

ระบบราชการไทยกับข้าราชการในประเทศไทย 4.0

Thai Bureaucratic System and Bureaucratic Official in Generation 4.0



สมาวีร์ จันทร์อารีย์¹, ภูริวัจน์ ปุณยวุฒิปริดา²

Samavee Chan-Aree¹, Phuriwat Punyawutpreeda²

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

Mahachulalongkornrajavidyalaya University,

Buddhaphanya Sri Thawarawadee Buddhist College

Corresponding Author, E-mail: phu9555@gmail.com

บทคัดย่อ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีความพยายามของรัฐบาลทุกสมัยที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการอย่างต่อเนื่อง แต่ระบบราชการเป็นระบบเก่าแก่ ซึ่งมีปัญหาสะสมมานานและเป็นปัญหาที่ไม่ได้รับการดูแลแก้ไขเท่าที่ควรเนื่องจากขาดผู้นำทางการเมืองที่จะปฏิรูประบบอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ระบบราชการไทยอยู่ในภาวะที่อ่อนแอ

การทำให้ระบบราชการมีความคล่องตัว ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการปรับแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ คือ 1) การเปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างกัน 2) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง 3) การสร้างสมรรถนะให้สูงและทันสมัย ทั้งนี้ ระบบราชการจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องปรับการทำงานของข้าราชการให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ให้กลายเป็นข้าราชการดิจิทัลที่มีความสามารถ 5 มิติ คือ 1) รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น 2) เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน 3) ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา 4) ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร และ 5) ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน เปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ข้าราชการสมัยใหม่ต้องรู้จักประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ เพื่อสร้างคุณภาพในการบริหารจัดการ คือ 1) มีตาดี (จักขุมา) คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด 2) มีธูรกิจดี (วิธูโร) คือ ความชำนาญด้านเทคนิค 3) เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย (นิสสยสัมปันโน) คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อระบบราชการและ



ข้าราชการสามารถปรับตัวเข้าสู่การทำงานในยุคใหม่ได้ จึงจะเป็นสังคมดิจิทัลหรือประเทศไทย 4.0 อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ระบบราชการไทย; ข้าราชการ; ประเทศไทย 4.0

Abstract

Over the past two decades, efforts have been made by governments to improve the efficiency of the bureaucracy. But the bureaucratic system is old. Many problems have accumulated and have not solved it due to lack of political leaders to reform it seriously and continually. So, it leads Thai bureaucratic system to be ineffectiveness.

The development of bureaucratic system to be an agile management and keeping up with the current situation needs to change the concepts of working to be a new style in the following: 1) open and connected government; 2) citizen-centric government; 3) smart and high performance government. In addition, bureaucratic system has to facilitate participation by all bureaucratic officials according to digital age, and then it can be the digital bureaucratic officials following the five potentialities: 1) knowing and using technology; 2) understanding policies, laws, and standards; 3) using digital for application and development; 4) using digital to plan, manage, and lead the organization; 5) using digital to drive, change, and create. For making a balanced organization, it has to apply Buddhist concepts of administration as follows: 1) Cakkhuma or conceptual skill; 2) Vidhuro or technical skill; and 3) Nissayasammanno or human relation skill. When bureaucratic system and bureaucratic officials have adapted well to work in the modern world, it truly becomes a digital society or Thailand 4.0

Keywords: Thai Bureaucratic System; Bureaucratic Official; Thailand 4.0

บทนำ

ในปัจจุบันภาคราชการของไทยมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมี

การปฏิรูประบบราชการ เพื่อที่จะแก้ปัญหาอันเป็นภาวะวิกฤติของระบบราชการและตัวข้าราชการในขณะนี้ อีก

ทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมให้ภาค
ราชการ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพัฒนา
ประเทศที่พึงปรารถนาในอนาคต
เพื่อที่จะบรรลุเงื่อนไขดังกล่าว ภาค
ราชการต้องมีขนาดกะทัดรัด พร้อมที่
จะตอบสนองต่อปัญหาและการ
เปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ข้าราชการต้อง
มีขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ มี
ความสามารถในการเจรจาต่อรอง
ผลประโยชน์เศรษฐกิจระหว่างประเทศ
เพื่อเสริมสมรรถภาพในการแข่งขันของ
ภาคธุรกิจเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ มี
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจและ
อำนาจทางการคลัง ไปอยู่ในระดับ
ใกล้ชิดกับปัญหาที่ต้องแก้ไขให้ได้มาก
ที่สุด ขณะเดียวกันภาคราชการจะต้อง
สร้างหลักประกันทางสังคมให้แก่
ผู้ด้อยโอกาสและผู้ที่ยากอยู่ในภาวะ
วิกฤต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่ภาค
ธุรกิจเอกชนหรือภาคเอกชนที่ไม่ได้
แสวงหาผลกำไร มีความสามารถ
จัดการได้ดีกว่า ทั้งนี้เพื่อลดโอกาสการ
ขยายตัวของความขัดแย้ง
ภายในประเทศช่วยให้ประชาชนมี
ความสามารถในการดูแลตัวเองได้เพิ่ม
มากขึ้น

เนื้อเรื่อง

ความหมายของระบบ ราชการ

ระบบราชการ หมายถึง
หน่วยงานที่มีรูปแบบซึ่งจัดเป็น
กระทรวง ทบวง กรม กอง ฝ่าย เป็น
ต้น เพื่อนำนโยบายของรัฐไปสู่การ
ปฏิบัติ ระบบราชการจึงเป็นองค์การ
ขนาดใหญ่ที่สลับซับซ้อน เป็นรูปแบบ
ขององค์การทางสังคมที่มีคุณลักษณะ
โดยเฉพาะ

ใน หนังสือ อ Public
Administration ของ Presthus และ
Pfiffner ได้อธิบายว่า ระบบราชการ
คือ ระบบอำนาจหน้าที่ คน ตำแหน่ง
และวิธีการทำงาน ซึ่งรัฐบาลใช้เป็น
เครื่องมือในการดำเนินการโครงการ
ต่าง ๆ ของรัฐบาล ในทางกลับกันใน
การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ของ
รัฐบาลหรือในการปฏิบัติราชการ ผล
จะปรากฏออกมาดีชั่วประการใด ส่วน
หนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับคน การจัดองค์การ
และวิธีการทำงาน หรือกล่าวอย่างรวม
รัด ก็คือขึ้นอยู่กับระบบราชการ ว่ามี
ลักษณะอย่างใด (นิยม รัฐอมฤต และ
คณะ, 2546: 1) เกี่ยวกับเรื่องนี้
Pfiffner และ Presthus ได้ ให้
ความเห็น ว่า ระบบราชการ
ประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ คือ
เป็นการค้นหาความสมเหตุสมผล มี
ลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา มีการ

แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นการทำงานภายใต้กฎหมาย และเป็นค่านิยม (Pfiffner, J. M. and Presthus, R. V. อ้างใน นิยม รัฐอมฤต และคณะ, 2546: 1)

ระบบราชการตามแนวคิดแมกซ์ เวเบอร์

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีองค์การที่สำคัญ โดยเฉพาะแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ถือว่าเป็นรูปแบบขององค์การในอุดมคติ และได้อธิบายถึงหลักทฤษฎีระบบราชการไว้ว่า เป็นการจัดรูปแบบองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูง และองค์การเหล่านั้นต่างก็มีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ มากมาย ทั้งนี้เพื่อการรวมกลุ่มของมนุษย์ในองค์การจะได้มีระเบียบแบบแผนเพื่อที่จะเข้าใจการทำงานขององค์การแบบระบบราชการดังกล่าว เวเบอร์ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของระบบราชการซึ่งอาจสรุปได้ ดังนี้ (Max Weber อ้างใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2540: 162)

1. ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ โครงสร้างการบริหารระบบราชการจะเป็นรูปพีระมิด

(Pyramid) ผู้ที่อยู่ระดับชั้นการบังคับบัญชาที่สูงกว่า จะทำการบังคับบัญชาและควบคุมบุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งในระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ต่ำกว่าเป็นลดหลั่นขึ้น

2. การแบ่งแรงงาน (Division of Lab Our) คือ จะมีการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มตามลักษณะการทำงานพิเศษเฉพาะอย่าง บุคคลแต่ละคนจะอยู่ในตำแหน่งขององค์การตามความสามารถและความถนัดของตน

3. การไม่ยึดถือความเป็นส่วนบุคคล (Impersonality) คือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะต้องเป็นแบบทางการ ไม่ยึดถือเรื่องส่วนตัว แต่จะใช้เหตุผลเป็นสำคัญ

4. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules and Regulations) เกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติและความประพฤติจะถูกนำมาใช้อย่างเสมอหน้ากัน

