

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารงาน  
แบบชัชชาติ สิทธิพันธุ์

The new public management and Chadchart Sittipunt  
management model.

ยุพา ปรามชกุล<sup>1</sup>

Yupa Prachayakul

yupaprach@gmail.com

Received: 03/07/65 Revised: 23/07/65 Accepted: 23/07/65

บทคัดย่อ

การเข้ามาเป็นผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครของ ชัชชาติ สิทธิพันธุ์ ถือเป็นการทำให้การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยที่ตายไปแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 กลับฟื้นมีชีวิตชีวาขึ้นมาอีกครั้ง และอาจทำให้รัฐราชการหรือ การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมในปัจจุบัน ถูกดิสรัปชัน (Disruption) จากซอฟต์แวร์ พาวเวอร์ (Soft Power) ที่ชื่อ ชัชชาติ สิทธิพันธุ์

เนื่องจากตัวของชัชชาติ เองถือว่าเป็นซอฟต์แวร์พาวเวอร์อย่างหนึ่ง เพราะชัชชาติมีอำนาจในการชักจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้คนให้ปฏิบัติตามที่ท่าน ประสงค์ โดยการสร้างเสน่ห์โดยการไลฟ์สดในการปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเท ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่ง จริงจัง ตั้งใจ รับผิดชอบต่อปัญหา มีความเป็นผู้นำ และสุภาพ น่าเชื่อถือว่าจะแก้ปัญหาให้ประชาชนได้ ทำให้ประชาชนชื่นชม และสมัครใจที่จะช่วยเหลือร่วมมือกับท่าน และยอมรับท่านโดยความยินยอมพร้อมใจต่อการ

---

<sup>1</sup>นักวิชาการอิสระ

บริหาร งานภาครัฐที่ยึดหลักประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาลโดยนำแนวคิด การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาผสมผสานกับแนวคิดการบริการสาธารณะแนว ใหม่ได้อย่างลงตัว และซอฟต์แวร์นี้กำลังส่งผลกระทบต่อการเมืองท้องถิ่น ทั่วประเทศและการเมืองระดับชาติอย่างรุนแรง รวดเร็ว ดุจผีเสื้อขยับปีกทางนี้ กระเทือนไปถึงดวงดาว ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทั้งระดับ ท้องถิ่นและระดับประเทศอย่างแน่นอน

**คำสำคัญ:** การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่; การบริการสาธารณะแนวใหม่;  
หลักประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล

## Abstract

As Chadchart Sittipunt becomes the new Bangkok Governor, it's revival of the new public management in Thailand after the year 2006. That may cause disruption to the bureaucracy or the old public management by the soft power named Chadchart Sittipunt.

The soft power named "Chadchart" can influence and convince people to do what he wants. He does the live broadcasts while working hard which make him charm and his image as a strong man, serious, determined, problem-solving, strong leadership and polite. The people can trust him to solve their problem and they do in cooperating with him by their own, which the democratic public management and good

governance by integrated the new public management and the new public service together. This soft power effects to both local politics and national politics with fast and furious as the butterfly effect to absolute changing of local politics and national politics.

**Keywords:** New public management; new public service; democratic and good governance

## บทนำ

ปรากฏการณ์หลังซัชชาติ สิทธิพันธุ์ ชนะการเลือกตั้งผู้ว่ากรุงเทพมหานครและเข้าทำหน้าที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ก็เริ่มทำงานสไตล์ซัชชาติ เริ่มจากการไลฟ์สดการวิ่ง การตรวจงาน โดยการให้ประชาชนรับทราบปัญหาหากกล่าวถึงเหตุแห่งปัญหาและกล่าวถึงการแก้ไขปัญหาไปด้วย ทำให้ได้รับการแก้ปัญหาอย่างทันที่เช่น การเปิดพื้นผิวจราจร การลอกท่อระบายน้ำ การไปหน้างานทันทีเรื่องน้ำท่วมขัง ตลอดจนเรื่องไฟไหม้ เป็นต้น นอกจากนี้ที่ทำให้ประชาชนตื่นตื่นตื่นตัวกันอย่างมากจนเกิดกระแสฟีเวอร์ คือนโยบายการนำเทคโนโลยี แอปพลิเคชัน “Traffy fondue” มาใช้ให้ประชาชนแจ้งเหตุ ตั้งแต่วันแรกที่ทำหน้าที่ผู้ว่ากรุงเทพมหานคร ปรากฏว่าวันแรกมีผู้แจ้งเหตุเข้ามาเกือบสองหมื่นราย จนแอฟล์ม และปรากฏว่าประชาชนได้รับการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครไม่ได้สั่งการ ด้วยหน่วยพื้นที่ระดับเขตที่รับผิดชอบได้เข้ามาจัดการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างทันที ทำให้บรรดาสื่อมวลชนต่างออกมากล่าวถึงและแสดงความเห็นว่าเป็นี่คือ “การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management)

ความจริงแล้วแนวคิดเรื่องการบริหารภาครัฐแนวใหม่นี้ได้เข้ามาในวงวิชาการบ้านเรา ด้านรัฐประศาสนศาสตร์มานานแล้วร่วมสามสิบปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ แต่มาเริ่มลงหลักปักฐานอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมในระบบราชการไทยก็ในยุครัฐบาลทักษิณ ชินวัตร ที่มีการออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาใช้ในระบบราชการไทย โดยมีเหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับอย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบาย และการปฏิบัติราชการ โดยออกเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดขอบเขตแบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่นั้นเอง นอกจากนี้รัฐบาลทักษิณ ยังออกแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.2546-2550 เพื่อกำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น การปรับปรุงบทบาท ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม และยกระดับขีดความสามารถ เพื่อมาตรฐานการทำงานของข้าราชการไทยเทียบเท่าเกณฑ์สากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และเพื่อให้แผนนำสู่การปฏิบัติได้กำหนดยุทธศาสตร์ออกมา 7 ด้าน คือ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน การปรับปรุง

โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน การรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ การสร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัยและการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังมีการนำเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ: KPI(Key Performance Indicators) มาใช้ ตามหนังสือ สำนักงาน กพ. ที่ นร.1012/ว20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน กพ. ที่ นร 100/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญคือเรื่องผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะและการบริหารราชการแบบบูรณาการ(CEO)

