

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

นางสาววิไล ชัยสมภาร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

The Performance Result of Municipality Officers in Lamphun Province

Miss Wilai Chaisomparn



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University


2015

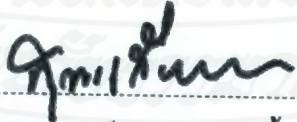
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน
ชื่อและนามสกุล นางสาววิไล ชัยสมภาร
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สุพร เสียนสลาย


วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนิมพานิช)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุพร เสียนสลาย)


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ผู้วิจัย นางสาววิไล ชัยสมภาร **รหัสนักศึกษา** 2563001060 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

(2) รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เลี่ยนสลาย **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน (2) ศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 39 แห่ง ประกอบด้วยเทศบาลเมืองจำนวน 1 แห่งและเทศบาลตำบลจำนวน 38 แห่ง รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 879 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาครั้งนี้จำนวน 275 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .976 และสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีจากเทศบาลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (4) การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและแนวทางเพื่อเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยควรให้ความสำคัญกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หลักสมรรถนะ หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มาเป็นกรอบในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล

คำสำคัญ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์

Thesis title: The Performance Result of Municipality Officers in Lamphun Province

Researcher: Miss Wilai Chaisomparn; **ID:** 2563001060;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;

(2) Dr. Suraporn Sian-salai, Associate Professor; **Academic year:** 2015

Abstract

The purpose of this study were to (1) study the level of performance result of Municipality Officers in Lamphun Province (2) compare the level of performance result of Municipality Officers between town municipality and municipal district (3) study factors influencing the performance result of Municipality Officers in Lamphun Province and (4) recommend appropriate approach to enhance the performance result of Municipality Officers in Lamphun Province.

This study was a survey research. Population consisted of 879 municipality officers in Lamphun Province from total 39 municipality, from which samples of 275 were drawn. Instruments used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test and multiple regression analysis.

Research result revealed that (1) the level of performance result of Municipality Officers in Lamphun Province was higher than 80 percent with .05 level of significance, (2) level of performance result was different between town municipality and district municipality at .05 level of significance, (3) factors influencing the performance result of Municipality Officers in Lamphun Province were Good Governance, Strategic Management, Competency, Result - Based Management and paradigm, organization culture, value of work (I AM READY) at .05 level of significance , (4) recommendation were that organization should enforce implementation of policy and regulations should enhance the level of performance result of Municipality Officers in Lamphun Province. Moreover, Organization should emphasize on developing performance guidelines including Good Governance, strategic management, competency, Result - Based Management and paradigm, organization culture, value of work (I AM READY) which would lead to increasing in performance result of the Municipality officers as a whole.

Keywords: Performance result, Municipality officers in Lamphun Province, Factors influencing the performance result

กิตติกรรมประกาศ

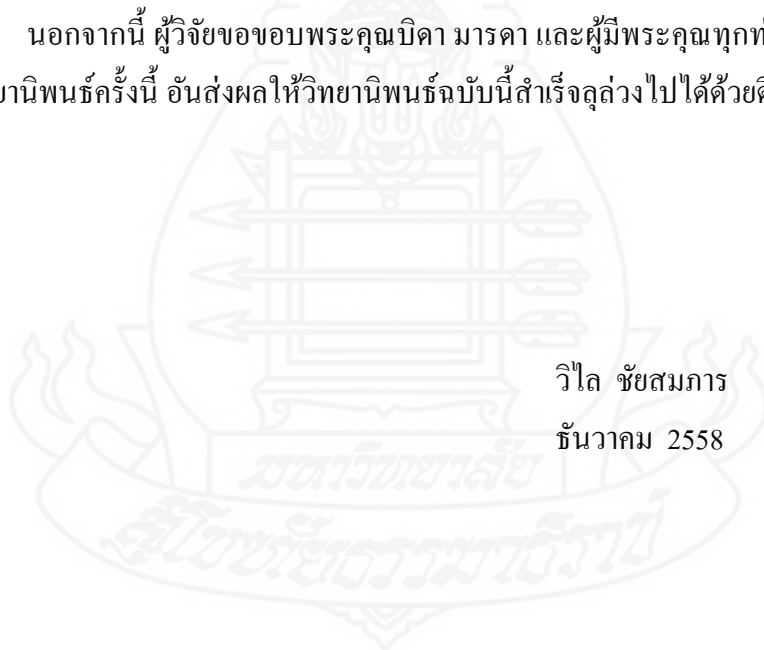
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำ รวมทั้งติดตามการทำ วิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้มาตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบพระคุณ นายกเทศมนตรีและพนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน เทศบาลในจังหวัดลำพูนทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทำการวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นายขยัน วิพรหมชัย นายกเทศมนตรีตำบลอุโมงค์ ดร.ประสิทธิ์ จันทกลาง นายกเทศมนตรีตำบลบ้านกลาง และนายสิริวุฒิ คำธิตา รองนายกเทศมนตรีเมืองลำพูน ที่เสียสละ เวลาในการให้สัมภาษณ์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านที่เป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

วิไล ชัยสมภาร

ธันวาคม 2558



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	6
วัตถุประสงค์การวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	7
กรอบแนวคิดการวิจัย	8
สมมติฐานการวิจัย	10
นิยามเชิงปฏิบัติการ	10
ข้อจำกัดในการวิจัย	21
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	21
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	22
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)	22
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	32
แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)	50
แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)	64
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation)	85
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)	95
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)	109
ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเทศบาล	113
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	131
กรอบแนวคิดการวิจัย	139

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	144
รูปแบบการวิจัย.....	144
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	144
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	149
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	177
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	178
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	181
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	182
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ.....	184
ส่วนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน.....	201
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	206
ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะการปฏิบัติราชการ ของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน.....	218
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	227
สรุปผลการวิจัย.....	227
การอภิปรายผล.....	242
ข้อเสนอแนะ.....	278
บรรณานุกรม.....	288
ภาคผนวก.....	294
ก แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	295
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	324
ประวัติผู้วิจัย.....	326

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 2.1	อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543.....	120
ตารางที่ 2.2	อัตรากำลังของพนักงานที่ปฏิบัติราชการในเทศบาลในจังหวัดลำพูน.....	129
ตารางที่ 3.1	จำนวนพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน.....	145
ตารางที่ 3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนจำแนกตามประเภท ของเทศบาล.....	146
ตารางที่ 3.3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในเทศบาลตำบล.....	147
ตารางที่ 3.4	ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	151
ตารางที่ 3.5	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	176
ตารางที่ 3.6	การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	179
ตารางที่ 4.1	จำนวน ร้อยละของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	183
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม.....	185
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ.....	186
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ.....	188
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ประจำสายงานของกลุ่มงานนักบริหาร.....	189
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ประจำสายงานของกลุ่มงานธุรการ/วิเคราะห์นโยบายและแผน/ ประชาสัมพันธ์/นิติการ/บรรเทาสาธารณภัย/บุคลากร.....	190
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ประจำสายงานของกลุ่มงานการคลัง.....	191
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ประจำสายงานของกลุ่มงาน สาธารณสุข แพทย์ พยาบาล และวิทยาศาสตร์.....	192
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ประจำสายงานของกลุ่มงานสถาปัตยกรรม/วิศวกรรม/ช่าง.....	193

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ประจำสายงานของกลุ่มงานสวัสดิการ สังคมและการเกษตร..... 194
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ประจำสายงานของกลุ่มงานการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา..... 195
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)..... 196
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์..... 197
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์..... 198
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี..... 199
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน..... 203
ตารางที่ 4.17	ผลการทดสอบสมมติฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน..... 207
ตารางที่ 4.18	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล..... 208
ตารางที่ 4.19	ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์สมมติฐานว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน..... 210

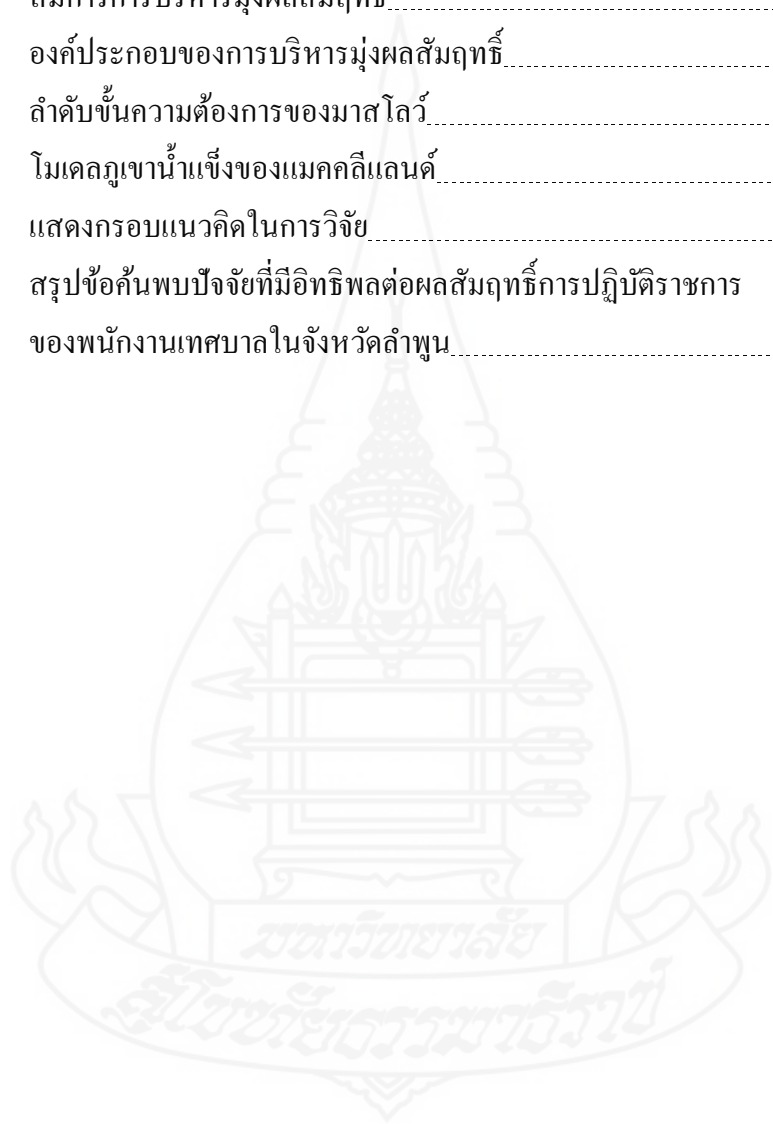
สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.20	ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์กลุ่มปัจจัย การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน.....	213
ตารางที่ 4.21	ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์กลุ่มปัจจัย ด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน.....	216
ตารางที่ 4.22	ค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน.....	219
ตารางที่ 4.23	ค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน.....	220
ตารางที่ 4.24	ค่าความถี่และร้อยละของโอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการ ของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน.....	221
ตารางที่ 4.25	ค่าความถี่และร้อยละของข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน.....	223
ตารางที่ 4.26	ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น.....	224

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	54
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	55
ภาพที่ 2.3 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์.....	90
ภาพที่ 2.4 โมเดลภูเขาน้ำแข็งของแมคคลีแลนด์.....	96
ภาพที่ 2.5 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	139
ภาพที่ 5.1 สรุปข้อค้นพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน.....	285



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management (NPM) กล่าวได้ว่าเป็น พาราไดม์ (Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยที่แนวคิด การบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ ทศวรรษที่ 1980 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553) ซึ่งแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการจัดการนิยม (Managerialism) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นสากลของ ทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการบริหารจัดการ ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ทั้งการบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจ แนวคิดดังกล่าว ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหาร ภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็น เครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึง วัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และ ความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับ ระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556: 450) นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าวยังได้เน้นการเปลี่ยนแปลง ให้องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน และการปรับ การบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมถึงการปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดย ให้ออกชน และชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งมีแนวทางในการบริหารจัดการ คือ การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ ประชาชน การคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก การที่รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำ ได้ดีเท่านั้น การลดการควบคุมจากส่วนกลาง เพิ่มอิสระแก่หน่วยงานการมีระบบบริหารงานที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์ มีระบบสนับสนุนทางด้านบุคลากรและเทคโนโลยีและเน้นการแข่งขันระหว่าง หน่วยงานภาครัฐกับเอกชน

จากกรอบแนวคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ดังกล่าว ที่ได้เน้นการให้ความสำคัญต่อ เรื่องผลสัมฤทธิ์ (result) ที่เกิดขึ้นจากการบริหาร โดยถือได้ว่าเป็น การเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแบบเดิมที่ให้ความสำคัญต่อภาระรับผิดชอบที่มีต่อ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกระบวนการทำงาน (input and process accountability) เช่น ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดมาเป็นภาระรับผิดชอบที่มีต่อ ผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลอย่างมากใน เรื่องของ Reinventing Government ที่นำเสนอโดย David Osborne & Ted Gaebler ซึ่งได้ชี้ให้เห็น ถึงแนวโน้มที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบราชการที่จะต้องปรับตัว คือ ระบบราชการจะต้องเป็น ระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน มากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและ ขั้นตอนการทำงาน (A Results-oriented Government)

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดที่สำคัญที่มุ่งให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่ ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งใน แง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการ ดำเนินงาน (Key Performance Indicators ; KPI) รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และ วัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกของ องค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ขององค์กรการบริหารงานของภาครัฐในอดีตจะเน้นที่การการบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้น การทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและ วัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน และเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการ ของทุกโครงการในองค์กรให้สอดคล้องเป็น ไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ของ องค์กร มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสมการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการ ของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากร

การบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) นั่นเอง

ในระบบราชการของไทยก็ได้ให้ความสำคัญกับการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจัง โดยกำหนดออกมาในรูปของระเบียบ กฎหมาย ที่มีผลบังคับใช้อย่างชัดเจน ซึ่งมีหน่วยงานสำคัญที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยระเบียบกฎหมายที่สำคัญ ได้แก่

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่าการบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าซึ่งต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ นอกจากนี้ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และในมาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ในมาตรา 45 ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนดและในมาตรา 49 หากส่วนราชการใดได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์

ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการส่วนราชการมาตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมาเพื่อให้การปฏิบัติราชการของหน่วยราชการเกิดผลสำเร็จ

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้มีการกำหนดให้ ส่วนราชการมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งเปรียบเสมือนแผนการปฏิบัติราชการที่มี รายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เป้าหมาย ของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และมีการกำหนดมาตรฐาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้เป็นลายลักษณ์ อักษรด้วย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในฐานะที่เป็นส่วนราชการหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทภารกิจ ในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพ ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการเป็น องค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ภายใต้อัตลักษณ์สากล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยการปฏิบัติภารกิจตามประเด็น ยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น คือ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูง
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและการคลังของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีอิสระและพึ่งพาตนเองได้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศ

รวมถึงการกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุน ให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้อัตลักษณ์สากลเพื่อประโยชน์ สุขของประชาชน ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น รวมถึงมีการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าว โดยสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร กำหนด

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นยังได้มุ่งมั่นส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมถึงพยายามพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเพื่อร่วมกันพัฒนา และสนับสนุน ส่งเสริม การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นแนวทางให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนา ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 ที่บัญญัติให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และตามความแห่งระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 เพื่อให้แผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับต่างๆ ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนกระทรวง แผนกรม และรัฐวิสาหกิจต่างๆ ซึ่งเป็นแผนระดับชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนางังหวัด และแผนพัฒนาจังหวัดในระดับจังหวัด ซึ่งการที่ท้องถิ่นจะพัฒนาไปในทิศทางใด จำเป็นต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต ในรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และแปลงมาสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปี ในรูปแบบของแผนพัฒนาสามปี โดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี และจะนำไปสู่กระบวนการการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

เทศบาลในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ถือเป็นหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และมีภารกิจในการจัดให้บริการสาธารณะด้านต่างๆ ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น โดยมีอำนาจหน้าที่ของตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ในการพัฒนาท้องถิ่นด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษาและกีฬา ด้านสาธารณสุข

ด้านการเมืองและการบริหารและด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในทุกๆด้าน ดังนั้นผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานในเทศบาล จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลโดยตรงต่อประชาชนในท้องถิ่น และผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทำให้การศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย รวมถึงเป้าหมายของภารกิจและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดไว้ ผู้ศึกษาซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดลำพูน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล โดยในจังหวัดลำพูน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน รวมถึงได้สังเกตเห็นประโยชน์ในการนำผลการศึกษาเรื่องนี้มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เพื่อให้มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับใด
- 2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลมีความแตกต่างกันหรือไม่
- 2.3 มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน
- 2.4 ในกรณีที่ต้องการเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ควรทำอย่างไรบ้าง

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน

3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดลำพูน

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาในระดับผลสัมฤทธิ์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

4.2 ขอบเขตด้านหน่วยงาน ศึกษาในเทศบาลจำนวน 39 แห่งในจังหวัดลำพูน ประกอบไปด้วย เทศบาลเมือง 1 แห่ง และเทศบาลตำบล 38 แห่ง

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

- กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.3.2 *ตัวแปรตาม* คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผลตามแผนพัฒนา มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมิติการพัฒนาองค์กร

4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.4.1 *ประชากร* คือ พนักงานเทศบาลทั้ง 39 แห่ง ในจังหวัดลำพูน จำนวนทั้งสิ้น

879 คน

4.4.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 275 คน คำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและการสุ่มอย่างง่าย

4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ศึกษาในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม 2557 ถึง กันยายน 2558 รวมระยะเวลา 12 เดือน

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1.1 ดังนี้

กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่

1. ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

2. ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์
- ปัจจัยนำเข้า
- กระบวนการ
- ผลผลิต
- ผลลัพธ์

3. ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good

Governance) ประกอบด้วย

- หลักประสิทธิภาพ
- หลักประสิทธิผล
- หลักการตอบสนอง
- ภาระรับผิดชอบ
- เปิดเผย/โปร่งใส
- หลักนิติธรรม
- ความเสมอภาค
- การมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ
- การกระจายอำนาจ
- คุณธรรม/จริยธรรม

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

- มิติประสิทธิผลตามแผนพัฒนา
- มิติคุณภาพการให้บริการ
- มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- มิติการพัฒนางาน

กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย

- บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก

- มีความมั่นคงในการทำงาน
- มีเงินเดือนที่เหมาะสม
- มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง

ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

- ความต้องการการยอมรับนับถือ ชมเชย

และความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

- ความก้าวหน้าในการทำงาน
- การสร้างความรับผิดชอบในการทำงาน
- การให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- ความสำเร็จในการทำงาน
- ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย

เหมาะกับระดับความสามารถ

- มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น

2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้แก่

- สมรรถนะหลัก
- สมรรถนะประจำผู้บริหาร
- สมรรถนะประจำสายงาน

3. ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) ได้แก่

- Integrity ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
- Activeness ทำงานเชิงรุก
- Morality มีคุณธรรม
- Relevancy ทันโลก ทันสังคม
- Efficiency ทำงานมีประสิทธิภาพ
- Accountability รับผิดชอบ
- Democracy มีประชาธิปไตย
- Yield เน้นผลงาน

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

- มิติประสิทธิผลตามแผนพัฒนา
- มิติคุณภาพการให้บริการ
- มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- มิติการพัฒนาองค์กร

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

6. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมากำหนดสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

6.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูนมีความแตกต่างกัน

6.3 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

6.4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

6.5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

7. นิยามเชิงปฏิบัติการ

7.1 พนักงานเทศบาล หมายถึง พนักงานเทศบาลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนของเทศบาลในจังหวัดลำพูน

7.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในภาพรวมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของเทศบาลในจังหวัดลำพูน ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ใน 4 มิติ ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

7.3 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปี และเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล การบูรณาการในการจัดกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น และการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาลและประชาชน รวมถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษาและการกีฬา ด้านสาธารณสุข ด้านการเมือง-การบริหาร และด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลท้องถิ่น

7.4 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง การดำเนินงานที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการจากเทศบาล เพื่อแสดงว่าพนักงานเทศบาลปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

7.5 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคล และกิจการสภา ด้านการบริหารการเงินและการคลัง รวมถึงด้านการให้บริการสาธารณะ โดยคำนึงถึงความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารราชการ

7.6 มิติด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง การพัฒนาเทศบาลให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO: High Performance Organization) โดยมีการกำหนดทิศทางองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการจัดการความรู้ การจัดการกระบวนการภายใน การพัฒนาฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะบุคลากร

7.7 แรงจูงใจ หมายถึง ทศนคติหรือความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ที่มีต่อบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีความมั่นคงในการทำงาน มีเงินเดือนที่เหมาะสม มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความต้องการการยอมรับนับถือ ชมเชย และความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึง ความก้าวหน้าในการทำงาน การสร้างความรับผิดชอบในการทำงานและการให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ทำทายเหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น

7.8 สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะทางพฤติกรรมของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของพนักงานซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ดังนี้

7.8.1 สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะร่วมของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 5 ประการ ได้แก่

1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

2) **การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) **ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน** หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆต่อระบบและกระบวนการทำงาน

4) **การบริการเป็นเลิศ** หมายถึง การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งผลประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก

5) **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

7.8.2 สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร (ปลัดและรองปลัดเทศบาล) และประเภทอำนวยการ (หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับส่วน ระดับกอง ระดับสำนักในเทศบาล) ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1) **การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการ

ในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่น รับรู้ เข้าใจ ยอมรับและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆเกิดขึ้นจริง

2) *ความสามารถในการเป็นผู้นำ* หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร

3) *ความสามารถในการพัฒนาคน* หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคล เหล่านั้น

4) *การคิดเชิงกลยุทธ์* หมายถึง ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจใน เชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ใน ระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่ง กรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆอันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

7.8.3 สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับ ประเภทและระดับตำแหน่งในสายงานต่างๆเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการที่ดำรง ตำแหน่งในสายงานนั้นสามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะ ดังนี้

1) *การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring and Overseeing)* หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานต่างๆของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามตำแหน่ง หน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือ ประเทศชาติเป็นสำคัญ

2) *การแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ (Professional Problem Solving)* หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือเล็งเห็นปัญหา พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆอย่างมี

ข้อมูล มีหลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญ หรือแนวคิดในสายวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการ แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) *การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก (Problem Solving and Proactiveness)*

หมายถึง การตระหนักหรือเล็งเห็น โอกาสหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผน ลงมือกระทำการเพื่อเตรียมใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือป้องกันปัญหา ตลอดจนพลิกวิกฤติต่างๆ ให้ เป็นโอกาส

4) *การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล (Information Seeking and Management)*

หมายถึง ความสามารถในการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปม ปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่า อาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต และนำข้อมูลที่ได้มานั้นมาประมวลผลและจัดการ อย่างมีระบบ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่

5) *การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Controlling and Managing Situation)*

หมายถึง ความสามารถในการควบคุม และบริหารจัดการอารมณ์ ความรู้สึก ของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้อยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤต คับขัน ยากลำบาก โดยมี เจตนาที่จะทำให้บุคคลรอบข้างมีอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นปกติเช่นกัน นอกจากนี้ยังมี ความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์และ ดำเนินการให้ความช่วยเหลือ บริการ บรรเทาทุกข์ หรือการดำเนินการต่างๆที่สอดคล้องกับความ ต้องการและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น โดยมีพื้นฐานของความมีจิตใจที่เป็น กุศล (จิตสาธารณะ) เห็นความสุขของผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นเป็นที่ตั้งมากกว่าสิ่งอื่นใด

6) *การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)*

หมายถึง ความสามารถในการทำ ความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ออกเป็นส่วนย่อยๆ เป็นรายการ หรือเป็น ขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นโดยรู้ถึงสาเหตุ และ ผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

7) *การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)*

หมายถึง ความสามารถในการ ระบุความเสี่ยง และหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง ตลอดจนระแวดระวัง ควบคุม และลดความเสี่ยงใน ทุกทางที่อาจเกิดขึ้นเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่องค์กร และสร้างองค์กรให้เจริญเติบโตอย่าง ยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

8) *การบริหารทรัพยากร (Resource Management)*

หมายถึง การตระหนักถึง ความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือ

ที่ใช้ในการปฏิบัติภารกิจ กับผลลัพธ์ที่ได้ และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายรวมถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสมและประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด

9) *การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง (Safety Mind)* หมายถึง

ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย การระมัดระวัง รวมทั้งการป้องกันภัยต่างๆที่อาจเกิดขึ้น โดยรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญในการป้องกันภัย เหตุอันตรายและสาธารณภัยต่างๆ ตั้งแต่การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันทั่วไป รวมถึงการดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติงานและตระหนักถึงความสำคัญในการช่วยเหลือ การบรรเทาทุกข์ การฟื้นฟูผู้ประสบภัยให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนและเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและการระมัดระวังต่างๆให้เกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน องค์กร ชุมชนและสังคมในระยะยาว

10) *การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ (Acts with Integrity)* หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามหลักแนวทางในวิชาชีพของตนที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร สังคม และประเทศโดยรวมเป็นสำคัญ ความสามารถนี้อาจรวมถึงการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและความเด็ดขาดในการจัดการกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

11) *การวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing)* หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการ โครงการต่างๆในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

12) *การวิเคราะห์และการบูรณาการ (Synthesis Thinking)* หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพรวมขององค์กร จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆจากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

13) *การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน (Building Participation)* หมายถึง การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับและเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

14) การสังเคราะห์ความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (*Collecting Professional Knowledge and Expertise*) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสังเคราะห์ พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

15) การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ (*Providing Knowledge and Building Relationships*) หมายถึง มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นและตั้งใจที่จะนำภูมิปัญญา นวัตกรรม เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญ และองค์ความรู้ต่างๆ ไปส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายควบคู่ไปกับการสร้าง พัฒนา และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายเพื่อให้ ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปใช้พัฒนา หน่วยงานให้มีประโยชน์ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

16) ความเข้าใจผู้อื่นและการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ (*Understanding People and Creative Responding*) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือ สถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่ หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

17) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น (*Understanding of Local Area and Politics*) หมายถึง มีพฤติกรรมและความสามารถในการเข้าใจประชาชน พื้นที่ รวมทั้งระบบ การเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และติดตามข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวต่างๆ ของ ประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องนั้นๆ ในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือ การส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

18) ความคิดสร้างสรรค์ (*Innovation*) หมายถึง ความสามารถในการที่จะ นำเสนอทางเลือก หรือแนวทางแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรม หรือริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมหรือสิ่ง ใหม่ๆ ที่จะประโยชน์ต่อองค์กร

19) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน (*Accuracy and Order*) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องชัดเจน

20) จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Responsibility)

หมายถึง การมีจิตสำนึก ตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทที่จะอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชนให้น่าอยู่ ตลอดจนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรวม

21) ศิลปะการโน้มน้าวใจ (Communication & Influencing-CI) หมายถึง

การใช้วาทศิลป์และกลยุทธ์ต่างๆ ในการสื่อสาร เจจจา โน้มน้าวเพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใดๆ ตามที่ตนหรือหน่วยงานประสงค์

22) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น (Creating Local Benefits)

หมายถึง ความสามารถในการคิดค้น ออกแบบและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แปลกและแตกต่างไปจากเดิม โดยการมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในระยะยาวและยั่งยืนให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม

7.9 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) หมายถึง

กรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติ 8 ประการ ได้แก่

7.9.1 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่าง

ตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนและพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

7.9.2 ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ

ไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

7.9.3 มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม

ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใดๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

7.9.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) หมายถึง การเรียนรู้และ

ปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

7.9.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

7.9.6 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น การตรวจสอบของสาธารณะ ไม่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7.9.7 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

7.9.8 มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

7.10 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการในการบริหารที่เทศบาลในจังหวัดลำพูนมีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคตของเทศบาล และจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล เพื่อเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ของเทศบาล สู่วัตถุประสงค์ โดยการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปี รวมถึงการจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อกำหนดโครงการ ที่จะดำเนินการในปีนั้นๆ

7.11 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการประกอบไปด้วย

7.11.1 วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของเทศบาล หรือเป็นการระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานตามพันธกิจของเทศบาล

7.11.2 ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรการบริหารที่เทศบาลใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย บุคลากร เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

7.11.3 กระบวนการทำงาน (Process) หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้าเข้ามาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ส่งต่อไปให้กับประชาชนผู้รับบริการจากเทศบาล

7.11.4 ผลผลิต (Output) หมายถึง การให้บริการประชาชนได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในพันธกิจด้านต่างๆของเทศบาล

7.11.5 ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง การที่เทศบาลมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการในทุกๆด้าน

7.12 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หมายถึง กติกาหรือกฎเกณฑ์ การบริหารการปกครองที่ดีเหมาะสม และเป็นธรรม เพื่อให้เทศบาลดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

7.12.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การปฏิบัติราชการที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาล ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย

7.12.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : การปฏิบัติราชการที่ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

7.12.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การปฏิบัติราชการที่สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

7.12.4 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) : การปฏิบัติราชการที่สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

7.12.5 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) : การปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชน ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย

7.12.6 หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การปฏิบัติราชการต้องยึดถือกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

7.12.7 ความเสมอภาค (Equity) : การปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

7.12.8 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) : การปฏิบัติราชการที่ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมการประชุมประชาคมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

7.12.9 การกระจายอำนาจ (Decentralization) : การปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

7.12.10 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) : การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่น่าพอใจอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย หรือ I AM READY

8. ข้อจำกัดในการวิจัย

8.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ดังนั้นผลการวิจัยที่ได้จึงเป็นข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่ใช่ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด

8.2 เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในช่วงเข้าสู่ระบบมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ (ระบบแท่ง) ทำให้อยู่ในระหว่างการปรับปรุงมาตรฐานการบริหารงานบุคคล กลุ่มงาน สายงาน และระบบสมรรถนะใหม่ งานวิจัยครั้งนี้จึงมีข้อจำกัดในเรื่องการค้นหาข้อมูลการกำหนดสมรรถนะประจำสายงานในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงอาศัยข้อมูลการแบ่งกลุ่มงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแบบเดิม (ระบบซี่)

8.3 เนื่องจากเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีเทศบาลเมืองเพียงแห่งเดียวและเทศบาลตำบลจำนวน 38 แห่ง จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ระหว่างเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 เทศบาลในจังหวัดลำพูนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนา ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลได้ ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล

9.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายหรือมาตรการเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล

9.3 ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นกรอบการวิจัยของเทศบาลในจังหวัดอื่น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานการวิจัยรวมถึงการสร้างเครื่องมือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยจะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมเป็น 10 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)
2. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)
4. แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และ
Balanced Scorecard
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ
6. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
7. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน
(I AM READY)
8. ความเป็นมา โครงสร้าง อำนาจหน้าที่และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของเทศบาล
9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

โดยขอนำเสนอเป็นหัวข้อย่อย ได้แก่ 1) ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2) ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ถ้ามองพัฒนาการของการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเห็นว่าพัฒนามาจากการจัดการภาครัฐในยุคพาราไดม์ที่ 6 โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐในแนวทางการจัดการเพื่อการปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด ซึ่งการจัดการภาครัฐทั้ง 2 แนวทางนี้ก็มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะและเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์กรซึ่งมีลักษณะเด่นคือความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชนซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั่นเอง ชาลส์ ชิตเรลล์ (2551) อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม อธิบายว่า ช่วงทศวรรษ 1980 และ 1990 เกิดการจัดการแนวใหม่ภาครัฐขึ้นในโลก มีชื่อเรียกว่า “การจัดการภาครัฐ” (Public Management) หรือ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) หรือบางทีก็มีชื่อเรียกย่อว่า “NPM” หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ เปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบรวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน การบริหารจัดการภาครัฐเป็นศาสตร์ที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางด้านรัฐศาสตร์และการบริหารรัฐกิจ ซึ่งมีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดสำคัญที่นับได้ว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่คือแนวคิดเกี่ยวกับ Reinventing Government ซึ่งเป็นผลงานในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี 1992 ซึ่งเขียนโดย David Osborne & Ted Gaebler โดยกล่าวถึงความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ ดังนี้ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2556)

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าลงมือทำงานเอง (catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและมอบอำนาจให้ประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าคอยให้บริการเพียงอย่างเดียว (a community-owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission – driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงาน (a result-oriented government)

6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าความต้องการของระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)

7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)

8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้เกิดปัญหาแล้วตามแก้ไข (an anticipatory government)

9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

แนวคิดดังกล่าว เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบใหม่ โดยให้ความสำคัญต่อโครงสร้าง กลไก กระบวนการทำงานในระบบราชการเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานของระบบราชการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นการแสวงหาแนวคิดการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือออกแบบวิธีการบริหารจัดการใหม่ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลผลิตของการบริหารงานภาครัฐให้สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ดีขึ้น

การปฏิรูประบบราชการจึงเกิดขึ้นเพื่อลดขนาดราชการ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดคุณค่า การกระจายอำนาจ การสละอำนาจ และการให้บริการด้วยระบบตลาด และเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ การปฏิรูประบบราชการลักษณะนี้นิยมเรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management : NPM) หรือเรียกว่า “การจัดการนิยม” (Managerialism) หรือ “การบริหารภาครัฐที่อาศัยระบบตลาด” (Market-based Public Administration) หรือ “รัฐบาลแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Government) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 9)

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบกับปัญหาความล้มเหลวของภาครัฐและความไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบราชการในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้เกิดกระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ที่มุ่งเน้นในการปรับลด

บทบาทและขนาดของภาครัฐลงและ/หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ โดยเฉพาะการใช้กลไกตลาดและกลไกที่ไม่ใช่ภาครัฐเข้ามาเป็นทางเลือกในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ หรือเปิดโอกาสให้ภาคส่วนหรือฝ่ายต่างๆ ในสังคม เช่น ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นนโยบายการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองของตนในช่วงประมาณ 20-30 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มต้นในประเทศอังกฤษเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1979 ซึ่งพรรคอนุรักษนิยมชนะการเลือกตั้งได้เข้ามาเป็นรัฐบาลเสียงข้างมาก และดำเนินนโยบายของตนอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่นางมากาเร็ต แทตเชอร์ จนถึงนายจอห์น เมเจอร์ รวมระยะเวลาประมาณ 16 ปี และได้ขยายต่อเนื่องไปยังบรรดากลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ เช่น แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ รวมจนถึงประเทศอื่นๆ ทั่วโลก (Donald Kettl : 2000 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2555 : 3) โดยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาบรรดารัฐบาลของประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้รับเอากระแสแนวความคิดสมัยใหม่เข้ามามีริเริ่มและดำเนินการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินของตนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนปรัชญาความคิดเกี่ยวกับภาครัฐให้มีขนาดเล็กลงและทบทวนบทบาทภารกิจหน้าที่ใหม่ การปรับปรุงและออกแบบกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความชัดเจน โปร่งใสและเปิดเผย สามารถตรวจสอบและวัดผลสำเร็จได้ การให้ความสำคัญต่อความคุ้มค่าของทรัพยากร และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การเปิดกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นความพยายามในการปฏิรูปดังกล่าวจึงไม่ใช่เป็นเพียงการปฏิรูประบบราชการเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างและการจัดระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน การกำหนดนโยบายสาธารณะ การรื้อปรับระบบและกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงการทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล ระบบราชการ ธุรกิจเอกชนและประชาสังคม (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, น. 17)

บุญเกียรติ ภาวะเวกพันธุ์ และคณะ (2557) กล่าวว่า เหตุผลสำคัญในการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในประเทศไทย คือ กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพ และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป อีกเหตุผลหนึ่งที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการไทย และการขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะไม่ส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า กระแสแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีที่มาจากเหตุผลสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ นั่นคือ การพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือ ออกแบบในส่วนของโครงสร้าง กลไก กระบวนการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของระบบราชการ รวมถึงการปฏิรูปภาครัฐ นั่นคือ การพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือออกแบบในส่วนของแนวคิดการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ เพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในได้ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนปรัชญาความคิดเกี่ยวกับภาครัฐให้มีขนาดเล็กลงและทบทวนบทบาทภารกิจหน้าที่ใหม่ การปรับปรุงและออกแบบกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความชัดเจน โปร่งใสและเปิดเผย สามารถตรวจสอบและวัดผลสำเร็จได้ รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อความคุ้มค่าของทรัพยากร และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การเปิดกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

1.2 ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

อาร์.เอ.ดับเบิลยู.โรดส์ (R.A.W. Rhodes อ้างในสุริพร กาญจนพฤษกุล, 2553)

ได้กล่าวถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่ามีความหมายครอบคลุมอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ การจัดการนิยม (Managerialism) และเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งในระยะแรก (ก่อน ค.ศ. 1985) นั้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความหมายค่อนข้างแคบและครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในระยะเวลาต่อมา (ภายหลังปี ค.ศ.1988) เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ได้มีการขยายแนวทางและปรับเปลี่ยนมาตรการปฏิรูประบบราชการไปสู่การอิงกับระบบตลาดทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้มีการขยายขอบเขตออกไปจากเดิมให้กว้างขวางขึ้นและส่งผลให้การจัดการนิยมกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เท่านั้น

บุญเกียรติ ภาวะเวกพันธุ์ และคณะ (2557) กล่าวว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณ วิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบ ค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุ วัตถุประสงค์

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่าง หน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

โดยมองว่าหลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการ ที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้ เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่ รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความ ทันสมัย มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อ ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value of money) รวมทั้งการพัฒนา คุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการ สมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและการประเมินผลงาน เป็นต้น ซึ่ง โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการ จัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556)

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความ แตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของ ภาครัฐ

2. เปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อ การควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่างๆมาเป็นการควบคุมในเรื่องของ

การผลผลิตแลผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มานับการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย

4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลางเพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการทำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น

7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินมากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2553 : 241-247) ได้สรุปถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ทั้งหมด 13 ด้าน ได้แก่

1. การใช้การวางแผนกลยุทธ์ (strategic approach) ซึ่งรัฐบาลประเทศต่างๆ ต้องพัฒนาการวางแผน และกลยุทธ์ระยะยาวให้ดีขึ้น วิธีนี้ต้องกำหนดภารกิจ (mission) ขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบรรลุจุดหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective) รวมทั้งความ

สอดคล้องขององค์การกับสภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคาม ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อม ซึ่งเทคนิคเหล่านี้ช่วยให้ใช้ทรัพยากรได้ดีขึ้น

2. การจัดการไม่ใช่บริหาร (management not administration) การจัดการต่างจากการบริหาร การจัดการภาครัฐยุคปัจจุบันต้องการผู้จัดการมืออาชีพ รัฐบาลต้องการรู้ว่าองค์กรภาครัฐทำอะไรบ้าง ผลเป็นอย่างไร ใครเป็นคนรับผิดชอบต่อผลดังกล่าว ส่วนฝ่ายผู้จัดการก็ต้องเกี่ยวข้องกับนโยบาย เจอเนอรัลของฝ่ายการเมืองและรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย

3. การเน้นผลสำเร็จ องค์กรต้องเน้นผลสำเร็จ คือ ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่ใช่ปัจจัยนำเข้า การปฏิรูปเน้นผลงานของบุคคลและหน่วยงาน มีการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อวัดกระบวนการทำงานตามวัตถุประสงค์

4. การปรับปรุงการบริหารงานคลัง การปฏิรูปการคลัง โดยการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ ซึ่งเป็นนำระบบงบประมาณแบบผลงานและแผนงานมาผสมกัน

5. การจัดคนเข้าทำงานอย่างยืดหยุ่น (flexibility in staffing)

6. การจัดองค์การอย่างยืดหยุ่น (flexibility in organization) โดยการแยกองค์การออกเป็นหน่วยย่อย

7. การเปลี่ยนไปสู่การแข่งขันมากขึ้น

8. การจ้างเหมาแนวใหม่ เป็นความคิดเกี่ยวกับการให้บริการของรัฐโดยทำเป็นสัญญา

9. การจัดการตามแบบภาคเอกชน ตั้งแต่การจัดคนเข้าทำงาน จนถึงการประเมินผลงานและการให้รางวัลตามระบบคุณธรรม

10. การเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์กับนักการเมือง ซึ่งลักษณะเด่นอันหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ ผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลงาน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการด้วยกันหรือระหว่างผู้จัดการกับนักการเมืองจะต้องเปลี่ยนแปลง โดยผู้จัดการภาครัฐต้องเกี่ยวข้องกับนโยบายและการเมือง ประเด็นสำคัญคืออาจต้องออกจากงานหากเกิดความผิดพลาดในการดำเนินนโยบาย

11. การเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์กับประชาชน โดยผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อประชาชน เพราะต้องมุ่งไปที่ผู้รับบริการ

12. การแยกผู้ซื้อจากผู้จัดหาออกจากกัน โดยมองว่าหากรัฐเป็นผู้ซื้อซึ่งเป็นคนที่ตัดสินใจว่าควรจะมีผลอะไร แก่ใคร มากน้อยเพียงใด อย่างเดียว จะสามารถทำหน้าที่ของตนเองได้

อย่างเต็มที่ ส่วนการจัดบริการอาจเป็นของคนอื่น เช่น เอกชน รัฐทำหน้าที่เพียงการควบคุมมาตรฐานให้เป็นที่ปฏิบัติตามที่ต้องการ

13. การตรวจสอบสิ่งที่รัฐบาลทำหลายๆวิธี วิธีปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่สำคัญ คือ การตรวจสอบการกระทำของรัฐบาลหลายๆ วิธี เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะเป็นที่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การตรวจสอบผลประโยชน์สาธารณะ การตรวจสอบบทบาทของรัฐบาล การตรวจสอบประสิทธิภาพ การตรวจสอบการเป็นหุ้นส่วน เป็นต้น

ในการประชุมของ The Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) ที่ประกอบไปด้วยผู้แทนกว่า 50 ประเทศ เมื่อปี 1994 ได้สรุปว่า องค์ประกอบหลักของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบไปด้วย (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2541: 45-46 อ้างในสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2541)

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด วัตถุประสงค์ และให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและ

ในระดับบุคคล

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดควรปล่อยให้ออกชนทำ

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ (2557) เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ

1. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management)

หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อฝัดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะไม่เกิดความรับฝัดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก

2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

4. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อยๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

5. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

6. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หยุดยังการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2550) ได้เสนอบทความทางวิชาการเรื่อง “การจัดการภาครัฐกับการเสริมพลังประชาชน” ซึ่งกล่าวถึงแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า การบริหารราชการในปัจจุบันเป็นการนำเอาแนวคิดหรือตัวแบบการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์หรือบูรณาการ เพื่อให้การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน และมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดการเสริมพลัง โดยเฉพาะแนวทางการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร ทางเลือกสาธารณะ และการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ โดยมีหลักการหลักๆ ได้แก่ 1) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ 3) การมีธรรมาภิบาล หรือระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

ดังนั้น ภาพรวมของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ก็คือ มีระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ ใช้กลไกการตลาด เปิดโอกาสในการแข่งขันให้ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้าร่วมลงทุน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการที่มีลักษณะ 1) รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น 2) การบริหารจัดการภายในภาคราชการมีความรวดเร็วคุณภาพสูง และประสิทธิภาพสูง 3) การจัดองค์กรมีความกะทัดรัดคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ 4) มีลักษณะของ

การทำงานที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน 5) ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพสูง 6) ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย 7) มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลายมีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจมารับราชการเป็นอาชีพ 8) มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม 9) มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นแนวคิดในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการอาศัยแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างมาก โดยมีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ดั่งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 เพื่อดำเนินการในการพัฒนาระบบราชการ ทั้งการกำหนดเป้าประสงค์และ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ รวมถึงการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อเป็นหลักเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติในการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

โดยขอเสนอเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาและแนวคิดของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2) ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 3) องค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 4) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามลำดับ ดังนี้

2.1 ความเป็นมาและแนวคิดของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยมีการนำคำว่า Good Governance มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1989 โดยปรากฏในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) และต่อจากนั้นมา

ก็มีหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance เป็นอย่างมาก เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี มากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อน เพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติราชการต่างๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคมประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ยากต่อไป การมีการบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น ธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี เป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชน โดยเฉพาะข้าราชการ และพนักงานบริษัทเอกชนเพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการ และประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน มีการส่งเสริมสถานภาพหญิงชาย และให้ความสำคัญกับกลุ่มต่างๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนการสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับ โอกาสต่างๆ ที่ประชาชนพึงจะได้รับจากรัฐอีกด้วย ธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป็นเป้าหมายไปในตัว การมีธรรมาภิบาลอาจนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้ในที่สุดและการมีประชาธิปไตยก็นำมาสู่การมีผลทางสังคม คือ การพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำมาสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธี (ถวิลวดี บุรีกุล, 2546)

สำหรับในประเทศไทยเมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่สังคมไทยประสบอยู่ในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกลไกและการบริหารจัดการในประเทศของภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน มีความไม่เหมาะสมหลายประการเมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมและกระแสโลกาภิวัตน์

ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยที่อ่อนแอ จึงนำไปสู่การพัฒนาที่ขาดความสมดุลและไม่ยั่งยืน การบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสมของภาคส่วนต่างๆ ของสังคมไทย ปรากฏให้เห็นในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ ภาครัฐหลายหน่วยงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างฟุ่มเฟือย และลงทุนในโครงการพัฒนาขนาดใหญ่อย่างไม่โปร่งใส ระบบราชการขาดการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะกฎระเบียบต่างๆ ที่ยังล้าสมัยขาดความยืดหยุ่น เอื้อต่อการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่เป็นหลัก ข้าราชการขาดจิตสำนึกถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ รัฐวิสาหกิจดำเนินกิจการที่ไม่มีประสิทธิภาพขาดความโปร่งใส ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่รุนแรงในสังคมไทย ในขณะที่ธุรกิจเอกชนบริหารกิจการอย่างขาดความระมัดระวัง เช่น การปล่อยกู้แก่โครงการที่มีความเสี่ยงสูง การแสวงหากำไรโดยมิชอบ เป็นการทำลายความเข้มแข็งของภาคธุรกิจและเศรษฐกิจของชาติโดยส่วนรวมและนำมาซึ่งวิกฤตเศรษฐกิจของไทยในที่สุด ในขณะเดียวกันความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ภายใต้ระเบียบเศรษฐกิจใหม่ของโลก ได้กดดันให้มีการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและการเมืองในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการในภาครัฐ ภาคการเมือง และภาคธุรกิจเอกชน ให้นั้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งทิศทางการพัฒนาของสังคมโลกที่หันมาผสมผสานยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เน้นการพึ่งพาตนเอง ควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์การพัฒนากระแสหลัก ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนาท้องถิ่นและการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวางทั่วโลก ดังนั้นการแก้ไขวิกฤตและฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องแก้ปัญหาพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ด้อยประสิทธิภาพ โดยอาศัยภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี มีระบบตรวจสอบที่โปร่งใส ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับบทบาทภาครัฐและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน พัฒนาระบบข้อมูลและเสริมสร้างขีดความสามารถในการวางแผนและวิเคราะห์ ควบคู่กับการกระจายภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจเอกชน เพื่อวางรากฐานระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เข้มแข็ง สนับสนุนภาคการผลิตให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและเป็นการวางรากฐานการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคมไทยในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545)

จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมไทย ซึ่งสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติ และระดับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพสูงรวมถึง การกระทำผิด ทุจริตและขาดจริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับในปัจจุบันที่สถานการณ์ด้านการเมืองเศรษฐกิจสังคมและ

การบริหารงานของราชการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่น และข้าราชการยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรม ค่านิยมและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งในระดับโครงสร้างระดับนโยบายและระดับการปฏิบัติการดังข้อสรุปต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ,2552)

1. ภาครัฐขาดกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่มีประสิทธิภาพ และคล่องตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมภายนอก

2. บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และค่านิยมที่มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนรวมถึงการไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการในปัจจุบัน จึงส่งผลให้การดำเนินงานในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3. ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการของภาครัฐยังมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใส บริสุทธิ์และยุติธรรมอย่างแท้จริงทำให้การบริหารจัดการโดยรวมไม่สามารถสนองตอบและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนได้ ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดการทุจริตและฉ้อโกงในการปฏิบัติราชการได้

4. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจและเข้าไม่ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง รวมถึงไม่รู้ระบบการปฏิบัติงานของราชการเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้

5. เกิดปัญหาการทุจริตและการประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ภาครัฐเกิดความสูญเสีย ทั้งในแง่ภาพลักษณ์งบประมาณ รายได้นำส่งรัฐ และค่าใช้จ่ายเพื่อใช้ในการป้องกันและปราบปรามทุจริตภายในหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก

จากประเด็นปัญหาที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นทำให้ประเทศไทยมีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐทุกภาคส่วนภายในประเทศอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำและร่วมรับผล

2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ได้กำหนดว่าการบริหาร

จัดการประเทศต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็งเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่สะสมจนถึงขั้นวิกฤตทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง นอกจากนี้รัฐบาลจะต้องส่งเสริมค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ซื่อสัตย์รับผิดชอบ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้โดยเฉพาะการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิดอันเป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นทั้งในวงการภาครัฐและภาคเอกชนอันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขจัดปัญหาการทุจริตประพตมิชอบหรือคอร์รัปชั่น ซึ่งจะต้องมีกฎระเบียบที่เป็นกติกากำหนดบังคับไว้ และจะต้องปลูกฝังลงไปในระบบการสร้างคนรุ่นใหม่ตั้งแต่เยาว์วัย

3. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 มีเจตนารมณ์ว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ สุขของประชาชนเกิดความสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่ จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน”

4. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดขอบเขตความหมายของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ในภาพรวมซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้คือ

- เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความ

ต้องการ

- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

5. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ระบุเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ใน หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ ข้าราชการลูกจ้างของหน่วยราชการหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่

ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และ ในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 มาตรา 78 “รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายในด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยพัฒนาระบบงานภาครัฐโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ” และ “จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มุ่งเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ต่อการพัฒนาระบบราชการไทยอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ.2555) ได้ผลักดันการสร้างระบบราชการไทยให้เป็นกลไกของรัฐที่สำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนได้อย่างทันกาล โดยต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลด้วยการสร้างระบบธรรมาภิบาลสำหรับการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทย

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การนำหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติราชการ มีที่มาจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการสร้างระบบราชการที่มีคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพและคล่องตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมภายนอก รวมถึงการพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วมของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นให้ประชาชนได้รับการบริการที่ดี ถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรม มีความโปร่งใส รวมทั้งการคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการปฏิบัติราชการตามภารกิจของรัฐ

2.2 ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในปี ค.ศ. 1992 ธนาคารโลกได้ริเริ่มแนวคิดและอธิบายถึงการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการใช้อำนาจในการจัดการทรัพยากรทาง

เศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาซึ่งครอบคลุมประเด็นในเรื่องการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการภาครัฐ ภาวะรับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนาความโปร่งใสและข้อมูลข่าวสาร (World Bank : 1992 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2555 : 15)