5. การทำงานเป็นอาชีพ (Career Service) การทำงานเป็นอาชีพนี้ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ (Merit) เป็นสำคัญ

6. การแบ่งแยกทั้งเรื่องส่วนตัวและทรัพย์สินของบุคคลออกจากองค์การ (Separation of the Property and Affairs)

ข้อดีของระบบราชการตามแนวคิดแมกซ์ เวเบอร์

1. การจัดลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ทำให้เกิดการควบคุมสมาชิกในองค์กรและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

2. ทำให้คนในองค์กรรู้บทบาทหน้าที่ว่าตนจะต้องทำอะไร ที่ไหนและอย่างไร ทำให้แต่ละฝ่ายไม่สับสนในบทบาทของตนเองและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

3. การมีกฎระเบียบทำให้รู้บทบาท ช่วยลดต้นทุนในการกำกับดูแล

4. การแยกภาระงานแต่ละอย่างตามหลักความสามารถเฉพาะด้าน ทำให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่และตรงสายงาน

5. ทุกคนอยู่ภายใต้กฎกติกาที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด ไม่มีการแบ่งแยกฝักฝ่ายหรือการให้สิทธิพิเศษแก่ผู้หนึ่งผู้ใด

ข้อเสียของระบบราชการตามแนวคิดแมกซ์ เวเบอร์

1. การที่หน่วยงานมีการปฏิบัติงานกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ และเป็นองค์กรที่กว้างขวางมีระบบซับซ้อนทำให้ไม่อาจจัดระบบควบคุมตรวจสอบดุลพินิจในการใช้อำนาจของข้าราชการทุกคนเป็นการเฉพาะรายได้

2. ทำให้ข้าราชการเมื่อปฏิบัติงานจะมีจุดเน้นที่การถูกต้อง

ตามหลักกฎหมายหรือกฎระเบียบมากกว่าจะไปมุ่งเน้นให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3. ระบบการทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ กำหนดไว้เป็นมาตรฐานที่ตายตัว ไม่ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย

4. การผูกขาดข้อมูลข่าวสารขององค์กรภาครัฐ มีลักษณะที่เป็นเผด็จการ และไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย

5. การที่มีระบบราชการแข็งแกร่ง ทำให้เกิดการเกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นระบบที่ยากแก่การเปลี่ยนแปลง

ระบบราชการไทยในอดีต

1. ระบบราชการในช่วงต้นรัตนโกสินทร์ สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในยุคนี้มีลักษณะของระบบราชการที่สำคัญ คือ

1) มี ก า ร อ อ ก กฎหมายบังคับใช้ทั่วประเทศเพื่อจัดการปกครองเป็นลักษณะเดียวกันทั้งหมด ได้แก่ พระราชบัญญัติการปกครองท้องที่ ร.ศ. 116 และข้อบังคับการปกครองหัวเมือง ร.ศ. 117 ทำให้รูปแบบการปกครองส่วนภูมิภาคของสยามเป็นระบบเดียวกันทั้งหมด (โสภารัตน์ จารุสมบัติ และคณะ, 2546: 8)

2) มีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา โดยให้อำนาจการบังคับบัญชาสูงสุดในกระทรวงมาจากองค์เสนาบดีเพียงพระองค์เดียว

3) มีการขยายส่วนงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อแบ่งแยกภาระงานออกเป็นส่วนย่อยและคล่องตัวในการบริหาร

4) มีการแยกงานราชการออกจากงานส่วนตัวให้เป็นสัดส่วน แยกตำแหน่งของข้าราชการเป็นเฉพาะบุคคล เพื่อมิให้ข้าราชการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อหาผลประโยชน์ใส่ตน

สาเหตุที่รัชกาลที่ 5 ทรงพยายามปฏิรูประบบราชการ ประการแรก ทรงต้องการที่จะสร้างสยามประเทศให้เป็นปึกแผ่นหรือมีลักษณะเป็นรัฐเดี่ยว เพราะเหตุว่าการปกครองที่ใช้กันมาแต่โบราณเป็นระบบหลายศูนย์อำนาจ การบริหารราชการของหัวเมืองต่าง ๆ โดยเฉพาะหัวเมืองประเทศราชก็เป็นอิสระจากเมืองหลวง ซึ่งเสี่ยงต่อการสูญเสียอาณาเขตหากมีเมืองหนึ่งเมืองใดหนีไปเข้ากับอาณาจักรอื่นที่มีความเข้มแข็งกว่า การที่ทรงรวบรวมประเทศให้เป็นปึกแผ่นจะเป็นการผนึกกำลังเพื่อป้องกันการล่าอาณานิคมของชาติตะวันตกที่กำลังคุกคามอยู่ในภูมิภาคนี้