จากกระบวนการนำการบริหารงานภาครัฐมาใช้ในสมัยรัฐบาลทักษิณ สมัยนั้นกำลังจะไปได้ดีและราบรื่น แต่ก็มาถูกรัฐประหารโดยคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2549 นำโดย พลเอกสนธิ บุญยรัตกลิน และการรัฐประหารซ้ำอีกครั้ง จากคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ.2557 โดยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ต่อรัฐบาลยิ่งลักษณ์ ชินวัตร จึงทำให้ประเทศไทยกลับไปสู่รัฐราชการจนกระทั่งปัจจุบัน การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ได้กลับไปเป็น การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมอีกครั้ง (สถาบันพระปกเกล้า, 2565)

## หลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดที่ต้องการลดบทบาทของภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะซึ่งเป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลักคือ เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน (News Institutional Economics) และการจัดการนิยม (Managerialism) กล่าวโดยสรุปหลักการของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลผลิต
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน
4. การสร้างความโปร่งใส
5. การจัดการแบบภาคเอกชน
6. การเน้นลูกค้า
7. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน
8. การตรวจสอบภาครัฐ
9. เน้นจิตสำนึกและความรับผิดชอบ
10. และปรับปรุงการจัดการการเงินและบัญชี (รัตนกร แว

กระโทก, 2565)

โจนาธาน บอสตัน เห็นว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มีหลัก

10 ประการ คือ

1. การบริหารงานเป็นสากลภาพ

2. ให้นำหน้าต่อการภาวะรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์
3. ให้ความสำคัญต่อทักษะการบริหารการจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. ถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลาง
5. ปรับโครงสร้างราชการให้มีขนาดเล็ก
6. แปรรูปรัฐวิสาหกิจ
7. ปรับเปลี่ยนสัญญาจ้างบุคลากรภาครัฐให้สั้นลง
8. นำวิธีบริหารจัดการเอกชนมาใช้
9. แรงจูงใจและรางวัลในรูปแบบตัวเงินมากขึ้น
10. สร้างระเบียบวินัยและการประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ (Boston. J., 2010)

**คริสโตเฟอร์ ฮู้ด เห็นว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มีหลัก  
อยู่ 7 ประการ คือ**

1. การบริหารจัดการโดยมืออาชีพ
2. การมีมาตรฐานและสามารถวัดผลงานได้ชัดเจน
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. การแบ่งแยกหน่วยงาน
5. การมุ่งเน้นการแข่งขัน
6. การใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชน
7. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Hood. C. ,1991).

กล่าวโดยสรุปการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เป็นเรื่องของการที่รัฐไม่ใช่บริหารงานในลักษณะองค์กรธุรกิจ แต่เป็นการบริหารงานโดยยึดหลักประชาธิปไตย มีการให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆหลายเรื่อง เช่น ความสนใจของสาธารณชน กระบวนการบริหารหรือการปกครองและการเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย ส่วนข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีการเรียนรู้เสริมสร้างทักษะใหม่ๆ ในการพัฒนาโยบายและปฏิบัติตามนโยบาย มีการรับรู้มีการเคารพและยอมรับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของการเป็นพลเมืองมากขึ้น การบริหารรัฐกิจที่ดีควรมีคุณค่ามากที่สุดคือ "การบริการประชาชน" (Denhardt and Denhardt, 2003) และสามารถสรุปได้ว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาจาก 4 แนวคิดคือ แนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ แนวคิดผลประโยชน์สาธารณะ แนวคิดการบริหารจัดการ และแนวคิดเกี่ยวกับรัฐ นั่นเอง

### หัวใจของการบริหารภาครัฐแนวใหม่

วชิรวัชร งามละม่อม สรุปภาพรวมอันเป็นหัวใจของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไว้อย่างน่าสนใจว่า คือ การมีระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ ใช้งบประมาณได้ ใช้งบประมาณได้ เปิดโอกาสในการแข่งขันให้ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้าร่วมลงทุน โปร่งใสตรวจสอบได้ และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน (วชิรวัชร งามละม่อม, 2565) สำหรับผู้เขียนขอสรุปว่าหัวใจของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ไว้เพียง 2 หลัก คือ หลักประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล โดยมีการกระจายอำนาจและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยมีเป้าหมายการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใสเป็นธรรม



## เหตุผลของการที่การบริหารภาครัฐเข้ามาแทนที่การการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม

ลาบี (Larbi) (อ้างถึงใน ชมภูงูช อุ่นนาค, หน้า 125) ได้สรุปเหตุผลของการเข้ามาแทนที่ของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ไว้ 5 ประการ คือ

1. อิทธิพลของแนวคิดเสรีนิยมใหม่ (Neo-Liberals) ได้วิพากษ์วิจารณ์รัฐบาลในช่วงปี ค.ศ.1970 ว่า ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในขณะนั้นได้ เพราะภาครัฐผูกขาดการให้บริการ และไม่สนใจต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของประชาชนผู้รับบริการ โดยกลุ่มนี้เห็นว่า บทบาทการผูกขาดของภาครัฐไม่มีความเหมาะสมและมีขนาดใหญ่ ทำให้การบริหารเทอะทะและ ทำให้ใช้ต้นทุนในการบริหารภาครัฐสูง กลุ่มนี้เห็นว่าภาครัฐควรเปิดให้มีการแข่งขันทางการตลาดอย่างเสรี อันจะนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ เพราะระบบตลาดจะทำให้เกิดการกระจายทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีเหตุผล ซึ่งเป็นกลไกในการร่วมมือที่ดี และเป็นแนวคิดที่สนับสนุนผู้ประกอบการ นอกจากนี้กลุ่มนี้ยังมองว่านักการเมืองและข้าราชการระดับสูง มักจะยึดถือในอำนาจ ผลประโยชน์ตนเองและหน่วยงานมากกว่าการตระหนักถึงการลดต้นทุน ประหยัด ค่าใช้จ่าย ซึ่งพวกนี้มักขยายภาระหน้าที่ของตนให้กว้างขึ้น จนกลายเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้การบริหารงานเทอะทะ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ยาว ทำให้สายบังคับบัญชาการควบคุม สั่งการจากบนลงล่างยุ่งยาก เมื่อเกิดปัญหาก็จะทำให้สะสมมากขึ้นนำไปสู่การเกิดความล้มเหลวของระบบราชการ(Bureaucratic Failures) และพบว่าระบบค่าตอบแทนภาครัฐแบบนี้ไม่ส่งเสริมต่อประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานแต่อย่างใด จากความล้มเหลวดังกล่าวข้างต้น ในปี ค.ศ.1980 จึงได้มีการนำแนวคิดของกลุ่มเสรีนิยมใหม่มาใช้อย่างเป็นทางการ โดยการถ่ายโอนกิจการภาครัฐไปสู่ภาคเอกชน และมีการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงการนำเทคนิค วิธีการต่างๆ ที่ใช้ได้ผลในภาคเอกชน มาปรับใช้กับภาครัฐ

## 2. การเปลี่ยนแปลงบริบททางการเมือง

การเปลี่ยนแปลงบริบททางการเมืองของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1978 กับการขึ้นมาเป็นประธานาธิบดี Ronald Reagan ได้มีการนำแนวคิดการตลาดมาใช้ในภาครัฐ และในปี ค.ศ.1979 ทั้งอังกฤษและออสเตรเลียก็นำแนวคิดนี้มาใช้เช่นกัน จึงทำให้แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่นี้ กว้างขวางขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นนับว่าบริบททางการเมืองนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำแนวคิดบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้อย่างมาก

## 3. วิกฤติเศรษฐกิจ

ในปี ค.ศ.1970 ได้เกิดภาวะวิกฤติต่อระบบเศรษฐกิจและระบบการเงิน การคลังของประเทศอังกฤษ อันนำไปสู่การปฏิรูปการบริหารงานครั้งสำคัญ โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ(IMF)มองว่า สาเหตุของวิกฤติเศรษฐกิจของอังกฤษเกิดจากการบริหารงานภาครัฐที่ล้าหลัง ทำให้วิกฤติเศรษฐกิจลุกลามไปหลายประเทศ และเชื่อว่าต้องแก้ไขที่การบริหารงานภาครัฐ โดยรัฐต้องไม่เข้าไปแทรกแซงและปล่อยให้เป็นไปตามกลไกตลาด

## 4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ช่วงปลายศตวรรษที่ 20-21 มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างกว้างขวาง ทำให้การสื่อสารมีความสะดวก ง่าย และรวดเร็ว เอื้อ

ต่อการจัดการแบบเครือข่ายขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสร้างข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ และเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ที่สนับสนุนแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

### 5. บทบาทที่เพิ่มขึ้นของหน่วยงานที่ปรึกษาด้านการจัดการ

บทบาทของหน่วยงานที่ปรึกษาด้านการจัดการนับเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการนำแนวทางการจัดการที่ใช้ในภาคเอกชนมาสู่ภาครัฐ ซึ่งก็คือการนำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ นั่นเอง (ชมภูนุช หุ่นาค, 2565)

### การวิพากษ์แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

ตามทัศนะของ เดวิด ออสบอร์น (David Osborne) และ เทด เกเบอร์ (Ted Gaebler) ในเรื่อง Reinventing Government ที่ประกอบด้วยหลักสำคัญ 10 ประการคือ

1. รัฐบาลทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมกำกับทิศทางมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง
2. ชุมชนเป็นเจ้าของ โดยรัฐบาลมอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง มากกว่าเป็นกลไกคอยให้บริการแต่อย่างเดียว
3. ระบบราชการต้องแข่งขันกันในการบริการสาธารณะ
4. ระบบราชการต้องขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ
5. ภาครัฐต้องเน้นผลลัพธ์มากกว่าสนใจปัจจัยนำเข้า

6. การบริหารภาครัฐต้องมุ่งตอบสนองต่อข้อเรียกร้องและความต้องการของลูกค้ายิ่งกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการ
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นผู้ประกอบการ มุ่งแสวงหารายได้มากกว่ารายจ่าย
8. ภาครัฐต้องมีระบบเฝ้าระวังป้องกันปัญหาล่วงหน้ามากกว่าที่จะตามแก้ปัญหา
9. รัฐบาลต้องกระจายอำนาจจากสายการบังคับบัญชาไปสู่การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม
10. รัฐบาลต้องปรับเปลี่ยนไปตามกลไกตลาด ( อ้างถึงใน อิทธิชัย สีดำ, 2565)

จากหลักการสำคัญข้างต้นของ Reinventing Government สามารถสรุปสาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ได้ 7 ประการ คือ

### 1. บริการรับใช้พลเมือง ไม่ใช่ลูกค้า

ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองนั้นต่างจากภาคเอกชนกับลูกค้า เนื่องจากภาครัฐไม่เพียงแต่รับใช้บริการกับพลเมืองที่ติดต่อขอรับบริการเท่านั้น ยังต้องรับใช้บริการพลเมืองอื่นในสังคมด้วย ทั้งที่รอคอยการบริการหรือไม่ได้มาขอรับบริการโดยตรง เช่น พลเมืองที่ด้อยโอกาสในสังคม เพราะหน้าที่ในการบริการต่อพลเมืองในสังคม ภาครัฐต้องกระทำอย่างเสมอภาคกัน เนื่องจากว่าผลประโยชน์สาธารณะเป็นผลประโยชน์ระยะยาว ต่างจากผลประโยชน์ระยะสั้นของลูกค้าในภาคเอกชน ฉะนั้นพลเมืองต้องเห็นแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวม ที่เป็นผลประโยชน์ระยะยาวไม่ใช่ผลประโยชน์ระยะสั้น เช่นภาคเอกชน ดังนั้นหากพลเมืองเห็นแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวม ก็ต้องเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบ

ต่อชุมชนของตนเอง ภาครัฐต้องสนองต่อความต้องการและผลประโยชน์ของชุมชนและพลเมือง โดยกระตุ้นให้พลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมอันเป็นการสร้างความรับผิดชอบให้กับพลเมืองและภาครัฐก็ต้องรับฟังเสียงของพลเมืองด้วย

## 2. การค้นหาผลประโยชน์สาธารณะ

นักบริหารภาครัฐจะต้องช่วยทำให้เกิดประโยชน์สาธารณะที่พลเมืองต้องการร่วมกัน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของนักบริหารภาครัฐกับพลเมืองที่จะต้องร่วมกันพูดคุย ปรึกษาหารือและกำหนดร่วมกันจนเกิด“ผลประโยชน์ของส่วนรวม” ที่ไม่ใช่การกำหนดล่วงหน้ามาจากภาครัฐหรือฝ่ายราชการ และภาครัฐต้องรับประกันว่าผลประโยชน์ดังกล่าวเป็นความต้องการของพลเมืองนั้นมีความชอบธรรมและก่อให้เกิดความเป็นธรรม และมีลักษณะเป็นผลประโยชน์ระยะยาวของชุมชนและสังคม

## 3. เห็นคุณค่าของความเป็นพลเมืองมากกว่าผู้ประกอบการ

ผลประโยชน์สาธารณะคือสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดที่ภาครัฐหรือฝ่ายราชการและพลเมืองร่วมกันกำหนดขึ้นและเป็นประโยชน์แก่สังคม ดังนั้นผลประโยชน์สาธารณะจึงต้องได้รับการตอบสนองโดยภาครัฐและพลเมืองที่เสียสละต่อสังคมมากกว่าการคิดแบบผู้ประกอบการว่างบประมาณแผ่นดินนั้นเป็นตั้งเงินของตนเอง เนื่องจากแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่นี้ เชื่อว่า “พลเมืองเป็นเจ้าของรัฐบาล” ดังนั้นผู้บริหารภาครัฐจึงไม่ใช่ผู้ประกอบการ แต่เป็นผู้มีหน้าที่บริการรับใช้พลเมือง เฝ้ารักษาสมบัติสาธารณะ ปกป้องรักษาองค์กรภาครัฐอำนวยความสะดวกให้แก่พลเมืองมีส่วนร่วมอย่างเป็นประชาธิปไตย

#### 4. คิดเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติแบบประชาธิปไตย

นโยบายและแผนงานของผู้บริหารภาครัฐต้องสนองต่อความต้องการของส่วนรวม และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของพลเมือง และเกิดจากการคิดแบบเชิงกลยุทธ์ พิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยพลเมืองมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริการสาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความเป็นประชาธิปไตย เป็นการสร้างโอกาสและความรับผิดชอบต่อให้แก่พลเมือง ทำให้พลเมืองเกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สาธารณะ

#### 5. การตระหนักในความสามารถรับผิดชอบได้ไม่ใช่เรื่องง่าย

ตามแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ นักบริหารงานภาครัฐต้องรับผิดชอบต่อตลาด ซึ่งก็คือรับผิดชอบต่อลูกค้า แต่แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่นั้น ความรับผิดชอบต่อลูกค้ายังไม่เพียงพอ ต้องรับผิดชอบต่อสังคมด้วย และยังต้องรับผิดชอบต่อกฎหมายรัฐธรรมนูญ ค่านิยมชุมชน ปทัสถานทางการเมือง มาตรฐานทางวิชาชีพ และผลประโยชน์ของพลเมือง

#### 6. การให้บริการมากกว่าการกำกับทิศทาง

การบริการรับใช้เป็นบทบาทสำคัญของข้าราชการ และต้องมีภาวะผู้นำที่จะช่วยสร้างผลประโยชน์สาธารณะร่วมกันกับพลเมือง มากกว่าการควบคุมกำกับทิศทางให้สังคมเป็นไปตามภาครัฐต้องการ ดังนั้นนโยบายสาธารณะจะต้อง

เกิดจากการมีส่วนร่วมของพลเมือง ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในประโยชน์สาธารณะของพลเมือง

### 7. ให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่แค่ผลิตภาพ

การบริการสาธารณะแนวใหม่ ให้ความสำคัญของค่านิยมและผลประโยชน์ของคนในองค์กร นักบริหารภาครัฐหรือข้าราชการต้องปฏิบัติงานโดยสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นกับพลเมือง และผู้บริหารภาครัฐก็ต้องยอมรับนับถือในความสามารถของข้าราชการเช่นเดียวกัน การบริหารหรือการบริการภาครัฐจึงต้องเน้นคนด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ข้าราชการมากกว่าการสร้างเพียงแค่ผลิตภาพในการทำงาน ( อธิรัชย์ สีดำ, 2565)

### การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทย

การปฏิรูประบบราชการไทยนั้น จริงๆแล้วเริ่มต้นในสมัยรัฐบาลชวน หลีกภัย ในปี พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นผลจากวิกฤติเศรษฐกิจ เมื่อ ปี 2540 ที่เรียกกันว่าวิกฤติ “ต้มยำกุ้ง” นั้นเอง จากวิกฤตินั้นส่งผลต่อการที่รัฐบาลในขณะนั้นต้องยื่นขอความช่วยเหลือจากกองทุนระหว่างประเทศ(IMF) และเงื่อนไขหนึ่งที่เป็นข้อเสนอหลักของ IMF คือ การปฏิรูประบบราชการไทย โดยให้นำระบบของเอกชนมาใช้ โดยไม่ให้ภาครัฐเข้าไปแทรกแซง และปล่อยให้เป็นไปตามกลไกตลาด รัฐบาลชวนได้เสนอแผนปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐต่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ เมื่อวันที่ 11 พ.ค.2542 ซึ่งต่อมา รัฐสภาไทยได้ตราพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ.2542 และพระราชบัญญัติทุนวิสาหกิจ พ.ศ.2542 และได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2542

เพื่อเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการไทย โดยรัฐบาลชวนได้ตั้งเป้าให้แล้วเสร็จภายใน ปี พ.ศ.2543 แต่ด้วยความอู้ยัยของระบบราชการไทย จึงทำให้ไม่สามารถกระทำการสำเร็จตามเป้าหมายได้

ต่อมาปี พ.ศ.2544 ทักษิณ ชินวัตร ได้นำพรรคไทยรักไทยชนะการเลือกตั้งเข้ามาเป็นรัฐบาล และได้นำเรื่องการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐมาเป็นนโยบายหลักของรัฐบาล ได้ทำการขับเคลื่อนหลายอย่างหลายด้าน ในการปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่างจริงจัง โดยเฉพาะที่ได้รับความสนใจมากที่สุด คือ การนำการบริหารงานภาคเอกชนมาใช้กับภาครัฐและการกระจายอำนาจ แม้ว่าในทางปฏิบัติในระบบราชการไม่ง่ายต่อการปฏิรูป แต่ในทางนิตินัยแล้วสมัยรัฐบาลทักษิณ ถือว่าได้ขับเคลื่อนได้มากพอสมควร เช่น การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 ซึ่งส่งผลต่อการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการไทย และมีการจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2549 และออกพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวงกรม พ.ศ.2545 และออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ต่อยอดจากพระราชกฤษฎีกาเดิมที่ออกสมัยรัฐบาลชวน จากการดำเนินการดังกล่าว ส่งผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของงานราชการโดยมีการกำหนดให้ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดีฯ ได้



กำหนดให้หน่วยราชการทุกหน่วยงานต้องคำนึงถึง 1. ประโยชน์ของประชาชน 2. สมรรถุ์ผลในการปฏิบัติงาน 3. ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า 4. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5. การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ 6. การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน 7. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดนี้ยึดผลประโยชน์สูงสุดของประชาชนเป็นหลัก ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักการของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (พีรสิทธิ์ คำานวนศิลป์ และชัชเฉลิม สุทธิพงษ์ประชา, 2559)

ดังนั้นสมัยรัฐบาลทักษิณฯจึงได้รับการยกย่องจากนักวิชาการว่าเป็นสมัยที่มีการปฏิรูประบบราชการไทย โดยการนำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้มากกว่ารัฐบาลใดๆ ที่ผ่านมา ซึ่งเรื่องนี้ เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ ได้สรุปผลลัพธ์สมัยรัฐบาลทักษิณฯไว้สามประการ คือ สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์(2548) กล่าวว่า หน่วยงานภาครัฐสมัยรัฐบาลทักษิณฯ มีการทำงานตามนโยบายของรัฐบาลได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสำนักงานคณะปฏิรูประบบราชการ(2541,2546)กล่าวว่า สมัยรัฐบาลทักษิณฯ หน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรมที่มีอยู่เดิม มีความคล่องตัวและมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการบริหารแบบใหม่ๆที่เอื้อต่อการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริการสาธารณะ และประการสุดท้ายนายโกวิท กังสนันท์(2552) กล่าวว่า หน่วยงานภาครัฐของรัฐสมัยนั้นมีรูปแบบการทำงานและการประเมินผลที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ, 2546)

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่สมัยรัฐบาลทักษิณฯนั้น ประสบความสำเร็จในทางนิตินัย ส่วนในทางปฏิบัตินั้น

ยังมีอุปสรรคอย่างมาก เนื่องจากการบริหารงานภาครัฐไทยยังเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การบริหารภาครัฐตามแนวทางของการกระจายอำนาจ มีงานวิจัยในต่างประเทศจำนวนมากกล่าวไว้ว่า ประเทศที่มีหน่วยวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าประเทศที่บริหารแบบรวมศูนย์อำนาจนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคอร์รัปชัน มากกว่าประเทศที่บริหารตามแนวทางของการกระจายอำนาจ เนื่องจากประเทศที่บริหารแบบกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแก้ไขปัญหาของประชาชน รวมทั้งยังมีส่วนร่วมในการประเมินผลตรวจสอบติดตามการประเมินผลการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้การตัดสินใจของผู้บริหารภาครัฐของไทยมักยึดมั่นในระเบียบและแนวทางปฏิบัติของทางราชการเป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารภาครัฐของไทยจึงเน้นความถูกต้อง และสมบูรณ์ของกระบวนการและขั้นตอนที่กำหนดไว้ในระเบียบแบบแผนและแนวทางการปฏิบัติของทางราชการเป็นสำคัญ ดังนั้นอำนาจนิยมของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ ก็เป็นอุปสรรคหนึ่งซึ่งข้าราชการไม่ได้มองประชาชนเหมือนเป็นลูกค้าผู้มาใช้บริการจากภาครัฐ ตามแนวทางของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และธัชเฉลิม สุทธิพงษ์ประชา, 2559)

นอกจากนี้ ก.พ.ร. ที่รัฐใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สมัยรัฐบาลทักษิณฯ นั้นก็เป็นเหมือนสถาบันการศึกษาชั้นสูง ที่มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ทางทฤษฎีให้แก่ผู้บริหาร โดยเน้นที่การปรับกระบวนการทัศน์และทัศนคติของผู้บริหารโดยเฉพาะ เรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การปรับโครงสร้าง การบริหารราชการแผ่นดิน

การปรับระบบการบริหารเงินและงบประมาณ การปรับระบบบริหารงานบุคคล และค่าตอบแทน การปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ การพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัย และเปิดโอกาสให้กับประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของรัฐ รัฐบาลสมัยนั้นก็มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นเจ้าภาพในจังหวัดของตน หรือที่เรียกว่า “ผู้ว่า CEO” ฉะนั้นจังหวัดไหนจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่หรือไม่อย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้ว่าราชการจังหวัดจะสามารถบูรณาการองค์ความรู้ที่ ก.พ.ร. ใส่มาให้และรับได้มากแค่ไหน จากงานวิจัยของ กุลเชษฐ์ มงคล(2007) พบว่า ผู้บริหารระดับกระทรวงขาดกระบวนการทัศน์ขาดมุมมองและความเข้าใจในเรื่องการบริหารภาครัฐแนวใหม่ รวมถึงขาดมโนทัศน์ในเรื่องของการบริหารตามแนวทางของการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ระบบอุปถัมภ์ภายในหน่วยงานของรัฐเองก็ถือเป็นอุปสรรคสำคัญภายในองค์กร ทำให้ไม่สามารถนำเอากระบวนการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้อย่างเต็มที่ และนโยบายการจำกัดอัตรากำลังคนของภาครัฐที่ต้องการลดขนาดกำลังคนลง เพื่อประหยัดงบประมาณรายจ่ายประจำปีก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สุดท้ายการนำการบริหารงานแบบเอกชนมาปรับใช้กับระบบราชการก็ถูกเล่นแร่แปรธาตุเป็นเป็น การจ้างบริการจากภายนอก จึงเป็นเพียงการลดรายจ่าย และที่สำคัญคือสามารถลดรายจ่ายในหมวดเงินเดือนค่าตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้เพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับงบประมาณรายจ่ายทั้งหมดของหน่วยงานที่คงที่หรือเพิ่มขึ้น (พีรสิทธิ์ คำนวน ศิลป์ และชัชเฉลิม สุทธิพงษ์ประชา, 2559)

กล่าวโดยสรุปการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่จะต้องนำแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่มาผสมผสานโดยผู้นำประเทศต้องมีฐานคิดว่า

ผู้นำจะต้องมี ธรรมชาติภาครัฐที่ดี โครงสร้างการบริหารประเทศแบบกระจายอำนาจโดยตัวผู้บริหารเองจะต้องไม่มีบุคลิกภาพที่เป็นลักษณะอำนาจนิยมและหน่วยงานภาครัฐต้องไม่ทำหน้าที่เสมือนเป็นศูนย์กลางของอำนาจทางการเมือง โดยไม่สามารถตัดทอนการใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรมของนักการเมือง และส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามาทำการแทนรัฐในกิจการที่รัฐทำได้ไม่ดี หรือด้อยประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิผล ประเทศไทยก็เหมือนกับประเทศกำลังพัฒนาอื่นหลายประเทศที่นำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่สถานการณ์ปัจจุบันแนวโน้มชี้ชัดแล้วว่าควรนำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้กับแนวทางของการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ ที่มีจุดเน้นนำไปสู่ความสำเร็จ เกิดจากการนำสิ่งที่เป็นนามธรรมได้แก่ วิสัยทัศน์ กระบวนทัศน์ ค่านิยม บทบาทภาวะผู้นำ และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มาแปลงเป็นรูปธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์การด้วยองค์ความรู้ที่ทันสมัย มีใช้ขับเคลื่อนด้วยกฎเกณฑ์หรือระเบียบกฎหมายของทางราชการ (พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และรัชเฉลิม สุทธิพงษ์ประชา, 2559)

