

**บททดลองศึกษา การจัดการภาครัฐแนวใหม่ อธิบายผ่านแนวคิดของ Frederickson และ
Smith จากหนังสือ The Public Administration Theory Primer
The Experimental Studies of New Public Management via Taught of
Frederickson and Smith from The Public Administration Theory Primer**

นุกูล ชื่นฟัก^{1*}, วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล² และธนา มณีพฤษ³

Nukool Chinfuk^{1*}, Woraluck Lalitsasivimol² and Thana Maneepug³

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการเมืองการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

¹ Lecturer, Department of Politics and Governance, Faculty of Political Science, Hatyai University.

² อาจารย์ ดร., หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

² Lecturer Dr., Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Hatyai Business School, Hatyai University.

³ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

³ Doctor of Public Administration Program in Public and Private Management, Faculty of Political Science, Hatyai University.

* Corresponding author, E-mail: nukool@hu.ac.th

บทคัดย่อ

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่หรือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นการศึกษากระบวนทัศน์ (Paradigm) ทางการบริหารที่เกิดขึ้นช่วงต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา โดยเข้ามาทดแทนกระบวนกรบริหารราชการแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม (Traditional Public Administration) ซึ่งกระบวนทัศน์ดังกล่าว เป็นกรอบความคิดที่เป็นกรอบในการปฏิบัติรูประบบบริหารงานภาครัฐที่มีความหลากหลาย มีการผสมผสานองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา (Interdisciplinary) โดยได้นำแนวความคิดเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ หรือการจัดการนิยม (Managerialism) ที่เน้นการให้อิสระและความคล่องตัวในการบริหารแก่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลการดำเนินงานเป็นกรอบแนวคิดการบริหารงานตามกรอบของประชาธิปไตยแนวใหม่ที่มุ่งเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมและยึดมั่นในหลักนิติธรรม มาใช้เป็นกรอบแนวทาง การดำเนินการ (Frederickson & Smith, 2003)

คำสำคัญ: การจัดการภาครัฐแนวใหม่ บททดลองศึกษา

Abstract

New public management is the study of a managerial paradigm which came into existence at the commencement of the eighth decade of the twentieth century, and has replaced the traditional public administration. This paradigm is an interdisciplinary public management based on neo-classic economic ideas and managerialism, which places great emphasis on the autonomy and the convenience of management of managers. It aims to bring about changes and developments in the procedural framework of democracy, which focuses on participation and juridical integrity.

Keywords: New Public Management, Experimental Studies

บทนำ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะมุ่งพิจารณาถึงแนวคิดใหม่ ๆ ในการจัดการภาครัฐ ที่แต่ละประเทศ ก็มีประสบการณ์หลากหลาย แต่เป็นที่ยอมรับว่าประเทศอังกฤษ เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้ เมื่อต้นทศวรรษ 1980 ซึ่งรู้จักกันในนาม การปฏิรูปภาครัฐ หรือการปฏิรูประบบราชการ (Public Sector Reform) (จินดาลักษณ์, 2549) แต่ก่อนทศวรรษ 1980 การจัดการภาครัฐในประเทศต่าง ๆ จะปรากฏอยู่ในรูปของการบริหารราชการกระแสนหลัก ของแนวคิดการบริหารราชการ คือแนวคิดของนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน คือ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) และกลไกในการขับเคลื่อนการบริหาร จะอาศัยส่วนราชการ (Government Agencies) และรัฐวิสาหกิจ (State Enterprises) เป็นหลักในการบริหาร จะเห็นได้อย่างชัดเจนตามทฤษฎีแนวคิดระบบราชการของเวเบอร์ ทำให้การทำงานมุ่งเน้นไปที่เรื่องของระบบราชการ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ซึ่งแนวคิดยุคหลังสมัยใหม่ นำโดยเรื่อง อำนาจของ ฟูโกต์ (Michel Foucault) ได้โจมตี หักล้างเวเบอร์ ในหลักคิดจากเรื่อง การบริหารจัดการชีวิต (Governmentality) ที่พูดถึงเรื่องของอำนาจในการปกครองหรือการบริหารประเทศนั้นว่า ไม่ได้มาจาก รัฐบาลหรือผู้บริหารของภาครัฐแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมาจากกลุ่มต่างๆที่หลากหลายที่มีลักษณะเป็น เครือข่ายของสถาบันและการปฏิบัติที่แตกต่างกัน และอำนาจไม่ได้มีที่มาจากแหล่งเดียวคือ จากบนลงล่าง (Top-Down) แต่มีลักษณะกระจายกระจายทุกทิศทาง (Joseph, 2004, อ้างถึงใน ประโยชน์, 2556) เนื่องจาก ทฤษฎีในการบริหารแบบดั้งเดิมนั้น ถูกค้นพบว่า รัฐเองใช้อำนาจองค์อธิปัตย์ในการครอบงำ ประชาชน ระบบราชการเองได้ใช้รูปแบบหลากหลายในการสร้างวินัย กำหนดกฎระเบียบ วิธีการประพฤติ ปฏิบัติของเจ้าหน้าที่รัฐ ผ่านระบบของกฎหมาย ลดความเป็นปัจเจกบุคคลของมนุษย์ (Dehumanization) ตัวอย่างที่ดีของเรื่องนี้ คือแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริค เทเลอร์ ในการพยายามใช้อำนาจองค์อธิปัตย์ที่มีศูนย์กลางอยู่ที่รัฐหรือระบบราชการต่อประชาชน ผู้รับบริการในทางเดียวผ่านกระบวนการสร้างเทคนิคในการบริหารเพื่อให้เกิดการยอมรับและเชื่อฟังตาม ผู้ทรงอำนาจ (Cawley and Chloupka, 1997, อ้างถึงในอัมพร, 2552)

เมื่อพูดถึงในการกำเนิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น ได้ถือกำเนิดจากการการพัฒนา หรือปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เกิดขึ้นในประเทศที่เป็นสมาชิกขององค์การความร่วมมือทาง เศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization of Economic Corporation Development, OECD) โดย อธิบายถึงสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐในช่วงปัจจุบันว่า ได้เปลี่ยนจากรูปแบบที่เรียกว่า การปกครอง (Government Approach) ที่เน้นการจัดการความสัมพันธ์เชิงอำนาจในแนวตั้ง ที่มอบให้ภาครัฐ



ทำหน้าที่เป็นผู้ปกครอง สามารถกำหนดกฎเกณฑ์ ชี้นำ สั่งการ หรือเข้าแทรกแซงทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้มาเป็นรูปแบบการจัดการการปกครอง (Governance Approach) ที่เน้นความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามแนวนอน การกระจายอำนาจให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมสาธารณะ กลุ่มทางสังคม การลดบทบาทขององค์การภาครัฐ การปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีเหตุผล มีความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น และตามแนวคิดของ OECD (ไชยา, 2557) กำหนดให้แนวคิดการจัดการภาครัฐใหม่ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติการ เช่น ระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลของงาน 2) การให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การลดการควบคุม 4) การใช้เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร 5) การบริการให้กับลูกค้า 6) การคิดค่าบริการสาธารณะ และ 7) การลดระเบียบในการผูกขาด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาบททดลองการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยอธิบายผ่านแนวคิดของ Frederickson และ Smith จากหนังสือ The public Administration theory primer

วิธีดำเนินการวิจัย

สังเคราะห์ข้อมูลจากหนังสือ The public Administration theory primer และจากเอกสารวิชาการ ทางด้านการจัดการภาครัฐและเอกชน และด้านรัฐศาสตร์

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ไชยา ยัมวิไล (2557) ได้กล่าวถึงว่า ในการหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แม้ว่ามันจะไม่เป็นการที่เห็นพ้องต้องกันได้อย่างเป็นเอกฉันท์ แต่เมื่อนำมาประมวล พบว่า ฐานความคิดของแนวคิดนี้ มาจากสองสายหลัก คือ 1) สายทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตามความต้องการของมนุษย์ ได้เข้ามาชดเชยและช่วยให้การบริหารรัฐกิจเดิมที่ไม่มีความชัดเจนในเรื่องการตัดสินใจนโยบายได้อย่างมีเหตุผล มีการวิเคราะห์ตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์ มีการทำนายผล เสริมด้วยคำอธิบายพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับการสร้างทฤษฎีและหลักการจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) หลักการจัดการธุรกิจเอกชน (Private Management) ที่เป็นฐานเก่าของการบริหารงานภาครัฐแต่แนวคิดแบบใหม่นี้ได้เติมและเพิ่มความชัดเจนให้กับการบริหารรัฐกิจเก่าในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดและมาตรฐานที่กำหนด มีความยืดหยุ่นในการจัดการองค์การมากขึ้น

