

การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐไทย กับการจัดการปกครอง สาธารณะแนวใหม่ (NPG)*

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN PUBLIC SECTOR AND NEW PUBLIC GOVERNANCE (NPG)

พลอยพชชา ไคว์สุวรรณกิจ¹, ณัฐชานันท์ วงศ์มูลิธิกร², จักรพันธ์ ลิ้มมังกร³,

นิพนธ์ ธิราช⁴ และ ศิริพงษ์ มาณะศรี⁵

Ploypatcha Kowsuwankit¹, Nuchanun Wongmoolithikorn², Jakkraparn Limmangkur³,

Nipetch Krueangsank⁴, and Siripong Manasri⁵

¹⁻⁵มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

¹⁻⁵North-Chiang Mai University, Thailand, Thailand

Corresponding author E-mail: phimwalan2211@gmail.com

Received 19 February 2024; Revised 26 March 2024; Accepted 20 June 2024

บทคัดย่อ

“คน” เปรียบเสมือนเป็น “ทุน” ขององค์การหรือเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพหรือแรงขับเคลื่อนองค์การที่นำไปสู่ความสำเร็จ

บทความวิชาการเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐไทย กับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG)” ผู้เขียนได้มุ่งเน้นเสนอสาระแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐของไทย โดยนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการสาธารณะแนวใหม่ (NPG) ซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ของการบริหารงานภาครัฐในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย ภารกิจในการจัดการปกครอง

* พลอยพชชา ไคว์สุวรรณกิจ, ณัฐชานันท์ วงศ์มูลิธิกร, จักรพันธ์ ลิ้มมังกร, นิพนธ์ ธิราช และ ศิริพงษ์ มาณะศรี. (2567). การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐไทย กับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG). วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 4(3), 206-221.

Ploypatcha Kowsuwankit, Nuchanun Wongmoolithikorn, Jakkraparn Limmangkur, Nipetch Krueangsank, and Siripong Manasri. (2024). Human Capital Development in Public Sector and New Public Governance (NPG). Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University, 4(3), 206-221.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/index>



สาธารณะแนวใหม่ 6ภารกิจ ได้แก่ 1) การจัดการปกครองโดยการใชรูปแบบการตลาดหรือกึ่งตลาดในการส่งมอบบริการสาธารณะ 2) การจัดการปกครองรูปแบบบรรษัทภิบาล 3) การจัดการปกครองรูปแบบการจัดการสาธารณะแนวใหม่ 4) การจัดการปกครองโดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี 5) การจัดการปกครองโดยการเชื่อมโยงระบบสังคม-การเมือง และ 6) การจัดการปกครองรูปแบบเครือข่าย

โดยการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรในภาครัฐ จำเป็นต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการเลือกทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ได้แก่ 1) การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า 2) การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายาก 3) การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และ 4) การวางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์, การจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่, การบริหารภาครัฐ

Abstract

Human are like the capital of an organization. “Human Capital” refers to the skills, knowledge, abilities and experiences that human have accumulated within themselves. And being able to put those things together until it becomes the potential or driving force of the organization towards success.

This academic article “Human capital development in Thai public sector and New Public Governance (NPG). The author focuses on the content about concept of human capital development in Thai public sector and connected to the concept about new public governance, which is the paradigm of public administration in present. Consisting of 6 New Public Governance mission: 1) The Administration using a market or quasi-market model for the delivery of Public Service. 2) The Administration in the form of corporate governance 3) The Administration in the form of New Public Management 4) The Administration in the form of Good Governance 5) The Administration by connected social-political systems and 6) The Administration in the form network.



By developing government human capital to prepare government personal, it is necessary to consider strategies for selecting government human resources, including; 1) Selecting valuable human resources. 2) Selecting rare human resources. 3) Selecting human resources that are difficult to imitate. and 4) Establishing a good human resources management system.