บวรศักดิ์ อุวรรณ โณ (2545) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า “ธรรม”+ “อภิบาล” (การรักษายิ่งธรรม) มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Good Governance โดยคำว่า Governance (การอภิบาล) คือ วิธีการใช้อำนาจเพื่อการบริหารทรัพยากรขององค์กร ธรรมาภิบาล จึงเป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555 : 15) กล่าวถึง ธรรมาภิบาล ว่าหมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจกรรมต่างๆ ให้เป็น ไปในครรลองครองธรรม นอกจากนี้ ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ ไม่ได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น

เพลินตา ตันรังสรรค์ (2557) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล หรืออาจเรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งรู้จักกันในนาม “Good Governance” นั้น เป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างสงบสุขสามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน แต่หากพิจารณาตามความหมายที่ทางสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย หรือ TDRI ได้ให้ความหมายไว้ พบว่า ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า “ธรรม” (แปลว่า คุณความดี) รวมกับคำว่า “อภิ” (แปลว่า ยิ่ง) และคำว่า “บาล” (แปลว่า ปกครอง หรือเลี้ยงดู) ดังนั้นคำว่า “ธรรมาภิบาล” จึงหมายถึง การบริหารหรือการปกครองที่มีความถูกต้อง มีความยุติธรรมและมีคุณความดีอย่างยิ่ง

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2545) กล่าวว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงานแต่เป็นหลักการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

อัยยงศ์ ปาณิกบุตร (2554) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ถือเป็นหลักของการบริหารสาธารณะที่ให้ความสำคัญกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับประชาชนเพื่อมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2552) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของกระบวนการและกลไกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในขณะที่อีกด้านหนึ่ง คือ เรื่องตัวบุคคล เป็นเรื่องของการสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ธรรมาภิบาลเน้นการวางระบบเพื่อควบคุมให้คนไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งไม่ดีและให้ทำตามมาตรฐานที่ดี แต่จริยธรรมจะลึกกว่านั้น คือ เน้นการปลูกฝังจิตสำนึก ต้องไม่ประพฤติมิชอบและต้องประพฤติชอบทั้งสองเรื่องหรือสองด้านของเหรียญจะต้องไปด้วยกันจึงจะยั่งยืน

คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific – UNESCAP) อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2555 : 16) อธิบายว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการ โครงสร้างและความสัมพันธ์ของสถาบันการเมืองซึ่งครอบคลุมทั้งในส่วนของสถาบันทางการเมืองที่มีลักษณะอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารกิจการของบ้านเมืองและแก้ไขปัญหาของสังคม ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมของภาคส่วนหรือฝ่ายต่างๆ ในการกำหนดนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติภายใต้กรอบและกระบวนการทางกฎหมายอันชอบธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อเรียกร้องหรือความต้องการของทุกฝ่ายในสังคมจะได้รับการรับฟังและนำมาพิจารณาไตร่ตรองในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายสาธารณะ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งทำให้ปัญหาทุจริตหรือประพฤติมิชอบลดลงในที่สุด

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลหรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึงวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร และการวางระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยให้ความสำคัญกับหลักในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ความถูกต้อง ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รวมถึงอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในสังคม

2.3 องค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2555 : 16-17) ได้กำหนด

คุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล โดยนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามาไว้ด้วย รวมทั้งสิ้น 9 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ทุกคนมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจทั้งทางตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน โดยการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

2. นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความชอบธรรมและไม่มี การเลือกปฏิบัติโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนของข้อมูล ข่าวสาร โดยบุคคลที่มีความสนใจจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการและข้อมูลข่าวสารได้ โดยตรง ซึ่งการได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

4. การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้อง พยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) มีการประสานความแตกต่างใน ผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายทั้งด้านนโยบายและ กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุง สถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) สถาบัน กระบวนการ ต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการและขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคม ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในสถาบันของตน

9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมี มุมมองที่เปิดกว้างและมองการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการและความจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจน มีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

สถาบันแห่งธนาคารโลก (World Bank Institute) อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ 2555 : 17-18) ได้วางระเบียบวิธีในการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเพื่อวัดระดับ คุณภาพของการบริหารกิจการบ้านเมืองของประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งครอบคลุมประเด็น 6 มิติ ดังนี้

1. การมีสิทธิมีเสียงของประชาชนและการรับผิดชอบ (Voice and Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งรัฐบาลด้วยตนเอง รวมถึง การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชน ตลอดจนเสรีภาพในการชุมนุมและ สมาคม

2. ความมีเสถียรภาพทางการเมืองและการปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Absence of Violence) ซึ่งเป็นเรื่องของ โอกาสความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะ ไร้เสถียรภาพหรือถูกโค่นล้มโดยอาศัยวิธีต่างๆที่ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เช่น การ ใช้ความรุนแรงทางการเมือง และการก่อการร้าย

3. ประสิทธิภาพผลของรัฐบาล (Government Effectiveness) ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่อง ของคุณภาพการให้บริการและความสามารถของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนความ เป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมือง รวมถึงคุณภาพการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไป ปฏิบัติ และความมุ่งมั่นจริงจังของรัฐบาลที่มีต่อนโยบายดังกล่าว

4. คุณภาพของมาตรฐานการควบคุม (Regulatory Quality) ซึ่งเป็นเรื่องของขีด ความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและการออกมาตรการควบคุม รวมถึงการบังคับใช้ นโยบาย ซึ่งมาตรการดังกล่าวเป็นไปอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถ พัฒนาได้

5. นิติธรรม (Rule of Law) ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับของการที่บุคคลฝ่ายต่างๆ มีความ มั่นใจและยอมรับ ปฏิบัติตามกฎหมายในการอยู่ร่วมกันของสังคม โดยเฉพาะคุณภาพของการบังคับ ให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาและการอำนวยความสะดวก

6. การควบคุมปัญหาทุจริตประพฤตินิยม (Control of Corruption) ซึ่งเป็นเรื่อง เกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัวทั้งในรูปแบบของการทุจริตประพฤตินิยมเพียง เล็กน้อยหรือเรื่องใหญ่

อัยยงศ์ ปาณิกบุตร (2554) กล่าวว่า ธรรมนูญหรือการบริหารจัดการที่ดี เป็นหลักในการนำมาปกครองประเทศให้เกิดความสงบสุขโดยยึดหลักพื้นฐาน 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การดำเนินการให้ ถูกต้องตามหลักกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และมีการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่าง เคร่งครัดโดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของประชาชน

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกองค์กรให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการแสดงความคิดเห็น การตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ การทำประชาพิจารณ์ การร่วมลงประชามติ หรืออื่นๆที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและการกระทำความผิดหรือรื้อนในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดี และผลเสียจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยการรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และมีการรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในปี พ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์สำหรับใช้ในการสำรวจและประเมินระดับธรรมาภิบาลของส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งมีองค์ประกอบรวม 10 ประเด็น ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การตอบสนอง (Responsiveness) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) การมีส่วนร่วม (Participation) การกระจายอำนาจ (Decentralization) นิติธรรม (Rule of Law) ความเสมอภาค (Equity) และมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

ต่อมาในปี 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทบทวนและวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใหม่ เพื่อให้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีความง่ายต่อความเข้าใจ สอดคล้องต่อการจดจำและการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้อง กับบริบทของประเทศไทย ซึ่งได้นำเอาประเด็นสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกันรวมเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของตัวบุคคลทั้งในระดับผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการเพิ่มเติมประเด็นในเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279

ซึ่งกำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท อันประกอบไปด้วย ค่านิยมหลัก 9 ประการ ได้แก่

1. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
2. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ
3. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มี

ผลประโยชน์ทับซ้อน

4. การยื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
5. การให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ไม่บิดเบือน

ข้อเท็จจริง

7. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
8. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
9. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ,2555)

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management :NPM)

ประกอบด้วย

หลักประสิทธิภาพ(Efficiency): โดยมองว่าการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : โดยมองว่าการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ อยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การตอบสนอง (Responsiveness) : โดยมองว่าการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความ

เชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) : โดยมองว่าการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

ความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) : ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

หลักความเสมอภาค (Equity) : ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)

ประกอบด้วย

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) : ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีและมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย หรือ I AM READY

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอสรุปว่า หน่วยงานภาครัฐต้องอาศัยองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อยตามที่กล่าวข้างต้น มาเป็นแนวทางหรือหลักในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติราชการที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม (หลักประสิทธิภาพ) สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (หลักประสิทธิผล) สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม (หลักการตอบสนอง) สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย (หลักการรับผิชอบ/ตรวจสอบได้) รวมถึงการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ (หลักความเปิดเผย/โปร่งใส) ยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด (หลักนิติธรรม) ในการให้บริการประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ (หลักความเสมอภาค) นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงการปฏิบัติงานที่ต้องลดการควบคุมจากส่วนกลาง มีการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (หลักการกระจายอำนาจ) รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และหาข้อตกลงร่วมกัน (หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ) และที่สำคัญที่สุดการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบ

ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม รวมถึงการยึดถือและปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรม (หลักคุณธรรม/จริยธรรม)

2.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546

ตามที่กล่าวมาแล้ว ว่าในระบบราชการไทยได้มีการนำรูปแบบของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบาย และการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ใน มาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้การพัฒนาาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน นอกจากนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ ,2557) ซึ่งในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ได้มีการบัญญัติให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ถือเป็นหลักการที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย การเคารพสิทธิมนุษยชน และการให้ความสำคัญกับประชาชน อันจะนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน การบริหารงานภาครัฐของไทยจึงได้ตระหนักถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากภายหลังการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำหลัก

หลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ ประโยชน์สุขของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ,2555:83)

รายละเอียดที่สำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้แก่

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งมีการอธิบายความตามมาตรา 6 ออกเป็นหมวดๆ โดยผู้เขียนสรุปความได้ว่า

1. หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การดำเนินงานของส่วนราชการจะต้องคำนึงถึงการให้บริการประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับการบริการจากรัฐเป็นหลักสำคัญ การกำหนดภารกิจแต่ละเรื่องต้องมีดัชนีชี้วัดและแสดงผลลัพธ์ให้เห็น โดยชัดเจน ประชาชนได้รับประโยชน์จากภารกิจนั้นตรงต่อความต้องการของประชาชน หรือเกิดผลต่อการพัฒนาชีวิต ความเป็นอยู่ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนส่วนรวม และแต่ละรายควบคู่กัน

2. หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะว่าด้วยการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงาน ดังนี้

- 1) การปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน
- 2) การบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน
- 3) การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) การจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการ

5) การจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการ

ของคณะรัฐมนตรี

3. หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ กำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตาม

1) หลักความโปร่งใส ต้องประกาศกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนทราบ

2) หลักความคุ้มค่า ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย และในการประเมินความคุ้มค่าจะต้องคำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะได้รับ โดยเทียบกับรายจ่ายของรัฐ ทั้งนี้มีใช้คำนวณเป็นตัวเงินเท่านั้นแต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ได้เสียของสังคมด้วยและการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยจะต้องชั่งน้ำหนักถึงประโยชน์และผลเสียต่อสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัสดุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งมีใช้ถ้อยราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะยาวที่จะทำให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้

3) หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ) การสั่งราชการต้องเป็นลายลักษณ์อักษรถ้ามีการสั่งการด้วยวาจาต้องบันทึกคำสั่งนั้นไว้

4. หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นการลดระยะเวลาในการพิจารณา การสั่ง การอนุญาต การอนุมัติหรือการปฏิบัติราชการที่มีผลโดยตรงต่อประชาชนให้เกิดความ สะดวกและรวดเร็วขึ้น โดย

1) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ส่วนราชการแต่ละแห่งต้องจัดทำแผนภูมิ ขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่นโดยเปิดเผยเพื่อให้ประชาชนตรวจสอบได้

2) การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่อให้เจ้าหน้าที่บริการประชาชนได้อย่าง ครบถ้วน โดยเจ้าหน้าที่นั้นจะต้องสามารถแจ้งรายละเอียด รับเอกสารหลักฐานที่จำเป็นแจ้งให้ทราบ ระยะเวลาการดำเนินการ และเป็นผู้ติดต่อประสานกับส่วนราชการอื่น เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือกฎในเรื่องนั้น ๆ

5. หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการมีตรวจสอบหรือ ทบทวนภายในของส่วนราชการตนเอง เพื่อการปรับปรุงภารกิจให้เป็นไปโดยเหมาะสมกับสภาพการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม หรือสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแผนการปฏิบัติราชการ โดยทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้าง อัตรากำลัง รวมถึงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

6. หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการ
ของประชาชน มีสาระสำคัญดังนี้

- 1) ส่วนราชการมีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและประกาศให้ประชาชน
และข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป
- 2) การจัดระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก รวดเร็ว ให้แก่
ประชาชน ทั้งเพื่อการติดต่อสอบถาม ขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ
- 3) การรับฟังข้อร้องเรียน ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความ
ยุ่งยาก ส่วนราชการต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และแจ้งผลการดำเนินการให้บุคคล
ผู้ร้องเรียนทราบด้วย
- 4) การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการ
จัดซื้อ จัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้นและสัญญาใดๆที่มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้าง
แล้ว ให้ประชาชนขอดูหรือตรวจสอบได้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการ

7. หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการตาม มาตรา 9 (3) ซึ่งส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตาม
แผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับ
มาตรฐานที่ ก.พ.ร. แล้ว ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการ
ปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจซึ่งจะวัดจากผลผลิต (output) และ
ผลลัพธ์ (outcome) ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คุณภาพของการให้บริการซึ่งอาจวัดได้จาก
ความสะดวกในการขอรับบริการ (convenience) ความไม่ยุ่งยากต่อการทำความเข้าใจ (simplicity)
การให้บริการที่ถูกต้องและรวดเร็ว (accuracy and timeliness) รวมทั้งการสำรวจความพึงพอใจของ
ผู้รับบริการและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรกับประโยชน์ที่ได้รับ

โดยสรุปแล้ว พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่
ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุข
ของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ
ของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อ
สถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมี
การประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 หลักการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการ
ตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลัก
ความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และ

หลักคุณธรรม/จริยธรรม ซึ่งประเด็นสำคัญในเรื่องของผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐที่กล่าวถึงได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โดยต้องประกอบไปด้วย การกำหนดรายละเอียด ขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลผลิตและผลลัพธ์ของภารกิจ รวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตามมาตรา 47 แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติราชการ ทรัพยากรที่ใช้หรือปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน รวมถึงผลสัมฤทธิ์อันได้แก่ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ในเรื่องของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในลำดับต่อไป

3. แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

โดยขอนำเสนอเป็นหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) กระบวนการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 5) การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา รัฐบาลของประเทศที่พัฒนาทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ได้เร่งปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากประเทศเหล่านั้นประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทั้งในเรื่องการแข่งขันการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และปัญหาเรื่องความล่าช้าในการให้บริการประชาชน รัฐบาลของประเทศเหล่านั้นจึงต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาเป็นการให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์หรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารภาครัฐให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจ เอกชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 143 อ้างถึงใน พรศักดิ์ จินา : 2555) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน

การบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ จำนวนงบประมาณ อัตรากำลัง อาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ มีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุม ควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลยพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวกจึงมีการนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่(New Public Management) โดยนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ ทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (กรมชลประทาน,2546)

ในปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งของแผนการปรับเปลี่ยน บทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ อันเป็นหนึ่งในห้าของแผนงานหลักตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2544 คณะรัฐมนตรีได้มีมติกำหนดแนวทางการเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการรับเงินรางวัลประจำปีของแต่ละหน่วยงาน ที่จะพิจารณาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการเป็นสำคัญ ซึ่งได้แก่การที่หน่วยงานต่างๆ จะต้องนำระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารงานภายในหน่วยงานด้วยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำเทคนิควิธีการบริหารสมัยใหม่ 2 แนวคิด มาผสมผสานและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในระบบราชการของไทย กล่าวคือ เทคนิคการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีแนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) และเทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งมีแนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆที่จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Perspective) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบภายใน ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน จึงจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (กรมที่ดิน, 2552)

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มีที่มาจากความพยายามของภาครัฐที่จะปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน โดยนำเอาแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น

3.2 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

กรมชลประทาน (2546) ได้ให้ความหมายของ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

สนั่น เกษารีย์ (2556) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานให้เปลี่ยนไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน โดยหันมามุ่งเน้นวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และผู้รับบริการเป็นสำคัญ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2545) อ้างถึงใน สุริย์พร กาญจนพฤษ 2553 : 40 ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ว่า คือ การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ของผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้ จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

กรมที่ดิน (2552) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาจากภาษาอังกฤษว่า Results Based Management และมีคำย่อที่เรียกกันทั่วไปว่า “RBM” โดยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความหมายเฉพาะว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ฉะนั้น ในการดำเนินงานของระบบนี้จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงาน (Indicators) สำหรับตรวจสอบความสำเร็จของหน่วยงานเป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้ดีขึ้นต่อไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) อ้างถึงใน พรศักดิ์ จินา : 2555 กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)

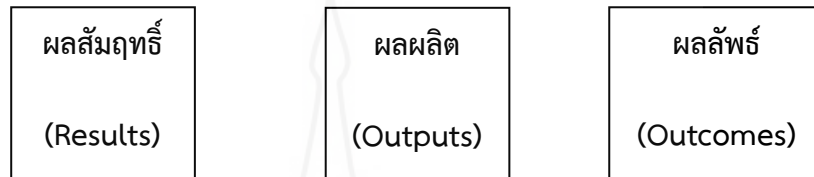
ดังนั้น จึงขอสรุปความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่า หมายถึง เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ทั้งในแง่ของผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งต้องมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

3.3 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

นิชาภา (2553) มองว่า หากจะทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างละเอียด ควรทำความเข้าใจถึงบริบทของการบริหารงานแบบนี้ที่มุ่งถึงการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด (Economy) อันได้แก่ ทรัพยากรในการดำเนินงานด้วยต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตั้งแต่จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จได้คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลงานเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของงาน หรือการมีระบบการเงินและบัญชีเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน โดยการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2549:6) พร้อมกับเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบในการนำงบประมาณแผ่นดินที่ได้จากภาษีของประชาชนมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลงานที่เป็นรูปธรรม และเหนือสิ่งอื่นใดประชาชนทั่วไปเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการที่องค์กรมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะจะได้รับบริการที่มีคุณภาพตรงความต้องการมากยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ. (2547) อ้างถึงใน สุริย์พร กาญจนพฤกษ์ 2553 : 41-42 สรุปว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่สะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับการประเมินผลกำไรของบริษัทในภาคเอกชน โดยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปบ้าง แต่ก็มีแนวความคิดหลักเหมือนกัน คือ โดยสรุปแล้ว การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการของผลสัมฤทธิ์ ได้ดังนี้

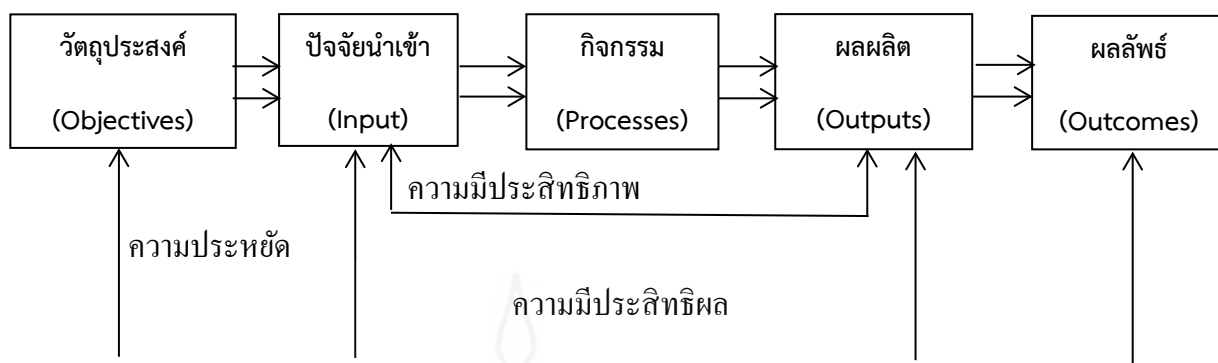


ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2547) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* ในชุดวิชาเรียนด้วยตัวเอง หลักสูตร
การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยที่ 2 หน้า 20

โดยมีแนวความคิดดังนี้ คือ การบริหารงานภาครัฐในอดีตจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยึดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของประชาชน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) โดยมีกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2547) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในชุดวิชาเรียนด้วยตัวเอง หลักสูตร

การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยที่ 2 หน้า 22

จากแผนภาพข้างต้นที่แสดงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว
2. ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่างๆ ฯลฯ
3. กระบวนการ (Process) หรือ กิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้
4. ผลผลิต (Outputs) เป็นผลงานหรือบริการที่องค์กรจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ เป็นต้น
5. ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้นซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตเป็นผลทำให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น เป็นต้น
6. ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจวัดออกมาในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้

ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่การนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

7. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ ซึ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

8. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีการบริหารจัดการที่ดีให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า น้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

9. ความประหยัด (Economy) เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

3.4 กระบวนการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

นิชาภา (2553) มองว่า กระบวนการหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การ ซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน

2. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (Performance Indication and Key Result Area Determination) เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงานในแต่ละด้าน

3. การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (Performance Agreement) ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นถึงเรื่องการรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ ทรัพยากรที่ใช้ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา

4. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงาน และการประเมินผล ที่ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่างๆมากขึ้น

5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะการดำเนินงานย่อมมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นหรือแม้จะไม่พบปัญหาอุปสรรคก็อาจพบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆที่ดีกว่าเดิม

6. การวัดและประเมินผลงาน (Performance Measurement and Evaluation) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

7. การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (Accountability Mechanism) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารสำหรับการปรับตัวขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลง

วิระยุทธ ชาติกาญจน์ 2547 อ้างถึงใน พรศักดิ์ จินา : 2555 กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การต้องกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการทำอะไร อย่างไร เป็นเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ และสร้างตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่ โดยผู้บริหารองค์การจะดำเนินการสำรวจข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบันมาประกอบเพื่อช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส และรายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ ในบางกรณีอาจจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังการพิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานตามที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงบประมาณ (2542) อ้างถึงใน สุริย์พร กาญจนพฤษกุล 2553 : 45-46 กล่าวว่า กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การภาครัฐ มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานจำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3-5 ปี ของหน่วยงาน/ส่วนราชการ ที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจและของหน่วยงานโดยรวม

การกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย โดยทำการกำหนดกลุ่มของตัวชี้วัดผลงานที่คาดหวังของหน่วยงานในรูปตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องมีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจะต้องดำเนินการโดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณ และจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

3. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการได้รับความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีและได้รับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการดำเนินงานตามแผนและจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดพร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแสดงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปี โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลดีในปีต่อไป

4. การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากในส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง รวมทั้งการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงานโดยรวม หรือกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการโดยมอบหมายให้หน่วยงานภายนอก (third party) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลงานและได้รับการยอมรับจากรัฐบาลและส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการประเมินและรับรองผลการดำเนินงาน

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า กระบวนการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการระบุนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน กรอบเวลาและทรัพยากร 2) การวางแผนปฏิบัติการ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ระบุกิจกรรมและผู้รับผิดชอบดำเนินการ ระบุรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และค่าเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการจัดทำข้อตกลงการดำเนินงาน 3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินการ ภายหลังจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยการควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานที่ระบุถึงผลงานที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และขั้นตอนที่ 4) การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน เพื่อประเมินผลงานและให้รางวัลตอบแทนตามข้อตกลง รวมทั้งเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและจัดทำแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไป

3.5 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศที่จะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยในการตัดสินใจกำหนดนโยบายและการบริหารการพัฒนาในลักษณะต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและกำหนดตัวชี้วัดผลงาน เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการในองค์กรและกระบวนการนโยบาย ทั้งในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา องค์กร กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาแต่ละด้าน การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผนงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการกำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อกำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าพอใจที่สุด (สุริย์พร กาญจนพฤกษ์, 2553)

พรศักดิ์ จินา (2555) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ

ที่ต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน ซึ่งมีกระบวนการที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) > รายงานผลลัพธ์ > การวัดผล
การปฏิบัติงาน

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) เป็นขั้นตอนแรกของการวัดผล
การปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กรต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับ
วัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร พร้อมระบุตัวชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึง
ของแต่ละกิจกรรม ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3
ด้าน คือ

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือ
การดำเนินกิจกรรม

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับสูงกว่า
ปัจจัยนำเข้า

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์
ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าก่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) หมายถึง สิ่ง que แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้
ในการวัดผลบอถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคมซึ่งเป็นนามธรรม ให้เป็นตัวแปรที่
เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อใช้ประกอบการ
ตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุริยา วีรวงศ์ อ้างถึงใน
สุริย์พร กาญจนานพฤกษ์ 2553 : 50)

ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด
ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545 : 27-28)

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ ปริมาณหรือจำนวนทรัพยากร
โดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้
จำนวนบุคลากร เป็นต้น

2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน
สิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม

3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในระดับเหนือกิจกรรม อันหมายถึง โครงการ/แผนงาน โดยการเทียบเคียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผลงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการได้มาซึ่งผลผลิตที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมที่ดำเนินการ

4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาการให้บริการต่อรายการ ซึ่งเป็นการบ่งชี้ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน

5. สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ซึ่งอาจอยู่ภายใต้หรือนอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้

โดยสรุปแล้ว การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ บัญชีนำเข้า กิจกรรมหรือกระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยมีการพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบผลผลิตกับบัญชีนำเข้า และ ประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดกับวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังพิจารณาถึง ความประหยัดในส่วนของบัญชีนำเข้า ซึ่งการวัดปัจจัยต่างๆที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ ต้องอาศัยตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานมาเป็นสิ่งที่ชี้วัด โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยกระบวนการต่างๆของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการรอบเวลาและทรัพยากร 2) การวางแผนปฏิบัติการ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ระบุกิจกรรมและผู้รับผิดชอบดำเนินการ ระบุรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและค่าเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการจัดทำข้อตกลงการดำเนินงาน 3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินการ ภายหลังการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยการควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานที่ระบุถึงผลงานที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และขั้นตอนที่ 4) การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน เพื่อประเมินผลงานและให้รางวัลตอบแทนตามข้อตกลง รวมทั้งเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและจัดทำแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไป โดยผู้วิจัยมองว่า กระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนแนวทางการบริหารงานขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

4. แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

โดยขอนำเสนอเป็นหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 2) ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 3) กระบวนการของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) เครื่องมือในการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และ 5) กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล

4.1 ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ท่ามกลางกระแสของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการค้าเสรี การพิทักษ์รักษาสิ่งแวดล้อม และการเชื่อมโยงของระบบข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย รวมถึงพัฒนาการของความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น และการเคารพในสิทธิมนุษยชน ทุกสังคมในโลก รวมทั้งประเทศไทยต่างได้รับผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ และมีความจำเป็นจะต้องหาแนวทางและรูปแบบในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งให้สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มากที่สุด ซึ่งภายหลังการปฏิรูประบบราชการขนาดใหญ่เมื่อปี พ.ศ. 2545 ที่เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ทำให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งมีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยเฉพาะการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการของไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

การจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพิ่มมากขึ้น ทำให้กระแสการบริหารภาครัฐสมัยใหม่มุ่งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (business-like approach) มากขึ้น โดยแนวคิดหนึ่งที่ทำให้ความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน คือ การปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็น “องค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization ซึ่งเขียนโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งทั้งแคปแลน และ นอร์ตัน เห็นว่า องค์กรควรปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

ซึ่งหลักการสำคัญขององค์การเชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์ มีอยู่ 5 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2548 อ้างถึงใน สุริย์พร กาญจนาทฤกษ์ 2553 : 52)

- 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน
- 2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น
- 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน
- 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง
- 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ

สุพจน์ ทราญแก้ว (2545) อ้างถึงใน สุริย์พร กาญจนาทฤกษ์ 2553 : 53 ได้ให้ความสำคัญกับ การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารองค์การภาครัฐทุกประเภท ตามแนวทางการปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ โดยในภาครัฐของประเทศไทยนั้น รัฐบาลคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติให้ส่วนราชการทุกแห่งต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งต้องระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานตามแผน (key performance indicator) ของหน่วยงานขึ้น โดยในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการ และสำนักงบประมาณได้กำหนดเป็นโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณที่มุ่งผลงาน ซึ่งมีผลให้องค์การภาครัฐทุกแห่งต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเองขึ้น ซึ่งการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันของการตัดสินใจ เพื่อให้องค์การได้มาซึ่งทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การในแต่ละช่วงเวลาที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่คาดหวัง และการดำเนินการตามกลยุทธ์หรือแนวทางที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ อย่างถึงพร้อมในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และเมื่อได้แนวทางที่กำหนดจะต้องมีการแปลงกรอบแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ เพื่อจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรการบริหาร และการดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการติดตาม ละเอียดประณีต รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค เพื่อปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมและประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

4.2 ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

พสุ เตชะรินทร์ และคณะ (2548) กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์ คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน 2) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน 3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร และ 4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 1-26 มีความเห็นว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนด (1) ทิศทางขององค์กรเพื่อที่จะ (2) จัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับ (3) สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ อ้างถึงใน ฐานข้อมูลการจัดการความรู้ของ มสช. (2553) กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการในการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กรอยู่บนแนวคิดที่ว่า องค์กรของเราไม่ได้เป็นเอกเทศโดยตัวของเราเอง แต่อยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากระทบกับองค์กรนั้น บางครั้งก็เป็นโอกาส บางครั้งก็เป็นภัยคุกคาม นอกจากนี้ องค์กรเองก็ต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรด้วย เพื่อวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายของ การบริหารยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นการบริหารหรือการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ
2. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
3. เป็นการบริหารหรือการดำเนินงานที่ใช้ทั้งศาสตร์ (หรือใช้วิชาความรู้) และศิลป์ (ใช้ฝีมือ) ที่ลุ่มลึกหรือแยกคายกว่าปกติ
4. เป็นการบริหารหรือการดำเนินงานที่มีทิศทาง แนวทาง การวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน
5. เป็นการบริหารหรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุหรือนำไปสู่เป้าหมายเฉพาะหรือพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ยากเป็นพิเศษและไม่อาจสำเร็จได้ด้วยการดำเนินงานอย่างปกติ

6. เป็นการบริหารหรือการดำเนินงานที่นำมาปรับใช้ในการต่อสู้ หรือแข่งขันได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

7. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน การต่อสู้ หรือการแข่งขันโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. เป็นการบริหารหรือการดำเนินงานที่ใช้อุบายหรือกลอุบายที่จะเอาชนะ หรือทำให้ได้เปรียบศัตรู คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่งอย่างไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การค้า การเมืองหรือการทหาร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างใน สุริย์พร กาญจนาคฤกษ์ 2553 : 54-55) ได้กล่าวว่า การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารงานที่มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นอนาคต (future-oriented) โดยการสร้าง/กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต เพื่อปรับทิศทางการดำเนินงาน

2. การเน้นความสำคัญต่อการจัดการเปลี่ยนแปลง (change-oriented) องค์กรทั้งระบบ โดยเฉพาะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีและบุคลากรตามทิศทางการดำเนินงานใหม่ที่แปรผันไปตามสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงานสูง รวมทั้งการตัดสินใจโยกย้ายถ่ายเททรัพยากรหรือยกเลิกกิจกรรมบางอย่างที่ไม่มีความจำเป็นออกไป และริเริ่มกิจกรรมใหม่ที่สำคัญและจำเป็นมากกว่า

3. การมองภาพรวม (holistic approach) โดยมุ่งเน้นระดับของการวิเคราะห์ องค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะบางแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ดังนั้นผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใดๆที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี

4. การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (result-based focus) โดยทำการระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างชัดเจนในรูปของผลผลิต (จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนผู้รับบริการ) และผลลัพธ์ (ความเปลี่ยนแปลง/ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชากรเป้าหมาย) รวมทั้งเชื่อมโยงกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรภายในและการตรวจสอบพื้นที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร/บุคลากรแต่ละระดับจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ ตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

5. การยึดถือความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นหลักในการดำเนินงาน (customer-oriented) โดยทำการวิเคราะห์เพื่อระบุถึงกลุ่มลูกค้า/ผู้รับบริการ สำหรับใช้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละระดับ

จากความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาของสรุปว่า กระบวนการการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางที่ต้องการไปถึงขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเพื่อให้ทราบว่า สถานการณ์ขององค์กรอยู่ในจุดใด และการวางกลยุทธ์หรือวิธีการที่จะไปสู่จุดที่ต้องการขององค์กร เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในรูปแบบของผลผลิตและผลลัพธ์

4.3 กระบวนการของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงกระบวนการของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่าประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆแตกต่างกันออกไป ซึ่งขอสรุปดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) กล่าวว่า กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
3. การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ด้วยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการ กิจกรรม การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วม มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการแผน การวิจัย การสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในทุกกระดับ โดยมีมาตรฐานและวิธีวัดผลงานที่ชัดเจน
4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นการควบคุม ติดตาม วัดผล และประเมินผลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ เพียงใด โดยมีการกำหนดบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมและประเมินผล กำหนดรูปแบบวิธีการ ระยะเวลาและตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน การจัดส่งผลการดำเนินงาน การดำเนินการวัดและประเมินผล รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน และการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งขั้นตอนนี้ในที่สุดก็จะวกกลับไปสู่ขั้นตอนแรก กล่าวคือ ผลจากการควบคุมและประเมินผลจะใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน อันจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์ อ้างถึงใน ฐานข้อมูลการจัดการความรู้ของ มสช. (2553)
มองว่า กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map โดยประเด็นคำถามหลักในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) เราจะไปในทิศทางไหน? (Where are you going?) เพื่อนำมาซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ (vision & mission statement)

2) สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร? (What is the environment?) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก (internal & external analysis) การวิเคราะห์หาจุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – ภัยคุกคาม ต่าง ๆ (SWOT Analysis)

3) เราจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร? (How do you get there?) เพื่อวางกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงาน (strategies) เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่เราต้องการจะทำทั้งนี้ ในบางตำราอาจให้เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อนที่จะกำหนดทิศทางขององค์กร แต่หากเราสามารถคิดนอกกรอบ หรือ Think out of the box ได้ เราก็สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอน โดยการกำหนดไว้ก่อนว่าเราจะไปในทิศทางใด แล้วจึงค่อยวิเคราะห์ว่าสภาพแวดล้อมที่จะไปในทิศทางนั้นเป็นอย่างไร

2. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน

3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

ดังนั้น โดยสรุปแล้ว กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์ อาจแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยอาศัย เทคนิควิธีเช่น SWOT Analysis PEST Analysis เป็นต้น

2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ด้วยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ กิจกรรม รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วม มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการแผน

การวิจัย การสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนในทุกระดับ โดยมีมาตรฐานและวิธีวัดผลงานที่ชัดเจน

3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยมีกระบวนการของการกำหนดบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมและประเมินผล กำหนดรูปแบบวิธีการ ระยะเวลาและตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

โดยกระบวนการต่างๆ ในการวางยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น จะต้องมีการกำหนด คำแถลงภารกิจขององค์กร (Mission statement) ซึ่งคือ การให้คำนิยาม หรือการอธิบายถึงขอบข่ายการดำเนินงานหรือลักษณะของการดำเนินงานขององค์กร เช่น องค์กรของเราจะให้บริการอะไร? มีใครเป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะมารับบริการจากเรา? จุดมุ่งหมายของการดำเนินงานและภาพลักษณ์ที่ต้องการจะเป็นคืออะไร? รวมไปถึงปรัชญาการบริหารงาน หรือค่านิยมขององค์กรที่ยึดมั่น (core values) เมื่อกำหนดคำแถลงภารกิจขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการกำหนด เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมขององค์กร ว่าเราต้องการที่จะบรรลุอะไร และนั่นก็คือสิ่งที่เรากำหนดให้องค์กรภายในองค์กรดำเนินการ โดยระบุตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวัดผลสำเร็จของการบริหารงานภาครัฐ หรือ การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

4.4 เครื่องมือวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

แนวคิดหรือเครื่องมือที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่คือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งขออธิบายความหมายสาระสำคัญ และกระบวนการของ Balanced Scorecard ดังนี้

Kaplan and Norton (1996) อ้างถึงใน การจัดการความรู้มหาวิทยาลัยศรีปทุม กล่าวถึง Balanced Scorecard : BSC ว่าหมายถึงเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

BSC ประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้านของการวัด คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการ (Internal-Business Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) โดยจะอธิบายในแต่ละมุมมองดังนี้

1. มุมมองทางด้านการเงิน เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ใน BSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง

2. มุมมองทางด้านลูกค้า การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว

3. มุมมองทางด้านกระบวนการ เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนารับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2553) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในปี ค.ศ. 1996 เนื่องจากเห็นว่าองค์กรสมัยใหม่จะต้องการบริหารในเชิงกลยุทธ์ โดยจะเป็นองค์กรที่ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการวางกลยุทธ์ในจุดที่เป็นศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กร ซึ่งศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กรในมุมมองของแคปแลนและนอร์ตัน ก็คือ คุณค่าที่ประการที่องค์กรจะต้องใช้เป็นกรอบเพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อ กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น คือ คุณค่าด้านการเงิน (Finance) คุณค่าด้านลูกค้า (Customer) คุณค่าด้านกระบวนการ (Internal Process) และคุณค่าด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning&Growth)

แนวคิดของ BSC เริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 1990 โดย Kaplan & Norton เป็นผู้นำเสนอแนวคิดนี้ เพื่อช่วยในการประเมินองค์กรและนำเสนอรายงานให้กับผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นเหนือจากมุมมองทางการเงิน เพราะจากการศึกษาและสำรวจสาเหตุ Kaplan & Norton พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้ตัวบ่งชี้ด้านการเงินเป็นหลัก แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอด ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว นั้นไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ (กรมการbinพลเรือน)

ในประเทศไทย Balanced Scorecard (BSC) ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจน แต่ปัจจุบันได้มีนักวิชาการหลายท่านตั้งชื่อภาษาไทยไว้แตกต่างกัน เช่น การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การประเมินองค์กรแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล เป็นต้น องค์กรต่างๆ ในประเทศไทย นำเอา BSC มาใช้ด้วยวัตถุประสงค์หลักๆ 2 ประการ คือ เป็นเครื่องมือในการประเมินผลระดับต่างๆ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ นำ BSC มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน ให้ความสำคัญกับกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณ
2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมและค่านิยม ซึ่งควรเน้นที่การบริหารจัดการแนวทางการบริหารองค์กรที่ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นที่น่าพอใจยิ่งขึ้น
3. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เป็นการพิจารณาจาก ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานราชการอื่น รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน เป็นต้น
4. มุมมองด้านนวัตกรรม เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้ตอบสนองต่อความสามารถของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2553) กล่าวว่า Balanced Scorecard หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ

องค์การ รวมถึงการสร้างสมดุลในแต่ละด้าน และการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่าง ๆ ในองค์กร เมื่อ ก.พ.ร.นำมาใช้ในการบริหารภาครัฐของไทย ได้เปลี่ยนแปลง 4 คุณค่าใหม่ เป็น (1) คุณค่าด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ (2) คุณค่าด้านคุณภาพการบริการ (3) คุณค่าด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ (4) คุณค่าด้านการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ Balanced Scorecard ก็ยังได้มีการนำจุดเด่นของ KPI ที่เน้นการวัด ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ออกมาเป็นตัวเลขที่เป็นรูปธรรมมาใช้ด้วย แต่ในระบบการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ที่ถูกนำเสนอโดย แคลปแลน และ นอร์ตัน จะมีการนำเทคนิคที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ. 1996 แต่จะเรียกตัวชี้วัดในชื่อของ Key Value Driver หรือ KVD แทน ในส่วนของความแตกต่างกันนั้น กล่าวได้ว่า Balanced Scorecard จะนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ขณะที่องค์ความรู้ด้าน KPI ไม่ได้กล่าวถึงการนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ

สาระสำคัญของเครื่องมือ Balanced Scorecard มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ใน 6 ส่วน คือ (1) การกำหนดคุณค่าหลักขององค์การ (Value) (2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) (4) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (5) การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย และ (6) การริเริ่มแผน โครงการ และ กิจกรรม (Initiative) โดยทั้งหมดสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันอย่างสมดุล

ภายหลังจากที่ ก.พ.ร. นำแนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และ BSC มาใช้ โดยกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมีการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการแบ่งออกเป็น 4 มิติ โดยปรับจากแนวคิดของ Kaplan & Norton ในเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งมิติทั้ง 4 ด้านนั้น ได้แก่

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล เทียบได้กับมิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้องค์กรแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยเน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร

มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้องค์กรแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงานด้วย

มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เทียบได้กับมิติทางด้านการกระบวนการดำเนินงาน (Internal Work Process Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้องค์กรแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร เทียบได้กับมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning & Growth Perspective) ของ BSC โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น

ณรงค์ศักดิ์ บุญมาลิก (ไม่ปรากฏปี) กล่าวว่า Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

ในส่วนของกระบวนการหรือขั้นตอนในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ มีผู้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของการนำ BSC มาใช้ในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

พสุ เศษรินทร์ (2546) อ้างถึงใน การจัดการความรู้มหาวิทยาลัยศรีปทุม กล่าวว่ากระบวนการในการสร้าง BSC ประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง
5. ผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่จัดขึ้น
6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ณรงค์ศักดิ์ บุญมาลิก (ไม่ปรากฏปี) กล่าวว่า ขั้นตอนปฏิบัติในการนำ Balanced Scorecard มาใช้มี 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ทิศทางขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยทั่วไปทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วยพันธกิจ ค่านิยมและวิสัยทัศน์

2. กำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นปัจจัยหลักอีกอย่างหนึ่งที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสมและสามารถบริหารกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จได้สูง เพราะกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดวัตถุประสงค์ ดัชนีชี้วัด เป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร

3. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดัชนีชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งควรเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และดัชนีชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด

4. ทำแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนผังที่จะอธิบายและเชื่อมโยงเรื่องราวเชิงเหตุและผลของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

6. จัดทำบัตรคะแนนระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ดัชนีชี้วัด เป้าหมายกิจกรรมเชิง กลยุทธ์

7. ถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดระดับองค์กรไปสู่ผู้บริหารระดับต่างๆและบุคลากรทุกคน เพื่อจัดทำบัตรคะแนนระดับหน่วยงาน บัตรคะแนนรายบุคคลและแผนปฏิบัติการของแต่ละกิจกรรม

8. ดำเนินกิจกรรมเชิงกลยุทธ์

9. ติดตาม ประเมินผล และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจติดตาม เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ

ดังนั้น โดยสรุปแล้ว การนำแนวคิดของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard มาใช้ ประกอบไปด้วย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในแต่ละด้าน และการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งในการบริหารภาครัฐของไทย ได้เปลี่ยนแปลง 4 คุณค่าใหม่ เป็น (1) คุณค่าด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ (2) คุณค่าด้านคุณภาพการบริการ (3) คุณค่าด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ (4) คุณค่าด้านการพัฒนาองค์กร โดยกระบวนการในการนำ BSC มาใช้ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานขององค์กร แล้วใช้เทคนิคการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (KPI) และ BSC เป็นเครื่องมือในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานและคุณค่าความสำเร็จในการบริหารองค์กรครบทั้ง 4 ด้าน ตามลำดับ

4.5 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล

กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง จะประกอบไปด้วยกระบวนการและขั้นตอนตามหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ นั่นคือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ แต่จะมีความแตกต่างจากรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร กำหนดให้หน่วยงานราชการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ โดยนับแต่ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นต้นมา บทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมากรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดกรอบความเป็นอิสระในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนและความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้บัญญัติให้มีองค์กรรับผิดชอบในการจัดทำแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกำหนดหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะที่จำเป็นแก่ท้องถิ่น ตลอดจนรายได้ของท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคหลังรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 ประกาศใช้จึงมีบทบาท อำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวาง โดยมีเพียงจะมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะพื้นฐานแก่ประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นแต่ยังขยายบทบาท หน้าที่ออกไปรวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นด้วย และเป็นองค์กรที่เปิดให้ประชาคมท้องถิ่น

มีส่วนร่วมในการบริหารและการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น)

การที่ท้องถิ่นจะพัฒนาไปในทิศทางใด จำเป็นต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตและแปลงมาสู่การปฏิบัติ ซึ่งตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท คือ

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนพัฒนาระยะยาว หมายความถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาอำเภอ

2. แผนพัฒนาสามปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาสามปี จะมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

โดยกฎหมายที่สำคัญอีกฉบับหนึ่ง คือ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งนอกจากจะมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองแล้วยังมีอำนาจหน้าที่ในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดอีกด้วย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนาระดับต่างๆ ได้แก่ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนกระทรวงมหาดไทย แผนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาจังหวัดในระดับจังหวัด ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอและแผนพัฒนาอำเภอในระดับอำเภอ

ทั้งนี้ขอสรุปกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล ดังนี้

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

จากที่กล่าวไปแล้วว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ในขั้นตอนแรก คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเทศบาลในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของท้องถิ่น โดยมีขั้นตอนดังนี้ (สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น)

1) การเตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ในขั้นตอนนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จะต้องพบผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ แนวทางและขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แล้วจัดทำโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอผ่านปลัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นให้ผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติในโครงการดังกล่าว แล้วแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบเพื่อดำเนินการตามห้วงเวลาและขั้นตอนที่กำหนดต่อไป

2) การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลข่าวสารให้ครบถ้วน ทันสมัย ซึ่งได้แก่ข้อมูลเบื้องต้นในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ โดยข้อมูลควรแสดงแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป แสดงค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการให้ความเห็น ซึ่งข้อมูลที่ควรจัดทำ ได้แก่ ข้อมูลประชากร อาชีพและรายได้สุขภาพ การศึกษา ทรัพยากร การคมนาคมขนส่ง การพาณิชย์การลงทุนอุตสาหกรรม และข้อมูลงบประมาณ เป็นต้น และมีการรวบรวมปัญหาสำคัญของท้องถิ่นซึ่งจะช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหา ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรรวบรวมปัญหาที่สำคัญไว้ โดยให้นำแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้วย

3) การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาของท้องถิ่นในปัจจุบัน เป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึง โอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาด้านต่าง ๆ ของท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของท้องถิ่น อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่น ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานภาพของท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยเป็นการตอบคำถามว่า “ปัจจุบันท้องถิ่นมีสถานภาพการพัฒนาอยู่จุดไหน” สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการดำเนินงานในอนาคตต่อไป ทั้งนี้โดยใช้เทคนิค SWOT analysis การพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength – S) จุดอ่อน (Weak – W) และปัจจัยภายนอกได้แก่โอกาส (Opportunity – O) และอุปสรรค (Threat – T) เป็นเครื่องมือ

4) การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง เป็นถ้อยแถลงที่ระบุถึงสภาพการณ์ในอนาคตซึ่งเป็น “จุดหมาย” ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ส่วน ภารกิจหลัก เป็นข้อความหรือถ้อยแถลงที่แสดงถึงลักษณะหรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวกับลักษณะการบริหารและการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรหรือภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอ และปณิธานหรือปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักหรือขอบเขตของกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5) การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จุดมุ่งหมายเพื่อการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง ขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรค่าแก่การดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6) การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดผลสำเร็จที่ต้องการ โดยดำเนินการหลังจากที่ทราบภารกิจหลักที่ท้องถิ่นจะต้องทำแล้วการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางโดยรวมของท้องถิ่นเพื่อนำท้องถิ่นไปให้บรรลุความต้องการที่จะเป็นในอนาคต

7) การกำหนดและการบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น เมื่อได้ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกคายันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนไหว ขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร อันเป็นการตอบคำถามว่า“ท้องถิ่นจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร” ดังนั้น แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นกรอบชี้นำหรือส่วนหัวกระบวนของชุดแผนงาน ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนที่ท้องถิ่นเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะส่วน

8) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด จึงมีความเฉพาะเจาะจงในผลที่คาดว่าจะได้รับในเชิงปริมาณตามช่วงเวลาต่าง ๆ ของกระบวนการดำเนินงาน ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ไว้ด้วยเพื่อใช้ในกระบวนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนา

9) การอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา คณะกรรมการสนับสนุนการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นจะนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1-8 มาจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเค้าโครงที่กำหนด จากนั้นจะนำร่างแผนฯ เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อพิจารณาและปรับปรุงก่อนนำเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอตรวจสอบวิเคราะห์และประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ ทั้งนี้ เพื่อให้มีการประสานและบูรณาการกัน ในมิติของพื้นที่และมิติทางด้านอำนาจหน้าที่ โดยจะพิจารณาระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ด้วย จากนั้น คณะอนุกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอจะจัดทำความคิดเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ แล้วนำเสนอคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

2. การจัดทำแผนพัฒนาสามปี ซึ่งเป็นการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ

โดยการจัดทำแผนพัฒนาสามปี มีหลักคิดที่ว่า ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่ง ๆ จะมีแนวทางการพัฒนาได้มากกว่าหนึ่ง แนวทาง และภายใต้แนวทางการพัฒนาหนึ่ง จะมีโครงการ/กิจกรรมได้มากกว่าหนึ่ง โครงการ/กิจกรรมที่จะต้องนำมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย จุดมุ่งหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และวิสัยทัศน์ในที่สุดนอกจากนั้น แผนพัฒนาสามปีเป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี กล่าวคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้การวางแผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบ และผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน

โดยแผนพัฒนาสามปี มีลักษณะกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นเอกสารที่แสดงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
 - 2) เป็นเอกสารที่แสดงแนวทางการพัฒนาและวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจงที่ดำเนินการ
 - 3) เป็นเอกสารที่แสดงโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาที่จะดำเนินการ
- เป็นห้วงระยะเวลาสามปี

4) เป็นเอกสารที่จะแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา กับงบประมาณ รายจ่ายประจำปี

โดยขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของท้องถิ่น จะต้องทำการคัดเลือก ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จัดทำไว้ มีการเก็บข้อมูลและ วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ การพัฒนา การกำหนดแนวทางการพัฒนาในห้วงเวลาสามปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนว การการพัฒนา และการจัดทำรายละเอียด โครงการ/กิจกรรมการพัฒนา โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ จากนั้นจึงจัดทำร่าง แผนพัฒนาสามปีเพื่อขออนุมัติและประกาศใช้ต่อไป

องค์ประกอบของแผนพัฒนาสามปี ประกอบไปด้วย

ส่วนที่ 1 บทนำ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของแผน วัตถุประสงค์ ขั้นตอนใน การดำเนินการและประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ประกอบด้วยลักษณะของแผนพัฒนา สามปี วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี และ ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

ส่วนที่ 2 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ ทราบถึงสภาพโดยทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ประกอบด้วยสภาพทั่วไปด้าน โครงสร้างพื้นฐาน (ระบบบริการสาธารณสุข โภชนาขั้นพื้นฐาน) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง การบริหาร โดยหากข้อมูลเชิงสถิติใดที่จะ ทำให้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาได้อาจทำในรูปแบบการเปรียบเทียบข้อมูล เช่น การแยกแยะ ประชากรตามข้อมูลเพศและช่วงชั้นอายุ การเปรียบเทียบประชากรย้อนหลัง การเปรียบเทียบรายรับ รายจ่ายย้อนหลัง การเปรียบเทียบข้อมูลทางการศึกษา ด้านการสาธารณสุขย้อนหลัง

ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนาท้องถิ่นในปีที่ผ่านมา เพื่อให้ทราบถึงผลการพัฒนาที่ผ่าน มาว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำโครงการไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด และบรรลุวัตถุประสงค์ การพัฒนาหรือไม่ ประกอบด้วยการประเมินผลการนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและ การประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาในเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 4 สรุปยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงภาพรวม การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นในอนาคต และสามารถนำมาตรวจสอบแผนพัฒนา สามปีว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่นเพียงใดหรือมีจุดเน้น ไปในทิศทางใด ประกอบด้วย

- 4.1 วิสัยทัศน์การพัฒนา
- 4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา (จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น)
- 4.3 แนวทางการพัฒนาท้องถิ่น (จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น)
- 4.4 นโยบายการพัฒนาจังหวัด (ถ้ามี)
- 4.5 นโยบายการพัฒนาอำเภอ (ถ้ามี)
- 4.6 นโยบายการพัฒนาของผู้บริหารท้องถิ่น

ส่วนที่ 5 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี เพื่อให้ทราบถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาว่ามียุทธศาสตร์ใดบ้าง เพื่อนำมาจัดทำแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกัน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การพัฒนาในช่วงสามปีที่ได้เรียงลำดับก่อน-หลัง และแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกันและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาของท้องถิ่นที่กำหนดไว้ โดยนำเสนอ ดังนี้

ส่วนที่ 6 บัญชีโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา และรายละเอียด โครงการกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วย

- 6.1 วัตถุประสงค์การพัฒนาในแต่ละแนวทางการพัฒนา
- 6.2 เป้าหมายของแนวทางการพัฒนาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
- 6.3 รายละเอียดโครงการพัฒนา

ส่วนที่ 7 การติดตามและประเมินผลการนำแผนพัฒนาสามปีไปปฏิบัติ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางและกลไกในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสามปีอันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีในปีต่อไป และเป็นการสร้างแนวทางการมีส่วนร่วมในท้องถิ่น ประกอบด้วย

7.1 องค์กรรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล ซึ่งตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งคณะกรรมการฯ อาจแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นช่วยในการติดตาม และการประเมินผลได้ตามความเหมาะสม ซึ่งควรแสดงไว้ในเอกสารแผนพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

7.2 การกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงถึงวิธีการติดตามและประเมินผลโครงการ โดยการกำหนดรูปแบบที่จะใช้ในการติดตามและประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ อยู่ภายใต้ระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่ และผลของการดำเนินโครงการ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้หรือไม่ ทั้งนี้ การติดตามเป็น

การตรวจสอบในระหว่างการดำเนิน กิจกรรมตาม โครงการ ในขณะที่การประเมินผลเป็นการ ตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นจริงเมื่อดำเนินโครงการแล้วเสร็จเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.3 การกำหนดช่วงเวลา ในการติดตามและประเมินผล คณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลกำหนดช่วงเวลาในการติดตามประเมินผล โครงการ โดยคำนึงถึงความ เหมาะสมของแต่ละ โครงการ ทั้งนี้ควรกำหนดช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผลอย่างน้อย โครงการละ 1 ครั้ง และประเมินผลโครงการในภาพรวมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แล้วรายงานผลและ เสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาต่อสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชน ในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกัน

นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติ การ ตามความที่กำหนดในระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 สำหรับแผนปฏิบัติการนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงถึง รายละเอียดแผนงาน/โครงการพัฒนาและกิจกรรมที่ดำเนินการจริงทั้งหมดในพื้นที่ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีงบประมาณนั้น แผนปฏิบัติการเป็นเอกสารที่ระบุแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ทั้งหมดที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น ทำให้แนวทางในการดำเนินงานใน ปีงบประมาณนั้น ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความชัดเจนในการปฏิบัติมากขึ้น โดยจะจัดทำ หลังจากการอนุมัติใช้แผนสามปี และการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งจะมีการประสาน และบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานและการจำแนกรายละเอียดต่าง ๆ ของแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการจะทำให้การติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นปีมีความสะดวกมากขึ้นอีกด้วย

3. การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนสามปี

จุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์นั้น คือ การประเมินว่ามี การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพียงใด และได้ผลเป็นอย่างไรเพื่อที่จะสามารถวัด ความสัมฤทธิ์ผลของแผนยุทธศาสตร์ได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็น ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปได้ ดังนั้น การที่จะประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาในภาพรวมได้จำเป็นต้องประเมินผลการปฏิบัติในแต่ละแนวทางการพัฒนาก่อน เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ว่าการพัฒนาเป็นไป ในแนวทางใดบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์หรือไม่ โดยแนวทางและวิธีการขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และแผนสามปี ประกอบไปด้วย

1) การติดตาม (Evaluation)

การติดตามนั้น จะทำให้เราทราบได้ว่าขณะนี้ได้มีการได้มีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์หรือแผนสามปี ถึงระยะใดแล้ว สามารถติดตามได้ว่าการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์หรือแผนสามปีมีการดำเนินการในช่วงใด ตรงกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ แผนปฏิบัติการก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานดังกล่าวมาแล้ว

2) การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐาน (Standard criteria) และตัวชี้วัด(Indicators) เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินเพื่อให้เกิดความชัดเจน เป็นระบบ มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ โดยประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ ใน 2 ระดับ คือเกณฑ์การประเมินหน่วยงาน และเกณฑ์การประเมินโครงการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลหน่วยงาน

ประกอบด้วย 7 เกณฑ์ 22 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. เกณฑ์สัมฤทธิ์ผลและการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Achievement) เป็นการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย โดยเป็นการประเมินผลขององค์กร 2 ส่วนคือ ผลในภาพรวมและระดับปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานจะต้องเปิดเผยให้สาธารณชนทราบอย่างกว้างขวาง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน อาจเป็นทุกไตรมาส หรือผลการดำเนินงานประจำปีสัมฤทธิ์ผลรวมถึงการดำเนินงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) ผลผลิตในภาพรวม (Overall outputs) เป็นการประเมินผลผลิตเทียบกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายรวมขององค์กร ในสายตาของสมาชิกขององค์กรและประชาชนผู้รับบริการ การประเมินผลดังกล่าวมีลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) และมีปฏิสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อมของภายนอกองค์กร

2) ผลผลิตระดับปฏิบัติการ (Operation outputs) เป็นการประเมินผลโดยพิจารณาระดับการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ โดยอาจพิจารณาจากผลผลิตต่อหน่วยกำลังคนระดับการบริการต่อหน่วยเวลา สัดส่วนของต้นทุนและผลตอบแทน สถานภาพทางการเงิน สินทรัพย์และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทน (Non – performing loan) คุณภาพของผลผลิตและบริการสาธารณะประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรขององค์กร การประหยัดพลังงานและการรักษาสถานะแวดล้อม

- 1.2 ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการพิจารณาผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต
ในภาพรวมและผลผลิตระดับปฏิบัติการ
2. เกณฑ์ความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ
4 ประการ คือ
- 2.1 การเข้าถึง เน้นความสำคัญในเรื่องโอกาสของประชาชน โดยเฉพาะ
ผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับบริการสาธารณะ
- 2.2 การจัดสรรทรัพยากร พิจารณาถึงความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากร
ให้กับประชาชน
- 2.3 การกระจายผลประโยชน์ เน้นความเป็นธรรมในการกระจายผลประโยชน์
หรือผลตอบแทนให้แก่สมาชิกในสังคม
- 2.4 ความเสมอภาค เน้นความเป็นธรรมเพื่อให้หลักประกันเรื่องสิทธิและ
โอกาสในการได้รับบริการสาธารณะ โดยปราศจากอคติ ไม่แบ่งแยกกลุ่ม
3. เกณฑ์ความสามารถและคุณภาพในการให้บริการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด
4 ประการ
- 3.1 สมรรถนะของหน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการให้บริการและ
ตอบสนองความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย
- 3.2 ความทั่วถึงและเพียงพอ พิจารณาถึงความครอบคลุม ความเพียงพอ และ
ความครบถ้วนของการให้บริการทั้งในด้านกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการและระยะเวลาที่บริการ
- 3.3 ความถี่ในการให้บริการ เป็นตัวชี้วัดระดับการบริการต่อหน่วยเวลาว่ามี
ความสม่ำเสมอต่อการกิจนั้นหรือไม่
- 3.4 ประสิทธิภาพการให้บริการ เป็นการชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรที่มุ่งเน้น
การบริการที่รวดเร็ว ทันเวลา มีการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งในทางปฏิบัติจำเป็นต้องกำหนด
มาตรฐานการบริการไว้เป็นแนวทาง
4. เกณฑ์ความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ
- 4.1 พันธกิจต่อสังคม เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงภารกิจของหน่วยงานที่มีต่อสังคม
พิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงานของหน่วยงาน
- 4.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นตัวชี้วัดถึงความรับผิดชอบต่อประชากร
กลุ่มเป้าหมาย

4.3 การให้หลักประกันความเสี่ยง เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญเพื่อให้หลักประกันว่าประชาชนผู้รับบริการจะได้รับความคุ้มครองและหรือการชดเชยจากหน่วยงานหากมีความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

4.4 การยอมรับข้อผิดพลาด เป็นตัวชี้ถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่จะยอมรับต่อสาธารณชนในกรณีเกิดความผิดพลาดในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน

5. เกณฑ์การตอบสนองความต้องการของประชาชน

ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ คือ

5.1 การกำหนดประเด็นปัญหา การกำหนดประเด็นปัญหาที่มาจากประชาชนผู้รับบริการและมีการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ

5.2 การรับฟังความคิดเห็น เป็นตัวชี้ถึงระบบเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนผู้รับบริการ

5.3 มาตรการเชิงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา เป็นตัวชี้วัดถึงความพร้อมในการแก้ปัญหาให้กับประชาชนผู้รับบริการที่มีทั้งมาตรการระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งเปิดกว้างให้สาธารณชนได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ

5.4 ความรวดเร็วในการแก้ปัญหา เป็นตัวชี้วัดการตอบสนองในการแก้ไขปัญหา การให้ความสำคัญและการกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ไม่ละเลยเพิกเฉยต่อปัญหา

6. เกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้า

ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ประการ คือ

6.1 ระดับความพึงพอใจ เป็นตัวชี้วัดความเห็นของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพการปฏิบัติงาน

6.2 การยอมรับหรือคัดค้าน เป็นตัวชี้วัดระดับการยอมรับมาตรการ นโยบายของหน่วยงานซึ่งพิจารณาจากสัดส่วนการยอมรับหรือคัดค้าน เนื่องมาจากผลกระทบของนโยบายของหน่วยงาน

7. เกณฑ์ผลเสียหายต่อสังคม

ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ประการ คือ

7.1 ผลกระทบภายนอก เป็นตัวชี้วัดว่าหน่วยงานก่อให้เกิดผลกระทบซึ่งสร้างความเสียหายจากการดำเนินงานแก่ประชาชนหรือไม่ โดยอาจวัดจากขนาดและความถี่จากการเสียหายที่เกิดขึ้น

7.2 ต้นทุนทางสังคม เป็นตัวชี้วัดผลเสียหายที่สังคมต้องแบกรับ เช่นค่าใช้จ่ายในพื้นที่บูรณะความเสียหายที่เกิดขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล ประกอบไปด้วย 1)การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา 2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาสามปีและแผนปฏิบัติการ และ 3) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม โครงการที่กำหนด

จากที่กล่าวมาข้างต้น ตั้งแต่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเน้นไปทางเทคนิค วิธีการ ด้านการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน แต่ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากไม่สามารถละเลยได้ เนื่องจากเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรในทุกๆด้าน คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน ที่ต้องให้ความสำคัญในการสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างค่านิยมที่ดีร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับแนวคิดในเรื่องของปัจจัยด้านบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) ซึ่งจะกล่าวถึงตามลำดับต่อไป

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation)

โดยนำเสนอเป็นหัวข้อย่อยได้แก่ 1) ความหมายของแรงจูงใจ 2) ประเภทของแรงจูงใจ 3) ที่มาของแรงจูงใจ และ 4) ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังนี้

5.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แมคเคลิแลนด์ (McClelland:1985 อ้างถึงใน ฌฐกร สิทธิชัย 2548:7) ได้ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับบุคคลมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

เวเทน (Waiten : 1997 อ้างถึงใน ฌฐกร สิทธิชัย 2548:7) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นความต้องการ (Needs) ความอยาก (Wants) ความสนใจ (Interests) และความปรารถนา (Desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือกล่าวสั้นๆว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

วอลเตอร์ (Walters. 1978:218 อ้างถึงใน พิสุทธิ วสุลีปีกร 2553 : 13) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือ เคลื่อนไหวหรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ นั่นเอง

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544:254 อ้างถึงใน นาวิรัตน์ จำจด 2551 : 56) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

โลเวลล์ (Lovell, 1980:109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า”เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

ไมเคิล คอมแจน (Domijan 1996:199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545:305 อ้างถึงใน พิสุทธิ วสุลีปีกร 2553 : 13) ได้แปลความหมายของแรงจูงใจ หมายถึงอิทธิพลภายในบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

จากความหมายของแรงจูงใจที่มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่านนั้น พอสรุปเพื่อใช้ในการศึกษาในกรณีนี้ ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งเร้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ใช้ความสามารถและความพยายามในการกระทำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

5.2 ประเภทของแรงจูงใจ

รังสรรค์ โจมยา (2548) กล่าวว่า แรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก พฤติกรรมที่เนื่องมาจากแรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องมีรางวัลเพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม

ประเภทของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation)

เดซี และไรแอน (1985) ได้แบ่งแรงจูงใจภายในออกเป็น 3 ชนิด คือ

- 1) แรงจูงใจภายในนี้มาจากความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological needs) ที่ต้องการที่จะเป็นผู้มีสมรรถภาพ ต้องการที่จะมีประสบการณ์ ว่าตนเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ
- 2) แรงจูงใจภายในที่มาจากความต้องการที่จะเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง ต้องการที่จะเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมของตนเอง
- 3) แรงจูงใจภายในที่มาจากความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ คือ มีแรงจูงใจที่จะเอื้ออาทรผู้อื่น มีความรู้สึกกว่าผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับตนเองอย่างบริสุทธิ์ใจ และต้องการมีความสัมพันธ์กับตน

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น มาจากแรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำ ชม จนถึงการได้รับรางวัลเป็นของขวัญ หรือ เงินและตัวแปรต่าง ๆ ที่มาจากบุคคลและลักษณะของเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ ความคาดหวังของผู้อื่นการอ้างสาเหตุ พฤติกรรมโดยผู้อื่น การตั้งเป้าหมายในการทำงาน เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร ส่วนแรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มักจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

5.3 ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558 : ออนไลน์) เช่น อาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกดซึ่งบางที่เจ้าตัวก็ไม่ได้รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ดังนั้นจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสังเขปดังนี้

1. ความต้องการ (Need) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกหิวห้อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุ

จุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่างๆกันซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ

1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเลื่อมของร่างกาย

2) แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social motivation) แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

2. แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหัวทึ่งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหัวก็รับสรูปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

3. สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงาน โดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

4. การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬาองค์การที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดี การศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับคือ

1) การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจหรือตื่นตื่นเกินไปขาดสมาธิ

2) การตื่นตัวระดับกลางคือระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด

3) การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชา งานเสร็จช้า

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายใน ได้แก่ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างกันทั้งบุคลิกภาพ นิสัยและระบบสรีระของผู้นั้น

5. การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

6. การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคล ผู้คนในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือ เพราะมีเป้าหมายชัดเจน

5.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การจูงใจจะเป็นเรื่องสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล และเป็นเครื่องมือที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ จนทำให้มีความสนใจและการศึกษาการจูงใจอย่างหลากหลายจากแนวความคิดระดับพื้นฐานจนถึงระดับที่มีความซับซ้อน มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องจูงใจจำนวนมาก (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558 : ออนไลน์) โดยขอกกล่าวถึงทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังนี้

5.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยา ชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

โดยขออธิบายรายละเอียด ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

5.4.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัสรวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

5.4.3 ทฤษฎีแรงจูงใจไฟ้สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจไฟ้สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนดได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจไฟ้สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่เชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3) ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จากการศึกษาของแมคคลีแลนดยังพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจไฟ้สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ คือ 1) งานที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเฉพาะส่วน และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง 2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดีไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถและ 3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้ ซึ่งนอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนดได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่ทำด้วย

5.4.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎีเฮร์ซเบอร์กเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งขออธิบายดังนี้

1) ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ได้แก่ การสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ลักษณะงานที่น่าสนใจ ความรับผิดชอบ โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า และการเจริญเติบโต

2) ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหาร คือพนักงานรู้สึกว่าย่ำจัดการมีการสื่อสารที่ดีและรับรู้ถึงนโยบายขององค์กรที่เขาอยู่ 2) การนิเทศงาน คือพนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ 3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน 4) ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน 5) ค่าตอบแทนการทำงานคือพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม 6) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 7) ชีวิตส่วนตัว คือพนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว 8) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง 9) สถานภาพ คือพนักงานรู้สึกว่างานเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี 10) ความมั่นคง คือพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้

5.4.5 ทฤษฎี X,Y ของ McGregor (Theory X และ Theory Y) McGregor ได้สรุปข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคน ในหนังสือ ชื่อ “The Human Side of Enterprise” ข้อสมมุติฐานทั้งสอง คือ Theory X และ Theory Y ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทฤษฎีที่แตกต่างกันดังนี้

1) Theory X McGregor ได้ตั้งสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนว่าจะมีลักษณะดังนี้ คือ ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบงานดังกล่าว ดังนั้นเพื่อที่จะให้คนปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้จึงต้องใช้วิธีการบังคับ (coerced) ควบคุม (controlled) กำกับ (directed) หรือ ข่มขู่ (threatened) ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆคนทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการ

บังคับสั่งการ โดยตัว ผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบต่างๆ คนทั่วไปจะไม่มี ความกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

2) Theory Y McGregor ได้สรุปไว้ว่าในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้ แรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่างๆนั้น คนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่างๆจะดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของ ความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัดอย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองสิ่งจูงใจของ คนงานได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปลักษณะบังคับจะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน ดังนั้น การควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ จึงไม่ใช่วิธีที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ได้ แต่ที่ถูกต้องควรจะเป็นเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง (self-direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง (self-control) ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมายมา เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนนิยมผูกมัดตนเองต่องาน ขององค์กร จึงย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงานได้ สำเร็จในตัวของคนงานด้วย ดังนั้น การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีส่วน สัมพันธ์กับ โอกาสที่บุคคลดังกล่าวจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจของตนเองด้วย สาเหตุที่คนงานพยายามหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น มุ่งที่จะตอบสนอง สิ่งจูงใจด้านความมั่นคงเพียงอย่างเดียวเท่านั้น สืบเนื่องมาจากกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ ที่เคยเป็นมามากกว่า แต่แท้จริงแล้วลักษณะ ของคนจะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมาถ้าหากงานต่างๆ ได้รับการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานจะรับผิดชอบงานดังกล่าวและอยากจะรับผิดชอบใน ผลสำเร็จของงานนั้นด้วย ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้ว จะเห็น ได้ว่าคน โดยทั่วไปจะ มีคุณสมบัติที่ดีเลิศ คือ มีความคิดความอ่านที่ดี ฉลาด และมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้อย่างดี

จากทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้กล่าวมา ทั้งในเรื่องของความต้องการ ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg รวมถึงการมองคนตามทฤษฎี X,Y ของ McGregor ผู้วิจัยมองว่า เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ ส่งผลอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน เพราะถือเป็นแรงขับหรือความต้องการจากตัวบุคคล โดยมีสิ่งกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอก ในการส่งเสริม สนับสนุน การปฏิบัติงานของบุคคลให้ บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ โดยประกอบไปด้วยบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีความมั่นคงในการทำงาน มีเงินเดือนที่เหมาะสม มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความต้องการการยอมรับนับถือ ชมเชย และความไว้วางใจจากเพื่อน ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึง ความก้าวหน้าในการทำงาน การสร้างความรับผิดชอบใน

การทำงานและการให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ทำทนายเหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น แต่ทั้งนี้อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญในตัวบุคคลที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานก็คือ ความรู้ ความสามารถ ส่วนบุคคลหรือสมรรถนะของบุคคลนั้นๆ ซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

6. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

โดยขอนำเสนอเป็นหัวข้อย่อย ได้แก่ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ 2) ความหมายของสมรรถนะ และ 3) สมรรถนะในการทำงานและประเภทของสมรรถนะ

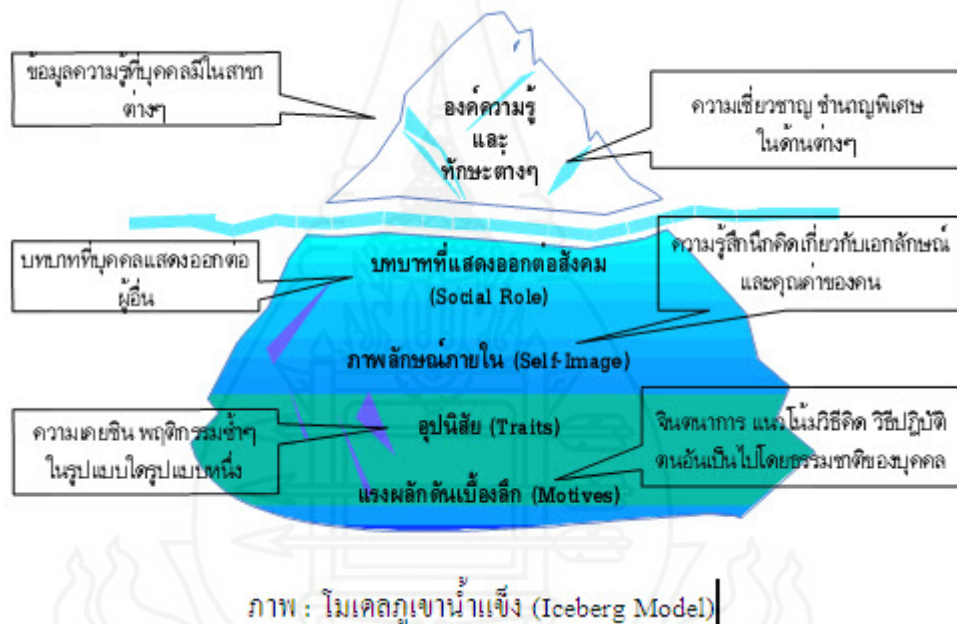
6.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

เมื่อพูดถึงสมรรถนะ ก็มักจะมีการกล่าวอ้างถึง David C. McClelland ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาคือที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ซึ่งบทความเรื่องนี้ McClelland แสดงความคิดเห็นต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงได้หาวิธีศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่มองว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่ง McClelland ได้ทำการศึกษาโดยใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน และกลุ่มผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันเรื่องใด (สมรรถนะใด) การเก็บข้อมูลเน้นที่ความคิดและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้เทคนิคที่เรียก Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) โดยวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยรวบรวมข้อมูลจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ในสถานการณ์การทำงานหรือสถานการณ์อื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ ส่วน BEI มีจุดมุ่งหมายที่เน้นความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคคล

McClelland กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีเขาว์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาจะไม่สัมพันธ์กับเขาว์ปัญญาอีกต่อไป ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างผู้ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดที่มีผล

การปฏิบัติงานในระดับปานกลาง คือ สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท เมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานคือออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง และ สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มักมีการอธิบายด้วย“โมเดลภูเขาน้ำแข็ง”(Iceberg Model) ของ McClelland ดังภาพที่แสดงด้านล่าง



ภาพที่ 2.4 โมเดลภูเขาน้ำแข็งของแมคคลีแลนด์

ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ทำให้

บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล (สำนักงาน ก.พ.,2548)

6.2 ความหมายของสมรรถนะ

David McClelland (1993 อ้างใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ: 4) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน บังเอิญบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บังเอิญบุคคลนั้นสร้างผล การปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Boyatzis (1982) อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ให้คำนิยามของ สมรรถนะ ว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร”

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ใน การทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดำเนินการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการ เรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

Richard Boyatzis (1982 อ้างใน ดนัต เทียนพุ่ม: 56-57) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) ให้ความเห็นว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 27) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคนด้วย

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 อ้างใน พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล : 23) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

กล่าวโดยสรุปแล้ว สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อ การทำงานของบุคคล ให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน และ 3) พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการ

6.3 สมรรถนะในการทำงานและประเภทของสมรรถนะ

6.3.1 สมรรถนะในการทำงาน

ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการ สรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ไม่ปรากฏปี) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึงทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่วงนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6.3.2 ประเภทของสมรรถนะ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร แบ่งสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) ออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบไปด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)
- 2) บริการที่ดี (Service Mind-SERV)
- 3) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)
- 4) จริยธรรม (Integrity-ING)
- 5) การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency: FC) หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ ประกอบไปด้วย

- 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT)
- 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT)
- 3) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF)
- 4) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS)
- 5) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)

- 6) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness-PROAC)
- 7) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO)
- 8) ความมั่นใจของตนเอง (Self Confidence-SCF)
- 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)
- 10) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI)
- 11) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ)
- 12) การประสานงาน (Coordination-COOR)
- 13) การวางแผน (Planning-PLAN)
- 14) การติดตามงาน (Follow up-FO)
- 15) การเจรจาต่อรอง (Negotiation-NE)
- 16) การแก้ปัญหา (Problem Solving-PS)
- 17) การให้คำปรึกษา (Consultation-CONSULT)
- 18) การบริหารงานวิจัย (Research Management-RM)
- 19) การบริหารโครงการ (Project Management-PM)
- 20) การบริหารงบประมาณ (Budget Management-BM)
- 21) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy-ENG)
- 22) ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ IT (IT Literacy-IT)
- 23) ความสามารถในการจัดทำเอกสาร (Writing Literacy-WRITE)

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency: MC) หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ (Visioning-VI)
- 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management-CM)
- 3) การให้อำนาจผู้อื่น (Empowerment-EM)
- 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management-PM)
- 5) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV)

4. ความรู้ตามสายงาน (Job Competency: JC) หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงานที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายไว้ ซึ่งความรู้ตามสายงาน ประกอบไปด้วย

- 1) ความรู้ด้านงานทรัพยากรบุคคล (Human Resources Knowledge)

- 2) การบริหารด้านงานสารสนเทศ (Information Technology Management)
- 3) ความรู้ด้านงานบัญชี (Accounting Knowledge)
- 4) ความรู้ในด้านงานคลังพัสดุและจัดซื้อ (Store and Purchasing Knowledge)

สำนักงาน ก.พ. (2548) แบ่งสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะร่วม เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 5 ประการ ได้แก่

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีความขยันขันแข็ง ตั้งใจทำงาน รับผิดชอบ ทำงานถูกต้อง รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

2) บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนในการให้บริการต่อประชาชน

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม และหน่วยงาน เพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน ซึ่งต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อสายงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ ประกอบด้วย

- 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization Awareness)
- 9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 14) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 15) คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 16) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 19) การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 20) การให้อำนาจผู้อื่น (Empowering Others)

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2557) ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ไว้เป็น 3 ประเภท ตามความในบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น แนบท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคมและประเทศชาติ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลัก

แนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆต่อระบบและกระบวนการทำงาน

1.4 การบริการเป็นเลิศ หมายถึง การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งผลประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก

1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีจิตสำนึกในความสามัคคีกัน ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้นๆบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร (ปลัดและรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) และประเภทอำนวยการ (หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับส่วน ระดับกอง ระดับสำนักในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆเกิดขึ้นจริง

2.2 ความสามารถในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้

ผู้ได้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3 ความสามารถในการพัฒนาคน หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

2.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆอันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆจากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

3. สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งในสายงานต่างๆเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้นสามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะ ดังนี้

3.1 การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring and Overseeing) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานต่างๆของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศชาติเป็นสำคัญ

3.2 การแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ (Professional Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือเล็งเห็นปัญหา พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆอย่างมีข้อมูล มีหลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญ หรือแนวคิดในสาขาวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก (Problem Solving and Proactiveness) หมายถึง การตระหนักหรือเล็งเห็น โอกาสหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผน ลงมือกระทำการเพื่อเตรียมใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือป้องกันปัญหา ตลอดจนพลิกวิกฤติต่างๆให้เป็นโอกาส

3.4 การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล (Information Seeking and Management) หมายถึง ความสามารถในการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต และนำข้อมูลที่ได้มานั้นมาประมวลผลและจัดการอย่างมีระบบ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่

3.5 การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Controlling and Managing Situation) หมายถึง ความสามารถในการควบคุม และบริหารจัดการอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้อยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤต คับขัน ขากลำบาก โดยมีเจตนาที่จะทำให้บุคคลรอบข้างมีอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นปกติเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์และดำเนินการให้ความช่วยเหลือ บริการ บรรเทาทุกข์ หรือการดำเนินการต่างๆที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น โดยมีพื้นฐานของความมีจิตใจที่เป็นกุศล (จิตสาธารณะ) เห็นความสุขของผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นเป็นที่ตั้งมากกว่าสิ่งอื่นใด

3.6 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ออกเป็นส่วนย่อยๆ เป็นรายการ หรือเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยรู้ถึงสาเหตุและผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

3.7 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง ความสามารถในการระบุความเสี่ยง และหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง ตลอดจนระแวดระวัง ควบคุม และลดความเสี่ยงในทุกทางที่อาจเกิดขึ้นเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่องค์กร และสร้างองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

3.8 การบริหารทรัพยากร (Resource Management) หมายถึง การตระหนักถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไป หรือที่ใช้ในการปฏิบัติการกิจ กับผลลัพธ์ที่ได้ และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายรวมถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสมและประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด

3.9 การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย (Safety Mind) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย การระวังภัย รวมทั้งการป้องกันภัยต่างๆที่อาจเกิดขึ้น

โดยรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญในการป้องกันภัย เหตุอันตรายและสาธารณภัยต่างๆตั้งแต่การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันทั่วไป รวมถึงการดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติงานและตระหนักถึงความสำคัญในการช่วยเหลือ การบรรเทาทุกข์ การฟื้นฟูผู้ประสบภัยให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนและเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและการระวังภัยต่างๆให้เกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน องค์กร ชุมชนและสังคมในระยะยาว

3.10 การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ (Acts with Integrity) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามหลักแนวทางในวิชาชีพของตนที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร สังคม และประเทศโดยรวมเป็นสำคัญ ความสามารถนี้อาจรวมถึงการยื่นหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและความเด็ดขาดในการจัดการกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

3.11 การวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing) หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการ โครงการต่างๆในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.12 การวิเคราะห์และการบูรณาการ (Synthesis Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพรวมขององค์กร จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆจากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

3.13 การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน (Building Participation) หมายถึง การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับและเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

3.14 การสังสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Collecting Professional Knowledge and Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสังสมพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.15 การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ (Providing Knowledge and Building Relationships) หมายถึง มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นและตั้งใจที่จะนำภูมิปัญญา นวัตกรรม

เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญ และองค์ความรู้ต่างๆ ไปส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายควบคู่ไปกับการสร้าง พัฒนา และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายเพื่อให้ ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปใช้พัฒนา หน่วยงานให้มีประโยชน์ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3.16 ความเข้าใจผู้อื่นและการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ (Understanding People and Creative Responding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือ สถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่ หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

3.17 ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น (Understanding of Local Area and Politics) หมายถึง มีพฤติกรรมและความสามารถในการเข้าใจประชาชน พื้นที่ รวมทั้งระบบ การเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และติดตามข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวต่างๆของ ประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องนั้นๆในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือ การส่งเสริมในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ

3.18 ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการที่จะ นำเสนอทางเลือก หรือแนวทางแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรม หรือริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมหรือสิ่ง ใหม่ๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.19 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน (Accuracy and Order) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะ เกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องชัดเจน

3.20 จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Responsibility) หมายถึง การมีจิตสำนึก ตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทที่จะอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม สังคม และ ชุมชนให้น่าอยู่ ตลอดจนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับ สังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยรวม

3.21 ศิลปะการโน้มน้าวใจ (Communication & Influencing-CI)

หมายถึง การใช้วาทศิลป์และกลยุทธ์ต่างๆในการสื่อสาร เจจจา โน้มน้าวเพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใดๆตามที่ตนหรือหน่วยงานประสงค์

3.22 สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น (Creating Local Benefits)

หมายถึง ความสามารถในการคิดค้น ออกแบบและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆที่แปลกและแตกต่างไปจากเดิม โดยการมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ในระยะยาวและยั่งยืนให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม

โดยได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่ง ทั้ง 5 สมรรถนะ
2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ทั้ง 4 สมรรถนะ
3. สมรรถนะประจำสายงาน ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่ง ไว้อย่างน้อยสายงานละ 3 สมรรถนะ

โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะตามบัญชี ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นแบบท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 มาเป็นแนวทางการศึกษา โดยประกอบด้วยสมรรถนะหลักทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการที่เป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำผู้บริหาร ทั้ง 4 สมรรถนะ ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และ การคิดเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะประจำสายงาน จำนวน 22 สมรรถนะ ได้แก่ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ การควบคุมและจัดการสถานการณ์ต่างๆอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ ศิลปะการโน้มน้าวใจ การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่นการค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย การสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก จิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความเข้าใจ

ผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ และการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ โดยนอกจากปัจจัยด้านบุคลากรในเรื่องแรงจูงใจ และสมรรถนะที่กล่าวมาแล้ว ปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

7. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

โดยขอเสนอเป็นหัวข้อย่อย ได้แก่ 1) ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY 2) สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY

7.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ นับเป็นหนึ่งยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย การที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการนั้น ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาคืออบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียว ด้วยเหตุนี้ ตลอดระยะเวลา 6 ปีที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารราชการเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action learning) รวมทั้งเน้นข้าราชการเป็นศูนย์กลาง (empowerment) เพื่อให้สามารถเรียนรู้และเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ ได้เสนอแนะการจัดระบบการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (enabling environment) เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ก้าวผ่านจิตสำนึกที่ไม่ยึดติดกับความคิดในลักษณะเป็นราชการแบบดั้งเดิม ตลอดจนสร้างระบบราชการให้เป็นระบบเปิด คือให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการยุคใหม่โดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2551)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงปี พ.ศ. 2546 - 2550 มุ่งไปสู่การพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน โดยวางเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ไว้ 4 ประการคือ 1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น 2. ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้

มีความเหมาะสม 3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐาน การทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่า
เกณฑ์สากล และ 4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย และเพื่อให้บรรลุ
วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์หลักดังกล่าวจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
(พ.ศ. 2546 - 2550) 7 ยุทธศาสตร์สำคัญ ดังนี้

- 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- 4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม
- 6) การเสริมสร้างระบบราชการไทย
- 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ด้านที่ได้กล่าวมานี้มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและ
กันอย่างเป็นบูรณาการ ทั้งในด้านการพัฒนาตัวข้าราชการและสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวข้าราชการ
สำหรับในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม นั้น ก.พ.ร. ได้ให้
ความเห็นชอบในหลักการของยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม
และค่านิยม สรุปสาระสำคัญดังต่อไปนี้

เป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ก็คือการก่อให้เกิดการบริหารจัดการ
ภาครัฐที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมืองอันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม
คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารจัดการ
ภาครัฐที่ดีจะไม่มีทางประสบผลสำเร็จได้ หากระบบราชการยังมีกระบวนการ วัฒนธรรมและ
ค่านิยมแบบเดิม โลกยุคใหม่จึงต้องพัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสม
ระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีคือข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน
มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทัน โลก รับผิดชอบต่อผลงานมีใจและการกระทำที่เป็น
ประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถรองรับ
การพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ได้

โดยสาระสำคัญของยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม
วัฒนธรรม และค่านิยม ของระบบราชการ เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ
วัฒนธรรมฯ บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้
เกิดขึ้นในภาครัฐ

- เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการโดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
- พัฒนายุทธวิธีและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนำรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักการเมือง

- สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- สร้างตัวอย่างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสนอแนะการจัดการสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

- ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้เกื้อกูลต่อการทำงานเพื่อปลูกฝังกระบวนการทัศน์ใหม่
- ส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- สร้างระบบการให้รางวัลและลงโทษ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมจัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์

- สร้างวาระแห่งชาติโดยการดึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้และมีบทบาทในการกระตุ้นให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ฯ เกิดขึ้นได้จริง

- รมรงค์ เผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อให้เป็นแนวทางในการตรวจสอบนักการเมืองและข้าราชการ

- สร้างกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและติดตามงานปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์
- ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์

อย่างต่อเนื่อง

7.2 สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) หมายถึงกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติ 8 ประการ ได้แก่

7.2.1 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนและพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

7.2.2 ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

7.2.3 มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใดๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

7.2.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

7.2.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

7.2.6 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จพร้อมกับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช้รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7.2.7 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

7.2.8 มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า จากเป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการเพื่อไปสู่แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมือง อันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคมและความคุ้มค่า ซึ่งระบบราชการต้องมีการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและ ค่านิยมไปจากเดิม การพัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพราะข้าราชการเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ โดยมีลักษณะข้าราชการที่พึงประสงค์ได้แก่ ต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงานมีใจ

และการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ได้

8. ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเทศบาล

โดยขอนำเสนอเป็นหัวข้อย่อ ได้แก่ 1) ความเป็นมาของเทศบาล 2) ประเภทของเทศบาล 3) ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของเทศบาล 4) สาระสำคัญของพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 5) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล และ 6) ข้อมูลเทศบาลในจังหวัดลำพูน

8.1 ความเป็นมาของเทศบาล

มรุต วันทนากร และ ดร.ณิ หนั้นสมักร (2551) กล่าวว่า เทศบาลถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประวัติความเป็นมายาวนานมากที่สุดในปัจจุบัน เทศบาลในประเทศไทย ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2476 ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครอง 1 ปี ภายใต้อำนาจของพระยาพหลพลพยุหเสนา นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ปรีดี พนมยงค์ ถือเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่เกิดการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 และเป็นผู้นำแนวคิดเรื่องการปกครองท้องถิ่นที่ใช้อยู่แพร่หลายในตะวันตกเข้ามาใช้ในประเทศไทย นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่สุดคนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อปี พ.ศ. 2475 อีกด้วย ในความเป็นจริงแล้ว ประเทศไทยมีความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลหลายครั้ง ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เช่น พระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ต้องการให้ประเทศไทยมีการปกครองท้องถิ่น เพื่อทำการปกครองตนเองขึ้นตามแบบอย่างประเทศตะวันตกที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

เทศบาล เป็นการปกครองท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุดรูปแบบหนึ่งของไทย ดังนั้น สาระสำคัญประการหนึ่งของเทศบาลคือ การบริหารกิจการในท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้กับประชาชนในเขตเทศบาลเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานได้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม การมีส่วนร่วมทางตรง ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนในเขตเทศบาลสามารถลงสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาเทศบาลได้ หรือในกรณีเทศบาลเมืองหรือเทศบาลนคร ประชาชนในเขตเทศบาลสามารถสมัครรับเลือกตั้งเพื่อเป็นนายกเทศมนตรีได้ นอกจากนี้หากประชาชนในเขตเทศบาลใดไม่ต้องการเข้าไปลงสมัครรับเลือกตั้ง ก็สามารถไปใช้สิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีได้ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมใน

การเมืองของเทศบาล ไม่ได้มีเพียงแค่การลงสมัครรับเลือกตั้งหรือใช้สิทธิเลือกตั้งเท่านั้น ในการแก้ไขกฎหมายเทศบาลเมื่อปี พ.ศ. 2543 ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในโครงการสำคัญ ๆ ของเทศบาลได้อีกด้วย ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับท้องถิ่น และยังมีผลทำให้ประชาชนในเขตเทศบาล อยากเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับอื่น ๆ มากขึ้นอีกด้วย เช่น การมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับจังหวัด หรือระดับชาติ เป็นต้น การฝึกฝนให้ประชาชนได้เรียนรู้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยจากการปฏิบัติจริง จากหลักการในประการแรกที่เทศบาลมีส่วนช่วยให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น ส่งผลให้ประชาชนในเขตเทศบาลมีโอกาสฝึกฝนตนเองและเรียนรู้การเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยจากการปฏิบัติจริง กล่าวคือ เทศบาลจะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เรียนรู้และสัมผัสการเมืองการปกครองอย่างใกล้ชิด เรียนรู้ถึงระบบการเลือกตั้ง การลงสมัครรับเลือกตั้ง การแข่งขันและการณรงค์หาเสียงทางการเมือง ที่สำคัญที่สุด คือ การเห็นคุณค่าของการเมืองในระบอบประชาธิปไตยที่มีต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนและตนเอง อันจะนำไปสู่การเติบโตของวัฒนธรรมพลเมืองซึ่งเป็นรากฐานของระบอบประชาธิปไตยเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นในเขตเมือง

นอกจากนี้ เทศบาลยังมีบทบาทและคุณค่าในการบริการสาธารณะหลายประการ เช่น 1) การแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาล ประโยชน์ที่สำคัญที่สุดอันหนึ่งของการมีเทศบาล คือ การที่เทศบาลเข้ามาช่วยแบ่งเบา ภารกิจของรัฐบาลในการให้บริการสาธารณะแก่ชุมชนในเขตเมือง เพราะถ้าพึ่งเพียงแต่รัฐบาลคงไม่สามารถให้บริการสาธารณะ หรือแก้ไขปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้ เพราะรัฐบาลมีงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง ดังนั้น เทศบาลจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดอันหนึ่งในการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลในชุมชนเขตเมือง 2) ทำให้แก้ไขปัญหาของประชาชนในชุมชนเมืองได้อย่างรวดเร็วและตรงตามความต้องการ นอกจากเทศบาลจะทำหน้าที่ในการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลในเขตเมืองแล้ว ผลดีที่เกิดขึ้นแก่ท้องถิ่นเองก็มีเช่นกัน กล่าวคือ เทศบาลจะทำหน้าที่ในการช่วยแก้ไขปัญหาของประชาชนในชุมชนได้อย่างรวดเร็ว เพราะการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องรอให้รัฐบาลหรือราชการส่วน ภูมิภาคเข้ามาแก้ไข ซึ่งเป็นกลไกที่ค่อนข้างห่างไกลจากประชาชนเมื่อเปรียบเทียบกับเทศบาลที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่า อีกทั้งยังมีตัวแทนของประชาชนในพื้นที่เข้ามาอยู่ในเทศบาลอีกด้วย นอกจากความคล่องตัวและความรวดเร็วแล้ว ปัญหาและความต้องการภายในชุมชนเมืองก็จะได้รับการแก้ไขหรือตอบสนองตรงตามความต้องการของประชาชนอีกด้วย เนื่องจากเทศบาลมีความใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ และมีตัวแทนของประชาชนเข้าไปบริหารงาน โดยตรง 3) เป็นหน่วยเชื่อมประสานระหว่างประชาชนในท้องถิ่นกับรัฐบาล ความสำคัญของเทศบาลในอีกประการหนึ่งคือ การเป็นหน่วยเชื่อม

ประสานที่ตีระหว่างประชาชนในพื้นที่กับรัฐบาล เพราะรัฐบาลไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของประชาชนได้ครบทุกคน หากแต่เทศบาลจะเข้ามาทำหน้าที่ในการรวบรวมความต้องการ รวบรวมความเดือดร้อนตลอดจนผลประโยชน์ต่าง ๆ ของประชาชนในชุมชนเมืองให้เป็นกลุ่มก้อนมากขึ้น และทำให้ข้อเรียกร้องเหล่านั้นมีน้ำหนักมากขึ้น เพื่อเสนอให้รัฐบาลดำเนินการแก้ไขต่อไปในกรณีปัญหาเหล่านั้นเกินขีดความสามารถของเทศบาล ในทางกลับกันเทศบาลก็เป็นเครื่องมืออันดีในการถ่ายทอดนโยบาย ประชาสัมพันธ์ ขอความร่วมมือจากประชาชน ตลอดจนระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากรัฐบาลสู่ประชาชนในพื้นที่ท้องถิ่น เพราะเทศบาล สามารถช่วยให้รัฐเข้าถึงประชาชนได้ง่ายขึ้น อีกทั้งเทศบาลยังรู้จักประชาชนในพื้นที่ดีกว่ารัฐบาลอีกด้วย (มรุต วันทนากร และ ครุณี หมั่นสมักร ,2551)

เหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลในประเทศไทยในประเทศไทยมี 3 เหตุผลใหญ่ ๆ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง จัดตั้งเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องกับการเมืองการปกครองในระดับชาติที่เป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ เมื่อการปกครองในระดับชาติเป็นระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีสิทธิเลือกตั้งผู้แทนราษฎรของตนเข้าไปทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ และทำหน้าที่ในการบริหารประเทศ มีการแบ่งอำนาจอธิปไตยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ อำนาจในทางนิติบัญญัติ อำนาจบริหาร และอำนาจตุลาการ ดังนั้น การปกครองในระดับท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนจึงจำเป็นต้องมีขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประชาธิปไตยในระดับชาติ โดยที่องค์กรเทศบาลเป็นองค์กรทางการเมืองแรกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเองได้อย่างเต็มที่ตามหลักการกระจายอำนาจ อีกทั้งยังมีการก่อสร้างโครงสร้างของการเมืองในระดับชาติมาจำลองใส่ไว้ในเทศบาลด้วย คือ มีการแบ่งแยกฝ่ายบริหาร และฝ่ายสภาที่ทำหน้าที่ในการออกเทศบัญญัติออกจากกัน และในทำหน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ การจัดตั้งเทศบาลยังต้องสอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศ ที่ได้แบ่งการบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งเทศบาลก็คือการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

ประการที่สอง จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาล เนื่องจากภารกิจของรัฐบาลมีมากขึ้นเรื่อย ๆ จนไม่สามารถควบคุมดูแล หรือบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนครอบคลุมทุกพื้นที่ ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือองค์กรการเมืองอื่น ๆ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ต่างๆ นี้ลง และทำให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับการบริการจากภาครัฐได้รวดเร็วและทั่วถึงยิ่งขึ้น นอกจากการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลแล้ว ยังก่อให้เกิดผลประโยชน์อื่นแก่รัฐบาลได้อีกส่วนหนึ่ง นั่นก็คือ “แรงสนับสนุนทางการเมือง” ที่รัฐบาลในขณะนั้นจะได้รับมากขึ้น เนื่องจากเมื่อรัฐบาลได้แบ่งภาระหน้าที่บางอย่างไปให้แก่เทศบาลแล้ว เทศบาลจะทำ

หน้าที่ในการให้บริการขั้นพื้นฐานแก่ประชาชนในเขตเทศบาล เมื่อประชาชนได้รับการบริการอย่างรวดเร็วจากเทศบาลโดยตรง ก็ไม่จำเป็นต้องรอนบประมาณหรือความช่วยเหลือจากรัฐบาล และได้รับการบริการที่รวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้ประชาชนมีทัศนคติในแง่บวกต่อรัฐบาล เนื่องจากสามารถบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชนได้ เมื่อเปรียบเทียบกับบริการปกครองในระบบเก่าที่ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาปกครองตนเอง

ประการที่สาม จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นสถาบันฝึกประชาธิปไตยให้แก่ประชาชน เนื่องจากในขณะนั้น เพิ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยได้เพียง 1 ปี ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอในการปกครองระบอบประชาธิปไตย ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครอง ดังนั้น การจัดตั้งเทศบาลที่มีโครงสร้างล้อมาจากการปกครองในระดับชาติ จึงเป็นเสมือนสถาบันหนึ่งที่จะช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองการปกครองมากขึ้น

หากพิจารณาถึงเหตุผลต่าง ๆ ของการจัดตั้งเทศบาลแล้ว จะพบว่าเหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลในระยะเริ่มต้น มีวัตถุประสงค์ในสร้างความมั่นคงทางการเมืองในระดับชาติ มากกว่าการมีเทศบาลเพื่อทำหน้าที่ด้านการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามหลักการจัดการปกครองท้องถิ่นในปัจจุบัน

8.2 ประเภทของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดให้เทศบาลในประเทศไทยมีทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทก็มีลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไปดังมีรายละเอียดดังนี้

8.2.1 เทศบาลนคร

เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลนคร การจัดตั้งเทศบาลนครจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร (มาตรา 11 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546) เทศบาลนครประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี (หรือนายกเทศมนตรี) แล้วแต่กรณี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 24 คน (มาตรา 15) โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน (มาตรา 48 อัญญา) นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่แตกต่างไปจากเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลอีกด้วย

8.2.2 เทศบาลเมือง

เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมือง

การจัดตั้งเทศบาลเมืองจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง (มาตรา 10) เทศบาลเมืองประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 18 คน (มาตรา 15) และมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน (มาตรา 48 อัญญา)

8.2.3 เทศบาลตำบล

เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล (มาตรา 9) (เทศบาลตำบลไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรในพื้นที่ไว้อย่างชัดเจนเหมือนกับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร) เทศบาลตำบลประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 12 คน (มาตรา 15) โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน (มาตรา 48 อัญญา)

8.3 โครงสร้าง ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของเทศบาล

ก่อนปี พ.ศ. 2543 เทศบาลในประเทศไทยมีเพียงรูปแบบเดียว คือ เทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี แต่ในปัจจุบันภายหลังปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา กฎหมายได้เปิดโอกาสให้เทศบาลมีรูปแบบเพิ่มขึ้นได้อีกรูปแบบหนึ่งก็คือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี ซึ่งเทศบาลใดจะใช้รูปแบบคณะเทศมนตรี หรือ เทศบาลรูปแบบนายกเทศมนตรีให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเทศบาล อย่างไรก็ตาม ในปลายปี พ.ศ. 2546 มีการแก้ไขกฎหมายเทศบาลอีกครั้งเป็นผลให้เทศบาลคงเหลือเพียงรูปแบบเดียว คือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี หรือ นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงและเป็นจุดสิ้นสุดเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี สำหรับโครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีนั้น มีโครงสร้างหลักที่คล้ายกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี แต่ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารของเทศบาลกับฝ่ายสภาเทศบาลเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี หัวหน้าฝ่ายบริหาร (นายกเทศมนตรี) และสมาชิกสภาเทศบาล มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรงทั้งคู่ และในขณะเดียวกันนายกเทศมนตรีสามารถมี “ผู้ช่วย” ได้เช่นกัน แต่ผู้ช่วยของนายกเทศมนตรีในรูปแบบนี้จะไม่เรียกว่า “เทศมนตรี” แต่จะเรียกว่า “รองนายกเทศมนตรี” ซึ่งจำนวนของรองนายกเทศมนตรีจะมีได้เท่าใดขึ้นอยู่กับขนาดของเทศบาล สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล เป็นไปด้วยความห่างเหินเมื่อเปรียบเทียบกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี กล่าวคือ ความสัมพันธ์มีสาระสำคัญ ดังนี้

- (1) นายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล
- (2) รองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี
- (3) รองนายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล

จากความสัมพันธ์ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสภาเทศบาลกับฝ่ายบริหารห่างเหินกัน มีการแบ่งแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาออกจากกันอย่างชัดเจน และต่างมีสถานะเพียงสถานะเดียวคือถ้าไม่เป็นฝ่ายบริหารก็ต้องเป็นฝ่ายสภาเทศบาล ซึ่งผิดกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีจะมีสถานะเป็นสมาชิกสภาเทศบาลด้วยเช่นกัน สำหรับสาระสำคัญในประการอื่นของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี มีดังนี้

- (1) นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรง
- (2) การดำรงอยู่ของนายกเทศมนตรี ไม่ขึ้นอยู่กับสภาเทศบาล
- (3) สภาเทศบาลไม่ได้ทำหน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหาร เพราะประชาชนเป็นผู้เลือกฝ่ายบริหารโดยตรง
- (4) ในกรณีการรับหลักการหรือไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล มีกลไกที่แตกต่างจากเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี ดังที่ปรากฏในมาตรา 62 ตรี ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตั้งคณะกรรมการ จำนวน 15 คน เพื่อพิจารณาหาข้อยุติความขัดแย้ง โดยแก้ไข ปรับปรุง และยืนยันสาระสำคัญในร่างเทศบัญญัตินั้น ทั้งนี้ ให้ยึดถือตามหลักเกณฑ์กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประโยชน์ของท้องถิ่นและประชาชนเป็นสำคัญ เมื่อสภาเทศบาลได้รับร่างเทศบัญญัติจากนายกเทศมนตรีแล้ว ให้สภาเทศบาลพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน หากสภาเทศบาลพิจารณาไม่แล้วเสร็จ หรือไม่เห็นชอบกับร่างเทศบัญญัติดังกล่าว ให้ร่างเทศบัญญัตินั้นตกไป แล้วให้ใช้เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายปีที่แล้วไปพลางก่อน และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้มีคำสั่งยุบสภาเทศบาล (มาตรา 62 จัตวา) จะเห็นได้ว่า เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีมีกลไกในการประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล นอกจากนี้กฎหมายยังได้เปิดโอกาสให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการเสนอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยยุบสภาเทศบาลได้ และรวมถึงให้นายกเทศมนตรีพ้นจากตำแหน่งได้อีกด้วย

8.3.1 โครงสร้างภายในของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ได้กำหนดเรื่องโครงสร้างภายในองค์กรของเทศบาลไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) ส่วนราชการอื่นตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทยโดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักปลัดเทศบาลและส่วนราชการอื่นในข้างต้น ให้เป็นไปตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนด โดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

นอกจากนี้ กระทรวงมหาดไทย โดยคณะกรรมการกลางเทศบาล (ก.ท.) ยังได้ประกาศกำหนดการแบ่งโครงสร้างส่วนราชการในเทศบาล ให้เทศบาลมีการแบ่งส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

1) สำนักปลัดเทศบาล

2) กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งประกอบด้วย

(1) ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง ได้แก่ การคลัง การช่าง

การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม การศึกษา วิชาการและแผนงาน การประปา การแพทย์ การช่าง สุขาภิบาล สวัสดิการสังคม

(2) หน่วยงานตรวจสอบภายใน

นอกจากนี้ในประกาศดังกล่าว ยังได้กำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วน ราชการไว้เพิ่มเติม ดังนี้

1) เทศบาลอาจเปลี่ยนแปลงส่วนราชการต่าง ๆ (ที่เป็นสำนักหรือกอง) ได้ตามความ จำเป็นและเหมาะสมของเทศบาล ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ พนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) และต้องเป็นไปตามเงื่อนไขของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล กำหนด (ก.กลาง เทศบาล)

2) สำนักปลัดเทศบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของ เทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนัก กอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาล โดยเฉพาะ

3) สำนัก กอง หรือส่วนราชการให้มีหน้าที่ตามที่เทศบาลกำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.)

4) การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักปลัด สำนัก กอง หรือส่วนราชการให้ กำหนดเป็นประกาศเทศบาล โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.)

5) การจัดตั้ง การปรับปรุง การรวมหรือยุบส่วนราชการ ให้เทศบาลพิจารณา เสนอความเห็นและพิจารณาอัตรากำลัง การจัดสรรงบประมาณ ให้สอดคล้องกันแล้วเสนอต่อ คณะกรรมการพนักงานเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบ

8.3.2 อำนาจหน้าที่เทศบาล

1) อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ได้กำหนด หน้าที่ของเทศบาลไว้โดยแบ่งตามประเภทของเทศบาล รายละเอียดตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม
พ.ศ. 2543

ประเภทของเทศบาล	อำนาจหน้าที่
เทศบาลตำบล (กำหนดไว้ในมาตราที่ 50)	<ol style="list-style-type: none"> (1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน (2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ (3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้ง การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล (4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ (5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง (6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม (7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ (8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดี ของท้องถิ่น (9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล
เทศบาลเมือง (กำหนดไว้ในมาตราที่ 53)	<ol style="list-style-type: none"> (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50 (2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา (3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์ (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ (5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ (6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น (8) ให้มีการดำเนินกิจการ โรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
เทศบาลนคร (กำหนดไว้ในมาตราที่ 56)	<ol style="list-style-type: none"> (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 53 (2) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก (3) กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข (4) การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น (5) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม (6) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ (7) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง (8) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว (9) กิจการอื่น ๆ ตามมาตรา 54

2) อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

นอกจากหน้าที่ของเทศบาลตามกฎหมายว่าด้วยเทศบาลแล้ว

ในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังได้กำหนดหน้าที่ของเทศบาลไว้ด้วยเช่นกันในมาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

(1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ (4) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ (5) การสาธารณูปการ (6) การส่งเสริมการฝึก และประกอบอาชีพ (7) การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว (9) การจัดการศึกษา (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น (12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย (13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ (14) การส่งเสริมกีฬา (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

การที่กฎหมายกำหนดหน้าที่ของเทศบาลและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ไว้มากมายเช่นนี้ ก็เพื่อให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งรวมทั้งเทศบาล ต้องเตรียมตัวรับการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ งบประมาณ และบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากรัฐบาล ตามทิศทางที่เป็นผลมาจากบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และสืบเนื่องมาถึงรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2550 ที่ได้กำหนดให้มีกฎหมายแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ ซึ่งได้กำหนดแผนและขั้นตอนให้มีการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่จากหน่วยราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

8.4 สาระสำคัญของพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

8.4.1 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (สมัยรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม)

ภายหลังจากที่บังคับใช้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2486 ได้ 10 ปี รัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม มีนโยบายต้องการกระจายอำนาจให้แก่การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ประกอบกับรัฐบาลเห็นว่าปัญหาของเทศบาลที่พยายามแก้ไขมา

โดยตลอดยังไม่สำเร็จลุล่วงเท่าใดนัก ความจริงแล้วรัฐบาลชุดก่อนหน้านั้นมีความพยายามในการปรับปรุงกฎหมายเทศบาลหลายครั้ง แต่การปรับปรุงดังกล่าวคาดว่าจะประสบความสำเร็จได้ก็ประสบปัญหา มากพอสมควร เนื่องจากปัญหาความไร้เสถียรภาพของรัฐบาล และมีการรัฐประหารเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2494

สาระสำคัญของพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้แก่

- จำนวนของสมาชิกสภาเทศบาลมีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มีการเปลี่ยนจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลให้ลดลง ดังนี้ เทศบาล นครให้มีสมาชิกสภาเทศบาลเหลือเพียง 24 คน เทศบาลเมืองให้มีสมาชิกสภาเทศบาลเหลือเพียง 18 คน และเทศบาลตำบลให้มีสมาชิก 12 คน เหตุผลที่ต้องลดจำนวนสมาชิกลงเนื่องจาก เกิดความวุ่นวายภายในสภาเทศบาลหลายแห่ง สมาชิกสภาตีรวน และมีการเล่นพรรคเล่นพวก ก่อให้เกิดปัญหาในการจัดการประชุมและไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อการบริหารงานเทศบาล จึงเห็นควรให้ลดจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลลง

- โครงสร้างของเทศบาลและการตรวจสอบถ่วงดุล มีการนำระบบสภาภิคณะเทศมนตรี กลับมาใช้ใหม่ทดแทนระบบที่ให้นายกเทศมนตรีเป็นประธานสภาเทศบาลที่ใช้มา กว่า 15 ปี ซึ่งก็ไม่ได้แก้ไขปัญหอะไรได้มากนัก จึงเห็นควรให้เปลี่ยนกลับมาเป็นระบบเดิม นอกจากนี้นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีทุกคนต้องเป็นสมาชิกสภาเทศบาล แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่ารัฐบาลจะไม่สามารถแต่งตั้งคนของตนให้เข้ามาเป็นคณะเทศมนตรีหรือสมาชิกสภาเทศบาลได้ เพราะกฎหมายยังเปิดโอกาสให้สภาเทศบาลมีสมาชิกประเภท 2 อยู่

การตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภานั้น กฎหมายไม่เปิดโอกาสให้สภาเทศบาลเปิดอภิปรายไม่ไว้วางใจคณะเทศมนตรี ในขณะที่นายกเทศมนตรีก็ไม่มีอำนาจยุบสภาเทศบาลหรือเสนอยุบสภาเทศบาลเช่นกัน นอกจากนี้สภาเทศบาลอาจถูกยุบได้ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ในขณะที่คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่งเมื่อสภาเทศบาลไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

- ประเภทของสมาชิกสภาเทศบาล กฎหมายกำหนดให้สมาชิกสภาเทศบาลยังคงมีอยู่ 2 ประเภทเช่นเดิม โดยที่กฎหมายมีเจตนารมณ์ให้ สมาชิกสภาประเภทที่สอง เป็นเสมือน “ที่เลี้ยง” ให้แก่สมาชิกสภาเทศบาล และในบางกรณีอาจรวมไปถึงคณะเทศมนตรีอีกด้วย โดยที่สมาชิกประเภทที่สองนี้มาจากการแต่งตั้งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นจำนวนถึงครึ่งหนึ่งของสมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมด

- การควบคุมเทศบาล กฎหมายเพิ่มอำนาจในการควบคุมสมาชิกสภาเทศบาลให้มากขึ้น โดยการให้อำนาจแก่ข้าหลวงประจำจังหวัดในการ “สั่งให้ออก” แก่สมาชิกสภาเทศบาล

หากสมาชิกผู้นั้นมีความประพฤติอันอาจจะเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ศรีตำแหน่งหรือแก่ราชการส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ เพื่อควบคุมสมาชิกสภาท้องถิ่นให้อยู่ในระบบระเบียบมากขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาเรื่องความศรัทธาเชื่อมั่นในตัวองค์กรเทศบาลต่อสายตาประชาชน

8.4.2 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2498

(สมัยรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม)

กฎหมายฉบับนี้ เป็นการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 เป็นครั้งแรก ซึ่งเป็นการแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในเรื่องเกี่ยวกับประเภทรายได้และประเภทรายจ่ายของเทศบาล โดยมีเหตุผลในการแก้ไขว่า พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ยังไม่มีความเหมาะสม เช่น ให้เทศบาลกู้เงินได้เฉพาะจากกระทรวง ทบวง กรมหรือองค์การต่าง ๆ เท่านั้น แต่ไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบผูกพันชำระเงินกู้ที่กระทรวงการคลังค้ำประกันไว้ให้แน่นอน จึงมีการแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมและรัดกุมยิ่งขึ้น

8.4.3 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2499

(สมัยรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม)

กฎหมายฉบับนี้เป็นความพยายามให้เทศบาลมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น โดยที่กฎหมายกำหนดให้ยกเลิกสมาชิกสภาเทศบาลประเภทที่สองที่มาจาก การแต่งตั้งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยลง คงไว้แต่สมาชิกที่มาจาก การเลือกตั้งแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

8.4.4 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2505

(สมัยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเพิ่มความรอบคอบรัดกุมให้แก่การดำเนินงานของเทศบาล โดยที่กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาเทศบาลขึ้น ซึ่งกรรมการเป็นตัวแทนจากราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่เทศบาลในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของเทศบาล โดยทั่วไป และเพื่อกำหนดรายจ่ายของเทศบาลให้สอดคล้องกับหลักการงบประมาณ ซึ่งต่อมาในภายหลังคณะกรรมการที่ปรึกษาดังกล่าวไม่มีบทบาทในทางปฏิบัติมากนัก

8.4.5 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2510

(สมัยรัฐบาลของจอมพลถนอม กิตติขจร)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการแก้ไขให้การปฏิบัติงานในการเปรียบเทียบคดีละเมิดเทศบัญญัติของเทศบาลมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น

8.4.6 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2511

(สมัยรัฐบาลของจอมพลถนอม กิตติขจร)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเพิ่มเติมให้เทศบาลสามารถทำกิจการในหน้าที่บางอย่างนอกเขตเทศบาล หรือลงทุนร่วมกับราชการส่วนท้องถิ่นหรือกับบุคคลอื่นได้ (สหการเทศบาล)

8.4.7 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 336 (พ.ศ. 2515) (สมัยคณะปฏิวัติของ

จอมพลถนอม กิตติขจร)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเปิดโอกาสให้คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่งได้ยากขึ้นในกรณีที่สภาเทศบาลไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี กล่าวคือ กฎหมายได้เพิ่มเติมเงื่อนไขในประการหนึ่งว่า หากสภาไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว คณะเทศมนตรียังไม่ต้องออกจากตำแหน่ง แต่ให้นำร่างเทศบัญญัตินั้นส่งไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณา หากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นชอบด้วยกับสภาเทศบาลที่ไม่รับหลักการ ให้ส่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายนั้นไปให้สภาเทศบาลพิจารณาใหม่ หากสภายืนยันตามร่างเดิม ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดรายงานไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพิจารณา หากรัฐมนตรียังไม่เห็นชอบกับสภาเทศบาลให้รัฐมนตรีส่งคืนกลับไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดลงชื่ออนุมัติบังคับใช้ต่อไป แต่หากรัฐมนตรีเห็นชอบด้วยตามมติของสภาเทศบาล ร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีก็เป็นอันตกไป ซึ่งส่งผลให้คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่ากฎหมายได้กำหนดเงื่อนไขแห่งการออกจากตำแหน่งของคณะเทศมนตรีในเรื่องไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้ออกจากตำแหน่งได้ยากขึ้น กล่าวคือ เรื่องดังกล่าวต้องส่งไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณาเสียก่อน แต่หากสภายืนยันตามมติเดิม ก็ต้องส่งไปให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยอีก ซึ่งหากผลการพิจารณาของรัฐมนตรีเห็นด้วยกับมติของสภา คณะเทศมนตรีจึงจะออกจากตำแหน่ง

8.4.8 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517

(สมัยรัฐบาลของสัญญา ธรรมศักดิ์)

กฎหมายฉบับนี้เปิดโอกาสให้เทศบาลสามารถประกอบกิจการโรงรับจำนำ และกิจการสถานสินเชื่อได้ เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาล โดยเฉพาะเทศบาลที่มีประชาชนยากจนอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก

8.4.9 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2519

(สมัยรัฐบาลของธานินทร์ กรัยวิเชียร)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 366 ที่กำหนดให้ต้องส่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้พิจารณาในขั้นสุดท้าย ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าและส่งผลเสียหายต่อเทศบาล ดังนั้น กฎหมายจึงได้กำหนดเงื่อนไขใหม่ดังต่อไปนี้

กรณีที่สภาเทศบาลไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้ส่งเรื่องดังกล่าวไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณา หากผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นด้วยกับมติของสภา ก็ให้ร่างเทศบัญญัติฯ นั้นตกไป (ซึ่งเป็นผลให้คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่ง) แต่หากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นชอบตามมติของสภา ให้ส่งกลับไปให้สภาเทศบาลพิจารณาใหม่ หากสภาเทศบาลยืนยันมติเดิมด้วยเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมดให้ร่างเทศบัญญัติฯ นั้นตกไป (ซึ่งเป็นผลให้คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่ง) แต่หากเสียงของสภาเทศบาลยืนยันตามมติเดิมโดยคะแนนเสียงน้อยกว่าสองในสาม ให้ประธานสภาส่งร่างเทศบัญญัติดังกล่าวไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดลงชื่ออนุมัติต่อไป

จะเห็นได้ว่ากฎหมายได้กำหนดให้ขั้นตอนต่าง ๆ เสร็จสิ้นในระดับจังหวัด โดยไม่ต้องส่งเรื่องไปที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันกฎหมายก็แสวงหาเครื่องมือชนิดใหม่มาทดแทน โดยการใช้ระบบเสียงข้างมากแบบพิเศษ (สองในสามของสมาชิกสภาทั้งหมด) เป็นเครื่องมือในการคานอำนาจของฝ่ายบริหารที่มีต่อสภาเอง

8.4.10 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2523
(สมัยรัฐบาลของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจำนวนเทศมนตรีของเทศบาล โดยให้เทศบาลเมืองมีเทศมนตรีได้ 2 คน หากเทศบาลเมืองใดมีรายได้จัดเก็บตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไปให้มีเทศมนตรีได้ทั้งหมด 3 คน

8.4.11 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543
(สมัยรัฐบาลของชวน หลีกภัย)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการปรับปรุงกฎหมายเทศบาลให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญที่ได้จัดระเบียบการปกครองท้องถิ่นใหม่ โดยกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- วาระการดำรงตำแหน่งของสมาชิกสภาเทศบาลเปลี่ยน เป็นคราวละ 4 ปี -
ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลสามารถลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาเทศบาลเทศมนตรีและนายกเทศมนตรีได้ - คณะเทศมนตรีทั้งคณะต้องออกจากตำแหน่งเมื่อมีการยุบ

สภาเทศบาล ซึ่งอำนาจในการยุบสภาเทศบาลเป็นของผู้ว่าราชการจังหวัดโดยสมบูรณ์ - หากเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีพ้นจากตำแหน่งด้วยการถูกลงคะแนนเสียงจากประชาชนใน ถอดถอน เทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีผู้นั้นจะกลับมาเป็นเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีในวาระ ของสภาเทศบาลนั้นอีกไม่ได้ - ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติแห่ง รัฐธรรมนูญ

8.4.12 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543

(สมัยรัฐบาลของชวน หลีกภัย)

การแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยเทศบาลฉบับที่ 11 นี้ เป็นการแก้ไข โครงสร้างและรูปแบบของเทศบาลอย่างขนานใหญ่ โดยเป็นการเปิดโอกาสให้เทศบาลสามารถมี นายกเทศมนตรีที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรงได้ ซึ่งนับเป็นวิวัฒนาการครั้งสำคัญของเทศบาลไทยที่ ยอมรับให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเก่าที่ใช้มานานกว่า 50 ปี

เหตุผลในการออกพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2496 มีเจตนารมณ์ที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหาที่เรื้อรังของเทศบาลไทยมาตลอด ระยะเวลากว่า 60 ปี ก็คือ ปัญหาความรู้เสถียรภาพของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีความพยายามในการแก้ไข หลายต่อหลายครั้ง แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น การออกพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 การออกประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 336 พ.ศ. 2515 และการออกพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2496 เป็นต้น

โครงสร้างของเทศบาลถือเป็นสาระที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของ กฎหมายเทศบาลฉบับนี้ กล่าวคือ กฎหมายฉบับดังกล่าวเปิดโอกาสให้เทศบาล มีนายกเทศมนตรี ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนได้ โดยกฎหมายได้เพิ่มเติมและแก้ไขบทบัญญัติใน มาตรา 14 ให้ “องค์กรเทศบาล ประกอบด้วยสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี หรือนายกเทศมนตรี แล้วแต่กรณีเทศบาลแห่งใดจะมีการบริหารในรูปแบบคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตเทศบาลแต่ละแห่งตามวิธีการที่กำหนดไว้ ในบทบัญญัติมาตรานี้”

แสดงให้เห็นว่าเทศบาลประกอบไปด้วย 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่หนึ่ง ได้แก่ ฝ่ายบริหารของเทศบาลในรูปแบบ “คณะเทศมนตรี” และ รูปแบบที่สอง ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ของเทศบาลในรูปแบบ “นายกเทศมนตรี” ทั้งนี้ เทศบาลใดจะมีฝ่ายบริหารรูปแบบใด ขึ้นอยู่กับ เจตนารมณ์และความต้องการของประชาชนในเทศบาลเป็นสำคัญ

8.4.13 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546

ในปลายปี พ.ศ. 2546 ได้มีการแก้ไขกฎหมายเทศบาลขึ้นอีกครั้งและมีการกำหนดสาระสำคัญ ๆ ดังนี้

- กฎหมายฉบับนี้ได้บัญญัติขึ้นมาเพื่อยกเลิกเทศบาลให้เหลือไว้เพียงรูปแบบเดียว คือ รูปแบบนายกเทศมนตรี หรือ นายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง จึงเป็นผลให้เทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 ต้องสิ้นสุดลง

- สาระสำคัญอื่น ๆ เช่น จำนวนของรองนายกเทศมนตรี วาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจในการยื่นญัตติอภิปรายไม่ไว้วางใจ การตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาลยังคงใช้สาระสำคัญเช่นเดียวกับกฎหมายเทศบาล ฉบับที่ 11

- นายกเทศมนตรียังคงจะต้องแถลงนโยบายต่อสภาเทศบาลเสียก่อน เช่นเดียวกับเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎหมายเทศบาลฉบับก่อน และกฎหมายยังกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมอีกด้วยว่า หากนายกเทศมนตรีไม่สามารถแถลงนโยบายต่อสภาเทศบาลได้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งให้นายกเทศมนตรีจัดทำนโยบายแจ้งเป็นหนังสือส่งให้สมาชิกสภาเทศบาลทุกคนภายในเจ็ดวัน และให้ถือว่านายกเทศมนตรีได้แถลงนโยบายต่อสภาเทศบาลแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้สภาเทศบาลใช้ช่องว่างทางกฎหมายเป็นเครื่องมือในการต่อรองกับฝ่ายบริหาร

8.5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล

สำหรับในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของเทศบาลซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งนั้น ได้ยึดเอาหลักการของ Balanced Scorecard ตามที่ ก.พ.ร. นำมาประยุกต์ใช้ในระบอบราชการของไทย โดยสำนักมาตรฐานการบริหารงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดเป็นรูปแบบของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ใน 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งให้ความสำคัญกับผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่างๆที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปี การบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ การบูรณาการในการจัดกิจกรรมหรือ โครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น และการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาลและประชาชน

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ซึ่งให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ โดยกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ทั้งการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็น การนำความคิดเห็นของ

ประชาชนไปประกอบการบริหารงาน การมีที่ปรึกษาจากภาคประชาชนรวมทั้งการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน

มติที่ 3 มติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งให้ความสำคัญกับความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารราชการ โดยกำหนดตัวชี้วัดในด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ความสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ ความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำมัน ด้านความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารงานจัดการโครงการหรืองานประจำ และด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

มติที่ 4 มติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ การเติบโตขององค์กรหรือการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า โดยกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะบุคลากร

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ยังมีการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ตามบทบาทภารกิจในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดบริการสาธารณะ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการเงินการคลัง และด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุนให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตามประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของ้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและกิจการสภาของ้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและการคลังของ้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีอิสระและพึ่งพาตนเองได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศ

8.6 ข้อมูลเทศบาลในจังหวัดลำพูน

จากข้อมูลของส่วนวิจัยและพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง สำนักพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ วันที่ 9 มีนาคม 2558 พบว่ามีจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 7,853 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 76 แห่ง เทศบาล 2,440 แห่ง (แยกเป็น เทศบาลนคร 30 แห่ง เทศบาลเมือง 178 แห่ง และเทศบาลตำบล 2,232 แห่ง) องค์การบริหารส่วนตำบล 5,337 แห่ง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา) 2 แห่ง

โดยในจังหวัดลำพูน มีเทศบาลทั้งสิ้น 39 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลเมือง 1 แห่ง และเทศบาลตำบล 38 แห่ง โดยที่เทศบาลแต่ละแห่งมีอัตรากำลังของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาล ได้แก่ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ซึ่ง อัตรากำลังของเทศบาลในจังหวัดลำพูน ณ วันที่ 1 เมษายน 2557 มีรายละเอียดตามตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 อัตรากำลังของพนักงานที่ปฏิบัติราชการในเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ลำดับ	อำเภอ	เทศบาล	อัตรากำลัง (คน)				รวม
			พนักงานเทศบาล	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป	
1	เมือง	เทศบาลเมืองลำพูน	66	24	11	89	190
2		เทศบาลตำบลอุโมงค์	35	12	26	3	76
3		เทศบาลตำบลริมปิง	20	9	27	0	56
4		เทศบาลตำบลบ้านแป้น	24	7	8	7	46
5		เทศบาลตำบลบ้านกลาง	40	12	61	38	151
6		เทศบาลตำบลเวียงยอง	26	3	18	18	65
7		เทศบาลตำบลเหมืองง่า	24	8	13	32	77
8		เทศบาลตำบลมะเขือแจ้	33	6	20	27	86
9		เทศบาลตำบลประตู่ป่า	20	1	7	15	43
10		เทศบาลตำบลเหมืองจี้	28	1	14	7	50

