

## ค่านิยม 4.0: กลไกขับเคลื่อนการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ กับการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0

### The Values 4.0: The important values of Government Organization of Thailand as Engines of Growth in New Public Management for Thailand 4.0

จิตติวัจน์ ทองแก้ว<sup>\*1</sup> และวิริญญา สุทธิกุล<sup>\*\*2</sup>

<sup>1</sup>กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

E-mail: Wiranya.s@ubru.ac.th

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การภาครัฐแนวใหม่ 2) สร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การภาครัฐแนวใหม่ และ 3) นำเสนอค่านิยมพื้นฐาน 8 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นองค์การภาครัฐ 4.0 โดยได้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการสร้าง ความเข้าใจการจัดการภาครัฐแนวใหม่และตัวแบบประเทศไทย 4.0 และนำเสนอค่านิยมพื้นฐาน 8 ประการ โดยสังเคราะห์จากแนวคิดของ รองศาสตราจารย์อุทัย เลาหวิเชียร (2559ก) แบ่งเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติเชิงเหตุ คือ ค่านิยมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2) มิติเชิงกระบวนการ คือ ค่านิยมการมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 3) มิติสนับสนุนและสร้างความสมดุล คือ ค่านิยมภาษาอังกฤษและการพัฒนาประเทศ และคุณภาพชีวิตของงาน และ 4) มิติควบคุม คือ ค่านิยมธรรมาภิบาล และผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน หรือภาคประชาชนที่สนใจสามารถนำไปเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมการปรับค่านิยมหรือแนวคิดให้สอดคล้องกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

**คำสำคัญ:** ประเทศไทย 4.0 การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ค่านิยม

#### Abstract

This academic article aims to 1) make the understanding about the basic of new public management 2) make the understanding about Thailand 4.0 model which adhere to new public management and 3) propose the 8 basic values which define the direction and important mechanism as engines of growth for Thailand 4.0. The content will explain the linkage between new public management and Thailand 4.0 model. Then, the 8 basic values was proposed by synthesis the information from the concept of Associate Professor Uthai Laohavichien which (2016a) divided to 4 dimensions 1) causal dimension consist of organization change value 2) process dimension consist of vision, efficiency and effectiveness value 3) support and balance dimension consist of English as the tool for development and quality of work value and 4) control dimension consist of good governance and common interest value which government organizations, private organizations or people who interested can use these 8 values as a guideline to prepare in adjusting organization values which match with the model of Thailand 4.0 effectively

**Keywords:** Thailand 4.0, New Public Management, Values

## บทนำ

ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเข้าสู่ช่วงการปฏิรูปอย่างจริงจังในหลายด้าน ทั้งระบบการเมืองการปกครอง ระบบเศรษฐกิจ การศึกษา รวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมของประเทศ ซึ่งมีกระบวนการต่างๆ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาและผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ของการปฏิรูปในเชิงประจักษ์ เช่น การผลักดันระบบงบประมาณให้มีความชัดเจนจากการกำหนดขอบเขตการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับประเด็นการปฏิรูปของประเทศ ตัวอย่างเช่น สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะต้องจัดทำคำของบประมาณที่สอดคล้องกับประเด็นการปฏิรูปหรือยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้นจึงจะได้รับการสนับสนุนงบประมาณหรือแม้แต่ตัวแบบ (Model) ที่กำลังได้รับการพูดถึงมากที่สุดเมื่อพูดถึงประเด็นของการปฏิรูปคือ ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ตัวแบบเชิงนโยบายที่สำคัญในการพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวข้ามกับดักของประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ซึ่งนับว่าเป็นตัวแบบการดำเนินงานที่มีการกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และในช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณ 2560 (เดือนตุลาคม 2559) หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานได้ร่วมกันขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 โดยการนำนโยบายในประเด็นดังกล่าวมาเชื่อมโยงความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตนเอง เช่น หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม มีการนำหลักการประเทศไทย 4.0 มาประยุกต์เป็นอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนการทำงานโดยนำเอาเทคโนโลยีแบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในการทำงาน (โมเดิร์นแมนูแฟคเจอร์ 2558) พัฒนาระบบการเพิ่มประสิทธิภาพและการให้บริการ มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม รวมถึงบูรณาการ

องค์ความรู้ทางด้านอุตสาหกรรม (ไทยบิซเยอร์มანი 2559) โดยอุตสาหกรรม 4.0 ของประเทศไทยนี้จะสอดคล้องกับการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ของโลก ซึ่งมีหลักการคล้ายคลึงกัน อันเป็นแนวโน้มการพัฒนาอุตสาหกรรมที่สำคัญในช่วง 20 ปีข้างหน้าไป หน่วยงานด้านการศึกษากับการศึกษา 4.0 (Education 4.0) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนแบบอนาคตที่มุ่งเน้นการผลิตคนไปสร้างสรรคนวัตกรรม (เนืองวงศ์ หวยเจริญ 2559) อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างคุณภาพในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นเองหลังจากนี้อาจมีแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่หยิบยกเอาหลักการประเทศไทย 4.0 มาประยุกต์

ใช้ เช่น เกษตรกรรม 4.0 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4.0 การบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 เป็นต้น ทั้งนี้ แม้ว่าจะมีการใช้ 4.0 ในขอบเขตการทำงานลักษณะต่างๆ มากมาย แต่ทุกหลักการดำเนินงานที่สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0 จะมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน คือ การพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวผ่านกับดักรายได้ปานกลางอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการจับมือไปพร้อมกัน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

การขับเคลื่อนตัวแบบประเทศไทย 4.0 ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้นั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคอุตสาหกรรมต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐจะต้องเป็นต้นแบบและปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรมที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้เร็วกว่า เนื่องจากภาครัฐมีข้อจำกัดด้านโครงสร้าง กฎระเบียบ หลักเกณฑ์และข้อกฎหมายที่ควบคุมการดำเนินงาน รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานที่ฝังรากลึกและอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ตามบทบาทหน้าที่ภาครัฐควรจะต้องเป็นฝ่ายเดินนำจึงมีภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรมให้ก้าวข้ามกำแพงของรายได้ปานกลางไปด้วยกัน ไม่ใช่เป็นฝ่ายจูงให้ทุกฝ่ายต้องล้มลุกคลุกคลานเดินวนอยู่ในกำแพงที่เห็นทางออกอยู่ข้างหน้าแต่ก็เอื้อมไม่ถึง

