

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ

ความหมายและความสำคัญของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ

การบริหารงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกได้ จึงเกิดแนวคิดของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ (Public Management Reform) ขึ้นมา โดยเฉพาะภายใต้แนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งให้เกิดความสนใจที่จะปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น

การปฏิรูประบบราชการ เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือออกแบบใหม่อย่างมีเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญต่อ โครงสร้าง กลไก และกระบวนการทำงานในระบบราชการ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานของระบบราชการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก ส่วนการปฏิรูป การจัดการภาครัฐ เป็นการมุ่งแสวงหาทางเลือกที่เป็นแนวคิดการบริหารจัดการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือออกแบบวิธีการบริหารการจัดการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มผลผลิตของการบริหารงานของรัฐให้สูงขึ้น คุณลักษณะสำคัญของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ มีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. ให้ความสำคัญต่อทั้งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐ โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะในแง่มุมของการปฏิรูประบบราชการที่เน้นเฉพาะการปฏิรูปที่ โครงสร้าง กลไก และกระบวนการทำงานเหมือนแต่เดิม แต่จะมาให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐเพิ่มขึ้นด้วย โดยเฉพาะอิทธิพลจากแนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ได้ทำให้เกิดการตื่นตัวที่จะหาทางเพิ่มผลผลิต (productivity) จากการทำงานขององค์กรภาครัฐเพิ่มขึ้น
2. การปฏิรูปเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น เป็นรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการแข่งขัน (a competitive government) เป็นต้น
3. แนวคิดของการปฏิรูปใหม่ ๆ มีลักษณะเน้นในเชิงบูรณาการที่เป็นสหวิทยาการมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการนำแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์มาใช้มากขึ้น เช่น ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) นำแนวคิดของการประเมินผลแบบมีตัวชี้วัดที่ใช้ในภาคธุรกิจมาใช้ในการประเมินผลการบริหารงานของภาครัฐ ตัวอย่างการประเมินที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานโดยใช้ตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) และ Balanced Scorecard เป็นต้น
4. แนวคิดของการปฏิรูปมุ่งไปสู่การหาทางเพิ่มผลผลิตจากองค์กรภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับขอบเขตของรัฐประศาสนศาสตร์ในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและการดำเนินงานในภาครัฐให้สูงขึ้น
5. การปฏิรูปเป็นเรื่องของการนำไปใช้ในขอบเขตที่กว้าง (dramatic) และใหญ่ครอบคลุมทั้งระบบ (entire system) เนื่องจากการปฏิรูปเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อระบบราชการและประชาชนในวงกว้าง การปฏิรูปจึงมุ่งเน้นที่จะนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้กับทั้งระบบราชการมากกว่าที่จะนำไปใช้ในขอบเขตแคบเพียงแค่หน่วยงานเดียวเท่านั้น
6. การปฏิรูปมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (dynamic) ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมของการบริหารงานภาครัฐได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขณะที่ระบบราชการมีปัญหาที่สะสมในการทำงานตลอดมา มีกลไกการทำงานที่ยังขาดความคล่องตัว มีภาวะเบียบมากและล้าสมัย มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว มีวัฒนธรรม องค์กรที่เป็นอุปสรรค รวมถึงมีการเรียกร้องจากเอกชน ประชาชน และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มากขึ้น ฯลฯ ด้วยเหตุนี้ การปฏิรูประบบราชการและการ

ปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐจึงมีลักษณะที่เป็นกระบวนการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ซึ่งเป็นหัวใจหลักสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพ ทั้งทั้งองค์การ (Total Quality Management - TQM)

การปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานเดิมที่องค์การแบบระบบราชการมีอยู่ผลที่สืบเนื่อง เนื่องมาจากองค์การแบบระบบราชการที่มีลักษณะเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนสูง มีการทำงานที่ยึดกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชายาว ผลที่เกิดขึ้นก็คือ องค์การระบบราชการมีแนวโน้มที่จะทำงานยึดถือเอากฎระเบียบเป็นหลักมากกว่าที่จะยึดถือเป้าหมาย มีการออกกฎระเบียบที่มากและหลายอย่างมีความล้าสมัยไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
 2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารงานภาครัฐอาจจะมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 3. เพื่อให้เกิดความทันสมัย เอทซियोเน่ (Etzioni) มองว่าองค์การที่เป็นทางการจะต้องเป็นองค์การที่ใช้รูปแบบของเหตุและผลและควรมีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับความทันสมัยของสังคมที่เกิดขึ้น โดยองค์การจะต้องมีการแสดงออกถึงคุณค่าในการทำงานที่ใช้วิธีการทำงานในการบรรลุเป้าหมายโดยใช้หลักเหตุและผล ยึดหลักความมีประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
 4. เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชน แนวคิดของการปฏิรูปอาจมีได้เกิดขึ้นมาจากภายในองค์การเท่านั้น ในบางกรณีแนวคิดของการปฏิรูปอาจเกิดขึ้นจากประชาชนที่อยู่ภายนอกองค์การได้ เนื่องจากประชาชนให้ความสนใจต่อบริการที่ได้รับจากองค์การที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวคิดของการปฏิรูปอาจได้รับการสนับสนุนหรือความคาดหวังจากประชาชนภายนอกองค์การได้ เช่น ความคาดหวังในควมมีประสิทธิภาพขององค์การ การมีจิตสำนึกในการให้บริการ การมีจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี เป็นต้น
- สำหรับการเกิดขึ้นของการปฏิรูปว่าจะมีหัวข้อเรื่องใดบ้างนั้น Brunsson and Olsen ได้ให้ ข้อคิดไว้อย่างน่าสนใจว่า เมื่อมีช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงขององค์การกับความคาดหวังของประชาชน มักจะถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นหัวข้อการปฏิรูป