2. ระบบราชการก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475

ระบบราชการในช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 หรือในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ในเชิงโครงสร้างส่วนราชการต่าง ๆ ยังคงรูปแบบของระบบราชการที่มีมาแต่ครั้งรัชกาลที่ 5 และรัชกาลที่ 6 เพียงแต่มีการปรับปรุงยุบเลิกและยุบรวมหน่วยราชการต่าง ๆ บางส่วน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของบ้านเมือง สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงวางรากฐานไว้กับระบบราชการไทย ก็คือทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรก สรุปหลักสำคัญที่ได้ทรงมีพระราชดำริไว้ 4 ประการ (ประวิณ ณ นคร, 2530: (1)–(15) คือ

1) ให้ข้าราชการพลเรือนทั้งหมดอยู่ภายใต้ระเบียบเดียวกัน

2) ให้เลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการโดยเสมอภาคและยุติธรรม หลักนี้ตรงกับหลักการของระบบคุณธรรม (Merit System) อย่างที่ระบบราชการของชาติตะวันตกใช้กันอยู่

3) ให้ข้าราชการพลเรือนรับราชการเป็นอาชีพ เพราะมีทรงต้องการให้ข้าราชการมีความกังวลที่

จะต้องแสวงหาผลประโยชน์ในทางอื่น มาเลี้ยงชีพ โดยได้บัญญัติไว้เป็น หลักประกันในพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ว่าให้ ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับ เงินเดือนตลอดเวลาที่รับราชการอยู่ (มาตรา 15) และให้ข้าราชการพลเรือน สามัญได้รับบำเหน็จบำนาญเมื่อออก จากราชการ (มาตรา 15)

4) ให้ข้าราชการพลเรือนมี วินัย โดยพระราชบัญญัตินี้ได้บัญญัติถึง วินัยและการลงโทษไว้หลายประการ ด้วยกันเพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ

3. ระบบราชการหลังการ เปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475- 2514

ภายหลังจากคณะราษฎรได้ เข้ายึดอำนาจและเปลี่ยนแปลงการ ปกครองแผ่นดิน โดยอัญเชิญ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นพระมหากษัตริย์ภายใต้รัฐธรรมนูญ เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 นั้น คณะราษฎรได้ทำการปรับปรุงระบบ บริหารราชการแผ่นดินทั้งหมด เพื่อให้ สอดคล้องกับระบบรัฐธรรมนูญ โดยมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแห่ง ราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 แบ่ง ระบบการบริหารออกเป็น 3 ส่วน คือ ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น

4. ระบบราชการช่วง พ.ศ. 2514 - 2534

ภายหลังจากที่จอมพลสฤษดิ์ ถึงแก่อสัญกรรม จอมพลถนอม กิตติขจร ได้สืบทอดอำนาจแทนมาจนถึงปลายปี พ.ศ. 2514 และได้ทำการปฏิวัติตนเอง ในปี พ.ศ. 2515 ได้ประกาศยกเลิก พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน พ.ศ. 2495 และใช้ประกาศ คณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 และ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ในการจัดระเบียบบริหารราชการ แผ่นดินแทน (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2542: 10)

5. ระบบราชการช่วง พ.ศ. 2534 - ก่อนการปฏิรูปทางการเมือง พ.ศ. 2540

ในปี พ.ศ. 2434 ได้มีการตรา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน พ.ศ. 2534 ขึ้นใช้แทน ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ซึ่งใช้ มาตั้งแต่ พ.ศ. 2515 และได้ตรา พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 ขึ้น เพื่อ ปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ บริหารของประเทศ โดยมีการแก้ไข เปลี่ยนแปลงรายละเอียด เพื่อกำหนด ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ต่าง ๆ ให้ชัดเจนเพื่อมิให้เกิดการ ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วย ราชการ และในปี พ.ศ. 2536 ได้มีการ

ตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง
ทบวง กรม (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2536 ขึ้น