## บริบทการบริหารกรุงเทพมหานครของ ชัชชาติ สิทธิพันธุ์

### 1. ภูมิหลังของ ชัชชาติ สิทธิพันธุ์

ชัชชาติสำเร็จการศึกษาปริญญาเอกทางด้านวิศวกรรมศาสตร์และกลับมาทำงานทางด้านวิชาการที่คณะวิศวกรรมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และยังคงทำหน้าที่บริหารหน่วยงานทรัพย์สินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากนั้นก็เริ่มเข้าสู่เส้นทางการเมือง โดยการเป็นที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมสมัย พล.อ.อ.กำพล สุวรรณทัต และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม กับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมต่อมาในสมัยรัฐบาลยิ่งลักษณ์

ชินวัตรตามลำดับ นอกจากนี้ในการเลือกตั้งทั่วไป ปี 2562 ได้ถูกเสนอชื่อเป็นแคนดิเดตนายกรัฐมนตรีของพรรคเพื่อไทย หลังพักจากการเมืองได้ไปทำหน้าที่ CEO ของบริษัทมหาชนด้านอสังหาริมทรัพย์ บมจ.ควอลิตี้ จากนั้นได้ลาออกจากสมาชิกพรรคเพื่อไทยเพื่อเสนอตัวต่อประชาชนกรุงเทพมหานครเพื่อสมัครเป็นผู้ว่ากรุงเทพมหานคร ในนามอิสระ เมื่อสองปีก่อน และชนะการเลือกตั้งอย่างถล่มทลายโดยคนกรุงเทพมหานครมอบความไว้วางใจมอบคะแนนให้ถึง 1.3 ล้านเสียง

## 2. ความเป็นมืออาชีพ

จากภูมิหลังข้างต้น จะเห็นได้ว่าชัชชาติ มีประสบการณ์ทั้งการเป็นนักวิชาการ เป็นนักบริหารองค์กรเอกชนขนาดใหญ่และทางการเมืองก็เคยบริหารระดับกระทรวงขนาดใหญ่มาก่อน อาจเรียกได้ว่าเป็นนักบริหารมืออาชีพหรือเป็นนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) ตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของ Hood ซึ่งหลังจากชัชชาติประกาศลงเลือกตั้งในนามอิสระ ก็ลงพื้นที่เพื่อหาข้อมูลความต้องการของประชาชนชาวกรุงเทพมหานครด้วยตัวเองเพื่อนำมาจัดทำนโยบายหาเสียง จนกระทั่งต่อมาได้มีอาสาสมัครกลุ่ม "เพื่อนชัชชาติ" เข้ามาร่วมเกือบสองหมื่นคน ชัชชาติได้อาศัยความชำนาญในด้านวิศวกรและการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มาศึกษาปัญหาของกรุงเทพมหานคร และกระทำด้วยความโปร่งใสและเป็นเหตุเป็นผล

## 3. ความเป็นนักประชาธิปไตย (คนเท่ากัน)

ด้วยภูมิหลังทางการเมืองของชัชชาติที่มาจากการเลือกตั้งตามวิถีประชาธิปไตยมาโดยตลอด และยังเสนอตัวให้ประชาชนเลือกตั้งตามระบอบ

ประชาธิปไตย อีกทั้งภาษากายและการกระทำที่ผ่านมาก่อนและหลังการเลือกตั้ง ชัชชาติได้แสดงออกให้สาธารณะเห็นทั้งการปฏิบัติและแนวความคิดต่อเรื่องศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ พิสูจน์ได้ว่าชัชชาตินั้นมองคนเท่ากัน ไม่ว่าจะเรื่องความเห็นต่อกลุ่มหลากหลายทางเพศ การปฏิบัติต่อนักโทษที่มาช่วยงานกรุงเทพมหานครหรือแม้แต่เจ้าหน้าที่กวาดถนนหรือประชาชนทั่วไป ฯลฯ ประกอบกับเรื่องการกำหนดนโยบายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็เกิดจากการคิดร่วมกันของประชาชนคนกรุงเทพมหานคร มาจากความต้องต้องร่วมของชาวกรุงเทพมหานครซึ่งถือว่าการมีส่วนร่วมของชาวกรุงเทพมหานคร และเกิดจากการคิดในเชิงกลยุทธ์ที่มีการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม มีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน จะเห็นว่าเมื่อเข้ารับตำแหน่งการดำเนินการตามนโยบายสามารถดำเนินการได้ตามกลยุทธ์และพันธกิจที่กำหนดร่วมกันกับประชาชนกรุงเทพมหานครได้ทันที นอกจากนี้จะเห็นว่าการดำเนินการตามนโยบายไม่ได้เกิดจากฝ่ายภาครัฐหรือข้าราชการกรุงเทพมหานครแต่ฝ่ายเดียวแต่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายและประชาชนพลเมืองกรุงเทพมหานครมีส่วนร่วม ดังนั้นถือว่าการให้ประชาชนพลเมืองกรุงเทพมหานครมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริการสาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติเช่นกรณี “Traffic fondue” นี้จึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับหลักความเป็นประชาธิปไตย เป็นการสร้างโอกาสและความรับผิดชอบให้แก่พลเมืองชาวกรุงเทพมหานคร ซึ่งย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สาธารณะ อันถือว่า ชัชชาติปฏิบัติตามหลักประชาธิปไตย ตามแนวคิดบริการสาธารณะแนวใหม่ ตามทัศนะของ David Osborne และ Ted Gaebler ในเรื่อง Reinventing Government