อุทัย เลาหวิเชียร (2544) เรียกการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า “รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่” โดยใช้ภาษาอังกฤษว่า New Public Administration ซึ่งมีลักษณะสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

ประการแรก รัฐประศาสนศาสตร์ ควรสนใจเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยเฉพาะเป้าหมายสาธารณะที่สำคัญ ๆ ความรู้ที่ได้จะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานได้ มิใช่มีไว้เพื่อ ความหรูหรา หรือเพื่อความสมบูรณ์ของการเป็นทฤษฎีบริสุทธิ์

ประการที่สอง แนวความคิดให้ความสำคัญเกี่ยวกับค่านิยม (Value) นักรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่นี้ จะไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) หรือ ปฏิฐานนิยมทางตรรกวิทยา (Logic



Positivism): ซึ่งเป็นปรัชญาที่ไม่สนใจกับค่านิยม นักรัฐประศาสนศาสตร์กลุ่มใหม่นี้ จะอธิบายรัฐประศาสนศาสตร์ว่าจะหลีกเลี่ยงเรื่องของส่วนรวมและการเมืองไม่ได้ ซึ่งเท่ากับหลีกเลี่ยงค่านิยมไม่ได้ นักรัฐประศาสนศาสตร์ ควรจะยื่นมือเข้าช่วยเหลือบุคคลที่เสียเปรียบทางสังคม กล่าวคือ นักรัฐประศาสนศาสตร์ยุคสมัยใหม่จะวางตัวเป็นกลางได้ยาก ไม่ควรจะทำอย่างนั้น เพราะถ้าวางตัวเป็นกลางคนที่ได้เปรียบทางสังคมก็จะได้เปรียบยิ่งขึ้น คนที่เสียเปรียบก็จะเสียเปรียบตลอดไป

ประการที่สาม ความเสมอภาคทางสังคม (Social Equity) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในประการที่สอง เมื่อนักรัฐประศาสนศาสตร์ วางตัวเป็นกลางไม่ได้ ต้องใช้ค่านิยมเข้าไปช่วยเหลือคนจนหรือผู้มีโอกาสน้อยหรือผู้เสียเปรียบทางสังคมอื่น ๆ เช่น คนพิการ คนส่วนน้อยในสังคม รัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ถือว่าให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของการกระจายบริการให้คนในสังคมให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน

นักคิดในยุคหลังโครงสร้างนิยม (Post - Structuralism) คนสำคัญ คือ มิเชล ฟูโก้ ได้อธิบายความเป็นกลางไว้ในการอธิบายเรื่องของการความรู้และอำนาจ เขาได้ตั้งข้อสังเกตว่าความรู้และอำนาจเป็นสิ่งที่ไม่ได้แยกจากกัน แต่เกี่ยวพันกันอย่างแนบแน่น วาทกรรมหรือความรู้จึงไม่ได้เกิดจากการสำรวจและศึกษาอย่างเป็นทางกลาง หากแต่เป็นเพราะผลโดยตรงจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจ จึงมีการพยายามถอดรื้อ (Deconstruction) ความคิดและทฤษฎีที่อ้างการเข้าถึงความรู้ที่เป็นกลาง เพื่อแสดงให้เห็นว่าแท้จริงแล้ว มันถูกสร้างมาอย่างมีเงื่อนไขในการซ่อนเร้นอำนาจผลประโยชน์เชิงอำนาจเบื้องหลัง รวมทั้งปิดกั้นผลึกใสความรู้และความจริงรูปแบบอื่นด้วย (ศาสตราจารย์, 2552)

