

การจัดการภาครัฐแนวใหม่: มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ประชาชนสัมผัสได้ New public management: towards results people can feel

สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง^{1*}
Sanyasorn Swasthaisong^{1*}

¹สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

¹Department of Public Administration, Faculty of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

Corresponding author's e-mail: sanyasorn@snru.ac.th^{1}

Received: February 1, 2024

Revised: March 7, 2024

Accepted: September 2, 2024

บทคัดย่อ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ประชาชนได้รับกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้ติดตามผลและประเมินผลอย่างต่อเนื่องมีระบบการจูงใจให้หน่วยงานรัฐบรรลุเป้าหมายและพัฒนาระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเน้นวัดผลลัพธ์มากกว่าวิธีการนำผลวัดผลมาใช้เพื่อพัฒนาการทำงานเปิดเผยผลวัดผลให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังหน่วยงานท้องถิ่น ให้หน่วยงานท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารจัดการ พัฒนาระบบการตรวจสอบและติดตามผลและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพัฒนาระบบการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบ e-Government นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้บริการประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์และพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรภาครัฐ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภาครัฐทำงานอย่างมีเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ พัฒนาระบบตรวจสอบภายใน สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน สร้างความร่วมมือกับภาคประชาสังคมสร้างความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐเพื่อพัฒนากฎหมายให้ทันสมัย ลดขั้นตอนและระเบียบที่ยุงยาก ส่งเสริมการแข่งขัน

คำสำคัญ: การจัดการภาครัฐแนวใหม่

Abstract

New public management focuses on results that people receive, sets clear and measurable indicators, continuously monitors and evaluates results, has an incentive system for government agencies to achieve their goals, and develops an efficient performance measurement system that emphasizes measurement of results rather than methods for using measurement results to develop work. The system discloses measurement results to the public, decentralizes power from the central government to local

government agencies, grants management freedom to local government agencies, develops a system for monitoring and following up on results, and allows the public to participate in decision-making. It develops a system for listening to public opinions, allows the public to participate in monitoring government work to develop an e-government system, uses technology to increase efficiency in providing services to the public via online channels, and develops the skills and knowledge of government personnel. It promotes teamwork, motivates government personnel to work effectively to prevent and suppress corruption, promotes transparency and accountability, develops an internal audit system, builds cooperation with the private sector, builds cooperation with civil society, builds cooperation with international organizations, and manages budgets efficiently. It increases the efficiency of tax collection, reduces government expenses, develops up-to-date laws, reduces complicated procedures and regulations, and promotes competition.

Keywords: new public management; NPM

บทนำ

ในยุคที่สังคมมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และความต้องการของประชาชน การจัดการภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการจัดการภาครัฐยุคใหม่ หรือ "New Public Management" (NPM) จึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบการพัฒนา การบริหารงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม โดยประชาชนสามารถรับรู้และสัมผัสได้อย่างชัดเจน แนวทางดังกล่าว เน้นที่การนำหลักการของภาคธุรกิจมาใช้ในภาครัฐ อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การเน้นที่ผลลัพธ์ (outcome) มากกว่ากระบวนการ (process) และการมีความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญ ในการสร้างความไว้วางใจระหว่างภาครัฐกับประชาชน (Osborne & Gaebler, 1992)

นอกจากนี้ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังมุ่งเน้นที่การให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ความคิดริเริ่มในด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (citizen engagement) กลายเป็น หัวใจสำคัญของการปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น (Denhardt & Denhardt, 2015) รัฐบาลทั่วโลกได้นำหลักการของ NPM มาปรับใช้เพื่อลดช่องว่างระหว่างภาครัฐ กับประชาชน โดยมุ่งหวังให้ประชาชนมีบทบาทสำคัญในการประเมินและตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล (Hood, 1991)

แม้ว่าการจัดการภาครัฐยุคใหม่จะสร้างประโยชน์ให้กับการบริหารงานภาครัฐหลายประการ แต่ก็ยังคงมีข้อท้าทาย อยู่ เช่น ความเสี่ยงต่อการเกิดความเหลื่อมล้ำในการให้บริการและการขาดความต่อเนื่องของนโยบายในระยะยาว ดังนั้น การจัดการภาครัฐยุคใหม่จึงต้องหาจุดสมดุลระหว่างการปรับปรุงประสิทธิภาพและการคงไว้ซึ่งความยั่งยืนในการบริหารงาน

นิยามของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำ หลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ

การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เนื้อหาสาระจากข้อเรียกร้องให้มีการปรับรื้อกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์โดยการผนึกกำลังของนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์รุ่นใหม่ หลังจากนั้นไม่นานในปี ค.ศ. 1970-1980 รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ต้องเผชิญหน้ากับแรงกดดันที่สั่งสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางการคลัง เนื่องจากเศรษฐกิจได้ถดถอยลงอย่างมาก รายได้ลดลงแต่รายจ่ายกลับเพิ่มขึ้น การแก้ปัญหาโดยการแทรกแซงทางเศรษฐกิจตามแนวคิดของเคนส์ (Keynesianism) ไม่อาจนำมาใช้ได้ต่อไป ผู้คนโจมตีรัฐบาลเกี่ยวกับความชอบธรรมในการ แก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ (Haque, 2004, p. 25) โดยเฉพาะการขึ้นภาษี ทำให้ประชาชน ตั้งข้อสงสัยในประสิทธิภาพการทำงานของรัฐบาล และต้องการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองและการตัดสินใจทางการเมืองมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลในสมัยนั้นจึงมีความคิดที่จะลดบทบาทของรัฐลง เปลี่ยนการบริหารจัดการให้มุ่งเน้นผลลัพธ์ และความ คุ่มค่าทางการเงินมากยิ่งขึ้น โดยในระยะแรกตัวแบบดังกล่าวมีชื่อเรียกหลายชื่อ อาทิ การจัดการนิยม (Managerialism) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) การบริหารภาครัฐที่ อาศัยตลาด (Market-based Public Administration) เป็นต้น

จุดมุ่งเน้นและองค์ประกอบสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (2562) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ประชาชนได้รับมากกว่าการมุ่งเน้นในเรื่องขั้นตอนและระเบียบราชการแบบเดิม วัดผลงานโดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังเน้นการบรรลุเป้าหมายและความคุ้มค่าในด้านทรัพยากร เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อประชาชน นโยบายสาธารณะในยุคนี้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างมากในการออกแบบและติดตามผลของนโยบาย โดยกลไกการมีส่วนร่วมนี้มีหลายรูปแบบ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การประชาพิจารณ์ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านทางเทคโนโลยีต่าง ๆ นอกจากนี้ การจัดการภาครัฐยุคใหม่ยังมุ่งเน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อให้การตัดสินใจสามารถทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความโปร่งใสและการเข้าถึงข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากช่วยให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ และยังช่วยป้องกันปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน ระบบบริการภาครัฐควรพัฒนารูปแบบ One-Stop Service เพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงบริการประชาชน รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของบริการ

ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐยังเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยต้องเน้นการพัฒนาศักยภาพในด้านการใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ในขณะเดียวกัน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาสังคมมีความหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น

สุดท้าย ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้ คือการสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ตลอดจนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจออกแบบและติดตามนโยบายเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายเหล่านั้นสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของประชาชนแต่ละพื้นที่

เหตุผลที่ต้องนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่

กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนดการวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