ดังนั้น องค์การภาครัฐจึงต้องพิจารณาอย่างจริงจังในการปฏิรูปการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นนโยบายระดับชาติที่องค์การภาครัฐทุกประเภทต้องรับหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนองค์การเอกชนและภาคประชาชนให้ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางไปด้วยกันอย่างมั่นคง ทั้งนี้ แนวทางที่ถูกหยิบยกขึ้นมาใช้เป็นต้นแบบในการปฏิรูป คือ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ที่เกิดจากการบูรณาการวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนร่วมกับการบริหารงานแบบภาครัฐ ดังนั้น เพื่อเป็นการปูพื้นฐานความเข้าใจสู่การปฏิรูปครั้งสำคัญ บทความชิ้นนี้จะกล่าวถึงคำนิยาม 8 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางและเป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์การภาครัฐก้าวสู่การบริหารองค์การภาครัฐสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 โดยผู้เขียนพิจารณาคัดเลือกคำนิยามดังกล่าวจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดในบทความต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การภาครัฐแนวใหม่
2. เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การภาครัฐแนวใหม่
3. เพื่อนำเสนอค่านิยมพื้นฐาน 8 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นองค์การภาครัฐ 4.0

### การบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่

การทำความเข้าใจความหมายและบริบทของการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจถึงขอบเขต บริบท และแนวทางการดำเนินงานเบื้องต้น เพื่อปูพื้นฐานสู่การเชื่อมโยงแนวคิดกับประเด็นสำคัญของค่านิยม 8 ประการที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นองค์การภาครัฐ 4.0

โดยมีนักวิจัย นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญให้ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไว้หลายท่าน โดยมีรายละเอียดที่น่าสนใจเช่น บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2557) กล่าวว่า การบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวทางการบริหารจัดการโดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในองค์การภาครัฐและระบบราชการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการบูรณาการแนวทางการบริหารงานของภาคเอกชนกับการบริหารงานภาครัฐแบบเดิม เพ็ญศรี มีสมนัย (2558) กล่าวว่า การบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ เป็นการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการ และให้ความสำคัญกับความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งขอบเขตจะมุ่งเน้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และการผนวกลักษณะการบริหารแบบเอกชน การจัดโครงสร้างองค์การให้กระชับ เป็นต้น นอกจากนี้ Barzelay (2002) กล่าวว่า การบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ เป็นรูปแบบแนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การ โดยผนวกแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ โดยถือว่าเป็นแบบแผนหนึ่งในเชิงนโยบายที่องค์การภาครัฐสามารถนำไปบูรณาการกับระบบการดำเนินงานได้หรือ Cristensen and Laegreid (2013) กล่าวว่า การบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ คือ กระแสการปฏิรูปการบริหารในยุคปัจจุบันที่

ต่อผลต่อองค์การภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการปฏิรูปประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาแนวทางการตอบสนองของหน่วยงานภาครัฐต่อผู้รับบริการคือประชาชน และพัฒนาระบบการทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพดังนั้น จากตัวอย่างของนักวิจัยและนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ คือ รูปแบบการดำเนินงานที่ผนวกลักษณะการดำเนินงานของภาคเอกชนเข้ากับระบบขององค์การภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ (ผลลัพธ์ + ผลผลิต) มากกว่ากระบวนการและปัจจัยนำเข้า โดยที่ผลสัมฤทธิ์นั้นมุ่งสู่การให้คุณค่าแก่ประชาชนเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยเกิดการพัฒนาศักยภาพการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่สอดคล้องกับความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยกล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปพอสังเขป เพ็ญศรี มีสมนัย (2558) ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นกระบวนการที่ระบบเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลกถูกหลอมรวมเชื่อมโยงถึงกัน เกิดเป็นการแข่งขันด้านเศรษฐกิจต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภาคเอกชนและประชาชน จึงเกิดข้อเรียกร้องให้องค์การภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมให้คำแนะนำ ดังนั้นองค์การภาครัฐจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการเพื่อสามารถตอบสนองประเด็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) วิถีทางเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภาคเอกชน ประชาชน รวมถึงรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นองค์การภาครัฐรูปแบบหนึ่ง จึงต้องมีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และปรับระบบการบริหารงานสู่วิธีการที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่าด้วยการผนวกแนวคิดการดำเนินงานแบบเอกชนนั่นเอง 3) ความเข้มแข็งของธุรกิจภาคเอกชนและภาคประชาชน ในปัจจุบันธุรกิจภาคเอกชนมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น รวมทั้งประชาชนก็มีความสามารถพึ่งพาตนเองและมีความต้องการสินค้าและบริการบางประเภทของรัฐวิสาหกิจลดลง ดังนั้น องค์การภาครัฐจึงต้องเร่งปรับแนวคิดการผลิตและพัฒนาสินค้าและบริการด้วยระบบใหม่ ซึ่งนำไปสู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยใช้แนวทางการดำเนินงานตามหลักการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ 4) หน่วยงานภาครัฐและระบบราชการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง จากประเด็นปัญหาด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐแสดงให้เห็นถึงความบกพร่องของประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบราชการ ซึ่งส่งผลเสียหายต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างรุนแรง ดังนั้นภาคเอกชนและภาคประชาชน

จึงเรียกร้องให้องค์การภาครัฐและระบบราชการปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงานให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ และ 5) รัฐบาลลดบทบาทในการประกอบวิสาหกิจซึ่งเป็นผลจากสภาพการขาดทุนในการดำเนินงาน รัฐบาลจึงต้องแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อลดภาระการขาดทุนดังกล่าว ด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการบริหารในแนวทางใหม่ และพัฒนาประสิทธิภาพส่วนงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนภาคเอกชนและภาคประชาชนมากยิ่งขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นประเด็นสำคัญที่ผลักดันให้องค์การภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและระบบการดำเนินงานของตน และแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันจึงนำหลักการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่เข้ามาบูรณาการใช้ในการดำเนินงาน

หลังจากที่องค์การภาครัฐได้นำหลักการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่มาบูรณาการร่วมกับระบบราชการแบบเดิม ส่งผลให้การจัดการองค์การภาครัฐมีลักษณะและรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิมหลายประการซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านสรุปลักษณะและรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว (สมโภชน์ นพคุณ 2548, สำนักงานพัฒนาระบบราชการ 2548, เพ็ญศรี มีสมนัย 2558) ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกับเอกชน 2) มุ่งเน้นผลสำเร็จที่เป็นผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการหรือกฎระเบียบ 3) บริหารการเงินให้คุ้มค่า รวมถึงต้องมีการประเมินความคุ้มค่าของเงิน 4) สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนและสังคม และผนึกกำลังของทุกฝ่ายร่วมกัน 5) ปรับโครงสร้างให้เล็กลงอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ 6) สร้างระบบการแข่งขันระหว่างหน่วยงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ 7) ประชาชนคือเป้าหมายหลัก และ 8) ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล ความเสมอภาค และดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย

เมื่อผู้อ่านได้ทำความเข้าใจกับความหมาย ปัจจัยผลักดัน รวมถึงลักษณะและรูปแบบการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ของประเทศไทยแล้ว จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์การภาครัฐรวมถึงรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มีการนำหลักการบริหารจัดการแบบเอกชนมาบูรณาการใช้เป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Age) รวมถึงรูปแบบการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ถูกนำเสนอมาเป็นระยะเวลาช่วงหนึ่งแล้ว อาจไม่สามารถตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตได้และส่งผลให้ประเทศไทยยังคงประสบปัญหาภัยคุกคามได้ปานกลางอยู่ ดังนั้น จึงมีการนำเสนอตัวแบบใหม่ที่จะเป็นการปฏิรูปองค์การภาครัฐขนาดใหญ่ซึ่งยังคงมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ แต่หดยิบยกประเด็นด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เข้ามาพัฒนาต่อยอดในระบบการดำเนินงานขององค์การภาครัฐให้พัฒนาอย่างก้าวกระโดด นั่นคือตัวแบบประเทศไทย 4.0

#### ประเทศไทย 4.0 กับการปฏิรูปองค์การภาครัฐที่มาของแนวความคิดประเทศไทย 4.0

ภายใต้การบริหารประเทศของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีคนปัจจุบันของประเทศไทย ได้มีนโยบายเพื่อปฏิรูปประเทศไทยในหลายๆ ด้านภายใต้บริบทของการพัฒนาประเทศสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” มุ่งเน้นการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไก “ประชารัฐ” ซึ่งภารกิจที่สำคัญที่สุดของรัฐบาลคือการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศให้พร้อมรับโอกาสและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 และนำพาประเทศไทยออกจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง โดยนโยบายที่มีความสำคัญและได้รับการพูดถึงอย่างกว้างขวางในการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ คือตัวแบบประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0 model) ซึ่งบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญคือ ดร.สุวิทย์ เหมินทรีย์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ ผู้ผลักดันและขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว ซึ่งผู้อ่านสามารถศึกษารายละเอียดของตัวแบบประเทศไทย 4.0 ได้จากบทความและบทสัมภาษณ์ต่างๆ ของท่านตามสื่อสารสนเทศรูปแบบต่างๆ มากมาย ทั้งนี้ ผู้เขียนได้สรุปประเด็นสำคัญที่ ดร.สุวิทย์ เหมินทรีย์ และนักวิชาการท่านอื่นได้สรุปไว้ มีรายละเอียดดังนี้

#### ความหมายของประเทศไทย 4.0

สุวิทย์ เหมินทรีย์ (2559) กล่าวว่า ตัวแบบประเทศไทย 4.0 คือหลักการและแนวทางการดำเนินงานที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 3 มิติที่สำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากสินค้าโภคภัณฑ์สู่สินค้านวัตกรรม 2) เปลี่ยนจากขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ และ 3) เปลี่ยนจากเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น นอกจากนี้ บวร

เทศารินทร์ (2559) กล่าวว่า ประเทศไทย 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล เป็นภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อปรับแก้จัดระบบ ปรับทิศทางและสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นจากแนวคิดและการให้ความหมายข้างต้น สามารถสรุปในเบื้องต้นได้ว่า ประเทศไทย 4.0 คือ ตัวแบบที่แสดงทิศทางการดำเนินงานของประเทศไทยในการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างเศรษฐกิจ มีกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ นวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ โดยมุ่งหวังผลในการปฏิรูปประเทศให้ก้าวข้ามผ่านกับดักของประเทศรายได้ปานกลาง

#### พัฒนาการของประเทศไทย 4.0

เมื่อได้ทราบที่มาของแนวคิดและความหมายเบื้องต้นของประเทศไทย 4.0 เชื่อว่าผู้อ่านหลายท่านอาจมีข้อสงสัยว่าทำไมถึงเริ่มที่ 4.0 ซึ่งในความเป็นจริงแล้วประเทศไทยได้ผ่านช่วงการพัฒนาประเทศที่สำคัญมาแล้วถึง 3 ช่วง โดยในแต่ละช่วงจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้นในที่มาที่ไปของรหัสตัวแบบ 4.0 จะสามารถสรุปรายละเอียดของพัฒนาการแต่ละช่วงพอสังเขป ได้ดังนี้ 1) ประเทศไทย 1.0 มุ่งเน้นที่ภาคเกษตรกรรมและการขายวัตถุดิบทางการเกษตรเป็นหลัก เช่น การปลูกและขายพืชไร่พืชสวน การเลี้ยงและขายสัตว์ เช่น หมู ไก่ ปลา เป็นต้น 2) ประเทศไทย 2.0 มุ่งเน้นที่อุตสาหกรรมเบา ใช้แรงงานที่มีค่าแรงต่ำและวัตถุดิบในการผลิตน้อย เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องประดับ กระเป๋าและเครื่องหนังต่างๆ เป็นต้น 3) ประเทศไทย 3.0 มุ่งเน้นที่อุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เช่น การผลิตและส่งออกเหล็ก รถยนต์ ก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น ซึ่งประเทศไทยในปัจจุบันอยู่ในช่วงที่ 3 นี้ และ ประเทศไทย 4.0 มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนา การเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างก้าวกระโดด

#### องค์ประกอบที่เปลี่ยนผ่านสู่ประเทศไทย 4.0

จากพัฒนาการของประเทศไทย 1.0 – 3.0 ในการเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 นั้น ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ กล่าวว่าประเทศไทยจะต้องมีการเปลี่ยนผ่านระบบการทำงานเดิมสู่ระบบการทำงานใหม่

ใน 4 องค์ประกอบที่สำคัญ (ไทยรัฐออนไลน์ 2559) คือ 1) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 2) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3) เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และ 4) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง นอกจากนี้ การการปฏิรูปประเทศไทยสู่ตัวแบบ 4.0 นั้นมีกรอบความคิดหลักหรือกระบวนทัศน์ที่จะเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของประเทศไทยได้ 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) เป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ชาติ ในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม 2) เป็น “Reform in Action” ที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน และ 3) เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” โดยเป็นประชารัฐที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรระดับโลก ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของการ “รู้จักเดิม รู้จักพอ และรู้จักปัน” และต้องก้าวไปข้างหน้าพร้อมๆ กัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

ดังนั้น ตามที่ ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์ ได้นำเสนอตัวแบบประเทศไทย 4.0 ตามรายละเอียดข้างต้น หากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ประสบความสำเร็จประเทศไทยจะก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลางได้ แต่หากไม่ประสบความสำเร็จประเทศไทยจะตกอยู่ในกับดักนี้ไปอีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้น องค์การภาครัฐทุกหน่วยงานและทุกภาคส่วนจะต้องเตรียมความพร้อมปูพื้นฐานองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้อย่างเต็มศักยภาพ สิ่งแรกที่สามารถทำได้ในทันทีและทำได้ง่ายที่สุด แต่อาจต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรจึงจะเห็นผล คือการปลูกฝังปทัสถานหรือค่านิยมของคนในองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ซึ่งเมื่อค่านิยมพัฒนาสู่การเป็นวัฒนธรรมองค์การและส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การจะเกิดเป็นกลไกการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยในบทความชิ้นนี้เป้าหมายสูงสุดคือการสร้างองค์การภาครัฐ 4.0 เพื่อตอบสนองต่อตัวแบบประเทศไทย 4.0 ดังนั้น ผู้เขียนจึงเสนอค่านิยมพื้นฐาน 8 ประการที่สอดคล้องกับแนวความคิด



การบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่และประเทศไทย 4.0 ซึ่งองค์การควรปลูกฝังลงไปวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้บุคลากรในองค์การภาครัฐมีความพร้อมและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการผลักดันประเทศไทยให้ก้าวพ้นการปฏิรูปขนานใหญ่ครั้งนี้อย่างมั่นคง

#### ค่านิยมกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ค่านิยม (Value) เป็นเครื่องมือการบริหารสำหรับการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่ง มีความใกล้เคียงกับคำว่า วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นกรอบแนวทางที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ นอกเหนือจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษร การกำหนดค่านิยมขององค์การจะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การเพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ปฏิบัติตามและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในปัจจุบันองค์การชั้นนำหลายแห่งได้กำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) เพื่อเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ นักบริหารมักนำค่านิยมมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดทิศทางและนโยบายให้กับองค์การ โดยแปลงค่านิยมไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ที่องค์การตั้งไว้ แต่ปัญหาคือค่านิยมไม่ใช่สิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ในทันที แต่ต้องถูกกระบวนการกล่อมเกลอย่างช้าๆ จนสมาชิกในองค์การเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับค่านิยมองค์การและร่วมกันขับเคลื่อนผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมาย (อุทัย เลาหิเชียร 2559ข) ดังนั้น หากองค์การภาครัฐต้องการเตรียมความพร้อมเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สอดคล้องกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 การปลูกฝังค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่องค์การควรพิจารณาดำเนินการในลำดับต้นๆ

รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย เลาหิเชียร ผู้เชี่ยวชาญทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้กล่าวว่าค่านิยมเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภาครัฐ ที่เชื่อมโยงทฤษฎีองค์การ พฤติกรรมองค์การและการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และศาสตร์ทางด้านการบริหารอีกมากมาย ซึ่งสามารถจำแนกค่านิยมตามบริบทของการบริหารภาครัฐในประเทศออกเป็น 4 หมวด (อุทัย เลาหิเชียร 2559ก) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่านิยมของการบริหารงาน 37 ประการ

การกำหนดทิศทาง การบริหารงาน	ความชอบธรรมและความถูกต้อง
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพ</li> <li>2. ประหยัด</li> <li>3. ประสิทธิภาพ</li> <li>4. ความเสมอภาคทางสังคม</li> <li>5. วิสัยทัศน์</li> <li>6. ค่านิยมของชนรุ่น</li> <li>7. บทบาทของข้าราชการที่เปลี่ยนไป</li> <li>8. ค่านิยมขององค์การที่เปลี่ยนไป</li> <li>9.ทัศนคติของนักศึกษาที่เปลี่ยนไป</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จริยธรรม</li> <li>2. ความรับผิดชอบ</li> <li>3. ประโยชน์สาธารณะ</li> <li>4. ธรรมภิบาล</li> <li>5. การมีคุณธรรม</li> <li>6. ระบบคุณธรรมกับความเสมอภาคทางสังคม</li> <li>7. การอยู่ภายใต้การตรวจสอบ</li> </ol>
พฤติกรรมของคนในองค์การ	การเมืองและการบริหาร
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. คุณภาพของชีวิตงาน</li> <li>3. องค์การแบบแนวราบ</li> <li>4. นักบริหารมืออาชีพ</li> <li>5. ระบบราชการหรือระบบภาครัฐที่จืดจาง</li> <li>6. ความยืดหยุ่น</li> <li>7. เรื่องของเวลา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชาธิปไตย</li> <li>2. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย</li> <li>3. ข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง</li> <li>4. การเมืองภายในองค์การ</li> <li>5. ความเป็นพลเมือง</li> <li>6. การซื้อเสียงกับความเป็นประชาธิปไตย</li> </ol>

## ตารางที่ 1 ค่านิยมของการบริหารงาน 37 ประการ (ต่อ)

พฤติกรรมของคนในองค์กร	การเมืองและการบริหาร
8. การทำลายพรมแดนขององค์กร 9. การทำงานให้สนุก 10. การผ่อนคลายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติ 11. การทำความสอคล้อง 12. ความขัดแย้งกับการบูรณาการ 13. ค่านิยมเกี่ยวกับการบริหารคน 14. การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ 15. ภาษาอังกฤษกับการพัฒนาประเทศ	

ที่มา: อุทัย เลาหิเชียร (2559ก)

จากตารางข้างต้น บทความขึ้นนี้จะเป็นการหยิบยกแนวคิดของค่านิยมทั้ง 37 ประการดังกล่าว ที่ถูกกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์และการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย โดยเลือกค่านิยมที่ผู้เขียนวิเคราะห์ว่าเป็นค่านิยมพื้นฐานจำนวน 8 ประการ ที่องค์การควรนำมาปลูกฝังให้กับบุคลากรและสอดแทรกเข้าไปในวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ค่านิยมอื่นๆ ที่ผู้เขียนไม่ได้หยิบยกมานั้น ไม่ได้หมายความว่าค่านิยมเหล่านั้น ไม่มีความสำคัญ เนื่องจากค่านิยมทั้ง 37 ประการนั้นมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างล้าลึก ช่วยผลักดันเสริมแรงกันให้องค์การก้าวสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สมบูรณ์ ซึ่งไม่ว่าผู้เขียนจะหยิบยกค่านิยมตัวไหนขึ้นมาล้วนมีความสำคัญเท่าเทียมกันทั้งสิ้น ดังนั้น ค่านิยม 8 ประการในบทความขึ้นนี้ผู้เขียนเลือกขึ้นมาจากประสบการณ์ทำงานของผู้เขียนบนพื้นฐานของทฤษฎีงานวิจัยและงานวิชาการเชิงประจักษ์ต่างๆ เพื่อเป็นข้อเสนอเบื้องต้นสำหรับการภาครัฐ ในการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การภาครัฐให้กลายเป็นองค์การภาครัฐ 4.0 ต่อไปโดยมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกค่านิยมพร้อมค่านิยมที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว ดังต่อไปนี้

#### หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกค่านิยม

1. การคิดด้วยเหตุผล (Logical Thinking) คือ พิจารณาถึงเงื่อนไขทำให้เกิดเหตุ ที่เป็นพื้นฐานสำคัญและส่งผลให้ต้องเกิดการปฏิรูปองค์การภาครัฐ นั่นคือ ค่านิยมการเปลี่ยนแปลงขององค์การสืบเนื่องจากที่ได้กล่าวไปในบทความข้างต้น สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูปองค์การภาครัฐ คือ การปรับเปลี่ยนลักษณะองค์การเพื่อตอบสนองต่อการบริหารเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

ซึ่งทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตอยู่เสมอ

2. ครอบคลุมหลักการบริหารจัดการภาครัฐ คือ พิจารณาค่านิยมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของดาร์ฟ (Dalr 2006 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์ 2550) ประกอบด้วย

2.1 การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขอบเขต หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ โดยต้องมีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตามความเหมาะสม ค่านิยมที่สอดคล้อง คือ ค่านิยมการมีวิสัยทัศน์