ประการที่สี่ เรื่องการเปลี่ยนแปลง (Change) รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่นั้น เป็นทฤษฎีที่รุนแรง (Radical Theory) ที่ต้องการให้ระบบราชการบริการคนให้สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อความต้องการของสังคม เพื่อให้ระบบราชการมีแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาของสังคมดังกล่าว จึงอาจจะกล่าวได้ว่า รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่เป็นทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคม (Social Change) อย่างหนึ่ง

นอกจากนี้นักรัฐประศาสนศาสตร์ยังสนใจกระบวนการของนโยบายสาธารณะคือ ตั้งแต่การก่อตัวของนโยบาย กำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินผลนโยบาย และการวิเคราะห์ผลข้อมูลป้อนกลับ ในภาพกว้างกว่านั้น นักรัฐประศาสนศาสตร์มีการศึกษาถึงการวิเคราะห์ถึงผลที่ได้รับ (Outcome)

ผลการวิจัย

Christopher Hood (1991) (อ้างถึงใน Frederickson, 2003) ได้อธิบายลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า เป็นกระบวนการที่มีลักษณะสำคัญหลายประการ คือ

- 1) กระบวนการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (Professional Management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหาร
- 2) กระบวนการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (Accountability for process)
- 3) กระบวนการบริหารงานที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล



4) กระบวนการบริหารงานที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (Disaggregation) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไปให้หน่วยงานภายนอกหรือเอกชนดำเนินงานแทน (Contact out)

5) กระบวนการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (Contestability) ระหว่างองค์การแต่ละภาคส่วน อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

6) กระบวนการบริหารที่มุ่งปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (Business - Like Approach)

7) กระบวนการบริหารที่เน้นการเสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

Frederickson (2003) ได้สรุปแนวคิดหลักของการบริหารจัดการ (Governance) ออกมาเป็น 3 แนวคิด ดังต่อไปนี้

1) การบริหารจัดการคือ แนวคิดที่สามารถรวบรวมความคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐและนโยบายสาธารณะที่มีขอบเขตกว้างขวางเข้าด้วยกัน โดยการสร้างความรู้จากการวิจัย โดยคำถามแกนกลางคือ ระเบียบหน่วยงาน โครงการและกิจกรรมของภาครัฐควรมีการจัดการองค์การ (Organization) และจัดการอย่างไรเป้าหมายที่ตั้งไว้จึงจะประสบความสำเร็จ สรุปแนวคิดนี้ คือการใช้คำว่าบริหารจัดการแทนคำว่า บริหารรัฐกิจ และการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2) การบริหารจัดการคือ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) หรือการจัดการนิยม (Managerialism) เป็นตัวแบบที่มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวาง มีการความพยายามอย่างจริงจังในการปฏิรูปภาครัฐ โดยมีหลักคิดอยู่ 6 หลักดังต่อไปนี้

2.1) การทำให้รัฐบาลมีผลงานมากขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำลง (Productivity)

2.2) การใช้กลไกตลาดเข้ามาใช้ในการบริการประชาชน (Marketization)

2.3) การให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการ (Service Orientation)

2.4) การกระจายอำนาจ (Decentralization)

2.5) การปรับปรุงและการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (The Implementation Policy)

2.6) ความรับผิดชอบของรัฐบาลในการทำตามสัญญาสาธารณะ (Accountability)

3) การบริหารจัดการคือ กลุ่มของทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างสถาบัน การเสื่อมถอยของอำนาจอธิปไตย การก้าวข้ามเขตแดน และการแยกเป็นส่วนเสี้ยวของสถาบัน โดยมุ่งไปสู่ทฤษฎีของความร่วมมือ เครือข่ายและการสร้างและการธำรงรักษาสถาบัน

สรุปและอภิปรายผล

หลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (The Principle of New Public Management)

การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นขั้นตอน หรือกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่องกัน และสัมพันธ์กันของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ และจัดทำแผนปฏิบัติงาน การผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผน การควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวน และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (จุมพล, 2548) โดยมีการกำหนดภารกิจหลัก (Mission Statement) พร้อมทั้งศึกษาสภาพแวดล้อมทางการบริหารทั้งภายในและภายนอก (Internal