#### 4. หลักการมีส่วนร่วม และหลักสำนึกรับผิดชอบ:ที่มาของ 216 นโยบาย 9 ด้าน 9 ดี

การที่ชัชชาติ ประกาศลงเป็นผู้สมัครผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครก่อน จะมีการประกาศให้มีการเลือกตั้งเกือบสามปี ทำให้ชัชชาติได้ทราบความต้องการของประชาชนชาวกรุงเทพมหานครทุกกลุ่มทั้งประเภท ทุกชนชั้น ถือเป็น Needs Market ที่แท้จริงของคนกรุงเทพมหานคร ทำให้นโยบายของชัชชาติตรงกับใจของคนกรุงเทพฯ ที่อยากเห็นชัชชาติเข้ามาแก้ไขปัญหาต่างๆ ของชาวกรุงเทพฯ นั่นคือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายตามหลักการ มีส่วนร่วม (Participation) ดังนั้นนโยบายของชัชชาติจึงมีถึง 216 นโยบาย และไม่ใช่นโยบายมีกะโปรเจ็ค แต่เป็นนโยบายที่คนกรุงเทพฯ จับต้องได้ ออกมาเป็นนโยบาย 9 ด้าน 9 ดี นอกจากนี้ยังนำเทคโนโลยีแอปพลิเคชัน “Traffy fondue” มาใช้ตั้งแต่วันแรกที่รับตำแหน่งผู้ว่าราชการกรุงเทพฯ ปรากฏว่ามีผู้มาแจ้งเหตุสองหมื่นกว่าเรื่อง และทำสำเร็จกว่าห้าพันเรื่อง จนเป็นที่ชื่นชมแก่ประชาชนชาวไทย จากสถิติข้อมูลจากเว็บไซต์ชัชชาติ ณ วันที่ 30 มิ.ย.2565 รับเรื่องทั้งหมด 64,628 เรื่อง รอรับเรื่องอยู่ 3,616 เรื่อง คิดเป็น 6% กำลังดำเนินการ 22,076 เรื่อง (34%) และเสร็จเรื่อง 25,815 (40%) และส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 13,742 (21%) (ชัชชาติ สิทธิพันธุ์, 2565) ปรากฏว่าชัชชาติไม่ต้องสั่งการด้วยตัวเองเลย เพียงแต่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบพื้นที่เข้าไปดำเนินการเองได้เลย เพียงแต่ชัชชาติ ประกาศออกสื่อในวันทราบผลการเลือกตั้งเพียงว่าให้เจ้าหน้าที่กทม.ทุกเขตเข้าไปในเว็บไซต์ และดูนโยบายหาเสียงของชัชชาติก็สามารถปฏิบัติงานได้เลย ปรากฏว่าบางเขตในกทม. ได้ดำเนินการแจกผ้าอนามัยให้โรงเรียนตามนโยบายของชัชชาติทันที และมีการแก้ปัญหาในแอป

พลีเคชั่นทันทีที่มีการร้องเรียนเช่นกัน ซึ่งอาจจะเป็นผลจากการที่ชัชชาติประกาศจะใช้แอปพลิเคชัน “Traffy fondue” นี้เป็นการวัดผลงานด้วย ซึ่งก็ถือว่าเป็นมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ซึ่งก็เป็นตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของ HOOD ที่กล่าวว่าภาครัฐจะต้องมีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายของผลงานและการตรวจสอบ จะมีได้ก็ต้องมีจุดหมายที่ชัดเจน และนำเทคโนโลยีมาใช้ ควบคุมการบริการ และให้แต่ละเขตแข่งขันผลงานกัน โดยมีแอปพลิเคชัน “Traffy fondue” เป็น KPI หรือดัชนีชี้วัด อันถือว่าเป็นการปฏิบัติตามหลักคุณธรรม (Ethics) และโปร่งใส (Transparency) ดังนั้นการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน จึงทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และเป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานลง ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักสำนักความรับผิดชอบ (Accountability) เป็นการเปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector ) ซึ่งก็เป็นตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของ Hood และสอดคล้องเรื่องการบริการรับใช้ประชาชน และการค้นหาผลประโยชน์สาธารณะ โดยเน้นคุณค่าของพลเมืองทุกกลุ่ม มาคิดเชิงกลยุทธ์ โดยปฏิบัติแบบประชาธิปไตยที่ประชาชนมีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบายสาธารณะ และทุกนโยบายให้คุณค่ากับคนไม่ใช่แค่ผลผลิตตามแนวคิดบริการสาธารณะแนวใหม่ตามทัศนะของ เดวิด ออสบอร์น (David Osborne) และ เทด แก์เบอร์ (Ted Gaebler) ในเรื่อง Reinventing Government



## 5. ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดตามหลักความคุ้มค่า

เมื่อชัชชาติ เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่ามีงบประมาณในการบริหารเพียง 94 ล้านบาทอย่างที่ทราบกันทางสาธารณะ แต่ปรากฏในหนึ่งเดือนที่อยู่ในตำแหน่งได้แก้ปัญหาทุกหลายประการโดยไม่ใช้งบประมาณ ไม่ว่าจะเป็นแอปพลิเคชัน “Traffy fondue” หรือนโยบายการปลูกต้นไม้หรือนโยบาย”ดนตรีในสวน” ก็ได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนมาสนับสนุนเป็นจำนวนมากและกรณีที่ปลูกต้นไม้ร่วมกับสื่อมวลชนที่มาสนับสนุนหลังสุดที่เขตบางบอน ระหว่างการประชุมร่วมกับฝ่ายข้าราชการและผู้บริหารเขตบางบอนได้กำชับว่าต่อไปไม่ให้แต่ละเขตใช้บริษัทออร์กาไนซ์มาทำการประชาสัมพันธ์งานให้ใช้ส่วนของประชาสัมพันธ์ของกรุงเทพมหานครเพื่อประหยัดงบประมาณ อันถือเป็นการทำงานที่เน้นประหยัดตามหลักความคั่งคั่งค่านั่นเอง นอกจากนี้ ชัชชาติยังใช้วิธีวิ่งออกตรวจพื้นที่ และดำเนินการคืนพื้นผิวจราจรใช้ประชาชนอย่างได้ผล จะเห็นว่าชัชชาติได้เน้นการควบคุมผลผลิต (Greater emphasis on output control) อันเป็นการใช้งบประมาณหรือทรัพยากรที่ต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ หรือเน้นผลงานมากกว่าระเบียบวิธี และถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีการนี้ชัชชาติได้ลดค่าใช้จ่ายลงและเพิ่มวินัยการทำงานมากขึ้น เช่น กรณีสั่งให้ผู้รับเหมาหยุดงาน 3 วัน ให้แก้ไขปัญหา ที่มีผลกระทบกับประชาชน เป็นการจำกัดต้นทุนในการปฏิบัติลง อันเป็นการทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง (do more with less) ตามหลักความคุ้มค่า (Value for Money) และสอดคล้องกับหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของ ฮู้ด (Hood)