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ

ในการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐของประเทศหนึ่ง ๆ นั้น กล่าวได้ว่ามีปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ทั้งที่เป็นปัจจัยที่มาจากภายในองค์การและปัจจัยที่มาจากภายนอกองค์การ สรุปให้เห็นถึงปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 6 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านความคิดของการปฏิรูป

การปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐจะสำเร็จหรือไม่ ตามแนวคิดของจอห์น สจิวท มิลล์ (John Stuart Mill) ในหนังสือเรื่อง Considerations on Representative Government ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1862 ที่มองว่า จะต้องพิจารณาให้ความสำคัญต่อการพิจารณาด้วยว่าผู้ที่ทำการปฏิรูปควรมีเสรีภาพในการสร้างทางเลือกของการปฏิรูปหรือไม่ มาก-น้อย ขนาดใด

ความคิดของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ อาจจะมาจกบทบาทของที่ปรึกษาของรัฐบาลหรือผู้เชี่ยวชาญก็ได้ ซึ่งได้นำเสนอต่อผู้บริหารรัฐบาลเพื่อให้พิจารณาหรือทำการตัดสินใจ ซึ่ง Brunsson and

Olsen เห็นว่าความแตกต่างระหว่างความคิดในการตัดสินใจปฏิรูปกับการนำแนวคิดของการปฏิรูปไปปฏิบัติ จะต้องถูกให้ความสำคัญ โดยความคิดในการตัดสินใจปฏิรูปจะต้องเป็นบทบาทของผู้นำ ขณะที่การนำไปปฏิบัติเป็นบทบาทของกลุ่มที่มีใช้ผู้นำ ดังตัวอย่างในกรณีของการปฏิรูประบบราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการปฏิรูประบบราชการ คือ The National Performance Review (NPR) ที่การดำเนินงานของ NPR ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากที่ปรึกษา คือ David Osborne และ Ted Gaebler ผู้เขียนหนังสือ Reinventing Government

2. ปัจจัยทางด้านการเมือง

ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการเกิดขึ้นของนโยบายการปฏิรูประบบราชการ/การปฏิรูปการ จัดการ ภาครัฐ ตลอดจนการสร้างความสำเร็จของการนำนโยบายการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐไปปฏิบัติ ซึ่งในประเด็นนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการหลายท่าน เช่น โรเนส (Roness) คลิสเตนเซน (Christensen) เป็นต้น ต่างก็มีความเห็นว่า ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐนั้น ผู้นำทางการเมืองจะต้องให้ความสำคัญลำดับสูงต่อการปฏิรูปด้วย ดังตัวอย่างในกรณีความสำเร็จของการปฏิรูประบบ ราชการของอดีตนายกรัฐมนตรีแธตเชอร์ ของประเทศอังกฤษ ที่มีจุดเด่นมากในเรื่องความตั้งใจจริงของผู้บริหารและรัฐบาล Brunsson and Olsen มองว่าการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐจะให้ความสำคัญต่อเฉพาะการประยุกต์องค์ความรู้แต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่จะต้องพิจารณาปัจจัยทางการเมืองประกอบด้วย

3. ปัจจัยด้านการนำแนวคิดของการปฏิรูปไปปฏิบัติ

ในการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความเข้าใจง่ายในกระบวนการปฏิรูป โดยที่การปฏิรูปมีความจำเป็นที่จะต้องคิดสร้างสรรค์ให้ง่ายและทำให้การตัดสินใจมีความเข้าใจที่ง่าย เพื่อที่จะส่งต่อสำหรับการนำการปฏิรูปไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในกระบวนการของการปฏิรูปนั้น Brunsson and Olsen มองว่า ในขั้นตอนของการนำการปฏิรูปไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่ยากมากที่สุด โดยเฉพาะถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (organizational symbol) การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ

4. ปัจจัยด้านการสนับสนุนหรือการต่อต้านการปฏิรูป

ในกระบวนการของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ อาจพบว่าการปรับปรุงองค์การอาจจะส่งผลกระทบต่อที่ไม่คาดหวังเกิดขึ้นได้ในลักษณะที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาภายในองค์การและระหว่างองค์การได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปอาจจะต่อต้านการปฏิรูปที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่เห็นด้วยกับวิธีการหรือแนวทางที่ผู้ทำการปฏิรูปนำมาใช้ เช่น กรณีของการต่อต้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่เกิดขึ้นในหลายองค์กร ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกับผู้ทำการปฏิรูป รวมถึงความขัดแย้งภายในองค์กรระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร การต่อต้านการปฏิรูปที่เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษ สมัยนายกรัฐมนตรีแธตเชอร์ เป็นต้น ซึ่ง Brunsson and Olsen เห็นว่า แม้ว่าผู้ทำการปฏิรูปจะคิดว่าเป็นแนวทางหรือทางเลือกที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ผู้ที่ต่อต้านการปฏิรูปอาจจะอยู่ในสภาพการณ์ของการไม่ใช้เหตุผล หรือต้องการที่จะปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้

5. ปัจจัยด้านองค์กรที่รับผิดชอบการปฏิรูป

ในการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ โดยตรงที่มีความเข้มแข็งในการทำหน้าที่และมีขีดความสามารถ คอยสนับสนุนกระบวนการปฏิรูป รวมถึงการพยายามหาทางลดการต่อต้านของการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างในกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกา ในสมัยของประธานาธิบดีบิล คลินตัน ก็ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า " The National Performance Review (NPR)" ขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง สำหรับในกรณีของประเทศไทยนั้น ก็มีการจัดตั้ง "สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ" ขึ้นมาทำหน้าที่ โดย

เริ่มแรกสังกัด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนแปลงมาเป็น "สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ" หรือ ก.พ.ร. เป็นต้น

6. ปัจจัยด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิรูป

ปัจจัยที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐก็คือ การประเมินผลความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูป จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลระดับความสำเร็จของการปฏิรูปที่เกิดขึ้นด้วยว่ามีความสำเร็จเกิดขึ้นในระดับใด มีเรื่องใดที่สามารถปฏิรูปได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ และมีเรื่องใดที่ยังคงมีปัญหาหรืออุปสรรคในทางปฏิบัติที่ทำให้การปฏิรูปไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพื่อที่จะได้นำมาวิเคราะห์และหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งในประเด็นนี้ บราวน์ (Brown) เฟลด์แมนและมาร์ช (Feldman and March) สไตน์แมนและไมวัลด์ (Steinman and Miewald) เลวิตและมาร์ช (Levitt and March) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิรูปมักจะไม่ค่อยสนใจที่จะประเมินผลว่า ผลการปฏิรูปสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่

แนวคิดเกี่ยวกับ Reinventing Government

แนวคิดของ Reinventing Government กล่าวได้ว่าได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผลงานในหนังสือเรื่อง " Reinventing Government" ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งเขียนโดย David Osborne และ Ted Gaebler ซึ่งแนวคิดของ Reinventing นี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงกับได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Gabrielian, Holzer และ Nufrio ว่าเป็นพาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษ 1990 24 โดยสรุปแล้วปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาครัฐ (Reinventing Government) ในหนังสือดังกล่าวนี้มีดังต่อไปนี้

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นที่เล็กลงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง มากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission - driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government) แนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตัน ผ่านการทำงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review ที่ถูกตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1993 รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระของการประชุมสัมมนา และถ้ามองในภาพกว้างแล้ว Peters and Pierre เห็นว่าเรื่องของ Reinventing Government ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ด้วย 26

ในส่วนของการนำแนวคิดของ Reinventing Government ไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการภาครัฐสมัยใหม่นั้น Jeffrey L. Brudney and Deil S. Wright ได้ทำการสำรวจหัวข้อเรื่องที่มีความสนใจในการนำไปใช้ใน American State Administrative Agencies โดยเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี ค.ศ. 1994 กับ ค.ศ. 1998 พบว่ามีขอบเขตครอบคลุมในหัวข้อเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ 27

- 1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดความชัดเจนของภารกิจ (Mission)
- 2) การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน
- 3) การปรับปรุงคุณภาพเพื่อเพิ่มคุณค่าในการทำงานของเจ้าหน้าที่
- 4) การลดระดับชั้นของการบังคับบัญชา
- 5) การสำรวจเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อการวัดผลงานที่เกิดขึ้น
- 6) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
- 7) การจัดสร้างระบบการวัดความพึงพอใจของลูกค้าหรือประชาชน
- 8) การปรับปรุงระบบการจัดซื้อ
- 9) การลดภาระค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน
- 10) การแปรรูปกิจกรรมของรัฐให้เป็นเอกชน (Privatization)
- 11) การปรับปรุงกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล