

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น:

กรณีศึกษาเทศบาลตำบลนาจอมเทียน\*

New Public Management Approaches in Local Administrative Organizations:  
a Case Study of Na Chom Thian Subdistrict Municipality

ภัทรียา แผ่นเงิน<sup>1</sup>

Pattreeya Phanngoen

6714830054@rumail.ru.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และแนวทางการพัฒนาในการบริหารงานภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนทนารวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมีประชากร คือ บุคลากรของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน จำนวน 191 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน พบว่า มีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนหลายช่องทาง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามีการยกระดับคุณภาพการให้บริการเป็นประจําอย่างต่อเนื่อง (2) ความเป็นอิสระในการบริหาร พบว่า มีความเป็นเอกภาพ แต่ยังมีเงื่อนไขด้านกฎระเบียบ (3) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล พบว่า มีการกำหนด KPI ตามภารกิจควบคู่กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการประเมินจะส่งผลต่อการให้รางวัลต่าง ๆ (4) การสร้าง/สนับสนุนด้านบุคลากรและเทคโนโลยี พบว่า ส่งผลดีต่อการบริหารงาน เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและงานของเทศบาล และ (5) การเปิดกว้างในการแข่งขัน พบว่า เกิดผลดีมากกว่าผลเสียในแง่ของประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน พบว่า มีปัญหาด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา ด้านบุคลากรที่มีไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน และมีข้อจำกัดด้านระเบียบ/กฎหมาย แนวทางการพัฒนาในการบริหารงาน พบว่า ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างตรงจุด เช่น ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านเทคโนโลยี และการสื่อสาร รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มากขึ้น

คำสำคัญ: การจัดการภาครัฐแนวใหม่; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; ประสิทธิภาพ

Keywords: New Public Management; Local Administrative Organizations; Efficiency

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลนาจอมเทียน

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการบริหารจัดการที่ถือว่าเป็นแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานใด ๆ ในการจัดทำบริการสาธารณะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด จากการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นตามกรอบอำนาจหน้าที่ จึงเน้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการประชาชนอย่างแท้จริง ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในแง่ของการบริหารงานที่เป็นมืออาชีพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว โดยการนำทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันขององค์กร การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถทำงานได้ตรงเป้าหมาย ผ่านการฝึกอบรม การให้คำตอบแทนต่าง ๆ ระบบคุณธรรม ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคเอกชน หรือหน่วยงานที่ไม่ใช่ภาครัฐ และหน่วยงานที่เป็นภาครัฐด้วยกันเข้ามามีส่วนร่วมการทำงานให้เกิดแข่งขันที่ส่งผลเป็นประจักษ์ เกิดประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุดในการให้บริการสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมทั้งการบริหารและการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม สะดวก รวดเร็วขึ้น และประหยัดขึ้น ซึ่งจะมีองค์ประกอบหรือหน้าที่หลักที่สำคัญที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการจัดการองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงบประมาณ ตลอดจนการติดตามและการประเมินผล

การบริหารงานภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยเน้นการให้บริการสาธารณะที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ว่า ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) เป็นการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การจัดการกับความกังวลของประชาชนในทุกขั้นตอนของการส่งมอบงานบริการหรืออาจกล่าวได้ว่า ในการปฏิบัติงาน ระบบราชการจะต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 42-44) แต่การบริหารงานในภาพรวมแล้วเทศบาลตำบลนาจอมเทียน มีระบบการบริหารที่ยังขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เทศบาลมีข้อจำกัดในเรื่องอำนาจหน้าที่ กรอบศักยภาพ งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร ปริมาณงานประจำและพื้นที่รับผิดชอบมีมาก ไม่สามารถบริหารและพัฒนาได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งมีความขัดแย้งในองค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีการผันผวนอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน ทำให้การพัฒนาท้องถิ่น ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และยังไม่บรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพเท่าที่ควร การมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ยังมีน้อยไม่สามารถสะท้อนปัญหาความต้องการได้อย่างตรงจุด อย่างไรก็ตาม เทศบาลฯ ได้นำศักยภาพและกรอบอำนาจหน้าที่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่าในด้านการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารงานและการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ถูกต้อง เป็นธรรม สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมของพื้นที่ในเขตความรับผิดชอบ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารแบบภาคเอกชนและการจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น ปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีขนาดเล็กให้เหมาะสมกับการบริหารและการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้เข้ารับการให้บริการสาธารณะ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพีรพงษ์ แสงแก้ว และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2565) ศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร พบว่า แนวทาง

พัฒนาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องเน้นการปรับโครงสร้างให้เล็กลง โดยมีขนาดให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยการประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบภาคเอกชน

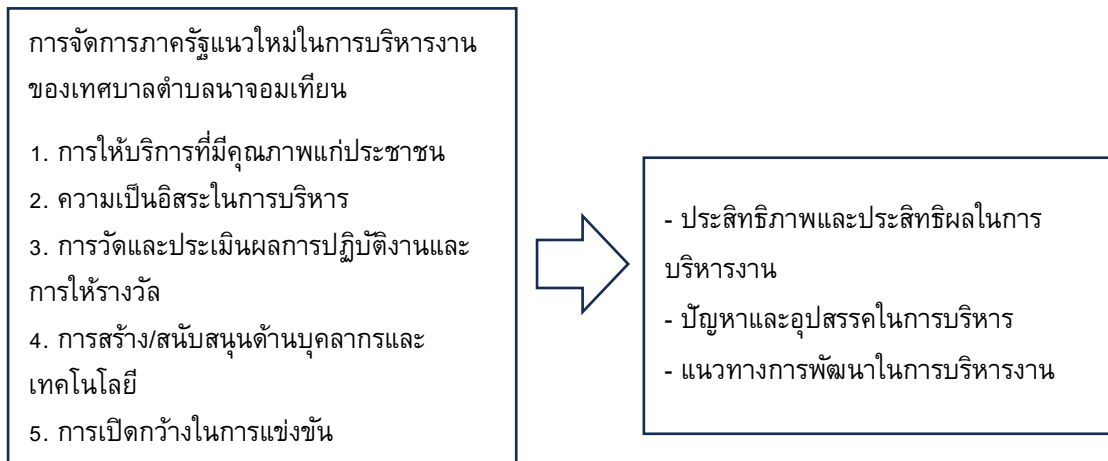
จากบริบทความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่และปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน ตลอดจนแนวทางการพัฒนาการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลแก่หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะนำหลักแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ให้เหมาะสมแก่การบริหารงาน การพัฒนา และการจัดการการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาในการบริหารงานภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลนาจอมเทียน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากบทความวิชาการ เอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หนังสือ เอกสารวิจัย วิทยานิพนธ์ต่าง ๆ และระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. การวิจัยสนาม (Field Research) ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน ประกอบด้วย ผู้บริหารเทศบาล พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง จำนวน 191 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์โดยเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีบทบาทในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นสามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี และปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบลนาจอมเทียนมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 10 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารเทศบาล (ฝ่ายการเมือง) จำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารเทศบาล (ฝ่ายประจำ) จำนวน 2 คน
3. พนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าฝ่าย/งาน จำนวน 3 คน
4. พนักงานเทศบาล ระดับปฏิบัติการขึ้นไป จำนวน 2 คน
5. ลูกจ้างประจำหรือพนักงานจ้างที่เป็นผู้ทำงานช่วยเหลือและสนับสนุนภารกิจงานของเทศบาล จำนวน 2 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2554, หน้า 75 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 40) และการสัมภาษณ์ จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ที่ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน โดยมีข้อคำถาม 5 ประเด็น ได้แก่ 1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน 2. ความเป็นอิสระในการบริหาร 3. การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล 4. การสร้าง/สนับสนุนด้านบุคลากรและเทคโนโลยี และ 5. การเปิดกว้างในการแข่งขัน และมีข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ หนังสือทั่วไป หนังสืออ้างอิง งานวิจัย และเอกสารทางราชการ เป็นต้น
2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured

Interview) โดยผู้วิจัยจะกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้าอย่างแน่นอนตายตัวในแบบสัมภาษณ์ และเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์จะครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามคำถามที่กำหนดไว้เท่านั้น จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ซึ่งก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะกำหนดและนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ในการสัมภาษณ์ โดยแจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการจดบันทึก การสนทนาและบันทึกเสียงสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยในครั้งนี้ ในส่วนของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการบริหารงาน ภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน ในรูปแบบพรรณนา

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลนาจอมเทียน สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