6. ระบบราชการหลัง
รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540

ภายหลังจากที่ประเทศไทยได้
ประกาศใช้รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540
หรือที่เรียกกันว่า รัฐธรรมนูญฉบับ
ประชาชน ได้ให้ความสำคัญกับการ
กระจายอำนาจ การปกครองไปสู่
ท้องถิ่นมากขึ้น โดยได้กำหนดไว้ใน
หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
มาตรา 78 กำหนดให้รัฐต้องกระจาย
อำนาจให้ท้องถิ่น พึ่งตนเองและ
ตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง
พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น ระบบ
สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ
ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ
ในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่ว
ประเทศ จึงทำให้การจัดโครงสร้าง
ระบบราชการไทยมีขนาดเล็กลง มีการ
จัดแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
เพื่อลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน
กันระหว่างหน่วยงาน

เท ลี ย ว ห ลั ง แ ล ห นั า
ข้าราชการกับระบบราชการของไทย

สังคมไทยปัจจุบันกำลัง
ประสบกับภาวะการณ์ที่สั่นคลอนความ
ศรัทธาของประชาชนหลายเรื่อง
โดยเฉพาะการรณรงค์ส่งเสริมเรื่อง
“ค่านิยมซื้อสัตย์สุจริต” และ “การ

ปลูกฝังการต่อต้านทุจริต” ซึ่งระบบ
ราชการไทยมักผูกติดอยู่กับการเมือง
และผลประโยชน์มาตลอดทุกยุคทุก
สมัย

หากมองย้อนไปในยุคอดีตของ
การปฏิรูประบบราชการในยุคแรก ๆ
ตั้งแต่รัชสมัยของล้นเกล้ารัชกาลที่ 5
จะเห็นว่า การตราพระราชบัญญัติการ
ปกครองท้องที่ ร.ศ.116 และข้อบังคับ
การปกครองหัวเมือง ร.ศ. 117 ด้วย
จุดประสงค์เพื่อคงไว้ชื่อ “อำนาจ”
และ “ผลประโยชน์” ในทางการ
ปกครอง จนกระทั่งถึงยุคสมัยก่อนการ
เปลี่ยนแปลงการปกครองในระบอบ
ประชาธิปไตย พ.ศ. 2475 เรื่องมา
จนถึงยุคสมัยของรัฐธรรมนูญฉบับ
ประชาชน พ.ศ. 2540 ประเทศไทย
วนวนอยู่กับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง
อำนาจทางการปกครองในลักษณะ
“สมบัติผัดกันขม” มาตลอด ระบบ
ราชการไทยจึงผูกติดอยู่กับ “ระบบ
การเมือง” มาทุกยุคสมัยจนถึงปัจจุบัน
ซึ่งการจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการ
บริหารงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติของคน
ในระบบราชการ เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก
การปรับเปลี่ยนในแต่ละยุคสมัยจึงต้อง
ใช้อำนาจบังคับให้เปลี่ยน ซึ่งก็คือเกิด
จากการปฏิวัติรัฐประหารทางการ
ปกครองจึงจะสามารถปรับเปลี่ยนได้
ดังเช่นในสมัยรัฐบาลคณะรักษาความ
สงบแห่งชาติ (คสช.) ปัจจุบัน การจะ

สั่งการหรือกำหนดนโยบายสาธารณะในด้านใด มักจะใช้มาตรา 44 เป็นเครื่องมือเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการระงับปฏิบัติหน้าที่ ย้ายช่วยราชการ การกำหนดตำแหน่งเพิ่มและการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง มีการโยกย้ายข้าราชการในสังกัดกระทรวงต่าง ๆ

ดังนั้น ระบบราชการไทยในยุคปัจจุบันจึงผูกติดอยู่กับนโยบายทางการเมือง ปัญหาที่พบ คือ การขาดความต่อเนื่อง เพราะเสถียรภาพของรัฐบาลแต่ละยุคจะมีช่วงเวลาสั้น ๆ ไม่ครบเทอมทางการเมือง เมื่อรัฐบาลเปลี่ยน นโยบายก็เปลี่ยนตาม ซึ่งการวางรากฐานของระบบราชการปัจจัยที่สำคัญ คือ ความต่อเนื่องของนโยบายที่ต้องใช้เวลาและต้องให้เวลา