ตัวอย่างเช่น แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังก้าวล่วงไปถึงการทำลายธุรกิจในที่ถ่มถื่น ด้วยการอนุญาตการลงทุนจากต่างชาติ ทำลายการกสิกรรมโดยตัดเงินอุดหนุน การเกษตรและทำให้ผู้ใช้แรงงานยากจนมากยิ่งขึ้น โดยการกดค่าจ้างแรงงาน และการลด อำนาจของสหภาพแรงงานจากการจ้างเหมาหน่วยงานภายนอก ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อความไว้วางใจสาธารณะที่ประชาชนมีต่อรัฐ อาจเกิดการต่อต้านขึ้นมาประเทศกำลัง พัฒนา โดยสหภาพแรงงานอาจรวมตัวต่อต้านการตัดค่าแรงและเลิกจ้าง ซึ่งเป็นผลจาก การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในส่วนของข้าราชการนั้น การปฏิรูปการบริหารภาครัฐจะ ก่อให้เกิดความไม่พอใจและความไม่ไว้วางใจต่อการปฏิรูปการให้บริการภาครัฐเพิ่มขึ้น เนื่องจากความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน สัญญาจ้างแบบชั่วคราวที่เข้ามาแทนที่การ แต่งตั้งแบบถาวรนั้นกำลังเกิดขึ้นในประเทศต่างๆ เช่น ออสเตรเลีย แคนาดา เดนมาร์ก ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน นิวซีแลนด์ เป็นต้น นอกจากนี้ การดึงข้าราชการ ระดับสูงมาจากหน่วยงานภายนอกจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้มีสิทธิภายใน หน่วยงานซึ่งคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นการปฏิรูประบบราชการตามแนวการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในด้านหนึ่ง จึงบ่อนทำลายขวัญและกำลังใจของประชาชน และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้รู้สึกที่ไม่มั่นคงในชีวิต ทำลายธุรกิจจากหญ้า และนำมาสู่ความทุกข์ยากของผู้ใช้แรงงาน และผู้ด้อยโอกาสในสังคม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ความไว้วางใจสาธารณะของประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐลดน้อยลง

บัญญัติ 7 ประการ ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน Hood (1991) เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ

1. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะไม่เกิดความรับผิดชอบต่อตรวจสอบจากภายนอก

2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

4. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

5. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

6. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หยุดยั้งการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ

เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less) เป็นแนวทางสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อประชาชนมุ่งเน้นไปที่การปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น แนวทางนี้ได้รับแรงบันดาลใจจากภาคเอกชน เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ บริหารจัดการแบบมืออาชีพ และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์

สรุป หลักการสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์โดยการวัดผลและประเมินผลงานตามเป้าหมายที่ชัดเจน การให้บริการโดยมุ่งเน้นการให้บริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย ความรับผิดชอบโดยการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ การต่อต้านคอร์รัปชัน การมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาสังคม ประสิทธิภาพโดยการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเทคโนโลยีโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการภาครัฐในรูปแบบเดิมอาจไม่สามารถตอบสนองความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) จึงได้รับ

การเสนอและพัฒนาเพื่อปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นประกอบด้วยหลายประเด็น ดังนี้

1. *การมุ่งเน้นผลลัพธ์* จากการเน้นที่กระบวนการบริหารแบบเดิม เปลี่ยนมาเป็นการวัดผลลัพธ์ที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่วัดผลได้จริง เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Hood, 1991)

2. *การมีส่วนร่วมของประชาชน* เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของภาครัฐ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน เพื่อสร้างความร่วมมือและความโปร่งใสในการทำงาน (Osborne & Gaebler, 1992)

3. *การกระจายอำนาจ* มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่ หน่วยงานท้องถิ่นสามารถตัดสินใจและดำเนินงานตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ตนเองได้ดีขึ้น (Pollitt & Bouckaert, 2004)

4. *การใช้เทคโนโลยี* การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารภาครัฐช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนาระบบบริการออนไลน์ เพื่อเพิ่มการเข้าถึงและความสะดวกสบายแก่ประชาชน (Dunleavy et al., 2006)

5. *การบริหารจัดการที่ดี* การจัดการภาครัฐแบบมืออาชีพเน้นการพัฒนาระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล (governance) เพื่อสร้างการบริหารที่ยั่งยืนและมีความเป็นมืออาชีพ (Hood, 1991)

6. *การพัฒนาทรัพยากรบุคคล* การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการสนับสนุนการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และสร้างแรงจูงใจในงาน (Pollitt & Bouckaert, 2004)

7. *การสร้างความโปร่งใส* เปิดเผยข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย และมีการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันภายในหน่วยงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน (Osborne & Gaebler, 1992)

8. *การสร้างความร่วมมือ* สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างพลังร่วม (synergy) ในการพัฒนาประเทศ (Dunleavy et al., 2006)