#### 1. การบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน

การบริหารงานภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ขึ้นอยู่กับการนำศักยภาพของเทศบาลฯ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนการใช้อำนาจหน้าที่ภายใต้กฎระเบียบ/กฎหมาย เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารงานและการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ถูกต้อง เป็นธรรม สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมของพื้นที่ในเขตความรับผิดชอบ โดยการบริหารงานภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลฯ สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ซึ่งเทศบาลฯ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการสาธารณะ มีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากประชาชนเกี่ยวกับบริการในหลากหลายช่องทาง เพื่อสะท้อนปัญหาความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชน มีการปรับปรุงและทบทวนมาตรการที่จะช่วยยกระดับคุณภาพในการให้บริการประชาชนเป็นประจําอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น ด้วยการ

พัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้เข้ารับการให้บริการสาธารณะ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 (2569) ให้ข้อมูลว่า การบริหารงานของเทศบาลตำบลนาจอมเทียนยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านอาชีพ ด้านความเป็นอยู่ของประชาชน ยกตัวอย่างงานในความรับผิดชอบของกองช่าง จะมีการรับฟังความคิดเห็นผ่านการจัดเวทีประชาคม การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อนำประเด็นความเห็นมารวบรวมไปสู่การบรรจุโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนจะเป็นกรอบในการดำเนินงานไปสู่การพัฒนา การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงาน และการจัดทำแผนต่าง ๆ

1.2 ความเป็นอิสระในการบริหาร เทศบาลฯ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นเอกภาพค่อนข้างมาก ในรูปแบบของการกระจายอำนาจการปกครองจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น เช่น การตั้งงบประมาณรายจ่ายในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี แต่ยังมีเงื่อนไขและข้อจำกัดในเรื่องของกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งทำให้ไม่คล่องตัวในการตัดสินใจที่จะดำเนินการดังข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 (2569) ให้ข้อมูลว่า งานบางงานควรมอบอำนาจให้เบ็ดเสร็จ และควรมีการกระจายอำนาจ เช่น งานบางงานต้องขออนุมัติ ขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก ซึ่งการกระจายอำนาจนี้ยังลงมาไม่ถึงท้องถิ่นเท่าที่ควร อีกทั้งความเป็นอิสระในมุมมองของคนในพื้นที่ คือ การกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั้งด้านการตัดสินใจ การเงิน และงานบุคคล เป็นความอิสระภายใต้เป้าหมายและความรับผิดชอบที่ชัดเจน อิสระทางวิชาชีพหรือในงานเฉพาะทาง เช่น งานวิศวกรรมของกองช่าง ที่ต้องคำนึงถึงการตัดสินใจตามหลักวิชาชีพและความปลอดภัยสาธารณะ โดยมีระเบียบกฎหมายรองรับความถูกต้อง การลดการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อให้ท้องถิ่นคล่องตัวและตอบสนองประชาชนได้ทันที

1.3 เทศบาลฯ มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPI ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายควบคู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละระดับ และมีการประเมินระดับองค์กรจากผลลัพธ์ด้านการให้บริการประชาชน ซึ่งผลการประเมินเหล่านี้ จะนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเงินโบนัสประจำปี ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในแต่ละส่วนราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและทำให้งานเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 (2569) ให้ข้อมูลว่า บางครั้งแรงจูงใจในการทำงานไม่จำเป็นต้องเป็นเงินรางวัล แต่จะเป็นการสื่อสาร การประสานงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ถ้ามีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการบริหารจัดการที่ดี ก็จะไปสู่แรงจูงใจในการทำงานได้ และสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ดีมากขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทนพิเศษ เงินโบนัส สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น ถือเป็นสิ่งที่ดี ส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

1.4 การสร้าง/สนับสนุนด้านบุคลากรและเทคโนโลยี จะส่งผลดีต่อการบริหารงานของเทศบาลฯ เพราะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและประสิทธิภาพของงาน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบราชการที่ทันสมัยในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมการยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ยกตัวอย่างด้านบุคลากร มีระบบศูนย์บริการข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ หรือระบบ LHR ระบบประกันสังคม ระบบการประเมินวิทยฐานะของครู (พนักงานครูเทศบาล) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานด้านบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ระบบ LHR จะมีการอัปเดตข้อมูลเป็นประจำ ทำให้ทราบว่ามีเมื่อเทศบาลต้องการรับ/โอน พนักงานเทศบาล ก็สามารถตรวจสอบจากระบบนี้ได้ทันที (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, 2569)

1.5 การเปิดโอกาสในการแข่งขัน ที่ทุกภาคส่วนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการความร่วมมือของภาคเอกชนหรือภาคประชาสังคม ล้วนเป็นไปเพื่อให้การบริการสาธารณะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ซึ่งถือเป็นผลดีมากกว่าผลเสีย ในแง่ของประสิทธิภาพและความคุ้มค่า และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง ดังข้อมูลจาก ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) ให้ข้อมูลว่า เทศบาลฯ ไม่ได้ดำเนินการเพื่อแสวงหากำไรหรือผลประโยชน์ เนื่องจากเป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชน โดยมีการบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง ต่างจากภาคเอกชนที่มุ่งเน้นผลกำไรเป็นสำคัญ จึงสามารถลงทุนหรือหางบประมาณมาลงทุนในให้บริการสาธารณะได้ง่ายกว่า ด้านระเบียบกฎหมายก็ไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยากเหมือนภาครัฐ การบริหารงานก็ไม่มี ความซับซ้อน ดังนั้น ภาคเอกชนจะมีความได้เปรียบในด้านนี้ ส่วนเทศบาลจะเสียเปรียบ แต่เน้นเครือข่าย

## 2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน

จากการศึกษาข้อจำกัดที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน พบว่า มีข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ด้านงบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารงานมีไม่เพียงพอต่อการพัฒนาและไม่ทันต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งส่งผลทำให้ประชาชนรู้สึกว่าการพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด มีความล่าช้า มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งมีปัญหาคาระเมืองท้องถิ่น ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารเทศบาลและสภาเทศบาล ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลฯ มีความล่าช้า เพราะกระบวนการหลายขั้นตอนและยังส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินไปใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

2.2 ด้านบุคลากร มีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานของเทศบาลฯ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เกิดปัญหา "งานล้นคน" บุคลากรขาดทักษะในงานบางงาน ขาดความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในเรื่องของสายบังคับบัญชาที่มากเกินไป ทำให้กระบวนการบริหารมีความซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นโครงการ/กิจกรรม การลงพื้นที่ การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เกิดความล่าช้า เพราะต้องผ่านกระบวนการเสนองานหลายขั้นตอน อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย ทำให้การรับมอบหมายงานไม่ชัดเจน

2.3 ด้านระเบียบ/กฎหมาย ซึ่งการทำงานของเทศบาลต้องอยู่ภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้ความคล่องตัวในการตัดสินใจและการอนุมัติต่าง ๆ ใช้เวลานาน และแก้ไขปัญหาที่จำเป็นเร่งด่วนได้ไม่ทันการณ์ รวมถึงในเขตพื้นที่ของเทศบาลฯ มีปัญหาเรื่องการเมืองท้องถิ่นที่รุนแรง ต่างขั้ว ต่างฝ่าย ทำให้มีข้อจำกัดด้านการวางแผน การจัดการองค์กรที่ไม่ยืดหยุ่นส่งผลให้การบริการสาธารณะมีอุปสรรค

นอกจากนี้ ยังมีอุปสรรคด้านบริบทพื้นที่ จากความเป็นเมืองท่องเที่ยว มีพื้นที่กว้างขวางและติดกับเมืองพัทยา ทำให้มีสถานประกอบการและนักลงทุนจำนวนมาก ปริมาณงานบริการจึงมีจำนวนมาก ดังข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า ด้วยความที่เป็นเทศบาลขนาดเล็ก แต่มีพื้นที่รับผิดชอบกว้างขวาง มีสถานประกอบการ โรงแรมขนาดใหญ่ ร้านอาหาร ซึ่งตั้งอยู่ในเขตแหล่งท่องเที่ยว และเทศบาลมีพื้นที่ติดต่อกับเมืองพัทยา ทำให้ปริมาณงานในส่วนของการบริการกว้าง มากกว่าที่จะดูแลการให้บริการประชาชนในพื้นที่

### 3. แนวทางการพัฒนาในการบริหารงานภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน

ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาในการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน มีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างตรงจุด การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินโครงการที่จำเป็นเร่งด่วน โดยคำนึงถึงสถานะการคลังและความเป็นไปได้ใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้การขับเคลื่อนงานเป็นรูปธรรมและโปร่งใส สรรหาและจัดวางคนให้เหมาะสม เร่งบรรจุบุคลากรให้เต็มตามกรอบอัตรากำลัง และคัดเลือกผู้ที่มีสมรรถนะตรงกับสายงาน โดยเฉพาะการดึงคนในพื้นที่เข้าทำงานเพื่อลดปัญหาการโอนย้ายยกระดับทักษะบุคลากรด้วยการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ มีการประเมินผลอย่างเป็นธรรม ระบบการประเมินผลงานต้องเที่ยงตรง ปราศจากอคติจากผู้บังคับบัญชา การนำระบบดิจิทัลมาใช้บริหารจัดการงานบริการประชาชน การลดขั้นตอนในสายบังคับบัญชาให้สั้นลง การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้วยการเพิ่มการปฏิสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมแบบ "ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข" เพื่อสร้างความโปร่งใสและลดปัญหาการทุจริต ดึงข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 1 (2569) ให้ข้อมูลว่า ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้น การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร การใช้เทคโนโลยีและการให้ข้อมูลที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ปัจจุบัน การวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการพัฒนาในทุกๆ ด้านให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลการวิจัยออกเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน พบว่า เทศบาลตำบลนาจอมเทียนยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการสาธารณะ โดยมีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากประชาชนเกี่ยวกับบริการในหลากหลายช่องทาง เพื่อสะท้อนปัญหาความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชน เช่น การร้องเรียนด้วยตนเอง โดยการเดินทางมาที่เทศบาลเพื่อเขียนคำร้อง ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน โทรศัพท์สายด่วนของเทศบาล เว็บไซต์ เฟซบุ๊กของเทศบาล Line Official หรือระบบสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ของเทศบาล รวมถึงมีกล่องรับความคิดเห็นและมีเวรบริการประชาชน เวลา 12.00 - 13.00 น. เป็นต้น เมื่อได้รับข้อมูลการร้องเรียนหรือความคิดเห็นจากประชาชนมาแล้ว จะนำไปจัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์ปัญหาความเดือดร้อนพร้อมหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยการมอบหมายส่วนราชการของเทศบาลฯ ที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการนำเสนอผู้บริหาร และมีการติดตามและแจ้งผลการดำเนินงานให้ประชาชนทราบเพื่อความโปร่งใส อีกทั้งยังมีการปรับปรุงและทบทวนมาตรฐานที่จะช่วยยกระดับคุณภาพในการให้บริการประชาชนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล และลดภาระในการติดต่อราชการของประชาชน โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ด้วยการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้เข้ารับการให้บริการสาธารณะ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 42-44) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) เป็นการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในการปฏิบัติงาน ระบบราชการจะต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และเน้นผลลัพธ์ (Result-oriented) ที่ว่ามีการติดตามผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เทศบาลฯ มีกระบวนการติดตามผลและแจ้งผลการดำเนินงานให้ประชาชนทราบเพื่อความโปร่งใส

**2. ความเป็นอิสระในการบริหาร** พบว่า ก่อนข้างมีความเป็นเอกภาพ จากการกระจายอำนาจการปกครองจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น เช่น การตั้งงบประมาณรายจ่ายในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และยังมีลักษณะเป็น "อิสระภายใต้การกำกับดูแล" คือมีอิสระในการวางแผนการพัฒนา เช่น ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และบริหารจัดการเชิงนโยบายในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจากกาเลือกตั้ง แต่ในทางปฏิบัติยังคงต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขและกฎหมาย/ระเบียบจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ ด้านการดำเนินงาน มีความยืดหยุ่นสูงในการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นและการบริการประชาชน แต่มีข้อจำกัดด้านอำนาจทับซ้อนในบางภารกิจ เช่น การจัดการชายหาด เทศบาลฯ ไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จ ต้องขออนุญาตหรือประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เช่น กรมเจ้าท่า หรือตำรวจ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเร่งด่วน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) ที่กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 10 ประการ (Boston, 2011 อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญ โมลาแสง, 2566, หน้า 49-50) ประการที่ 4 การโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง (Devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