&External Environment) เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจนขององค์การ ซึ่งหมายถึง ทิศทางการดำเนินงาน (Direction) จุดยืนที่เหมาะสม (Optimal Position) เป้าประสงค์ (Goal) กลยุทธ์ การดำเนินงาน (Strategies) รวมทั้งทำการระบุเป้าหมาย (Target) อย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) คือการบริหารงานโดยมุ่งเน้นที่ตัว ผลลัพธ์ คือผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก (ทิพาวดี, 2541) โดยใช้ระบบประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อน ผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ประโยชน์ของการบริหารในรูปแบบนี้คือการนำมาใช้ตอบคำถามถึง ความคุ้มค่าในการปฏิบัติ สามารถใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะเพื่อการรับรู้ ชื่นำ เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในการบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นเป็นการพัฒนาชุดความคิดมาจาก การบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ (Management by Objective) ซึ่งเป็นทฤษฎีดั้งเดิม หลังยุค1970 (Frederickson, 2003)

การพัฒนาคุณภาพในการจัดการ หรือการบริหารคุณภาพแบบถ้วนทั่ว (Total Quality Management - TQM) เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาช่วง 1980 โดยเดมมิ่ง (Edwards Deming) มีหลักการ พื้นฐาน (เรื่องวิทย์, 2548) คือ การให้ความสำคัญแก่ความต้องการของลูกค้า โดยการติดต่อสื่อสาร กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะเข้าใจและระบุความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และในองค์การนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหลักคิดว่า หากพนักงาน หรือบุคลากรในองค์การมีความสุข ในการที่จะบริการลูกค้า พนักงานเหล่านั้นก็จะทำได้เป็นอย่างดี และเมื่อทราบถึงความต้องการของลูกค้า และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะนำมา กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ โดยมีการระบุถึงวิสัยทัศน์ในระยะยาว อีกทั้งกำหนดภารกิจปัจจุบันรวมถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง การนำผลการปฏิบัติการมาวิเคราะห์ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานนั้นถูกต้องที่สุดหรือมีความคลาดเคลื่อนจากแผนที่ที่สุด องค์การต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ ในการทำงานเป็นทีม โดยจัดตั้งทีมของกระบวนการในแต่ละชั้น มีการมอบอำนาจ (Empower) ให้แก่ สมาชิกของทีมสามารถตัดสินใจได้เอง สุดท้ายให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและพนักงานทุกระดับได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการบริหารคุณภาพอย่างแท้จริง ซึ่งจะกลายมาเป็นองค์การประชาธิปไตย (Democratic Administration) ที่จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มีความไว้วางใจสูง มีแรงจูงใจในการทำงานสูง และมีการเรียนรู้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. 2549. เอกสารประกอบการบรรยาย *โครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดการ ภาครัฐในบริบทของการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จุมพล หนีพานิช. 2548. *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย*. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งข้าราชการ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไชยา ยี่มิวิไล. 2557. *พัฒนาการรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารรัฐกิจจากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ณรงค์ บุญสวยขวัญ. 2552. *การเมืองภาคพลเมือง: บทวิเคราะห์ แนวคิดและปฏิบัติการ ทำทนายอำนาจการเมืองในระบบตัวแทน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ศึกษาเศรษฐศาสตร์การเมือง คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. 2541. *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการ
เพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ สำนักงาน ก.พ.
- ประโยชน์ ส่งกลิ่น. 2556. *การบริหารรัฐกิจยุคหลังสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ*.
มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2548. *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- ศาสตร์ ชัยวรพร. 2552. *รัฐศาสตร์สาร ปีที่ 30 ฉบับที่ 1 บทความ เรื่อง แนวคิดหลังสมัยใหม่กับ
การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศ ศักยภาพของ ริชาร์ด เค แอชลีย์*. ปทุมธานี :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน. 2551. *เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อม
ข้าราชการก่อน ปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อุทัย เลาหิเชียร. 2544. *รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- อัมพร อ่างลักษณ์. 2552. *รัฐศาสตร์สาร ปีที่ 30 บทความเรื่อง การบริหารรัฐกิจในยุคหลังสมัยใหม่*.
ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- George Frederickson and Kevin Smith. 2003. *The Public Administration Theory Primer*.
Colorado: Westview Press.