## 6. การแบ่งงานและมอบหมายงาน :ให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่แค่

### Productivity

การบริหารงานของชัชชาติให้ความสำคัญกับการจัดการผ่านคน โดยเห็นความสำคัญของค่านิยมและผลประโยชน์ของคนในองค์กร ชัชชาติและคณะผู้บริหารตลอดจนข้าราชการในกรุงเทพมหานคร ได้ปฏิบัติงานที่ผ่านมาหนึ่งเดือนนับแต่รับตำแหน่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้สร้างการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นกับประชาชนพลเมืองกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ชัชชาติได้เสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ในกรุงเทพมหานครเช่น การเชิญพนักงานกวาดถนนมาทานข้าวกับผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร กับเรียกผู้ปฏิบัติงานว่า "ผู้ร่วมงาน" เป็นต้น ล้วนแต่การสร้างความผูกพันใจให้แก่ พนักงานเจ้าหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร เกิดความหวัง ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งก็เป็นหลัก ให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่แค่ผลผลิตภาพ ตามทัศนะของ เดวิด ออสบอร์น (David Osborne) และ เทด แกรเบอร์ (Ted Gaebler) ในเรื่อง Reinventing Government

นอกจากนี้การมอบหมายงานให้กับรองผู้ว่าราชการและที่ปรึกษาดลอดจนประธานบอร์ดบริษัทกรุงเทพมหานคร ได้อย่างเหมาะสม ถือเป็นการใช้คนถูกกับงาน ถูกต้องตามหลักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างกรณีเกิดเพลิงไหม้ที่คลองเตย และเขาวราช ท่านรองผู้ว่าฯท. ผศ.ดร.ทวิดา กมลเวช ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านแก้ไขวิกฤตก็สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุปว่าหัวใจของการบริหารงานภาครัฐของชัชชาติเน้นยึดหลักประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

## บทสรุป

การเข้ามาเป็นผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครของ ชัชชาติ สิทธิพันธุ์ ถือเป็น การทำให้การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยที่ตายไปแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 กลับฟื้นมีชีวิตชีวาขึ้นมาอีกครั้ง และอาจทำให้รัฐราชการหรือการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมแบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จะต้องถูกตีรื้อชั้น (Disruption) จากซอฟต์แวร์พาวเวอร์ (Soft power) ที่ชื่อ ชัชชาติ สิทธิพันธุ์ การทำงานสไตล์ชัชชาติส่งผลกระทบต่อผู้บริหารทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติ เช่น ในระดับท้องถิ่นได้เกิดกระแสเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นให้ทุก จังหวัดมีการเลือกตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศ ส่วนระดับชาติระดับรัฐมนตรี กระทรวงดิจิทัลต้องออกมาเร่งเรื่องเอาสายไฟต่างๆ ในกรุงเทพลงใต้ดิน หรือ แม้แต่นายกรัฐมนตรีก็ต้องออกมาปรับภาพลักษณ์ออกสื่อเช่นเดียวกับ ชัชชาติ เป็นต้น

เนื่องจากตัวของชัชชาติ เองนั้น ถือเป็นซอฟต์แวร์อย่างหนึ่ง เพราะชัชชาติ มีอำนาจในการชักจูงหรือ โน้มน้าวให้ผู้คนให้ปฏิบัติตามที่ท่าน ประสงค์ โดยการสร้างเสน่ห์โดยการไลฟ์สดในการปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเท ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่ง จริงจัง ตั้งใจ รู้ปัญหา มีความเป็นผู้นำ สุภาพและ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มองคนเท่ากัน นำเชื่อถือว่า จะแก้ปัญหาให้ ประชาชนได้ ทำให้ประชาชนชื่นชม และสมัครใจที่จะช่วยเหลือร่วมมือกับท่าน และยอมรับท่านโดยความยินยอมพร้อมใจต่อการบริหารงานภาครัฐที่ยึดหลัก ประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาล โดยนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนว ใหม่มาผสมผสานกับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ได้อย่างลงตัว และ

ซอฟต์แวร์พาวเวอร์นี้กำลังส่งผลกระทบต่อการเมืองท้องถิ่นทั่วประเทศและการเมืองระดับชาติอย่างรุนแรง รวดเร็ว ดุจผีเสื้อขยับปีกทางนี้กระเทือนไปถึงดวงดาว ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศในอนาคตอย่างแน่นอน

### เอกสารอ้างอิง

ชมภูนุช หุ่นาค, การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด, *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*. 7(3), 125-139.

ชัชชาติ สิทธิพันธุ์. (2565). สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิ.ย.2565 จาก [www.chadchart.com](http://www.chadchart.com).

รัตนาภรณ์ แววกระโทก. *การบริหารภาครัฐแนวใหม่*. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิ.ย. 2565 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/446033>

วชิรวัชร งามละม่อม. *การปฏิรูปราชการ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิ.ย.2565 จาก [https://learningofpublic.blogspot.com/2015/10/blog-post\\_45.html](https://learningofpublic.blogspot.com/2015/10/blog-post_45.html)

พีรสิทธิ์ คำนวนคุณศิลป์ และรัชชเนลิม สุทธิพงษ์ประชา (2559). *พัฒนาการบริหารงานภาครัฐไทย: จากอดีตสู่อนาคต*, วิทยาลัยปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สถาบันพระปกเกล้า. *การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่*. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิ.ย. 2565 จาก <http://www.thachang-yk.go.th/UserFiles/File/041158/E2-PRNM.pdf>

เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ. (2546). *การปฏิรูประบบราชการเอื้ออาทร*, เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประจำปี 2546, เชียงใหม่: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- อิทธิชัย สีดำ, *สรุปทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์: ยุคดั้งเดิม -ปัจจุบัน*,  
คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ก.ค.  
2565. จาก <https://profile.yru.ac.th/storage/academic-documents/October2020/7ke69Jqv85YOrWEVFRpH.pdf>
- Boston, J. (2010). Basic NPM ideas and their development. In T. Christensen & P. Laegreid (Eds). *The Ashgate research companion to new public management*. London: Ashgate.
- Denhardt, J.V. and Denhardt R.B. (2003). *The New public service : Serving not steering*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Hood, C. (1991). A Public Management For all Seasons?. *Public Administration Review*. 69 (Spring 1991): 3-19.