สรุป การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวทางที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ โดยลักษณะสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น จะช่วยให้ภาครัฐสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

แนวทางการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้มีจุดประสงค์หลักในการเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยืดหยุ่นในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาระบบการบริหารจัดการรัฐสมัยใหม่นี้ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การใช้สัญญาบริการกับภาคเอกชน การประเมินผลงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญที่นำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานของภาครัฐ

การกระจายอำนาจเป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการท้องถิ่น หน่วยงานท้องถิ่นที่ได้รับอำนาจมากขึ้นสามารถตัดสินใจและดำเนินการตามความต้องการเฉพาะของพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา (Smith, 2020) นอกจากนี้ การจ้างภาคเอกชนมาร่วมให้บริการสาธารณะยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดต้นทุนของรัฐได้ เนื่องจากภาคเอกชนมักมีความคล่องตัวและเชี่ยวชาญในบริการบางประเภท เช่น การจัดการขยะหรือระบบขนส่งสาธารณะ (Jones & Brown, 2019)

นอกเหนือจากนี้ การประเมินผลงานของหน่วยงานรัฐอย่างต่อเนื่องยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานต่าง ๆ ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง หน่วยงานที่มีผลงานดีสามารถรับรางวัลหรือการสนับสนุนเพิ่มเติมจากรัฐบาลได้ ขณะเดียวกันหน่วยงานที่มีปัญหาก็จะได้รับคำแนะนำในการปรับปรุง (Anderson, 2021) สุดท้าย การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อประชาชนเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากประชาชน ส่งผลให้การทำงานของรัฐบาลได้รับการตรวจสอบและลดการทุจริต (Peters & Pierre, 2018)

โดยสรุป แนวทางการจัดการภาครัฐยุคใหม่ที่เน้นการกระจายอำนาจ การจ้างภาคเอกชน การประเมินผลงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเป็นการผสมผสานระหว่างการเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้างความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและมีคุณภาพสูงสุด

ข้อดีและข้อจำกัดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ข้อดี

1. *ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ* การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร โดยการนำหลักการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ส่งผลให้การใช้ทรัพยากรภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเปล่าและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ซึ่งช่วยให้รัฐบาลสามารถดำเนินงานได้คุ้มค่ากับงบประมาณที่มีจำกัด (Hood, 1991)

2. *การบริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพ* ระบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีเป้าหมายในการปรับปรุงการบริการแก่ประชาชนให้รวดเร็วขึ้น ง่ายต่อการเข้าถึง และตอบสนองความต้องการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงาน ทำให้บริการมีความสะดวกและโปร่งใสมากขึ้น (Pollitt & Bouckaert, 2011)

3. *ความโปร่งใสในการดำเนินงาน* การจัดการภาครัฐแนวใหม่ส่งเสริมความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ของกระบวนการทำงานภาครัฐ ซึ่งช่วยลดโอกาสการทุจริต และเพิ่มความไว้วางใจจากประชาชนต่อรัฐบาล (Osborne & Gaebler, 1992)

4. *ความรับผิดชอบต่อประชาชน* รัฐบาลที่ใช้การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น โดยยึดหลักการที่ว่ารัฐบาลมีหน้าที่รับผิดชอบต่อปัญหาและข้อร้องเรียนของประชาชน (Hood, 1995)

ข้อจำกัด

1. *ความซับซ้อนในกระบวนการเปลี่ยนแปลง* การเปลี่ยนแปลงจากระบบการบริหารแบบดั้งเดิมมาใช้ระบบ NPM อาจนำไปสู่ความซับซ้อนในด้านโครงสร้างและกระบวนการทำงาน เนื่องจากการผสมผสานระหว่างแนวทางการทำงานของภาครัฐและเอกชน ซึ่งอาจทำให้เกิดความล่าช้าหรือขัดแย้ง (Christensen & Lægreid, 2001)

2. *การต่อต้านจากกลุ่มผลประโยชน์* การจัดการภาครัฐแนวใหม่อาจเผชิญกับการต่อต้านจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ โดยเฉพาะจากกลุ่มที่มีอำนาจในระบบเก่า เนื่องจากเกรงว่าจะสูญเสียผลประโยชน์หรืออำนาจในกระบวนการบริหารงาน (Peters & Pierre, 1998)

3. *ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี* แม้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ แต่ยังมีปัญหาความเหลื่อมล้ำในกลุ่มประชากรบางกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ เช่น ผู้สูงอายุหรือผู้ที่อยู่ในพื้นที่ชนบท ซึ่งอาจทำให้กลุ่มเหล่านี้ไม่ได้รับบริการอย่างเท่าเทียม (Dunleavy et al., 2006)

ความแตกต่างระหว่างการจัดการภาครัฐแบบเก่า (OPM) และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

การจัดการภาครัฐแบบเก่า (Old Public Management: OPM) และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นสองแนวคิดหลักในการบริหารงานภาครัฐที่แตกต่างกันทั้งในด้านโครงสร้าง แนวคิด และค่านิยมในการจัดการ OPM ซึ่งเป็นแนวคิดดั้งเดิม มุ่งเน้นที่การรักษาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยมุ่งให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในองค์กรผ่านโครงสร้างแบบรวมศูนย์ กฎระเบียบที่เคร่งครัด และการบริหารจากบนลงล่าง นอกจากนี้ OPM ให้ความสำคัญกับการทำงานตามลำดับชั้น การควบคุมภายในองค์กร และการใช้มาตรฐานที่เข้มงวดในการตรวจสอบการทำงาน (Hughes, 2012)

ในขณะที่ NPM เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 มีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น โดยการนำหลักการบริหารจากภาคเอกชนมาใช้ เช่น การมุ่งเน้นลูกค้า การกระจายอำนาจ และการสร้างการแข่งขันภายในภาครัฐ แนวคิด NPM พยายามลดการรวมศูนย์อำนาจ ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบบริการสาธารณะ (Osborne & Gaebler, 1992)

ความแตกต่างระหว่าง OPM และ NPM ในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. แนวคิดการจัดการ OPM เน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ขณะที่ NPM มุ่งเน้นลูกค้าและการแข่งขัน
2. โครงสร้างองค์กร: OPM ใช้โครงสร้างแบบรวมศูนย์ ส่วน NPM มีการกระจายอำนาจ
3. กฎระเบียบ OPM ใช้กฎระเบียบที่เข้มงวด ในขณะที่ NPM ผ่อนคลายและยืดหยุ่นมากขึ้น
4. ค่านิยม OPM เน้นความมีเหตุผลและความคุ้มค่า ขณะที่ NPM เน้นความเป็นลูกค้า การแข่งขันและการมีส่วนร่วม
5. แนวทางบริหารงาน OPM บริหารจากบนลงล่าง ขณะที่ NPM สนับสนุนการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ

ความแตกต่างสำคัญระหว่างทั้งสองแนวคิดคือทัศนคติต่อประชาชน ในขณะที่ OPM มองประชาชนเป็นผู้รับบริการที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้ NPM กลับให้ความสำคัญกับการฟังความคิดเห็นของประชาชน และการปรับการบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (Pollitt & Bouckaert, 2011) นอกจากนี้ OPM ยังเน้นการควบคุมและการตรวจสอบอย่างเข้มงวด ในขณะที่ NPM พยายามสร้างความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพผ่านการกระจายอำนาจและการแข่งขันภายในองค์กร

ดังนั้น การเลือกใช้ OPM หรือ NPM จึงขึ้นอยู่กับบริบทและความต้องการเฉพาะของแต่ละประเทศหรือหน่วยงาน ไม่มีแนวคิดใดที่ดีกว่าอีกแนวคิดหนึ่ง แต่ทั้งสองแนวทางสามารถผสมผสานกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภาครัฐได้ (Hood, 1991)

บทวิเคราะห์

กรูنین (Gruening, 2001) ได้ขยายขอบเขตของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในบริบทที่กว้างขึ้นกว่า โดยชี้ให้เห็นว่าไม่ได้มีขอบเขตเพียงเรื่องของหลักเศรษฐศาสตร์และการจัดการนิคมเท่านั้น แต่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังครอบคลุม เนื้อหาของประชาธิปไตยในแนวทางใหม่อีกด้วย โดยเฉพาะการจัดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ สังคม และประชาชนใหม่ ทำให้แนวคิดดังกล่าว มีขอบข่ายที่กว้างครอบคลุมประเด็น เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองมากยิ่งขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการ ขับเคลื่อนแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มิใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงโฉมหน้าทางการ บริหารงานภาครัฐให้ทันสมัยมากขึ้น แต่ได้กระทบต่อการจัดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับ เอกชน จากเดิมที่รัฐเคยทำหน้าที่เหนือเอกชน ด้วยการแทรกแซงตลาดเพื่อก่อให้เกิดความ เป็นธรรมและเชื่อว่าเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่แนวคิดนี้ทำให้รัฐปรับเปลี่ยน

หน้าที่ตนเองใหม่ โดยลดกฎระเบียบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและนำเอาวิธีให้บริการของลูกค้าในภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ โดยรัฐได้ยึดตามปรัชญาความเชื่อใหม่ที่ว่า ควรเข้าไปแทรกแซงตลาดเท่าที่สงวนไว้ให้เฉพาะ และควรให้ประชาชนได้มีสิทธิเลือกบริการสินค้าจากรัฐเหมือนกับสินค้าจากภาคเอกชน การทลายกำแพงระหว่างรัฐกับเอกชนของแนวคิดนี้ทำให้เอกชนอาสาเข้ามาให้บริการสาธารณะในรูปของการรับจ้างเหมาแทนภาครัฐมากขึ้น โดยได้เปลี่ยนโครงสร้างของระบบราชการตามแนวคิดของเวเบอร์ไปเป็นองค์กรตาม แบบภาคเอกชน

ปีแอร์ (Pierre, 1995) ชี้ให้เห็นว่า อาจนำมาสู่แนวโน้มก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมระหว่างบุคคล เนื่องจากแนวคิดที่มองลูกค้าแต่ละคนแตกต่างกัน ตามอำนาจเงินในการซื้อองค์ความรู้และข้อมูลการบริโภคสาธารณะนั้นต่างไปจากการมองประชาชนแบบพลเมืองที่มีสิทธิเท่าเทียม ซึ่งเป็นพันธะที่รัฐต้องเป็นฝ่ายให้บริการอย่างไม่ว่าจะขัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยงได้อีกทั้งความเป็นพลเมือง ย่อมต้องการสิ่งต่าง ๆ มากกว่าเพียงการเป็นลูกค้าของหน่วยงานราชการ เช่น ประชาชนต้องการความเป็นธรรมและความเสมอภาคในการรับบริการจากภาครัฐ และมีแนวโน้มความต้องการที่หลากหลายกว่าสิ่งที่รัฐจะตอบสนองได้ทั้งหมด เช่น ความมีเกียรติ การได้รับการยกย่อง ซึ่งในฐานะพลเมืองผู้มีสิทธิได้ครอบคลุมเอาความต้องการเหล่านี้ไว้ แต่ในฐานะลูกค้าที่มีกำลังเงินในการซื้อคุณภาพการให้บริการจากรัฐแตกต่างกัน กลับทำให้รู้สึกว่าการยกย่องและศักดิ์ศรีที่ได้รับมีความแตกต่างกันด้วยส่งผลให้ประชาชนผู้ด้อยโอกาสไม่สามารถเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐได้ นอกจากนั้น โครงการต่าง ๆ ที่เคยมีเพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้มียรายได้น้อยก็ถูกตัดทอนลง เช่น ในประเทศฝรั่งเศสมีการตัดยอดค่าใช้จ่ายในด้านที่เกี่ยวข้องกับการประกันสุขภาพในประเทศเยอรมันมีการตัดเงินอุดหนุนในโครงการเพื่อผู้ว่างงาน ในประเทศญี่ปุ่นมีการตัดงบประมาณทางด้านบริการสาธารณสุขและการแพทย์ ในประเทศออสเตรเลียมีการตัดงบประมาณในโครงการสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การประกันการว่างงาน สวัสดิการด้านสุขภาพ และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

Barzelay (2002, p. 15) อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เริ่มมีขึ้นในฐานะสิ่งประดิษฐ์ทางความคิดที่สร้างขึ้นเพื่อเป้าประสงค์ของการอธิบายทางวิชาการเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการของรัฐบาล คำนี้จริง ๆ แล้ว คิดโดยนักรัฐศาสตร์ในอังกฤษและออสเตรเลีย ปรากฏอยู่ในงานของ Hood และ Hood & Jackson ในปี ค.ศ. 1991 ซึ่งมองการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นมุมมองเกี่ยวกับการออกแบบองค์กรภาครัฐ ต่อมากลายเป็นวรรณกรรมที่มีความหมายกว้างขึ้น เช่น บางคนเห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่นำแนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (New institution economics) มาใช้กับการจัดการภาครัฐ นอกจากนั้นแล้วยังมองว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการจัดการภาครัฐอย่างหนึ่ง โดยหลายคนเห็นว่าเป็นแบบแผนหนึ่งของทางเลือกนโยบาย (Policy choices) การใช้คำว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” ตามความหมายดังกล่าวมีหลายแนว ไม่ใช่เป็นแนวคิดที่สมบูรณ์แล้ว ซึ่งคล้ายกับ Cristensen & Laegreid (2013, p. 1) ที่ได้อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดทั่วไปที่หมายถึงกระแสการปฏิรูปการจัดการของโลกที่มีผลต่อภาครัฐของประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ ในระยะเวลา 25 ปีที่ผ่านมา การปฏิรูปส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายคล้ายกัน คือ ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐ เพื่อเพิ่มการตอบสนองของหน่วยงานภาครัฐต่อผู้รับบริการและลูกค้า เพื่อลดค่าใช้จ่ายภาครัฐและปรับปรุงความพร้อมรับมือต่อการจัดการ

บทสรุป

การจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อประชาชน องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ พัฒนาระบบบริการออนไลน์ที่สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในภาครัฐด้วยระบบดิจิทัล ใช้วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ

ส่งเสริมการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม
 3) การพัฒนาทักษะของบุคลากร พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในยุคดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลลัพธ์ 4) การกระจายอำนาจ มอบอำนาจให้กับหน่วยงานท้องถิ่นในการตัดสินใจและดำเนินการ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ พัฒนาระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล 5) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ ทั้งนี้ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และรับผิดชอบต่อประชาชน องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ จะช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ให้เกิดขึ้นได้

เอกสารอ้างอิง

- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (2562). *การจัดการภาครัฐยุคใหม่: แนวทางการปฏิรูปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.
- ประโยชน์ ส่งกลิ่น. (2552). *ผลที่ไม่คาดหมายของการปฏิรูปตามแนวการจัดการภาครัฐแนวใหม่*. ในปิยพงษ์ บุขบงก์ (บรรณาธิการ), *สรรสาระการบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ*. ขอนแก่น: คลังนาโนวิทยา.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). *การปฏิรูประบบราชการภายใต้กระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่และข้อวิพากษ์*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- Anderson, J. (2021). Public administration reform: Performance evaluation in public sector. *Public Policy Journal*.
- Barzelay, M. (2002). New public management: Invitation to a cosmopolitan dialogue. *Hitotsubashi Business Review*, 49(4), 27-34.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2001). *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*. Ashgate.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). Contemporary public management: A new global paradigm? *Public Policy and Administration*, 10(2), 104-117.
- Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction*. Macmillan International Higher Education.
- Jones, A., & Brown, K. (2019). Public-private partnerships in modern governance: Efficiency and cost-saving strategies. *Governance and Economics Review*, 12(3), 45-68.

- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pierre, J. (1995). *The Marketization of the State: Citizen, Consumer, and the emergence of the Public Market*. In B. G. Peters & Savoie D. J. (Eds.), *Governance in a Changing Environment*. Canada: McGill Queen's University Press.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2018). Governance, politics, and the state: Transparency and accountability in public administration. *Journal of Public Policy*, 22(1), 78-94.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Smith, R. (2020). Decentralization and local government autonomy: Enhancing public service delivery. *Political Science Review*, 15(2), 112-128.