**3. การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล** พบว่า เทศบาลตำบลนาจอมเทียนมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPI ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายควบคู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละระดับ ตามหลักการแล้วการประเมินผลงานแต่ละครั้ง ต้องมีการพูดคุยระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน จะได้รับทราบความประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน ในขณะที่ผู้ถูกประเมินต้องได้รับการติดตาม กำกับดูแล และการชี้แนะจากผู้ประเมินในสิ่งที่ขาดตกบกพร่องไป การทำงานถึงจะดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ และยังมีประเมินระดับองค์กรจากผลลัพธ์ด้านการให้บริการประชาชน ซึ่งผลการประเมินเหล่านี้ จะนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเงินโบนัสประจำปี ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในแต่ละส่วนราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและทำให้งานเกิดประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งเทศบาลฯ มีการบริหารงานโดยการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล ซึ่งรูปแบบของรางวัลและแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจด้านตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ เงินโบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นอย่างมากสำหรับข้าราชการท้องถิ่นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชา การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตนเอง และการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การสื่อสารที่ชัดเจน และการชี้แนะแนวทางที่เหมาะสมสามารถเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 13 ด้าน ของเสนอ อัครมณฑา (2558, หน้า 205-210) ในด้านที่ 3 การเน้นผลสำเร็จ (focus on results) องค์กรต้องเน้นที่ผลสำเร็จ ในระดับบุคคลต้องใช้ระบบประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แม้แต่บุคคลที่สำคัญขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การให้รางวัลหรือการลงโทษตามมา และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) ที่กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 10 ประการ (Boston, 2011 อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญ โมลาแสง, 2566, หน้า 49-50) ประเด็นที่ 9 มีการสร้างแรงจูงใจในองค์กร เช่น การจ่ายตอบแทนในรูปของตัวเงินมากขึ้น เพื่อเป็นรางวัล (Monetary incentives) โดยถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นอย่างมากสำหรับข้าราชการท้องถิ่นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

**4. การสร้าง/สนับสนุนด้านบุคลากรและเทคโนโลยี** พบว่า ส่งผลดีต่อการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ถือเป็นการ Upskill ช่วยให้บุคลากรมีความรู้เท่าทันระเบียบ/กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ช่วยลดขั้นตอนในการให้บริการประชาชน และเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยี ทำให้การทำงานคล่องตัวและลดความผิดพลาด เมื่อบุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะจนมีคุณภาพสูงขึ้น ระบบค่าตอบแทนจะตามมาซึ่งเป็นตัวสะท้อนถึงความสามารถ และเป็นบรรทัดฐานการสร้างแรงจูงใจ ด้านคุณธรรม ความเก่งต้องมากคู่กับความดี หากมีทักษะแต่ขาดคุณธรรมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการบริหารงาน การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเมื่อเทียบกับภาคเอกชน และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ถือเป็น การเพิ่มขีดความสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และประสิทธิภาพของงาน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน ได้ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด รองรับการเปลี่ยนแปลงระบบราชการที่ทันสมัยในปัจจุบันและอนาคต และยังช่วยส่งเสริมการยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับการให้ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ สมนึก แก้วมณี (2562, หน้า 14 - 16 อ้างถึงใน จิตติพร นิมย์ย่อย, 2564, หน้า 7) ที่กล่าวถึงการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของธัชฌาณินทร์ เหลืองจิรัชติกาล (2565) ศึกษาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดบริการสาธารณะ ของเทศบาลในจังหวัดชุมพร พบว่า เทศบาลควรลดขั้นตอนในการให้บริการประชาชน และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการ

**5. การเปิดกว้างในการแข่งขัน** พบว่า การเปิดโอกาสในการแข่งขันที่ทุกภาคส่วนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน มีความได้เปรียบในแง่ของประสิทธิภาพและความรวดเร็ว ภาคเอกชนมีโครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีความคล่องตัวสูงกว่าระบบราชการ ลดขั้นตอนที่ยุงยากซับซ้อน และทำงานได้รวดเร็วกว่า ด้านนวัตกรรมและความเชี่ยวชาญ เอกชนมักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยยกระดับคุณภาพการบริการให้ดีขึ้น เช่น การจัดเก็บขยะที่มีประสิทธิภาพ ในแง่ความคุ้มค่าด้านงบประมาณ ช่วยลดภาระงบประมาณและบุคลากรของเทศบาล เกิดการแข่งขันด้านราคา ซึ่งอาจช่วยลดภาระภาษีของประชาชนในระยะยาว และเอกชนสามารถระดมทุนหรือลงทุนในโครงการสาธารณะได้ง่ายกว่า เนื่องจากไม่มีข้อจำกัดด้านระเบียบงบประมาณที่เคร่งครัดเหมือนภาครัฐ มีความเสียเปรียบในเรื่องของเป้าหมายที่ต่างกันคือ ภาคเอกชนมุ่งเน้นผลกำไรเป็นหลัก ในขณะที่เทศบาลเน้นการบริการสาธารณะ ซึ่งอาจทำให้เอกชนไม่ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่หากผลตอบแทนไม่คุ้มค่าการควบคุมและกำกับดูแลคุณภาพงานทำได้ยากขึ้น อาจมีปัญหาระยะผลประโยชน์ส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง และอาจมีความเสี่ยงในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเทศบาลกับภาคเอกชนหรือภาคประชาสังคม หรือหน่วยงานต่าง ๆ ล้วนเป็นไปเพื่อให้การบริการสาธารณะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเทศบาล ซึ่งถือเป็นผลดีมากกว่าผลเสีย ในแง่ของประสิทธิภาพและความคุ้มค่า และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง สอดคล้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 13 ด้าน ของเสนอ อัครวัฒน์ตา (2558, หน้า 205-210) ในด้านที่ 7 การเปลี่ยนไปสู่การแข่งขันกันมากขึ้น (shift to greater competition) ที่กล่าวถึงลักษณะเด่นอันหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ นำเอาการแข่งขัน มาใช้ การแข่งขันเพื่อจูงใจเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยลดต้นทุนเมื่อเทียบกับกรณีที่รัฐเป็นผู้จัดการ ส่วนดีของวิธีแข่งขัน คือ ทำให้เกิดการลดค่าใช้จ่าย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของธัชฌาณินทร์