Keywords: Human capital, New Public Governance (NPG), Public Administration

บทนำ

โลกในยุคที่เรียกว่า “ยุคหลังสมัยใหม่” หรือ Post Modern เป็นยุคที่มีความก้าวหน้าทางความคิดของทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ (Disruption) ในทุกประเทศต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนี้แบบฉับพลัน การแข่งขันอย่างไร้พรมแดนภายใต้ระบบทุนนิยมในปัจจุบัน มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ หรือแม้แต่องค์กรภาครัฐ ทำให้การบริหารทุนมนุษย์มีความสำคัญมากกว่าในอดีต เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าองค์กรต่างๆ ที่จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากองค์กรเหล่านั้นมีบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยมุมมองดังกล่าวข้างต้น “คน” จึงเปรียบเสมือนเป็น “ทุน” ขององค์กรหรือเรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพหรือแรงขับเคลื่อนองค์กรที่นำไปสู่ความสามารถที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกคนที่มีคุณภาพมีแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ (กันยารัตน์ จันทน์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร, 2562) โดยที่การบริหารทุนมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถหลักและสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์กร จะช่วยให้



องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นที่รู้จักเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับในระดับสากล (เอลวิส โคตรชุมภู และจุฬาพรพรรณรณ์ ธนะแพทย์, 2565)

ซึ่งองค์กรภาครัฐมีทั้งที่เป็นหน่วยงานที่เป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น และอาจมีหลากหลายขนาดแตกต่างกัน แม้ส่วนใหญ่จะมีขนาดองค์กรใหญ่โตตามกาลเวลาขององค์กร องค์กรภาครัฐ ในทุกระดับ ต่างก็ถือว่าเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

บทความเชิงวิชาการนี้ ผู้เขียนได้มุ่งเสนอสาระแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐของไทย โดยนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) ซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ของการบริหารงานภาครัฐในยุคปัจจุบัน โดยในส่วนแรกผู้เขียนได้นำเสนอเกี่ยวกับ แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาการของแนวคิดการจัดการภาครัฐกับโลกในยุค Post Modern และส่วนหลังผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ในภาครัฐของไทย และส่วนสุดท้ายผู้เขียนได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐของไทยกับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG)

แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

คำว่า “ทุนมนุษย์” แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital แบบตรงตัว ได้ถูกนำมาใช้ในสองความหมายคือ ความหมายแรกเป็นความหมายที่มองมนุษย์ในฐานะของการเป็นแรงงาน ซึ่งเป็นความหมายที่เป็นรูปธรรม และในความหมายที่สอง คือการเป็นทฤษฎีทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคคลากรในองค์กร ต่อมาผู้ให้คำนิยามของคำว่า “ทุนมนุษย์” ไว่ดังนี้ (ปริดาพร คณทา และดาร์รัตน์ อินทร์คุ้ม, 2559)

William R.Tracey ได้ให้คำนิยามทุนมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคคลากรในองค์กร



Theodore W.Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถทุกอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีอันสเฉพาะบุคคลซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม

Lynda Gratton และ Sumamtra Ghoshal ได้ให้ความหมายของ “ทุนมนุษย์” ว่า หมายถึงส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ 1.ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge 2. ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ 3.ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) (อ้างใน ดนัย เทียนพุด, 2551)

โดยองค์กรต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ(Competency) ของคนในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิด ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นที่รู้จักเชื่อถือได้และได้รับการ ยอมรับในระดับสากล การปรับแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ทำให้สามารถอธิบายแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้หลายประการ ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนโดยระบุจำนวนครั้ง ในการเข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของพนักงานก็จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานตามความจำเป็นและตามจำนวนที่กำหนด

2. การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร โดยเน้นการทำงานให้ตรงตามความสามารถตรงตามสาขาที่ได้ศึกษามา เป็นการพัฒนาตัวของพนักงานเอง

3. การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ให้แก่บุคลากรในองค์กร ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ในงานที่รับผิดชอบเกิดเป็น ความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟัง เพื่อรับความรู้ใหม่ๆ การสร้างทักษะโดยการฝึกฝน จนเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่ว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จ ความขยันหมั่นเพียร และความซื่อสัตย์ ที่จะทำให้เป็นพนักงานที่ได้รับความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนจากองค์กร



4. การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่นำมาปรับใช้ในการทำงาน ให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดี และธำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

5. การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยสำรวจความสามารถของพนักงาน และให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพโดยการส่งไปฝึกอบรม เกิดคุณค่าในตัวพนักงานจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายของทั้งพนักงานเอง และบรรลุเป้าหมายองค์กร องค์กรสามารถลดต้นทุนได้เนื่องจากพนักงานมีความสามารถทำงานไม่ผิดพลาดได้ผลงานตามที่กำหนด องค์กรจึงได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้น ถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์

กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นวิธีการที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากต่อองค์กรในปัจจุบัน ถือเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองของมนุษย์เอง การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก็เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรสำคัญขององค์กร โดยมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมจากองค์กรอย่างสม่ำเสมอเรื่องจะมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีทักษะในการทำงานสูง มีประสบการณ์ที่จะช่วยสร้างโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน ทำให้มนุษย์เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และพึงพอใจในองค์กร มีความจงรักภักดี ยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555)

กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีแนวทางหลายประการ โดยสามารถอธิบายแต่ละประการได้ดังต่อไปนี้

1. การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า (Valuable) เพื่อนำมาสร้างคุณค่า (Created Value)

การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีความตั้งใจในการทำงานสูง มีความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์กร มีการอุทิศตัวเพื่อองค์กรมาก มีความรู้สึกเป็นส่วนและมีผลงานดีมีโอกาสดำรงตำแหน่งในองค์กร มาทำการผลักดันให้บุคลากรเหล่านั้นกล้าแสดงศักยภาพ พรสวรรค์ และความสามารถของตนเองให้ปรากฏออกมาอย่างเต็มที่ การส่งเสริมให้มนุษย์ได้ปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดตรงกับสาขาวิชาชีพที่ได้ศึกษามา เป็นการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency)



ให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การสร้างคุณค่าให้แก่มนุษย์ยังสามารถทำได้โดยการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาด (Empowerment) คืออำนาจที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการอย่างเบ็ดเสร็จ โดยรวมถึงการให้ข้อมูล เครื่องมือ งบประมาณ กำลังคน และให้อิสระในการตัดสินใจเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจและลงมือทำได้อย่างเต็มที่ เป็นการสร้างคุณค่าโดยสนับสนุนให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ กล้าทดลองพยายามค้นคว้า และปรับปรุงการทำงานตลอดเวลา คุณค่าจะเกิดกับมนุษย์ที่เป็นบุคลากรขององค์กร ดังจะเห็นได้จากการคิดนอกกรอบ ทำให้เกิดสินค้าและบริการที่แตกต่างสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

2. การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายาก (Rare)

การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายากโดยพิจารณาจากผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง เรียกว่าเป็นหัวกะทิขององค์กร ผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง กล้าคิดกล้าตัดสินใจ ผู้ที่คิดออกนอกกรอบมีนวัตกรรมทางความคิดที่แปลกแตกต่าง โดยการนำมาส่งเสริมในด้านการฝึกอบรม และพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เพิ่มประสบการณ์จากการฝึกฝนสิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าได้รับการฝึกอบรมเป็นประจำทำให้เกิดความรู้ใหม่ ทำให้กลายเป็นมนุษย์ที่มีความสามารถสูง มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ และมีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ดังจะเห็นได้ว่าองค์กรที่ทันสมัยจะกำหนดให้มีการฝึกอบรมเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง หรืออาจใช้การฝึกอบรมเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลของพนักงานจากจำนวนครั้งในการเข้าฝึกอบรม เช่น พนักงานจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม 6 หลักสูตร ต่อคนต่อปี มนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะทำให้มนุษย์เกิดความสามารถในการประมวผลได้อย่างรวดเร็ว คิดเป็นระบบ วิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างได้อย่างชัดเจน สังเคราะห์ด้วยการเสนอแนะอย่างเป็นประโยชน์ สามารถคิดต่อยอดในการทำงานทำให้ผลงานโดดเด่นจนได้รับการยอมรับให้เป็นผู้รู้แจ้งเห็นจริงที่หาตัวจับได้ยาก

3. การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (Difficult to imitate)

การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งมีลักษณะที่โดดเด่นต่อทุกสถานการณ์ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีจิตวิทยา ปรับตัวเก่งเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง องค์กรจึงควรนำมาส่งเสริมด้วยการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เติบโตในสายงานอย่างเหมาะสม ยุติธรรม มีวิธีพิจารณาเป็นลำดับขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความรู้สึกรักเป็น



ส่วนหนึ่งขององค์กร จึงแสดงออกด้วยความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ยาวนานเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานขององค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ยกต่อการลอกเลียนแบบ

การทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี ต้องสร้างการจงใจที่ดี เช่น ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับงาน การเปิดโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายงานโดยปรับตำแหน่งอย่างเหมาะสมเป็นธรรม การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่พนักงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของพนักงานต่อนโยบายขององค์กร การจัดสรรสวัสดิการที่ดี ตัวอย่างเช่น การให้พนักงานมีส่วนในการถือหุ้นขององค์กร เพื่อให้รู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของธุรกิจ การประกันสังคมให้แก่พนักงาน เงินชดเชยต่างๆ การรักษาพยาบาลภายในองค์กร และสวัสดิการรรับ-ส่ง เป็นต้น

4. การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (Organize)

การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในตำแหน่งงานที่ต้องการตั้งแต่กระบวนการแรก เพื่อจะมากำหนดวิธีการสรรหาและการคัดเลือกได้อย่างเหมาะสมตรงตามความต้องการและคุณสมบัติและทำงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนด เพื่อได้คนเก่งก็จัดการสร้างทีมงาน (Teamwork) เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล แบ่งปันความรู้ระหว่างกัน สร้างสังคมแห่งการอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน ด้วยการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สนับสนุนและส่งเสริมเมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือ การอภิปรายถกแถลงกันอย่างมีเหตุผล ประเด็นต่างๆ เหล่านี้ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเกิดบรรยากาศที่ดี มีการประสานร่วมมือกันทำงานบรรลุเป้าหมายโดยเร็ว ช่วยลดต้นทุนให้ธุรกิจ เพื่อให้เกิดผลกำไรมากยิ่งขึ้น

พัฒนาการของแนวคิดการจัดการภาครัฐ กับโลกยุค Post Modern

ในปัจจุบันได้พูดถึง ความเป็นยุคหลังสมัยใหม่ (Post Modern) ซึ่งเป็นยุคที่เป็นการเปลี่ยนผ่าน โดยที่มองความเป็นโลกทั้งโลกในลักษณะที่ไร้พรมแดน (globalization) และมองทุกอย่างในสังคมว่ามีความแตกต่างเป็นกลุ่มๆ ในปัจจุบันเราต้องเจอกับความขัดแย้ง ความแตกต่าง และสิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้ตลอดเวลา ชุมชนของแนวคิดยุคหลังสมัยใหม่จะเป็นแบบวิถีชีวิต (lifestyle) ที่ได้อยู่ใกล้กันแต่จะมารวมตัวกันตามกิจกรรมที่ตัวเองชอบ จากความไม่แน่นอนทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ได้ สิ่งที่ขัดแย้งกันในสมมติฐานของยุคหลังสมัยใหม่ไม่มีการ



พิสูจน์ว่าผิด ทุกข้อมูลสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้หมด ยิ่งมีการขัดแย้งกันของข้อมูล ก็ยังสามารถใช้ข้อมูลในการสร้างสมมติฐานใหม่ได้ ขณะที่ยุคสมัยใหม่จะเน้นรูปแบบที่กำหนดไว้

พัฒนาการของแนวคิดการบริหารงานภาครัฐก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่ง Osborne (2010) ได้จำแนกแนวคิดในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติในช่วงผ่านมานี้ ออกเป็น 3 กระบวนทัศน์ คือ 1) การบริหารสาธารณะแบบดั้งเดิม (Public Administration: PA) 2) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และ 3) การจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance: NPG) (ไททัศน์ มาลา, 2561)

1. การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (Public Administration: PA) เกิดขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 19 เป็นยุคที่เกิดการขยายตัวและเป็นความยิ่งใหญ่ของระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีลักษณะสำคัญ คือการรวมศูนย์อำนาจ ระบบราชการผูกขาดการนำนโยบายไปปฏิบัติและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน (Osborne, 2010) ดังนั้นในยุคนี้จึงมีปัญหาตามมามากมายที่เกิดจากระบบราชการที่มีโครงสร้างใหญ่เทอะทะ มีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ก่อให้เกิดการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความประหยัด (Economy) ในการบริหารราชการแบบดั้งเดิมจะไม่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะมองว่าประชาชนทั่วไปขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ และไม่มีเครื่องมือในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้การเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองงบประมาณโดยได้รับประโยชน์ไม่คุ้มค่า (Pestoff, 2010) จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น การบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (PA) ก็ได้ถูกท้าทายและถูกวิพากษ์วิจารณ์มากมายในช่วงทศวรรษที่ 1970s เป็นต้นมา และดูเหมือนว่าระบบราชการไม่เหมาะสมกับสังคมปัจจุบันที่เป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่ข้อมูลข่าวสารสามารถสื่อถึงกันได้อย่างไร้พรมแดน ความล่าช้า ขาดความยืดหยุ่น อันเกิดจากกฎระเบียบต่างๆ ของระบบราชการถูกมองว่าไม่มีความสอดคล้องกับความเป็นประชาธิปไตย (Cheema, 2005) เพราะขาดทั้งการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงนำไปสู่ความสนใจในแนวคิดของการจัดการภาครัฐในแนวใหม่

2. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) จากปัญหาของการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม นำไปสู่การแสวงหาแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวทางใหม่เพื่ออุดช่องว่างแนวคิดแบบดั้งเดิม การเจริญเติบโตของวาทกรรมใหม่ในการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติและการส่งมอบบริการสาธารณะมีขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980s โดยแนวคิด NPM มีการนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวาง NPM มีลักษณะสำคัญคือ เลียนแบบการ

บริหารงานของธุรกิจเอกชน (Private-sector Management) มีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) เน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำออก และการประเมินผล มองประชาชนผู้มารับบริการว่าเป็นลูกค้า (Customers) จากลักษณะของ NPM นำมาซึ่งจุดอ่อนของแนวคิดนี้คือ การบริหารงานภาครัฐบางอย่างไม่สามารถเลียนแบบเอกชนได้ และการมองประชาชนว่าเป็นเพียงลูกค้านั้น ไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องซะทีเดียวเพราะประชาชนมีความต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐมากกว่าการเป็นผู้รับบริการเพียงอย่างเดียว ดังนั้น จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) ที่ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนเป็นเครือข่าย (Network) ในกระบวนการนโยบาย การจัดสรรทรัพยากรและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

3. การจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance: NPG) เป็นแนวคิดที่เจริญเติบโตในช่วงศตวรรษที่ 21 เหตุอันเนื่องมาจากกระแสของสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลายและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบในวงกว้างและเกี่ยวข้องกับตัวแสดงจำนวนมากมาย การจัดการภาครัฐในแบบเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติกันอาจจะไม่สามารถตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ในขณะที่ Rhodes (1997) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการปกครอง (Governance) ไว้คือ เป็นการเปลี่ยนความหมายของการปกครอง (Government) และเป็นกระบวนการเปลี่ยนเงื่อนไขข้อบังคับหรือวิธีการใหม่ในการปฏิบัติต่อสังคม โดยแบ่งการจัดการปกครอง (Governance) เป็น 6 ลักษณะ คือ

1. การจัดการปกครอง (Governance) ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการแทรกแซงสาธารณะของอำนาจรัฐในการตัดสินใจดำเนินการบริหารที่ลดน้อยลง (Governance as the Minimal State) เป็นการใช้กลไกตลาดและกึ่งตลาดในการส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งเท่ากับว่ารัฐถูกลดบทบาทลง โดยมีการแปรรูปการให้บริการต่าง ๆ ต่อสาธารณะ

2. การจัดการปกครอง (Governance) ในฐานะที่เป็นบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) เป็นรูปแบบของการขึ้นและการควบคุมหน่วยงานให้บริการมีความสามารถในการรับผิดชอบ (Accountability) เปิดเผยข้อมูลและมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน คือ การที่ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทสำคัญ การดำเนินธุรกิจที่มีทิศทางและควบคุมตรวจสอบการบริหารงานของผู้บริหาร องค์กรธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อทั้งงานของบริษัทและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม



3. การจัดการปกครอง (Governance) ในฐานะที่เป็นการจัดการสาธารณะแบบใหม่ (New Public Management) คือ เน้นลัทธิการจัดการนิยม (Managerialism) และ เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันแนวใหม่ (New Institutional Economics) ด้วยการเสนอให้การ บริหารจัดการสาธารณะที่รัฐบาลจะต้องการแข่งขันตอบสนองประชาชนเสมือนเป็นลูกค้า มากกว่าเป็นผู้ถูกปกครอง ผู้บริหารงานของรัฐมีบทบาทเช่นเดียวกับผู้ประกอบการ มีการ แบ่งแยกตัดขอยระบบราชการ เพิ่มการแข่งขันด้วยการจ้างเหมาและใช้กลไกกึ่งตลาด และเพิ่ม ทางเลือกให้กับผู้มารับบริการ

4. การจัดการปกครอง (Governance) ในฐานะที่เป็นการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นการจัดการที่เน้นประสิทธิภาพ ระบบการตัดสินใจ และกรอบกฎหมายมี อิสระในการทำสัญญา การบริหารเงินทุนสามารถอธิบายได้ความรับผิดชอบของตัวแทน เศรษฐกิจ ในกฎหมายและสิทธิมนุษยชน และมีโครงสร้างทางสถาบันที่หลากหลาย ที่ธนาคารโลกนำไปใช้ กับประเทศด้อยพัฒนา

5. การจัดการปกครอง (Governance) ในฐานะที่เป็นระบบการเชื่อมโยงทางสังคม (Socio-cybernetic System) ผ่านประเด็นนโยบายสาธารณะ เป็นการให้ความสำคัญกับการ จำกัฒนาจำนวณส่วนกลาง เป็นสังคมที่ไร้ศูนย์กลางเพียงแหล่งเดียว แต่จะมีอยู่หลาย ๆ ที่และมีตัว แสดงที่หลากหลายในบริบทของนโยบายสาธารณะ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของภาครัฐที่จะกระตุ้น ให้เกิดการรวมตัวกันของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อมาแสดงพลังในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน อีกทั้งยัง ช่วยกันกำหนดกติกาในการจัดการร่วมกันอีกด้วย

6. การจัดการปกครอง (Governance) ในฐานะที่เป็นเครือข่ายขององค์การที่จัดการ ดูแลได้ด้วยตนเอง (Self-organizing Network) เป็นการเปิดโอกาสให้มีตัวแสดงที่หลากหลายใน การส่งมอบบริการภาครัฐทั้งฝ่ายรัฐ เอกชน และประชาชน ทำให้องค์กรต้องแลกเปลี่ยน ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงต้องมีเครือข่าย โดยเครือข่ายไม่ได้มีเพียงภาครัฐ เครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ทางสังคมที่กว้างขวาง รวมถึงกระจายอำนาจให้รัฐบาลท้องถิ่นผ่านการจัดการ เครือข่ายที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หน่วยงานลักษณะนี้ต้องสามารถจัดการดูแลตนเองได้มิใช่มีความเป็นอิสระเพียงอย่างเดียว



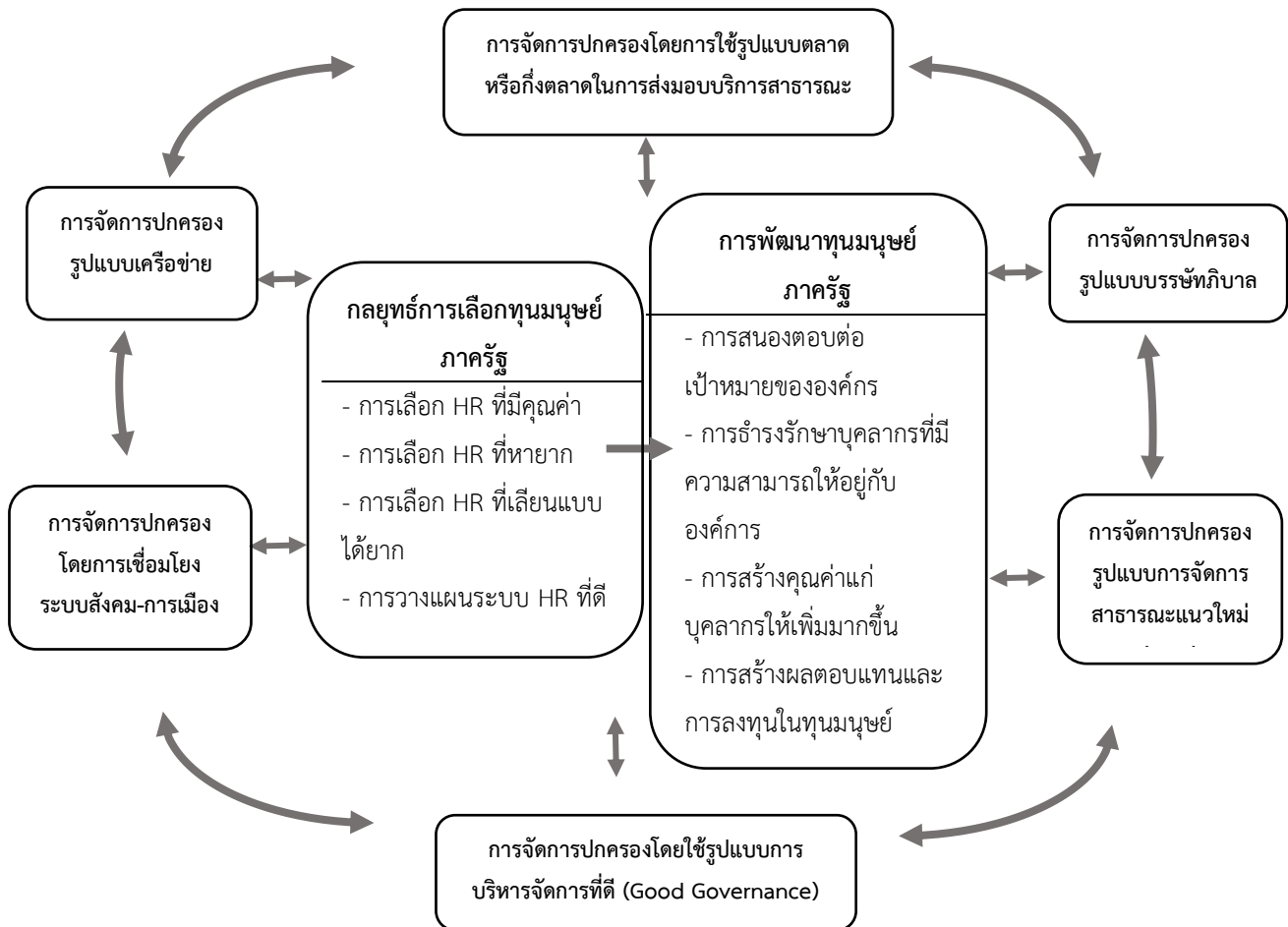
สรุป

การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐของไทยให้มีความสอดคล้องกับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) เป็นประเด็นที่น่าจับตามองไปพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยไปอย่างไม่หยุดยั้งของการพัฒนาการแนวคิดการจัดการภาครัฐของไทย ซึ่งแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) เป็นแนวคิดที่ก่อกำเนิดขึ้นบนพื้นฐานของการดำรงอยู่ของแนวคิดการจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิม (Public Administration: PA) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และไม่ใช่กระบวนทัศน์ใหม่หรือท้าทายแนวคิดแบบเดิมหรือจะเข้ามาแทนที่แนวคิดทั้งสองที่กล่าวมา แต่ NPG เป็นเครื่องมือเชิงมนโทัศน์ที่จะช่วยขยายความเข้าใจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงไปของกระแสสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ที่มีความแตกต่างหลากหลายและมีความสลับซับซ้อนของปัญหาและความต้องการของประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น (ไททัศน์ มาลา, 2561)

การเตรียมการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐของไทย ให้มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) นับว่าเป็นประเด็นที่กำลังท้าทาย เนื่องจากไม่เพียงแต่ภาครัฐกิจเท่านั้นที่มีการแข่งขันกันอย่างทวีความรุนแรง ภาครัฐเองจำเป็นต้องสรรหากลยุทธ์ศาสตร์สร้างความได้เปรียบในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้กับองค์กรของตน ดังนั้นผู้เขียนจึงหยิบยกแนวคิดดังกล่าวมาเชื่อมโยงกัน ทั้งแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ และแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐตื่นตัวและเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่และเตรียมพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐให้มีสมรรถนะความสามารถให้สอดคล้องกัน โดยอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



ภารกิจจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่



ภาพที่ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ กับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG)

จากภาพที่ 1 การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ กับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) ในปัจจุบันภารกิจการบริหารงานภาครัฐหรือบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (NPG) ใน 6 รูปแบบ คือ 1) การจัดการปกครองโดยใช้รูปแบบตลาดและกึ่งตลาดในการส่งมอบบริการสาธารณะ 2) การจัดการปกครองรูปแบบบริษัท 3) การจัดการปกครองรูปแบบการจัดการสาธารณะรูปแบบใหม่ (NPM) 4) การจัดการปกครองโดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) 5) การจัดการปกครองโดยการเชื่อมโยงระบบสังคม-การเมือง และ 6) การจัดการปกครองรูปแบบเครือข่าย



การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรในภาครัฐ เจ้าหน้าที่ภาครัฐให้มีบุคลิกลักษณะเพื่อตอบสนองในการกิจทั้ง 6 รูปแบบ หน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการเลือกทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ได้แก่

1) การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เพื่อนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร คือ การเลือกบุคลากรที่มีความตั้งใจในการทำงานสูง มีความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์กร อุทิศตัวเพื่อองค์กร และบุคลากรที่มีผลงานที่โดดเด่น

2) การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายาก ในข้อนี้มีความใกล้เคียงกับการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า แต่การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายาก คือ การพิจารณาจากผู้ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์สูง ที่เรียกว่าเป็น “หัวกะทิ” ขององค์กร บุคคลที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ คิดนอกกรอบ มีนวัตกรรมทางความคิดที่แปลกแตกต่าง

3) การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก หมายถึง บุคลากรที่มีลักษณะโดดเด่นต่อทุกสถานการณ์ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีจิตวิทยา ปรับตัวเก่ง เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ

4) การวางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในภารกิจจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ทั้ง 6 รูปแบบ เพื่อนำมากำหนดวิธีการฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐที่มีอยู่ในองค์กร และเตรียมการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการและคุณสมบัติตามลักษณะงานที่กำหนด รวมถึงการจัดการทีมงาน (Teamwork) เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

เมื่อมีการใช้กลยุทธ์การเลือกทุนมนุษย์เข้ามาในองค์กรแล้ว การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐจะต้องคำนึงถึงประเด็น 1) การสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ ในการมุ่งสู่การจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ใน 6 รูปแบบ 2) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถมีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด การสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรให้มีความจงรักภักดีในองค์กร และดำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน 3) การสร้างคุณค่าให้แก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรที่มีลักษณะเด่นดังกล่าว ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพในตัวเอง ด้วยการเปิดโอกาสให้ได้ศึกษาหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบ การสร้างทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และ 4) การสร้างผลตอบแทนและการลงทุนในทุนมนุษย์ เพื่อมีการสร้างคุณค่าให้กับทุนมนุษย์ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร



ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพในตัวเอง จะทำให้ตัวบุคลากรแต่ละคนมีคุณค่าสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรสามารถลดต้นทุนและเกิดผลกำไรเพิ่มมากขึ้น ถือว่าเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์

เอกสารอ้างอิง

- กันยารัตน์ จันทร์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร. (2562). ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิทยาการจัดการ, 6 (2), 209-222.
- दनัย เทียนพุฒ. (2551). บริหารคนในทศวรรษหน้า (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ไททัศน์ มาลา. (2561). การจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance: NPG): แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการจัดการปกครองท้องถิ่น. วารสารวไลยลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 8 (1), 179-194.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. วารสารนักบริหาร, 32 (4), 103-108.
- ปรีดาพร คณทา และดารารัตน์ อินทร์คุ้ม. (2559). ทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดใหม่. วารสารนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 1 (1), 62-70.
- เอลวิส โครตชมพู่ และจุฬาพรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). การบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21. วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์, 7 (1), 1017-1028.
- Cheema, G.S. (2005). From Public Administration to Governance: The Paradigm Shift in the Link between Government and Citizens. A paper presented at the 6th Global Forum on Reinventing Government towards Participatory and Transparent Governance. on 24-27 May 2005, Seoul, Republic of Korea.
- Osborne, S.P. (2010). Introduction: The (New) Public Governance: A Suitable Case for Treatment?. In The New Public Governance? : Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Stephen P. Osborne (ed.). London: Routledge.



Pestoff, V. (2010). New Public Governance, Co-production & Third Sector Social Services. Institute of Civil Society Studies, Ersta Skondal University Collage, Stockholm, Sweden.

Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Open University Press, Buckingham.