำเนินงาน เอกสารวิชาการ ผลงานวิจัยบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการสืบค้นจาก

สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อทางเว็บไซต์ต่างๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ให้ได้ข้อมูลที่ต้องการและนำข้อมูลมาสังเคราะห์ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ให้ครอบคลุมเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวมรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเก็บรวบรวม เช่น แบบสัมภาษณ์เชิงลึก อุปกรณ์บันทึกภาพหรือเสียง

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวมรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยใช้วิธีการแบบเจาะจง ซึ่งกำหนดเกณฑ์การเลือก คือ 1. เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และเป็นผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติกับการพัฒนาระบบราชการ และ 2. เป็นผู้ที่ยินดีในการให้ข้อมูลโดยสมัครใจ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้แทนระดับผู้กำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผู้แทนระดับนโยบายและระดับปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้นำนโยบายไปปฏิบัติและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

3) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องในการนำไปปฏิบัติ (stakeholders)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดที่ผู้เก็บข้อมูลลงมือเก็บด้วยตนเองที่ได้มาจากแหล่งกำเนิดที่แท้จริง เช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มเฉพาะและการสังเกต ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลต่างๆ ที่มีผู้เก็บหรือรวบรวมไว้ก่อนแล้ว เพียงแต่ผู้วิจัยนำข้อมูลเหล่านั้นมาศึกษาใหม่ เช่น สถิติจากหน่วยงานและเอกสารทุกประเภท ซึ่งในการเก็บข้อมูลใหม่และสามารถศึกษาย้อนหลังได้และทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่แล้วไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ผู้วิจัยศึกษาและปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของข้อมูล ก่อนจะนำไปใช้จึงต้องมีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งอื่นในบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์ ข้อเท็จจริงกระบวนการวิจัย โดยการศึกษาวิจัยจากเอกสาร

(Documentary Research) หรือรายละเอียดที่ผู้อื่นรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำมายืนยันกับข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับมาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในขณะนั้น

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำหลักวิเคราะห์ข้อมูล 3 ประการ คือ 1) การลดทอนและกลั่นกรองข้อมูล (Data Reduction) 2) การแสดงและพรรณนาข้อมูล (Data Display and Description) 3) การหาข้อสรุปและตรวจผลการวิจัย (Conclusion and Verification)

3.5 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

การตรวจสอบความถูกต้องแม่นตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) นั้น เบื้องต้นผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล เช่น การถอดเทปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากนั้นมีการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูลโดยการค้นหาความหมายของข้อความต่างๆ จากข้อมูลที่เก็บรวบรวม มีการจัดทำระบบการใช้รหัสข้อมูลโดยดำเนินการจำแนกข้อมูลเป็นส่วนย่อยๆ ตามความสำคัญของเนื้อหาหรือตามความหมายเฉพาะของแต่ละส่วน และในส่วนของการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการตรวจสอบโดยมีการตรวจสอบกับสิ่งอ้างอิงที่มีความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบโดยการโยงสามเส้า (Triangulation) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผลการวิเคราะห์ตลอดจนผลของการวิจัย และการตรวจสอบความถูกต้องโดยเปรียบเทียบจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง (Triangulation of Data Sources) การเปรียบเทียบจากการใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลหลายๆ วิธี (Triangulation Of Methods) และการเปรียบเทียบจากการใช้ทฤษฎีแนวคิด (Triangulation of Theories)

4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย โดยแบ่งข้อมูลจากผลการวิจัยเพื่ออธิบายปรากฏการณ์การปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยที่ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการเปรียบเทียบมุมมองจากหลายๆ ด้าน เพื่อความถูกต้องของการตีความปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นสำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อค้นพบโดยสรุปดังนี้

4.1 ด้านความพร้อมของระบบราชการ การบริหารราชการจะต้องมีความพร้อมและทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงานของรัฐ โดยผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและสามารถตรวจสอบการนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งในการปรับบทบาท ภารกิจและ

โครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เพื่อเป็นการทบทวนและจัดภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม ขจัดความซ้ำซ้อนและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สอดรับกับแนวนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อให้ระบบราชการสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 ด้านกฎระเบียบและขั้นตอนในการบริหารงาน ในการดำเนินงานของภาครัฐควรลดเลิกภารกิจและยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็น และเมื่อมีการยกเลิกหน่วยงานแล้วจะต้องไม่มีการตั้งหน่วยงานที่มีภารกิจซ้ำซ้อนกับหน่วยงานที่ถูกยกเลิกไปแล้ว ควรปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานของภาครัฐให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการรับบริการ ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารราชการแบบใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ด้านการขาดบุคลากรที่มีศักยภาพและความเป็นมืออาชีพ ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความรู้ความชำนาญและมีความเข้าใจในหน้าที่ของตนในการให้บริการแก่ประชาชนที่มารับบริการ เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความต้องการ และมีความเที่ยงธรรมในการให้บริการ ข้าราชการจะต้องสุจริต โปร่งใส และสามารถที่จะตรวจสอบการทำงานได้ในทุกขั้นตอน