อุไรวรรณ (2566) ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการจัดบริการสาธารณะ เขตเทศบาลนครภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต พบว่า ปัจจัยแนวความคิดการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการจัดบริการสาธารณะ ได้แก่ ด้านการร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการจัดบริการสาธารณะค้นพบรูปแบบดังประเด็น การประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้าง และการแข่งขันประมูลงานเพื่อลดต้นทุน

**ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน** พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเรื่องงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาและปริมาณงาน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในการดำเนินโครงการพัฒนาในเขตพื้นที่ และมีปัญหาการเมืองท้องถิ่น ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารเทศบาลและสภาเทศบาล ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล มีความล่าช้า เพราะกระบวนการที่ซับซ้อนและยังส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินไปใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหาด้านบุคลากร ที่มีจำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ขาดทักษะเฉพาะทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน เกิดความล่าช้า และมีอุปสรรคต่อการดำเนินงานจากการที่มีขั้นตอนและสายบังคับบัญชาที่มากเกินไป ไม่มีการวางแผนการทำงาน ทำให้ขาดความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน ขาดการสื่อสารภายในองค์กร การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย ทำให้การรับมอบหมายงานไม่ชัดเจน ปัญหาอุปสรรคด้านบริบทพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพระเมธาวิเชียร (สุเทพ พุทธจรยา) และสาลินี รักกัญญา (2566) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย ของเทศบาลตำบลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า องค์กรนี้เคยประสบปัญหาหรืออุปสรรคหลายด้าน คือ ด้านการวางแผน เช่น ทำงานโดยไม่มีแผน การจัดการองค์กร เช่น มอบหมายงานไม่ตรงอำนาจหรือหน้าที่ ด้านการจัดกำลังคน เช่น จัดบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงความรู้ ความสามารถ ด้านการงบประมาณ เช่น มีความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

**ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาในการบริหารงาน** พบว่า เทศบาลตำบลนาจอมเทียนมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างตรงจุด การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินโครงการที่จำเป็นเร่งด่วน โดยคำนึงถึงสถานะการคลังและความเป็นไปได้ วางแนวทางการดำเนินนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้จริงสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้การขับเคลื่อนงานเป็นรูปธรรมและโปร่งใส สรรหาและจัดวางคนให้เหมาะสม เร่งบรรจุบุคลากรให้เต็มตามกรอบอัตรากำลัง และคัดเลือกผู้ที่มีสมรรถนะตรงกับสายงาน โดยเฉพาะการดึงคนในพื้นที่เข้าทำงานเพื่อลดปัญหาการโอนย้ายยกระดับทักษะบุคลากรด้วยการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ มีการวัดและประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นธรรม ระบบการประเมินผลงานต้องเที่ยงตรง ปราศจากอคติจากผู้บังคับบัญชา การนำระบบดิจิทัลมาใช้บริหารจัดการงานบริการประชาชน การลดขั้นตอนในสายบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ปรับโครงสร้างให้เล็กลงเหมาะสมกับการบริหารและการปฏิบัติงานของเทศบาล การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้วยการเพิ่มการปฏิสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมแบบ "ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข" เพื่อสร้างความโปร่งใสและลดปัญหาการทุจริต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติเดช ศรีสุวรรณ (2566) ศึกษาแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การจัดการภาครัฐของหน่วยปฏิบัติการแพทย์ระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาหน่วยปฏิบัติการแพทย์ระดับสูงเทศบาลนครรังสิต พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นตอนการดำเนินการ มีการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติการแพทย์ระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่บน

พื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และการวางแผนนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานได้จริง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพีรพงษ์ แสงแก้ว และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2565) ศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร พบว่า ข้อเสนอแนะและแนวทางพัฒนาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องกำหนดมาตรฐานและมาตรการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยเน้นการปรับโครงสร้างให้เล็กลง โดยมีขนาดให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลนาจอมเทียน แสดงให้เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาใช้ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลนาจอมเทียน ถือแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานใด ๆ ในการจัดทำบริการสาธารณะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นการให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการประชาชนอย่างแท้จริง ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของเทศบาลฯ ในแง่ของการบริหารงานจัดการที่ดี ดังนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เทศบาลตำบลนาจอมเทียนควรมีการประเมินและตรวจสอบปริมาณงานจริงของแต่ละกอง/ฝ่าย แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงผ่านเวทีการประชุมปรึกษาหารือ ชี้แจงแนวทาง เพื่อลดปัญหาทางงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน และปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานของเทศบาลฯ หรือปัญหา “งานล้นคน” และจัดทำการเกี่ย้อตรากำลังให้เหมาะสม

2. เทศบาลตำบลนาจอมเทียนควรส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของเทศบาลตำบลนาจอมเทียนให้มากขึ้น โดยหาแนวทาง วิธีการ ให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน เช่น การจัดเวทีประชาคมหมู่บ้าน ซึ่งเป็นการลงพื้นที่จริง ควรเพิ่มระยะเวลาในการจัดทำมากขึ้น จาก 1 ครั้งต่อปี เป็น 2-3 ครั้งต่อปี รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ ตรวจสอบได้ เพิ่มความโปร่งใสและสร้างหลักประกันความเชื่อมั่น

3. เนื่องจากบริบทพื้นที่มีปัญหาด้านการเมืองท้องถิ่น ซึ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ การบริหารงานของเทศบาลตำบลนาจอมเทียนควรนำแนวทางการบริหารที่เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทั้งจากภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ประชาชนทั่วไป และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เน้นการสร้างเครือข่าย เพิ่มประสิทธิภาพงานประจำ ลดการใช้ดุลยพินิจ และใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มศักยภาพการบริหารและการให้บริการสาธารณะให้มากขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการบริการสาธารณะแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคู่ด้วย และหาข้อมูลเน้นแบบเจาะจงลงไปในแต่ละสำนัก/กอง หรือลงพื้นที่เพื่อสอบถามความคิดเห็นของประชาชนที่เป็นผู้รับบริการโดยตรง ซึ่งข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลจากด้านผู้ให้บริการฝ่ายเดียว การลงพื้นที่ต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เป็นประชาชนในแต่ละหมู่บ้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ถูกต้อง ครบถ้วน และครอบคลุม รวมถึงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาในการบริหารงานด้านการบริการสาธารณะอย่างมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติเดช ศรีสุวรรณ. (2566). แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐของหน่วยปฏิบัติการแพทย์ระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาหน่วยปฏิบัติการแพทย์ระดับสูงเทศบาลนครรังสิต. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จิตติพร ฉิมย้อย. (2564). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเขาหัวนา อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- รัชฎาภาศ อุไรวรรณ. (2566). รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการจัดบริการสาธารณสุขเขตเทศบาลนครภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต. วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา, 13(1), 24-25
- ธีษณารินทร์ เหลืองจิรโชติกาล. (2564). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดบริการสาธารณสุขของเทศบาลในจังหวัดชุมพร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16(1), 148
- พระเมธาวิณัยรส (สุเทพ พุทธรจรรยา) และสาลีณี รักษกัญญ. (2566) การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข. วารสารวิจัยวิชาการ, 6(1)
- พีรพงษ์ แสงแก้ว และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2565). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร. *Journal of Modern Learning Development*, 7(5), 179
- รัฐธรรมนุญ โมลาแสง. (2566). แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการจัดการภาครัฐแนวใหม่. วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน, 1(1), 40
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เสนอ อัครมันตา. (2558). ความรู้เบื้องต้นทางรัฐประศาสนศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). จังหวัดนครปฐม: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสินทวีกิจ พรินต์ติ้ง (สำนักงานใหญ่)
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 8.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 8.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 9.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 9.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 9.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มกราคม, 9.