2.2 การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานเพื่อให้องค์การนั้นสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ค่านิยมที่สอดคล้อง คือ ค่านิยมประสิทธิภาพ และค่านิยมประสิทธิผล

2.3 การชี้นำ (Leading) หรือในบางครั้งเรียกว่า การเป็นผู้นำ คือ การที่ผู้บริหารใช้การจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งรวมถึงประเด็นการพัฒนาตนเองของทั้งตัวผู้นำเองและส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะที่สนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ค่านิยมที่สอดคล้อง คือ ค่านิยมคุณภาพชีวิตของงาน และค่านิยมภาษาอังกฤษกับการพัฒนาประเทศ

2.4 การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมการดำเนินงานต่างๆ ในองค์การให้เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวัง เกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด ค่านิยมที่สอดคล้อง คือ ค่านิยมธรรมาภิบาล และค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวม

3. ครอบคลุมกับองค์ประกอบระบบย่อยขององค์การเนื่องจากองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจะประกอบด้วยระบบย่อย 5 ส่วน (อุทัย เลหาวิเชียร 2559) ซึ่งการสร้างค่านิยมให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนั้น ผู้เขียนจึงต้องเลือกค่านิยมที่มีความสอดคล้องกับระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

3.1 เป้าหมายหลัก (Objective) คือ สิ่งที่องค์การพยายามจะบรรลุ โดยการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งค่านิยมที่สอดคล้อง คือ ค่านิยมการมีวิสัยทัศน์

3.2 โครงสร้าง (Structure) เปรียบเสมือนโครงกระดูกขององค์การ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม จะส่งผลต่อรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าที่สุด ซึ่งค่านิยมที่สอดคล้องคือ ค่านิยมประสิทธิภาพ และค่านิยมประสิทธิผล

3.3 คน (People) คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการ เป็นผู้ที่ขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งค่านิยมที่สอดคล้องคือ ค่านิยมคุณภาพชีวิตของงาน และค่านิยมภาษาอังกฤษกับการพัฒนาประเทศ

3.4 เทคนิค (Technique) คือ เครื่องมือและรูปแบบการบริหารที่ผลักดันให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งค่านิยมที่สอดคล้อง คือ ค่านิยมประสิทธิภาพ

3.5 ข้อมูลและข่าวสาร (Data and Information) เปรียบเสมือนสายเลือดขององค์การ เป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์การสามารถตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้ข้อมูลข่าวสารถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่สามารถพลิกความอยู่รอดขององค์การได้ในพริบตา ค่านิยมที่สอดคล้องคือ ค่านิยมประสิทธิภาพ

4. แก่ปัญหาค่านิยมการทำงานในระบบราชการไทย ซึ่งวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547) ได้ทำการวิจัยวิวัฒนาการค่านิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบบราชการและสรุปค่านิยมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้นผู้เขียนจึงเลือกค่านิยมพื้นฐานที่คาดว่าจะแก้ปัญหาค่านิยมดังกล่าวได้ดังนี้

4.1 ค่านิยมของการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบค่านิยมที่แก้ปัญหาคือ ค่านิยมธรรมาภิบาล และ

ค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวม

4.2 ค่านิยมที่ยึดระบบพวกพ้องในทางมิชอบค่านิยมที่แก้ปัญหาคือ ค่านิยมธรรมาภิบาล และค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวม

4.3 ค่านิยมที่ต้องการเป็นเจ้าของคนค่านิยมที่แก้ปัญหาคือ ค่านิยมธรรมาภิบาล

4.4 ค่านิยมในการประจบสอพลอค่านิยมที่แก้ปัญหาคือ ค่านิยมธรรมาภิบาล

4.5 ค่านิยมที่ชอบความสะดวกสบายเกียจคร้านค่านิยมที่แก้ปัญหาคือ ค่านิยมการมีวิสัยทัศน์ค่านิยมประสิทธิภาพ ค่านิยมประสิทธิผล และค่านิยมภาษาอังกฤษกับการพัฒนาประเทศ

4.6 ค่านิยมแบบปัจเจกบุคคลค่านิยมที่แก้ปัญหาคือ ค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวม

4.7 ค่านิยมในความเป็นอนุรักษนิยม ค่านิยมที่แก้ปัญหาคือ ค่านิยมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และค่านิยมการมีวิสัยทัศน์

เมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ข้างต้น ผู้เขียนได้คัดเลือกค่านิยม 8 ประการ จาก 37 ประการ ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย 1) ค่านิยมการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2) ค่านิยมการมีวิสัยทัศน์ 3) ค่านิยมประสิทธิภาพ 4) ค่านิยมประสิทธิผล 5) ค่านิยมคุณภาพชีวิตของงาน 6) ค่านิยมภาษาอังกฤษกับการพัฒนาประเทศ 7) ค่านิยมธรรมาภิบาล และ 8) ค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวม

จากนั้น ผู้เขียนได้นำมาจำแนกออกเป็น 4 มิติที่มีความเชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย 1) มิติเชิงเหตุ 2) มิติเชิงกระบวนการ 3) มิติสนับสนุนและสร้างความสมดุล และ 4) มิติควบคุม เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเห็นลักษณะความเชื่อมโยงของค่านิยมประเด็นต่างๆ โดยมีเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามค่านิยม 8 ประการ คือรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (องค์การภาครัฐ 4.0) ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

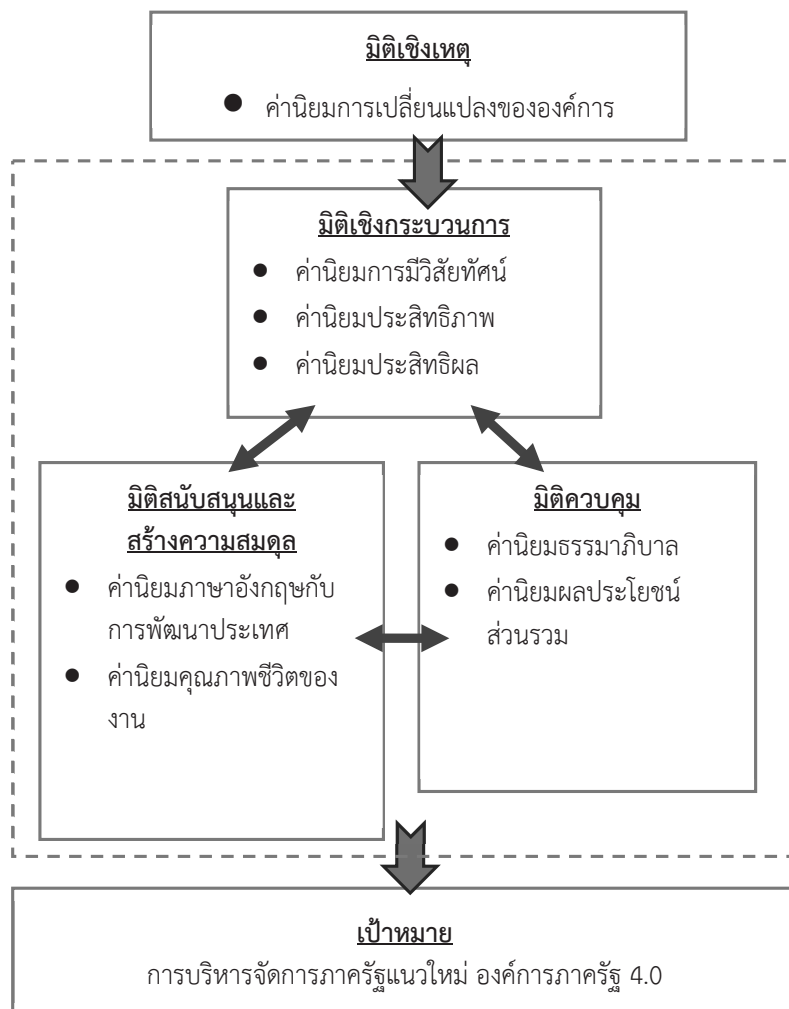
**ค่านิยม 4.0 กับการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ที่สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0**

จากค่านิยมตามเกณฑ์การพิจารณาและจำแนกความเชื่อมโยงในแต่ละมิติดังที่แสดงในแผนภาพที่ 1 นั้น ผู้เขียนขอเรียกค่านิยม 8 ประการนี้ว่า ค่านิยม 4.0 ซึ่งในบริบทของบทความชิ้นนี้ คือ ค่านิยมที่จะช่วยขับเคลื่อนและผลักดันองค์การสู่การบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่ ที่สอดคล้องกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 ในส่วนนี้ผู้เขียน



จะขออธิบายความหมาย เหตุผล และความสอดคล้อง  
ของคำนิยาม 8 ประการกับบริบทของการบริหารองค์การ  
ภาครัฐแนวใหม่สู่การพัฒนาเป็นองค์การภาครัฐ 4.0

ของประเทศไทยให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นพอสังเขป  
โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงของคำนิยาม 8 ประการ

## 1. มิติเชิงเหตุ

### 1.1 คำนิยามการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจ การสื่อสาร และสังคมทั่วโลกเกิดการเชื่อมโยงถึงกันได้อย่างรวดเร็ว หากองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนไม่ปรับตัวให้ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบอย่างร้ายแรง กับองค์กรได้ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจะส่งผล กระทบกับองค์การภาครัฐมากกว่าภาคเอกชน หากมอง ความเป็นจริงภาคเอกชนมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยน ลักษณะการดำเนินงานได้รวดเร็วและคล่องตัวกว่าจาก ลักษณะองค์การที่มีความยืดหยุ่นและทรัพยากร ที่สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้อย่างอิสระ แต่องค์การภาครัฐในประเทศไทยที่ดำเนินงานภายใต้

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การปรับเปลี่ยนไม่ว่า จะเพียงเล็กน้อยหรือปรับเปลี่ยนในเชิงมหภาคก็เป็น ไปได้ยาก แม้จะมีการนำแนวทางการบริหารองค์การ ภาครัฐแนวใหม่เข้ามาพัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้คล่อง ตัวยิ่งขึ้นจากการผนวกแนวทางการบริหารงานแบบภาค เอกชนมาใช้ แต่ปัญหาคือโครงสร้างการบริหารงานแบบ ราชการที่ยังคงมีอยู่ นอกจากนี้เราต้องยอมรับความจริงว่า บุคลากรของภาครัฐโดยเฉพาะข้าราชการส่วนมากกลัวการ เปลี่ยนแปลง ดังนั้น การปลูกฝังคำนิยามการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องการภาครัฐต้องสอดแทรก เข้าไปในบริบทของวัฒนธรรมองค์การ โดยการทำ ความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น คือลักษณะการพัฒนาให้ดีขึ้น การทำงานจะสะดวกและยุ่งยากน้อยลง เพียงแต่เปิดใจ

ยอมรับและสอดแทรกตัวเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น ควบคู่กับการสร้างความเข้าใจผลกระทบหากองค์การหรือบุคลากรไม่เปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์นี้ ซึ่งผลที่ตามมาอาจจะเลวร้ายถึงขั้นองค์การถูกยุบหรือส่งผลต่อการพัฒนาในภาพรวมของประเทศได้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงจัดค่านิยมการเปลี่ยนแปลงขององค์การในมิติเชิงเหตุ เพราะเป็นค่านิยมอันดับแรกที่จะส่งผลกระทบต่อการปฏิรูปองค์การในภาพรวม และจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์การภาครัฐให้ก้าวสู่ค่านิยมประเด็นอื่นๆ ได้อย่างมั่นคง

## 2. มิติเชิงกระบวนการ

**2.1 ค่านิยมการมีวิสัยทัศน์** วิสัยทัศน์คือการกำหนดทิศทางขององค์การว่าต้องการจะเป็นอย่างไรในอนาคต โดยจะมีการกำหนดเป้าหมายในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่เหมาะสมส่วนมากอยู่ระหว่าง 3 – 5 ปี และจะกำหนดทิศทางที่มีความท้าทายแตกต่างจากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ประโยชน์ที่ชัดเจนของวิสัยทัศน์คือการสื่อสารให้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์การว่าจะดำเนินงานไปในทิศทางไหน ซึ่งจะเป็กระตุ่นให้บุคลากรตื่นตัวและเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ รวมถึงจะเป็นการสื่อสารให้กับองค์การภายนอกได้ทราบถึงสิ่งที่เรากำลังจะทำและอาจจะกลายมาเป็นส่วนร่วมในการผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน

**2.2 ค่านิยมประสิทธิภาพ** คือ การที่กิจการมีปัจจัยนำเข้าน้อยกว่าปัจจัยนำออกไม่ว่าหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน นั่นคือการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้ในกระบวนการทำงาน หากต้องการพิจารณาว่าองค์การมีประสิทธิภาพหรือไม่ต้องพิจารณาว่าอะไรคือปัจจัยนำเข้า เช่น คน ต้นทุนหรืองบประมาณที่ใช้ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร อาคารสิ่งก่อสร้าง หรือที่ดิน เป็นต้น และปัจจัยนำออก เช่น สินค้า การบริการ หรือนโยบายสาธารณะในกรณีที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น

ในส่วนขององค์การธุรกิจหรือเอกชนต่างๆ การได้กำไร แสดงให้เห็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และองค์การภาครัฐความพึงพอใจของประชาชนและการใช้งบประมาณที่คุ้มค่าเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถือเป็นการแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีหากพิจารณาองค์การภาครัฐของประเทศไทย ปัจจัยนำเข้าจะมีความเกี่ยวข้องกับงบประมาณซึ่งมาจากภาษีของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน/เงินเดือน ค่าสาธารณูปโภค หรือแม้แต่วัสดุ

อุปกรณ์ อาคารสิ่งก่อสร้างต่างๆ ล้วนมาจากภาษีของประชาชน ดังนั้น หากกล่าวถึงประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐจะต้องมีประเด็นที่ระมัดระวังในการพิจารณา มากกว่าภาคเอกชน ปัจจัยนำเข้ามาจากประชาชน ดังนั้น ปัจจัยนำออกจึงต้องเพื่อประชาชนเป็นหลัก นั่นคือการดำเนินงานทุกประเภทในหน่วยงานภาครัฐต้องมุ่งสู่การสร้างประสิทธิภาพบนพื้นฐานของประโยชน์ต่อประชาชนส่วนรวมและการมีคุณค่าในสังคมเป็นสำคัญ

**2.3 ค่านิยมประสิทธิผล** คือ ผลของการดำเนินงานที่เกิดจากกระบวนการบริหารงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั่นคือ เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์การ ตามบริบทขององค์การภาครัฐประสิทธิผลคือการบริการประชาชน ดังนั้น การปลูกฝังค่านิยมประสิทธิผลแก่บุคลากรภาครัฐจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนว่าองค์การต้องการผลการดำเนินงานเช่นไร และเชื่อมโยงการดำเนินงานเข้ากับค่านิยมประสิทธิภาพในการพิจารณาใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุด

ดังนั้น ค่านิยม 3 ประการในมิติเชิงกระบวนการนั้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ร้อยเรียงกันเป็นลำดับขั้นตอนของการดำเนินงาน ตั้งแต่การกำหนดทิศทางตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ (วิสัยทัศน์) พิจารณาการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้คุ้มค่าที่สุด (ประสิทธิภาพ) และการควบคุมกระบวนการดำเนินงานให้ได้ผลที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ (ประสิทธิผล)

## 3. มิติสนับสนุนและสร้างความสมดุล

**3.1 ค่านิยมภาษาอังกฤษกับการพัฒนาประเทศ** ในบริบทของมิติสนับสนุนและสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานนั้น ผู้เขียนเลือกค่านิยมในบริบทของการพัฒนาศักยภาพและทักษะของข้าราชการและบุคลากรในองค์การภาครัฐ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในประเทศไทยคือ ทักษะด้านภาษาอังกฤษและจะพบได้ว่าการจัดอบรมทักษะภาษาอังกฤษมีน้อยมากเมื่อเทียบกับการอบรมประเภทอื่น นอกจากนี้ การที่ประเทศไทยได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียนในปี 2558 ที่ผ่านมา ตามกฎบัตรอาเซียนข้อที่ 34 ระบุว่า ภาษาที่ใช้ในการทำงานของอาเซียน คือ ภาษาอังกฤษ ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้เร่งกำหนด ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่มีมาตรการสำคัญในการรณรงค์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศหลัก การปลูกฝัง

ค่านิยมภาษาอังกฤษกับการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์การในการเรียนรู้อังกฤษจึงเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการทันทีในระบบราชการประเทศไทย การที่ประเทศไทยจะก้าวสู่ตัวแบบไทยแลนด์ 4.0 การสร้างองค์ความรู้ สร้างนวัตกรรมต้องเกิดจากการค้นคว้าหาความรู้ซึ่งส่วนมากจะเป็นเอกสารภาษาอังกฤษ ดังนั้น ไม่เพียงแต่ระดับบริหารเท่านั้นระดับปฏิบัติการทุกคนก็ควรเพิ่มศักยภาพของการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง เนื่องจากการติดต่อประสานงานต่อจากนี้ไป จะไม่ใช่การบริการประชาชนคนไทยเท่านั้น แต่จะเป็นการบริการประชาชนชาวต่างชาติที่เข้ามาในประเทศไทยซึ่งมีจำนวนมากขึ้นเช่นกัน

**3.2 ค่านิยมคุณภาพชีวิตของงาน** จากการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ส่งผลให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และเผชิญสภาวะกดดันในการทำงานมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลต่อคุณภาพการทำงาน ปัญหาสุขภาพ และปัญหาครอบครัวจากการที่ต้องอุทิศเวลาให้การทำงานมากขึ้น ดังนั้น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดอันดับต้นๆ ซึ่งการสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานมีแนวคิดในการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข และสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีปัจจัยที่ควรดำเนินการดังนี้ 1) การให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและการออม 2) สวัสดิการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ รวมถึงความปลอดภัยและความพร้อมของสภาพแวดล้อมควบคู่กันไป3) การเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่จะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม 4) สร้างระบบความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพที่ชัดเจน และ 5) ส่งเสริมการสร้างสมดุลในชีวิตครอบครัวของบุคลากร สถาบันครอบครัวคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสมดุลของชีวิตแบ่งเวลาการทำงานให้เหมาะสมโดยไม่ทำให้ชีวิตของครอบครัวต้องประสบปัญหา แต่ต้องไม่ใช้การอุทิศเวลาให้ครอบครัวจนละทิ้งงาน

#### 4. มิติควบคุม

**4.1 ค่านิยมธรรมาภิบาล** คือ แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกคนและทุกระดับในสังคมอย่างเท่าเทียม ซึ่งผลลัพธ์ที่มุ่งหวังคือการพัฒนา

ของประเทศที่ยั่งยืน ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีความยุติธรรมเกิดขึ้นในสังคม ซึ่งนำไปสู่คุณภาพชีวิตของประชาชนทุกคนที่ดีขึ้นซึ่งประเทศไทยนั้นพบว่ามีปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน หลักฐานเชิงประจักษ์ถูกแสดงออกมาให้เห็นว่าแม้ระดับผู้บริหารประเทศก็ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการนี้ได้ ส่งผลให้ประเทศไทยต้องสูญเสียโอกาสในการพัฒนาประเทศ ความคุ้มค่าของทรัพยากรที่มาจากภาษีประชาชนตามหลักประสิทธิภาพนั้นถูกโอนย้ายไปยังกลุ่มบุคคลระดับบริหารบางกลุ่มแทนที่จะลงสู่ประชาชน ดังนั้นในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 เรื่องของธรรมาภิบาลจึงเป็นค่านิยมที่ต้องปลูกฝังให้กับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐอย่างจริงจัง และเผยแพร่สู่ภาคธุรกิจและประชาชน

**4.2 ค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวม** องค์การภาครัฐ มีพันธกิจหลักคือการบริการประชาชน นั่นคือการปฏิบัติงานโดยนึกถึงประโยชน์ของประชาชน สังคม และประเทศชาติเป็นสำคัญ แต่จากปัญหาที่พบในประเทศไทยซึ่งเป็นปัญหาสะสมและส่งผลกระทบต่อประเทศชาติคือเรื่องของผลประโยชน์ทับซ้อน หรือถ้าจะพูดให้เห็นภาพได้ชัดเจนคือปัญหาที่ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐไม่สามารถแยกผลประโยชน์ส่วนตนออกจากผลประโยชน์ส่วนรวมได้จนกลายเป็นปัญหาทุจริตคอร์รัปชันที่แผ่ขยายเป็นวงกว้างในองค์การภาครัฐในประเทศไทยทั้งนี้หากองค์การภาครัฐและผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมต้องการปลูกฝังค่านิยมด้านผลประโยชน์ส่วนรวมให้กับบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ อาจต้องพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อทำความเข้าใจและพัฒนาสู่มาตรการและแนวทางในการป้องกันและแก้ไขที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับมาตรฐานระบบราชการไทยและประเทศไทยได้อย่างแท้จริง ซึ่งแนวทางการดำเนินงานนั้นไม่แตกต่างการค่านิยมด้านธรรมาภิบาลจึงสามารถดำเนินการควบคู่กันไปได้ นั่นคือ ค่านิยมธรรมาภิบาลเน้นในส่วนของการสร้างกระบวนการ และค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวมเน้นในส่วนของการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน

ดังนั้น จากรายละเอียดที่ผู้เขียนบทความเสนอข้างต้นนั้น จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการบริหารจัดการองค์การภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยการนำหลักการบริหารจัดการของภาคเอกชนเข้ามาบูรณาการอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์

สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติในยุคโลกาภิวัตน์โดยตัวแบบประเทศไทย 4.0 ได้ถูกนำเสนอเพื่อเป็นเข็มทิศและเครื่องมือสำคัญในการปรับและปฏิรูประบบการบริหารจัดการประเทศ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของประเทศ ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐซึ่งเปรียบเสมือนหน่วยงานรากฐานในการสร้างความแข็งแกร่ง เสริมความแข็งแกร่งให้กับทุกภาคส่วนจึงต้องให้ความสำคัญกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 มากที่สุด โดยเริ่มต้นจากสิ่งที่ยากที่สุดในการปฏิบัติแต่ก็อาจเป็นสิ่งที่ง่ายที่สุดในเวลาเดียวกัน คือ การปรับมุมมอง แนวความคิดและวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยมในองค์กรให้กับบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐมีความพร้อมต่อการปฏิรูปพร้อมให้การสนับสนุนภาคเอกชนและประชาชน ซึ่งอาจเริ่มจากค่านิยมพื้นฐาน 8 ประการดังที่ได้นำเสนอในบทความนี้ หรืออาจพิจารณาค่านิยมอื่นๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กรอาจทำให้ค่านิยมต่างๆ มีลักษณะแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามแม้ค่านิยมจะแตกต่างกันแต่หน่วยงานภาครัฐทุกประเภทจะมีวัตถุประสงค์บนพื้นฐานเดียว คือ การสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ประชาชนและประเทศชาตินั่นเอง

### ข้อเสนอแนะ

จากการนำเสนอค่านิยม 8 ประการที่เหมาะสมและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการองค์การภาครัฐแนวใหม่สู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ 1) ค่านิยมมิติเชิงเหตุ คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูปองค์การภาครัฐและการปฏิรูปประเทศ 2) ค่านิยมมิติเชิงกระบวนการคือขั้นตอนสำคัญในการดำเนินการของทุกองค์การภาครัฐ ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า และการกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมขององค์การ 3) ค่านิยมมิติสนับสนุนและสร้างความสมดุล คือ ค่านิยมที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์การภาครัฐมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ และการสร้างสมดุลในชีวิตงานให้กับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ และ 4) ค่านิยมมิติควบคุม คือ ค่านิยมธรรมาภิบาลและค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นการดำเนินงานบนรากฐานของคุณธรรม

จริยธรรม มุ่งสู่เป้าหมายหลักของการเป็นองค์การภาครัฐคือความพึงพอใจและความคุ้มค่าของประชาชนเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าผู้เขียนจัดกลุ่มค่านิยมธรรมาภิบาลและค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวมไว้ในมิติควบคุม และกำหนดกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมเชิงกระบวนการและมิติสนับสนุนและสร้างความสมดุลเนื่องจากแม้้องค์การภาครัฐหรือผู้บริหารจะปลูกฝังหรือนำค่านิยมใดๆ มาสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อปฏิรูปภาครัฐให้สอดคล้องกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งเน้นสร้างประสิทธิภาพในกระบวนการ พัฒนารูปแบบการให้บริการ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ หรือพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ แต่หากการดำเนินงานทั้งหมดไม่ถูกควบคุมโดยหลักธรรมาภิบาล หรือมุ่งประโยชน์สู่ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือถ้าเลวร้ายที่สุดผลประโยชน์จะตกไปยังกลุ่มบุคคลเพียงบางกลุ่ม โดยที่ประเทศชาติจะยังคงสะสมปัญหาแบบเดิมๆ ต่อไป ดังนั้น การก้าวข้ามกับดักกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางไม่ควรเป็นแค่การพัฒนานวัตกรรม หรือความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว ควรให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กันไป เพื่อให้การก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นไปด้วยความถูกต้องและเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูปประเทศในครั้งนี้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนทุกคนในประเทศไทยอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- ไทยบิซเยอรมันนี. Industry 4.0 กับสหพันธ์ฯ. (ออนไลน์) 2559 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก <http://www.thaibizgermany.com/de/industry>.
- ไทยรัฐออนไลน์. ไชรทัส “ประเทศไทย 4.0” สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง. (ออนไลน์) 2559 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก <http://www.thairath.co.th/content/613903>.
- เนืองวงศ์ ทวยเจริญ. บทความ “Thailand 4.0 อะไร...อะไร...ก็ 4.0”. (ออนไลน์) 2559 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก <http://www.9experttraining.com/articles/thailand-4.0>.

- บวร เทศารินทร์. **ประเทศไทย 4.0 อะไร ทำไม และอย่างไร**. (ออนไลน์) 2559 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก [http://www.dr\\_borworn.com/article\\_detail.asp?id=16223](http://www.dr_borworn.com/article_detail.asp?id=16223).
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. **การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่**. (ออนไลน์) 2557 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่>.
- เพ็ญศรี มีสมนัย. **เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารองค์การภาครัฐหน่วยที่ 3**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558.
- โมเดิร์นแมนยูแพคจิ้ง. **ก้าวสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 อุตสาหกรรมไทยจะปรับตัวและรับมืออย่างไรดี?** (ออนไลน์) 2558 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก <http://www.mmthailand.com/mmnew/industry-4-0.html>.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **ค่านิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบบราชการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2547.
- สมโภชน์ นพคุณ. 2548. **ยุทธศาสตร์การบริหารราชการยุคใหม่**. (ออนไลน์) 2548 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก <http://Personweb.kku.go.th>.
- สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**. (ออนไลน์) 2548 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก <http://www.Ranong.go.th>.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. **บทสรุป รหัสประเทศไทย 4.0 คืออะไร**. (ออนไลน์) 2559 (อ้างเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559). จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9590000081907>.
- อุทัย เลหาวิเชียร. **ค่านิยมของการบริหารงาน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม, 2559ก.
- . **รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม, 2559ข.
- Barzelay, M. “Origins of the New Public Management: An International View from Public Administration/Political Science.”. *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge, 2002.
- Christensen, Tom & Lægreid, Per. **Contexts and administrative reforms: a transformative approach**, In Christopher Pollitt (ed.). Edward Elgar Publishing, 2013.