ระบบราชการเข้มแข็ง ข้าราชการก็เข้มแข็ง: ฝืนให้ไกล ไปให้ถึง

ระบบราชการที่เป็นต้นแบบของการบริหารราชการทั่วโลกมักกล่าวถึงแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ เป็นต้นแบบ ซึ่งประกอบด้วยหลักคิดพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ 1) ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) โครงสร้างการบริหารระบบราชการจะเป็นรูปพีระมิด การบริหารราชการเป็นแนวดิ่งขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุด

อำนาจสั่งการอยู่ที่คนเดียวทั้งหมด บริหารแบบเบ็ดเสร็จ 2) การแบ่งแรงงาน (Division of Labor) ภายใต้หลักการ Put the Right Man in the Right Job ใช้คนให้ถูกคน ใช้คนให้ตรงกับงาน 3) การไม่ยึดถือความเป็นส่วนบุคคล (Impersonality) คือสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลจะต้องเป็นแบบทางการ ไม่ยึดถือเรื่องส่วนตัว แต่จะใช้เหตุผลเป็นสำคัญ ในที่ทำงานคุยแต่เรื่องงานเท่านั้น ไม่คุยกันเรื่องอื่น องค์การราชการเต็มไปด้วยบรรยากาศของการทำงานแบบราชการเต็มขั้น 4) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules and Regulations) มาตรฐานทางนิติรัฐมีการบังคับใช้ที่เสมอภาคและเท่าเทียมกันทั้งหมด 5) การทำงานเป็นอาชีพ (Career Service) การทำงานเป็นอาชีพนี้ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ (Merit) เป็นสำคัญ การจัดคนเข้าทำงานภายใต้มาตรฐานทางความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่มีระบบอุปถัมภ์ และ 6) การแบ่งแยกทั้งเรื่องส่วนตัวและทรัพย์สินของบุคคลออกจากองค์การ (Separation of the Property and Affairs)

จากหลักคิด 6 ด้านของเวเบอร์ เป็นระบบราชการที่เข้มแข็งและเป็นระบบราชการในอุดมคติหรือระบบราชการในฝัน คือ อยู่แต่ในอุดมคติเท่านั้น ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ใน

โลกแห่งความเป็นจริง ในขณะที่ระบบราชการ 4.0 ของประเทศไทยพยายามสร้างระบบราชการให้เข้มแข็งให้สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หากมองโดยภาพรวมแล้ว เป็นนโยบายที่ต้องใช้เวลาระยะยาวในการขับเคลื่อน และที่สำคัญเป็นผลผลิตจากรัฐบาลที่ไม่ได้มาจากการเลือกตั้ง ดังนั้น เมื่อรัฐบาลใหม่เข้ามาบริหารงานแทนที่จึงไม่อาจจะเป็นหลักประกันว่านโยบายไทยแลนด์ 4.0 นี้จะยังคงอยู่ หรืออาจจะมีการปรับเปลี่ยนเป็นนโยบายใหม่ที่เน้นประชานิยม ก็มีความเป็นไปได้

ระบบราชการ 4.0 กับแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2561: 4) อธิบายไว้ว่า ระบบราชการ 4.0 จะเป็นการพลิกโฉม (Transform) ภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรองรับรูปแบบการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พักของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ กล่าวคือ

1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างกัน (Open & Connected Government) ในการปฏิบัติงานของส่วนงานราชการมุ่งเน้นให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน มีการแชร์ข้อมูลให้ส่วนงานทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถเข้าถึงได้ และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ เป็นการทำงานในระบบเครือข่ายในแนวนอนมากกว่าการทำงานในระบบสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ภารกิจบางประการที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองก็ถ่ายโอนให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการแทน หรืออีกนัยหนึ่งก็เรียกว่า การจัดหาจัดจ้างจากแหล่งภายนอก (Out Sourcing) ซึ่งระบบการปฏิบัติงานในการกิจแบบนี้มิใช่เป็นรูปแบบใหม่เสียทีเดียว

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Government) โดยสาระสำคัญแล้ว การบริหารราชการที่ถือเอาประชาชนหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered หรือ Customer-centered) เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติงานของหน่วยราชการในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการและพนักงานของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชนโดยมีมุมมองและหลักคิดว่าการ

บริหารราชการและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจ ต้องยึดถือความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด ไม่ได้ยึดถือความคิดความต้องการและความสะดวกของข้าราชการหรือผู้ให้บริการ การบริหารงานในลักษณะนี้มุ่งเน้นไปที่การอำนวยความสะดวกให้ประชาชนผู้มารับบริการได้รับความสะดวกสบายเป็นหลัก ซึ่งก็คือการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ One-stop Service หมายถึง การนำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง มารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันที หรือเสร็จในขั้นตอนหรือเสร็จในจุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น โดยรูปแบบของการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ มีได้หลายรูปแบบที่สำคัญ คือ รูปแบบที่ 1 การนำหลายหน่วยงานมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน รูปแบบที่ 2 กระจายอำนาจมาให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ รูปแบบที่ 3 การปรับปรุงและออกแบบใหม่ในการให้บริการ ซึ่งรูปแบบนี้อาจใช้วิธีการปรับลดหรือยุบรวมขั้นตอน (Reprocess) หรือ การสร้างใหม่ (Redesign) และรูปแบบที่ 4 การสามารถให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ต

ได้เสร็จทันที เช่น การสร้างโปรแกรมสำเร็จรูปหรือ Application สำหรับการใช้งานบนเครื่องคอมพิวเตอร์หรือการใช้งานทางสมาร์ทโฟนในระบบแอนดรอยด์หรือ iOS หรือระบบอื่น ๆ

3. มีสมรรถนะและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความมั่นใจตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรมในการทำงานใหม่ มีความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง มีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ดี และที่สำคัญเป็นผู้มีทัศนคติที่ดี ต่อองค์กรและมีจริยธรรม

ข้าราชการ 4.0 ต้นทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดพันธกิจหรือแนวปฏิบัติที่ข้าราชการจะต้องทำ เรียกว่า “4 พันธกิจร่วม” ของข้าราชการยุคประเทศไทย 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน, 2561) โดยกำหนดแนวทางไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้อง

เชื่อมโยง เป็นบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน 2) การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ 3) การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ และ 4) การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลนี้ เมธินี เทพมณี (2561) เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้อธิบายว่า แนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นข้าราชการ 4.0 โดยเริ่มจากมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2560 โดยมุ่งหวังให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลแก่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สามารถปรับตัวในบริบทของการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Thailand 4.0 เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานโดยสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแนวทางการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ได้วางกรอบการพัฒนาทักษะเพื่อเป็น “ข้าราชการดิจิทัล” ที่มีความสามารถ 5 มิติ คือ 1) รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น 2) เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน 3) ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา 4) ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการและนำองค์กร และ 5) ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน เปลี่ยนแปลงและ

สร้างสรรค์ มีขอบเขตการพัฒนาครอบคลุมบุคลากรทั้งกลุ่ม IT และกลุ่ม Non-IT มีการตั้งเป้าหมายสำหรับการพัฒนาระยะ 5 ปี ระหว่างปี 2561-2565 แต่คาดหวังผลระยะยาวเพื่อไปสู่เป้าหมาย

ข้าราชการสมัยใหม่กับ หลักการบริหารตามแนว พระพุทธศาสนา

ลักษณะของข้าราชการสมัยใหม่ในทางพระพุทธศาสนาได้อธิบายเปรียบเทียบไว้ในทศุติยาปาณิกสูตร ติกนิบาต อังคุตตรนิกาย (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 20 ข้อ 20: 163-165) ว่าจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1) มีตาดี (จักขุมา) คือ อธิบายเปรียบเทียบให้เห็นว่า พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า สินค้านี้ ชื่อนี้ มาเท่านี้ ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณเท่านี้ มีกำไรเท่านี้ หมายถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

2) มีธุรกิจดี (วิจฺจโร) คือ อธิบายเปรียบเทียบให้เห็นว่า พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ หมายถึง ความเป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการต่าง ๆ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

3) เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย (นิสสยสัมปันโน) คือ อธิบาย

เปรียบเทียบให้เห็นว่า ผู้ถึงพร้อมด้วยบุคคลที่จะเป็นที่พึ่งได้ หมายถึง ความเป็นผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า พหุคำที่ประกอบด้วยคุณสมบัติทั้ง 3 ประการนี้ ย่อมถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ไพบุลย์ในโศกทรัพย์ ในขณะที่เดียวกัน คุณสมบัติทั้ง 3 ประการนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้เช่นกัน ซึ่งการเป็นข้าราชการสมัยใหม่นั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีหุตาไว กว้างไกลสามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ ออกกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ข้าราชการมีประสพการณ์ มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคล หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2547: 39-40) ได้อธิบายขยายความเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกลต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณสมบัติข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Conceptual Skill” คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

2) วิรูโห หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณสมบัติข้อนี้ตรงกับคำว่า

“Technical Skill” คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี คุณสมบัติข้อนี้ตรงกับคำว่า “Human Relation Skill” คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณสมบัติทั้ง 3 ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งของข้าราชการที่ทำหน้าที่บริหารองค์การ หรือหน่วยงานนั้นว่าเป็นข้าราชการในระดับสูง กลาง หรือต่ำ ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ 1 และข้อที่ 3 สำคัญมาก ส่วนข้อที่ 2 มีความสัมพันธ์น้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้ สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง 3 ข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน เขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกลเพื่อเตรียมตัวสำหรับการขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นท้าวว่า “โง่แล้วยังขยัน” สำหรับนักบริหารระดับต่ำ ที่

ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ 2 และ 3 คือ ความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ สำคัญมาก แต่กระนั้น เขาก็ต้องพัฒนา คุณลักษณะข้อที่ 1 เอาไว้เพื่อเตรียม เลื่อนขึ้นสู่ระดับกลางต่อไป หรือ พิจารณาองค์กรว่ามีขนาดเล็กหรือใหญ่ หรือมีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว ผู้ปกครองรัฐหรือ ข้าราชการประเทศนับว่า เป็นองค์กรที่ ใหญ่ ข้าราชการจึงต้องมีคุณสมบัติ ครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ดี ดังคำกล่าว ของจื้อทว่า “อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าคุณ เก่งหรือมีความสามารถ สักวันหนึ่งเมื่อ คนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสม กับที่เขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือ เปล่า” (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต), 2541)

สรุป

สรุปได้ว่า ถ้าเป็นนักบริหาร ระดับสูงต้องรับผิดชอบในการวางแผน ดูแลควบคุมคนเป็นจำนวนมาก

บรรณานุกรม

ชาญชัย แสวงศักดิ์. (2542). *กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน*.

กรุงเทพมหานคร: เม็ดสีการพิมพ์.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (มีนาคม 2561). *ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและ ความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ*. สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2562, จาก

คุณลักษณะข้อจกขุมา และข้อ นิสยสัมปันโนสำคัญมาก ส่วนข้อวิรุโ รมีความสำคัญน้อยลงมา เพราะ ข้าราชการระดับสูงสามารถมอบหมาย งานด้านเทคนิคหรือวิชาการให้ ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ตาม ความสามารถและความเหมาะสมของ ผู้นั้น สำหรับข้าราชการระดับกลาง คุณลักษณะ 3 ข้อ มีความสำคัญเท่า ๆ กัน กล่าวคือข้าราชการระดับกลาง จะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ใน ขณะเดียวกันก็ต้องมีปัญหาที่จะมอง การณ์ไกล หรือการวางแผนงานใน อนาคตและวางแผนตัวเองเพื่อที่จะ เป็นข้าราชการระดับสูงต่อไปสำหรับ ข้าราชการระดับต้น จะต้องเป็นผู้มี คุณลักษณะข้อวิรุโและข้อนิสยสัม ปันโน เพราะต้องลงมือปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่าง ใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตาม ข้าราชการ ระดับต้น จำเป็น ต้องพัฒนา คุณลักษณะข้อจกขุมาไปด้วย คือ การ พัฒนาปัญญาเพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขึ้น สู่ตำแหน่งข้าราชการระดับกลางต่อไป

- https://www.opdc.go.th/psic/spaw2/uploads/files/1_doc2.pdf
 นิยม รัฐอมฤตและคณะ. (2546). *ระเบียบปฏิบัติราชการและการเลขานุการ*.
 กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.
- ประวิณ ณ นคร. (2530). *พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวกับระบบข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพมหานคร: ประชาชน.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2547). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2541). *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่ม 20*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เมธินี เทพมณี. (มีนาคม 2561). *ข้าราชการ 4.0 ต้นทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล*. สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2562, จาก <http://forbesthailand.com/th/commentaries-detail.php?did=2181>
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2540). *สาธารณบริหารศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน. (มีนาคม 2561). *ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0*. สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2562, จาก http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil_officer_th_4.0.pdf
- โสภารัตน์ จารุสมบัติ และคณะ. (2546). *รายงานการวิจัยโครงการศึกษารวบรวมข้อมูลด้านการเมืองการปกครองของไทยข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับระบบราชการกับการเมือง*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.