4.4 ด้านภาพลักษณ์ขององค์การและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของข้าราชการ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมและจะต้องปรับตัวในการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ควรมีการปรับรูปแบบและวิธีการบริหารงานให้มุ่งบริการที่มีคุณภาพตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

4.5 ด้านโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ พบว่าโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น ยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก เป็นข้อจำกัดที่ไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมและไม่ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นจะต้องแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ การปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ โดยจะต้องมีการทบทวนภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม ลดความซ้ำซ้อนในอำนาจหน้าที่ ให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และจะต้องสอดรับกับแนวนโยบายของรัฐบาลในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อให้ระบบราชการสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากการปฏิรูประบบราชการ เมื่อ พ.ศ.2545 ในการปรับโครงสร้างกระทรวงจาก 14 กระทรวง 1 ทบวง มาเป็น 20 กระทรวง พบว่ามีปัญหาอุปสรรคภายหลังที่มีการปฏิรูประบบราชการในภาพรวม และปัญหาที่พบเป็นเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จากการลดภารกิจและตัดแบ่งไปให้หน่วยงานอื่น ซึ่งยังซ้ำซ้อนกันอยู่กับหน่วยงานใหม่ที่รับส่วนแบ่งภารกิจไปทำให้มีเจ้าภาพทับซ้อน เช่น ปัญหาระหว่างกรมป่าไม้ กับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุพืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ปัญหาเรื่องปัจจัยในการบริหาร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ทำงานไม่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ทัน มีการตัดโอนบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ไปหน่วยงานอื่นแล้วแต่ยังต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบงานเดิมอีกต่อไป หรือมีการมอบภารกิจและความรับผิดชอบแต่ไม่มีการจัดสรรงบประมาณ บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ให้ เป็นต้น ซึ่งปัญหาเรื่องการถ่ายโอนบุคลากร จากการเกลี่ยบุคลากรทำให้บางหน่วยงานขาดแคลนอัตรากำลัง ทั้งๆ ที่มีภารกิจและปริมาณงานที่มาก ในขณะที่บางหน่วยงานได้รับบุคลากรเพิ่มโดยที่ไม่มีภารกิจรองรับที่เหมาะสมหรือเท่าเทียมกัน ปัญหาในเรื่องกฎหมาย เนื่องจากยังไม่มีการตรากฎหมายหรือแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ทำให้การปฏิบัติราชการขาดความชัดเจน ส่งผลให้การปฏิบัติราชการหยุดต้องชะงักไม่ต่อเนื่อง ปัญหาโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค

เมื่อมีการปรับโครงสร้างส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และกฎหมายแบ่งส่วนราชการของกระทรวงต่างๆ ปรากฏข้อเท็จจริงว่า มีการยุบเลิกหรือการเปลี่ยนแปลงราชการบริหารส่วนภูมิภาคทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เช่น ในส่วนของกระทรวงการคลังและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงกล่าวได้ว่า ในการยุบเลิกสำนักงานสรรพากรและสรรพสามิตอำเภอแล้วเปลี่ยนมาเป็นสำนักงานพื้นที่หรือพื้นที่สาขา ส่วนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการยุบเลิกสำนักงานประมง ปศุสัตว์และสหกรณ์อำเภอ โดยคงเหลือเพียงสำนักงานเกษตรอำเภอ ซึ่งจากที่กล่าวมาในเบื้องต้นส่งผลต่อการบริการประชาชน ในประเด็นนี้จึงเกิดจากการปรับโครงสร้างส่วนราชการที่มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างราชการบริหารส่วนกลาง แต่ไม่ได้ปรับโครงสร้างราชการส่วนภูมิภาคด้วย สะท้อนให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูประบบราชการซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคจากโครงสร้างใหม่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันด้านความเข้าใจร่วมกันในเรื่องวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่ถาวรและต่อเนื่อง แต่กับมีลักษณะคลุมเครือที่การกำหนดไว้ไม่ชัดเจน ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความเข้าใจและมีความชัดเจน

ในวัตถุประสงค์ของระบบราชการและจะต้องทำให้งานสำเร็จ ทำให้มีโครงสร้างรวมงานเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน มีสร้างความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในที่จะทำให้งานสำเร็จกับปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นความสมดุลกับความสามารถหลักขององค์การ

ผลลัพธ์จากการปฏิรูประบบราชการจะต้องสามารถตอบกระบวนการบริหารและจัดการในแต่ละหน่วยงานซึ่งระบบราชการและผลการปฏิรูประบบราชการที่ประชาชนต้องการ ถ้าหากแต่ละหน่วยงานในระบบราชการยังอยู่ห่างไกลจากผลการปฏิรูประบบราชการที่อยากจะให้เป็นนั้นเป็นสิ่งที่บอกให้รู้ว่าจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกันอย่างขนานใหญ่ถึงแม้ว่าจะเติมช่องว่างที่ให้มานี้อย่างไรดี และวิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดขึ้น จึงจะพอนับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการมุ่งไปสู่ระบบราชการที่ดีขึ้นกว่าเดิมในอนาคตนั้นเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Phonchai Phokhanyo (2009) ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาการในกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะเห็นว่ามีรูปแบบการพัฒนามาจากการจัดการภาครัฐในยุคพาราไดที่ 6 โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐที่นำแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นด้านตลาดและการจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจ การจัดการภาครัฐ ทั้ง 2 แนวทางนี้ มาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะและเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์ในองค์การ โดยมีลักษณะเด่น คือ ความพยายามในการแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม ซึ่งจะเน้นการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพการทำงาน รูปแบบการให้บริการประชาชนที่เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสอดคล้องกับข้อเสนอแนะ “บทบาทของประชาชนในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ฯ” ควรมีการปรับปรุงแนวทางการบริหารภาครัฐให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบราชการที่ต้องมีความชัดเจนในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ การออกกฎ ระเบียบต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน การเลือกนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาให้ประชาชนสามารถเข้าถึงประโยชน์ได้ดี ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานภาครัฐ โดยภาครัฐยอมรับบทบาทของประชาชนและให้ประชาชนสามารถออกเสียงแสดงความคิดเห็นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และสอดคล้องกับแนวคิดของ (Ekaphon Rakkhwamsuk :2017) ที่ได้กล่าวว่า จากข้อค้นพบในการปรับโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการกำหนดยุทธศาตร์ที่ชัดเจนและมุ่งเน้นถึงความต้องการของประชาชนซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการบริการจากภาครัฐ

แนวคิดในการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในปัจจุบันที่ โดยสำนักงาน ก.พ. และ ก.พ.ร มีการบูรณาการแนวทางการทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2560 ณ ห้องประชุม 2 ของสำนักงาน ก.พ.โดย นางเมธินี

เทพมณี เลขาธิการ ก.พ. และนายนครเขตต์ สุทธปรีดา รองเลขาธิการ ก.พ.ร. พร้อมคณะผู้บริหารข้าราชการสำนักงาน ก.พ. และ ก.พ.ร ได้หารือร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้ เรื่องการปรับโครงสร้างส่วนราชการตามข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี รวมถึงการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการภายใต้หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดิน ตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ตามยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง (หลักสูตร ป.ย.ป. 1 และ ป.ย.ป. 2) ซึ่งการประชุมได้หารือร่วมอย่างเป็นทางการระหว่างสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร จึงถือว่าเป็นการประสานการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเลขาธิการ ก.พ. และเลขาธิการ ก.พ.ร. ได้นำเอาความก้าวหน้าของการดำเนินการและมีการรายงานให้แก่นายกรัฐมนตรี ในการประชุมคณะหัวหน้าส่วนราชการในระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า ในวันที่ 27 เมษายน 2560 ต่อไป (Office of the Public Sector Development Commission,2017)

ในการปรับโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในปัจจุบันในหลายหน่วยงาน เช่น เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2558 นายวิเชียร ชวลิต ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้เปิดเผยว่า พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2558 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2558 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 6 มีนาคม 2558 ในเรื่องการจัดโครงสร้างส่วนราชการของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งในการปรับโครงสร้างของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ถือเป็นการปรับให้หน่วยงานภายในองค์การสามารถให้การบริการประชาชนให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเรียบร้อย รวมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ (Ministry of Social Development and Human Security, 2015)

ต่อมากระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ไอซีที) โดย นายอุตตม สาวนายน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ไอซีที) กล่าวว่า ภายในเดือนกันยายน 2559 กระทรวงไอซีที มีการปรับโครงสร้างกระทรวง โดยเปลี่ยนชื่อกระทรวงไอซีที เป็น “กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม” หลังจากที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) พิจารณาร่าง พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เพื่อจัดตั้งกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่คณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาแล้ว เป็นการแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 เพื่อรองรับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน (Ministry of Information and Communication Technology (ICT), 2016)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารงานด้านการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐเป็นการปรับเปลี่ยนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ และส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

นำไปสู่ความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อช่วยผลักดันให้ประเทศมีการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจไปได้ในทิศทางที่ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการกำหนดนโยบายของภาครัฐจำเป็นที่จะต้องสะท้อนบทบาทและการขับเคลื่อนระบบราชการสู่ยุทธศาสตร์ชาติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bunanan Phinaisap (2012) ที่ศึกษาการปรับตัวองค์กรภาครัฐไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในทศวรรษหน้า เป็นการมองแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์การและบทบาทบุคลากรในองค์การของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2570 (ค.ศ. 2027) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ (1) องค์การภาครัฐจะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ (2) เป้าหมายขององค์กรภาครัฐ ใน 15 ปี จะมุ่งไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยโครงสร้างขององค์การภาครัฐจะต้องไม่ซับซ้อน กระชับ กระทัดรัด มีพลวัตสูง มีความคล่องตัวปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็ว (3) ผู้บริหารในองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กรอบการทำงานที่ชัดเจน เอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นผู้นำเชิงรุก มองหาโอกาส พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับความเสี่ยง และ (4) บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐที่จะก้าวไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรมเป็นผู้บริหารอย่างมืออาชีพ เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ในการจัดโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ควรให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีความหลากหลายและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากระบบราชการเป็นกลไกหลักในการบริหารราชการแผ่นดิน จึงควรจะต้องมีการพัฒนาระบบราชการให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ จะต้องมีการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดเล็กลง มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลประชาชนสามารถเข้าถึงการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ

สรุปได้ว่า จากนโยบายของรัฐสะท้อนให้เห็นความพยายามที่จะนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในระบบราชการเพื่อมุ้งเน้นให้ประชาชนได้เข้าถึงการบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และข้าราชการจะต้องมีการพัฒนา โดยสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งในการร่วมขับเคลื่อนของภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล และการก้าวไปสู่ประเทศไทย 4.0 จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐนั้นให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ โดยการบูรณาการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานรัฐบาลดิจิทัลตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 และในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Office of the Public Sector Development Commission,2017) ในด้านการปรับโครงสร้างหน่วยงาน

ภาครัฐ พบว่าภายหลังจากมีการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงทบวง กรม ในปี 2545 มีหน่วยงานภาครัฐในหลายหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายใน และมีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้ส่วนราชการมีขนาดที่เหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานถึงอย่างไรก็ดี การพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไปจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนากลไกของหน่วยงานใหม่ให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1) การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชนพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

2) การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย

3) การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนใน การปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน

4) การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชนส่งเสริมให้หน่วยงานราชการทบทวนบทบาทและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน

6.2 ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

1) ควรส่งเสริมองค์ความรู้ของผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานภาครัฐให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนแนวคิด (mindset) ของภาครัฐให้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว

2) ต้องมีกลไกการให้หน่วยงานภาครัฐมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิรูประบบการทำงานแบบเดิมๆให้ทันสมัย เช่น การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบ

3) ผู้บริหารควรส่งเสริมระบบขับเคลื่อนการทำงานของภาครัฐ ให้ปรับเปลี่ยนไปสู่แนวคิดการทำงานแบบภาคเอกชนลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนของหน่วยงานภาครัฐแต่ละหน่วยงานและใช้งบประมาณการลงทุนทางด้าน ICT ของรัฐให้คุ้มค่าที่สุด

Rreference

Adams, Robert P. (1993). Juniperus*. Flora of North America Editorial Committee* (eds.): Flora of North America North of Mexico, 2. Oxford University Press.

Bass, Bernard M., and Ronalald E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership. 2* nded. New Jersey: LawrenceEribaum Associates. Inc.

Hollander, E.P. *Leadership in Dynamics : A Practical Guide to Effective Relationship.* New York : Free Press, (1978).

House, R.J. and R. R. Mitchell. (1974). *"Path-goal theory of leadership" Journal of Contemporary Business. 3* (8) : 81 – 97.

Sirisamphan, T. (2017). *Bureaucracy System Driving through Government 4.0.* Office of the Public Sector Development Commission.

Lorsuwanrat. T. (2010). *Knowledge Organization ; from Concept to Practice.* Bangkok: Saphire Printing.

Kangsanan, K (2006). *Decision Proceessing in Administration and General Conceptual framework.* Bangkok. Baanasankanpattana

Ratanasak, T. (2012). *Thai Bureaucracy Administration,* Political Science and Public Administration, Chiengmai University.

Rakkhwamsuk, E.,(2016). *Qualitative Research, Principle and Practice.* Bangkok, DuanTula Printed. (in Thai)

Research and Educational Quality Assurance, Department (2017). *Thailand 4.0 Thailand Driving Model toward Wealthy, Stable and Sustainable.*

Stogdill, Ralph M. (1974 : 4) . *Handbook of Leadership.* New York : Free Press.

Schermerhorn, Jr. and others. (2005). *Organizational Behavior.* 9th ed. New York : John Wiley& Sons, Inc., Tannenbaum, R. and W.H. Schmidt. How to Choose a Leadership Pattern. Cincinnati, Ohio : South Western Publishing.

Trewatha, Robert L. (1982). *Management.* Plano, Texas : Business Publications.

Watanasin, J. (2009) *Human Resource Management Second Edition.* Bangkok. TPN Press.