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับ	อำเภอ	เทศบาล	อัตรากำลัง (คน)				รวม
			พนักงาน เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ตามภารกิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	
11		เทศบาลตำบลคันธง	26	2	1	6	35
12		เทศบาลตำบลหนองช้างกิน	12	1	6	4	23
13		เทศบาลตำบลท่าเชียงทอง	8	2	7	1	18
14		เทศบาลตำบลศรีบัวบาน	20	5	4	16	45
15	ป่าซาง	เทศบาลตำบลป่าซาง	35	21	14	24	94
16		เทศบาลตำบลม่วงน้อย	22	7	23	3	55
17		เทศบาลตำบลแม่แรง	30	3	8	1	42
18		เทศบาลตำบลมะกอก	20	2	10	13	45
19	บ้านโฮ้ง	เทศบาลตำบลศรีเตี้ย	19	3	7	4	33
20		เทศบาลตำบลบ้านโฮ้ง	22	8	12	19	61
21	แม่ทา	เทศบาลตำบลทากาศ	22	7	13	7	49
22		เทศบาลตำบลทาสบเส้า	16	9	4	24	53
23		เทศบาลตำบลทาสบชัย	18	1	19	8	46
24		เทศบาลตำบลทาบลาตุก	16	1	10	10	37
25		เทศบาลตำบลทากาศเหนือ	13	1	10	13	37
26		เทศบาลตำบลทาจุมเงิน	18	2	7	4	31
27	แม่ทา	เทศบาลตำบลทาทองหลวง	19	4	16	10	49
28	ทุ่งหัวช้าง	เทศบาลตำบลทุ่งหัวช้าง	12	0	8	6	26
29	บ้านธิ	เทศบาลตำบลบ้านธิ	26	6	29	16	77
30	ลี้	เทศบาลตำบลวังดิน	21	8	8	0	37
31		เทศบาลตำบลแม่ตื่น	18	9	6	12	45
32		เทศบาลตำบลลี้	25	1	5	6	37
33		เทศบาลตำบลศรีวิชัย	23	0	10	4	37
34		เทศบาลตำบลดงคำ	12	2	5	5	24
35		เทศบาลตำบลก้อ	8	2	7	2	19
36		เทศบาลตำบลป่าไผ่	13	1	20	7	41

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับ	อำเภอ	เทศบาล	อัตรากำลัง (คน)				รวม
			พนักงาน เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ตามภารกิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	
37	เวียง	เทศบาลตำบลวังผาง	29	6	26	6	67
38	หนอง	เทศบาลตำบลหนองขวง	18	1	12	1	32
39	ล่อง	เทศบาลตำบลหนองล่อง	22	2	21	3	48
รวม			879	200	533	471	2,083

9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรีพร กาญจนานพฤกษ์ (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (4) เสนอแนะนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น โดยผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (4) จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิง

ยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ

สุนทร เทพทัต (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ 1-11 ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้องค์กรควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นิภาวรรณ รอดโรคา และคณะ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ 4) เสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ไชยยันต์ สมพร (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัย พบว่า 1) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 89.35 อายุไม่เกิน 40 ปี ร้อยละ 39.81 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 38.43 เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ร้อยละ 81.94 และเคยปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล 3-5 ปี ร้อยละ 34.72 2) ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการ รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามลำดับ 3) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และทันเวลา รองลงมา คือ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและให้บริการด้วยความกระตือรือร้นตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทคนิควิธีการทำงานใหม่/พัฒนาระบบการทำงานความตรงต่อเวลาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ ความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากรและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

นาวิรัตน์ จำจด (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน 3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการกรมการพัฒนาชุมชน 4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70 ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานในสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนมีความแตกต่างกัน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของ วรเดช จันทรศร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 76.2 3) จุดแข็ง ที่เสริมให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ คือ หน่วยงานมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้ในการทำงานพัฒนาชุมชน จุดอ่อน คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โอกาส คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ประชาชน และเครือข่ายเข้าร่วมสนับสนุนการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และอุปสรรค คือ บทบาทภารกิจของหน่วยงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 4) จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรมีการผลักดันการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมทั้งในส่วนของ การวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล 2) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สุพรรณิ พรหมชัย และคณะ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำแนกตามตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้ โดยผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส มีทัศนคติ แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และจากการเปรียบเทียบ 1) เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2) เจ้าหน้าที่ที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านทัศนคติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติ แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) เจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีทัศนคติไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) เจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านทัศนคติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) เจ้าหน้าที่ที่มีรายได้ต่างกัน มีทัศนคติ แรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ตีร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติและผู้รับบริการ มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนควรจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม

นิภาพร เถียนเถียน และคณะ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 และ 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับร้อยละ 80 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 แต่ละศาลแตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนการทศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความคิดความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 70 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรม

ส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสม

สร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม 3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล และ 4) ศึกษาข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านความมุ่งมั่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยตัวแปรทั้ง 8 สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 86.70 3) เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ พนักงานเทศบาลนคร และพนักงานเทศบาลตำบล 4) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนค่าตอบแทน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งพิจารณาจัดระบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นทีม

กรวลัย เข็มสวัสดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ 2) ศึกษาปัญหาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับสมรรถนะมากที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตามลำดับ 2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัย ด้านการบริการที่ดี คือ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการบริการ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ คือ บุคลากรขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน ด้านจริยธรรม คือ ขาดการณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ คือ บุคลากรขาดสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ที่สำคัญ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้ทันสมัย ด้านการบริการที่ดี คือ ควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ คือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม คือ ควรเพิ่มการฝึกอบรมด้านการปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากรและผู้บริหารขององค์กร ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ คือ ควรเพิ่มกิจกรรมในการส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน

จตุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) ศึกษา เรื่อง การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพพื้นฐานทั่วไปบางประการของเจ้าหน้าที่ ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก 2) ศึกษากระบวนการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานและศักยภาพการดำเนินงานของจังหวัดนครนายก 3) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรต่อตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก 4) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเกี่ยวกับการนำตัวชี้วัดไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร การพัฒนาเจ้าหน้าที่และการส่งเสริมการเกษตร ผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัดใน 5 ประเด็น คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านเทคโนโลยีฯ ภูมิปัญญา ทักษะงาน บุคลากร โครงการ/กิจกรรม ทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่ยั่งยืนงบประมาณ นโยบายและแผนในส่วนกระบวนการ (Process) ได้แก่ ตัวชี้วัดการมอบหมายสั่งการ การดำเนินงานตามคำสั่ง วิธีการดำเนินการ กระบวนการแบบมีส่วนร่วม การวางแผน การถ่ายทอด

การจัดองค์กร การติดตามและนิเทศ ผู้รับผิดชอบ ในส่วนผลผลิต/ผลได้ (Output) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้าน ต้นทุนผลผลิต โครงการมาตรฐานสินค้าเกษตรกร ผลตอบแทนมูลค่าเพิ่ม ในส่วนของผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านข่าวสารการถ่ายทอดความรู้ แผนงาน/โครงการ เทคโนโลยี การรายงานและในส่วนของผลกระทบ (Impact) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านแก้ปัญหาด้วยตนเอง รายได้ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน คุณภาพชีวิตความเข้มแข็งของชุมชนเจ้าหน้าที่สำนักงาน เกษตรจังหวัดนครนายก เห็นด้วยมากกับตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของจังหวัด โดยเห็นว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีความน่าเชื่อถือ มีความสะดวกในการเก็บข้อมูล นำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริม นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของงานส่งเสริมในระดับมาก และเห็นด้วยกับการใช้ประโยชน์ตัวชี้วัดในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ และด้านการส่งเสริมเกษตรกร

ทั้งนี้ จากการศึกษาแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถ สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 2.5



10. กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

กลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่

1. ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

2. ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์
- ปัจจัยนำเข้า
- กระบวนการ
- ผลผลิต
- ผลลัพธ์

3. ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good

Governance) ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------|--------------------------------|
| • หลักประสิทธิภาพ | • หลักนิติธรรม |
| • หลักประสิทธิผล | • ความเสมอภาค |
| • หลักการตอบสนอง | • การมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ |
| • ภาวะรับผิดชอบ | • การกระจายอำนาจ |
| • เปิดเผย/โปร่งใส | • คุณธรรม/จริยธรรม |

ตัวแปรตาม

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ
ของพนักงานเทศบาลในจังหวัด

ลำพูน

ประกอบด้วย

1. มิติประสิทธิผลตามแผนพัฒนา
2. มิติคุณภาพการให้บริการ
3. มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. มิติการพัฒนาองค์การ

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร

1. ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย

- บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก

- มีความมั่นคงในการทำงาน
- มีเงินเดือนที่เหมาะสม
- มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน

และผู้บังคับบัญชา

• ความต้องการการยอมรับนับถือ ชมเชย และ
ความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

- ความก้าวหน้าในการทำงาน
- การสร้างความรับผิดชอบในการทำงาน
- การให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- ความสำเร็จในการทำงาน
- ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย

เหมาะกับระดับความสามารถ

- มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น

2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้แก่

- สมรรถนะหลัก
- สมรรถนะประจำผู้บริหาร
- สมรรถนะประจำสายงาน

3. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมค่านิยม

ในการทำงาน (I AM READY) ได้แก่

- Integrity ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
- Activeness ทำงานเชิงรุก
- Morality มีคุณธรรม
- Relevancy ทันโลก ทันสังคม
- Efficiency ทำงานมีประสิทธิภาพ
- Accountability รับผิดชอบ
- Democracy มีประชาธิปไตย
- Yield เน้นผลงาน

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ
ของพนักงานเทศบาลในจังหวัด

ลำพูน

ประกอบด้วย

1. มิติประสิทธิผลตามแผนพัฒนา
2. มิติคุณภาพการให้บริการ
3. มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. มิติการพัฒนาองค์กร

ภาพที่ 2.5 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวความคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวความคิดการวิจัย ได้ดังนี้

10.1 ตัวแปรด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ได้แก่

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553)

10.2 ตัวแปรด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ได้แก่

วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. (2547)

10.3 ตัวแปรด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้แก่

หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ เปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ การกระจายอำนาจ และคุณธรรม/จริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงาน ก.พ.ร. (2555)

10.4 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation) ได้แก่ ความรู้สึกของพนักงานเทศบาล

ที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการ ซึ่งประกอบด้วย 1) บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก 2) มีความมั่นคงในการทำงาน 3) มีเงินเดือนที่เหมาะสม 4) มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 5) ความต้องการการยอมรับนับถือ ชมเชย และความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 6) ความก้าวหน้าในการทำงาน 7) การสร้างความรับผิดชอบในการทำงาน 8) การให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 9) ความสำเร็จในการทำงาน 10) ได้รับความชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทายเหมาะกับระดับความสามารถ 11) มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ของอับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของเอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมกเกรเกอร์ (McGregor) และทฤษฎีแรงจูงใจไฟล์สัมฤทธิ์ของ แม็คเคลแลนด์ (David C. McClelland)

10.5 ตัวแปรด้านสมรรถนะ (Competency) ได้แก่ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมา

จากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆในองค์กร ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการที่เป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำผู้บริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์ และ 3) สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่

การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ การแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ การคิดวิเคราะห์ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ศิลปะการโน้มน้าวใจ และการสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น ตามบัญญัติความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น แนบท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 และแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland

10.6 ตัวแปรด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

ตามที่ สำนักงาน กพร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) ในยุทธศาสตร์ที่ 5 กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ประกอบด้วย I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนและพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข A (Activeness) คือ ขยันตั้งใจทำงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ไม่เกียจคร้านทำงานในเชิงรุก M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใดๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้ R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่าไม่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า A (Accountability) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบ

ทำงานให้สำเร็จพร้อมกับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใ้รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น D (Democracy) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach) และ Y (Yield) มุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนใน ครั้งนี้ ได้กำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา เครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบวิธีการวิจัย
2. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบตัดขวาง ที่เก็บข้อมูลเพียงช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในการวิจัย และผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลจำนวน 39 แห่ง ในจังหวัดลำพูน รวมจำนวนทั้งสิ้น 879 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ประเภทของเทศบาล	จำนวนพนักงานเทศบาล
เทศบาลเมือง	66
เทศบาลตำบล	813
รวม	879

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดลำพูน 2557

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จากเทศบาลจำนวนทั้งสิ้น 39 แห่ง

2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาศึกษาวิจัย คำนวณจากจำนวนพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 879 คน โดยผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ดังสูตรต่อไปนี้

การคำนวณหาขนาดตัวอย่างจากจำนวนพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างกำหนดให้เท่ากับ 0.05

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{879}{1+(879 \times (0.0025))}$$

$$n = 275$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง = 275 คน

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จึงได้แก่ พนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูนจากเทศบาลจำนวน 39 แห่ง รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 275 คน

2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) จำนวน 1 ครั้ง คือ การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทของเทศบาล ได้แก่ เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล และการหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเทศบาลตำบลแต่ละแห่ง โดยในการเลือกตัวอย่างแต่ละประเภทและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ตามสูตร

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละประเภท} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละประเภท}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากร ปรากฏว่า จะต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยทั้งหมดเท่ากับ 275 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น ระดับชั้นภูมิของแต่ละประเภท ดังนี้

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนจำแนกตามประเภทของเทศบาล

ประเภทของเทศบาล	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	วิธีการคำนวณ
เทศบาลเมือง	66	21	$(66 \times 275) / 879$
เทศบาลตำบล	813	254	$(813 \times 275) / 879$
รวม	879	275	

จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเทศบาลตำบลจำนวน 254 คน สามารถคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเทศบาลตำบลแต่ละแห่ง จำนวน 38 แห่ง ได้ดังตาราง 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในเทศบาลตำบล

ลำดับ	เทศบาลตำบล	พนักงานเทศบาล (คน)	
		ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	อุโมงค์	35	11
2	ริมปิง	20	6
3	บ้านแป้น	24	7
4	บ้านกลาง	40	12
5	เวียงยอง	26	8
6	เหมืองง่า	24	7
7	มะเขือแจ้	33	10
8	ประดู่ป่า	20	6
9	เหมืองจี้	28	9
10	ต้นธง	26	8
11	หนองช้างกิน	12	4
12	ท่าเชียงทอง	8	2
13	ศรีบัวบาน	20	6
14	ป่าซาง	35	11
15	ม่วงน้อย	22	7
16	แม่แรง	30	9
17	มะกอก	20	6
18	ศรีเตี้ย	19	6
19	บ้านโฮ้ง	22	7
20	ทากาศ	22	7
21	ทาสบเส้า	16	5
22	ทาสบชัย	18	6

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ลำดับ	เทศบาลตำบล	พนักงานเทศบาล (คน)	
		ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
23	ทาปลาตุก	16	5
24	தாகาศเหนือ	13	4
25	ทาจุมเงิน	18	6
26	ทาทุ่งหลวง	12	4
27	ทุ่งหัวช้าง	19	6
28	บ้านธิ	26	8
29	วังคิน	21	7
30	แม่คีน	18	6
31	ลี่	25	8
32	ศรีวิชัย	23	7
33	ดงคำ	12	4
34	ก้อ	8	3
35	ป่าไผ่	13	4
36	วังผาง	29	9
37	หนองยวง	18	6
38	หนองล่อง	22	7
รวม		813	254

ดังนั้น จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 275 คน โดยเมื่อคำนวณแยกตามการหาสัดส่วนประชากรจำนวน 1 ครั้ง จะได้กลุ่มตัวอย่างแยกเป็นแต่ละประเภทของเทศบาล และทำการสุ่มเลือกตัวแทนพนักงานเทศบาลในแต่ละเทศบาลตำบลและเทศบาลเมือง เพื่อตอบแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละประเภทของเทศบาล รวมจำนวนทั้งสิ้น 275 คน

(จากเทศบาลเมือง รวม 21 คน และจากเทศบาลตำบล รวม 254 คน) โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 3.2 และ 3.3 ข้างต้น

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังนี้

3.1 แบบสอบถาม ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานที่ทำงาน กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน โดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยแบ่งออกเป็น

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีความมั่นคงในการทำงาน มีเงินเดือนที่เหมาะสม มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความต้องการการยอมรับนับถือ ชมเชย และความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึง ความก้าวหน้าในการทำงาน การสร้างความรับผิดชอบในการทำงานและการให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทายเหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น

2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน

3. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ประกอบด้วย

- 1) I (Integrity) คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
- 2) A (Activeness) คือ ขยันตั้งใจทำงาน
- 3) M (Morality) คือ มีศีลธรรม คุณธรรม
- 4) R (Relevancy) คือ รู้ทันโลกปรับตัวทันโลก ทันสังคม
- 5) E (Efficiency) คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

6) A (Accountability) คือ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม

7) D (Democracy) คือ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย

มีส่วนร่วม โปร่งใส

8) Y (Yield) คือ มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

4. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคตของเทศบาล การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล และการจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

5. ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based

Management:RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงาน (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

6. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ เปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ การกระจายอำนาจ และคุณธรรม/จริยธรรม

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดลำพูน โดยแบ่งเป็นการพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการพัฒนาองค์กร

โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราไลเกิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ เป็นมาตรวัด ซึ่งมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open end) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล รวมถึงข้อเสนอแนะ ในการเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ทั้งนี้ มีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ		
1.1 สภาพแวดล้อม	หมายถึง บรรยากาศแวดล้อมในการทำงาน ทั้งทางกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพทางสังคมในการปฏิบัติงาน	
	1. บรรยากาศที่ดีในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
1.2 ความมั่นคง	หมายถึง ความเชื่อมั่นในความมั่นคง ยั่งยืนของตำแหน่งงาน	
	2. ความมั่นคงในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
1.3 เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับทั้งในส่วนของเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการต่างๆ	
	3. การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน	
	4. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
1.5 ความต้องการยอมรับนับถือ	หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือ ค้ำยกย่อง ชมเชยและความไว้วางใจ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	
	5. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
1.6 ความก้าวหน้า	หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายงานที่ปฏิบัติ	
	6. ความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
1.7 สถานะตำแหน่ง	หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้	
	7. การได้รับค้ำยกย่องชมเชยและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
1.8 ความต้องการมีอำนาจ	หมายถึง อาชีพที่เป็นที่ยอมรับของประชาชนในสังคม ความมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี	
	8. การเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
1.9 ความสำเร็จในการทำงาน	หมายถึง ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในงาน	
	9. ความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
	หมายถึง ความต้องการมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นกระทำตามสิ่งที่ตนต้องการ	
	10. ความมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
	หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จแล้วมีความพึงพอใจและภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1.10 ลักษณะงาน	11. ความตื่นตัวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมาย หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายความรู้ความสามารถ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
	12. การทำงานมีความท้าทายและต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ	หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร	
2.1 สมรรถนะหลัก	หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและทุกระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคมและประเทศชาติ	
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	หมายถึง ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด	
- การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	13. ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสพผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
- ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	14. ความยึดมั่นในความถูกต้องเหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
- การบริการเป็นเลิศ	หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้	
- การทำงานเป็นทีม	ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบกระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของ	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	<p>คนและของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล</p> <p>15. ความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำงาน หมายถึง การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน</p> <p>16. การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน หมายถึง การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>17. ความร่วมแรงร่วมใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย</p>	<p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17</p>
<p>2.2 สมรรถนะประจำผู้บริหาร</p> <p>- การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>- ความสามารถในการเป็นผู้นำ</p>	<p>หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ</p>	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
-ความสามารถในการพัฒนาคน	<p>18. ความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเทศบาลในตำแหน่งผู้บริหาร</p> <p>หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
	<p>19. ความสามารถในการเป็นผู้นำของพนักงานเทศบาลในตำแหน่งผู้บริหาร</p> <p>หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร</p>	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	<p>20. ความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ของพนักงานเทศบาลในตำแหน่งผู้บริหาร</p> <p>หมายถึง ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน</p>	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	<p>21. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานเทศบาลในตำแหน่งผู้บริหาร</p>	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.3 สมรรถนะประจำ สายงาน	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับ ประเภทและระดับตำแหน่งในสายงานต่างๆเพื่อ สนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการที่ดำรง ตำแหน่งในสายงานนั้นสามารถปฏิบัติภารกิจใน หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
- การกำกับติดตามงาน อย่างสม่ำเสมอ	หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแล และติดตามการ ดำเนินงานต่างๆของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตาม มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตาม ตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ	
- การควบคุมและจัดการ สถานการณ์อย่าง สร้างสรรค์	หมายถึง ความสามารถในการควบคุม และบริหาร จัดการอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสม แม้อยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤต คับขัน ขากลำบาก โดยมีเจตนาที่จะทำให้บุคคล รอบข้างมีอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นปกติเช่นกัน	
- การวางแผนและ การจัดการ	หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็น หลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และถูกต้อง	
- ศิลปะการโน้มน้าวใจ -	หมายถึง การใช้วาทศิลป์และกลยุทธ์ต่างๆในการ สื่อสาร เจรจา โน้มน้าวเพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใดๆ ตามที่ตนหรือหน่วยงานประสงค์	
การสร้างให้เกิดการมี ส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	หมายถึง การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับและเปิด โอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.3 สมรรถนะประจำ		
สายงาน (ต่อ)		
- การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	
- การคิดวิเคราะห์	หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ ออกเป็นส่วนย่อยๆ เป็นรายการ หรือเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยรู้ถึงสาเหตุ และผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้	
- ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องชัดเจน	
- ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น	หมายถึง มีพฤติกรรมและความสามารถในการเข้าใจประชาชน พื้นที่ รวมทั้งระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และติดตามข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวต่างๆของประชาชนพื้นที่ และระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.3 สมรรถนะประจำ สายงาน (ต่อ)		
- การค้นหาและการ บริหารจัดการข้อมูล	หมายถึง ความสามารถในการสืบเสาะเพื่อให้ได้ ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถาม โดยละเอียด หรือการหาข่าวทั่วไป จาก สภาพแวดล้อมรอบตัว และนำข้อมูลที่ได้มานั้นมา ประมวลผลและจัดการอย่างมีระบบ	
- การยึดมั่นใน หลักเกณฑ์	หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่น หรือ หน่วยงานอื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ความสามารถนี้อาจรวมถึงการยื่นหยัดในสิ่งที่ ถูกต้องและความเด็ดขาดในการจัดการกับบุคคล หรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือ มาตรฐานที่ตั้งไว้	
- การบริหารทรัพยากร	หมายถึง การตระหนักถึงความคุ้มค่าระหว่าง ทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้ในการปฏิบัติ ภารกิจ กับผลลัพธ์ที่ได้ และพยายามปรับปรุงหรือ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การ ปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ สูงสุด	
- การแก้ไขปัญหาอย่าง มืออาชีพ	หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือ เล็งเห็นปัญหา พร้อมจัดการกับปัญหานั้นอย่างมี หลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญ ในสาย วิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.3 สมรรถนะประจำ		
สายงาน (ต่อ)		
- การมุ่งความปลอดภัยและการระงับภัย	หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย การระงับภัย รวมทั้งการป้องกันภัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญในการป้องกันภัย เหตุอันตรายและสาธารณภัยต่างๆ ตั้งแต่การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันทั่วไป รวมถึงการดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติงานและตระหนักถึงความสำคัญในการช่วยเหลือ การบรรเทาทุกข์ การฟื้นฟูผู้ประสบภัยให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ	
- สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น	หมายถึง ความสามารถในการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แปลกและแตกต่างไปจากเดิม โดยการมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในระยะยาวและยั่งยืนให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม	
- ความคิดสร้างสรรค์	หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอทางเลือกหรือแนวทางแก้ปัญหาสร้างนวัตกรรม หรือริเริ่มกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	
- การแก้ปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก	หมายถึง การตระหนักหรือเล็งเห็น โอกาสหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผน ลงมือกระทำการเพื่อเตรียมใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือป้องกันปัญหา ตลอดจนพลิกวิกฤติต่างๆ ให้เป็นโอกาส	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
- จิตสำนึกและ รับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม	หมายถึง การมีจิตสำนึก ตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทที่จะอนุรักษ์และ รักษาสิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชนให้น่าอยู่ ตลอดจนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือ ร่วมกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสังคมและ สิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อเกิด ประโยชน์ต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยรวม	
- ความเข้าใจผู้อื่นและ ตอบสนองอย่าง สร้างสรรค์	หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจ บุคคล หรือสถาน การณ์ และพร้อมที่จะ ปรับเปลี่ยนและตอบสนองให้สอดคล้องกับ สถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่าง สร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	
- การให้ความรู้และการ สร้างสายสัมพันธ์	หมายถึง มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นและตั้งใจที่จะนำภูมิ ปัญญา นวัตกรรม เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญ และองค์ความรู้ต่างๆไปส่งเสริม สนับสนุน และ พัฒนาผู้ประกอบการ หรือเครือข่ายควบคู่ไปกับ การสร้าง พัฒนา และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้ประ กอบ การ หรือเครือ ข่าย เพื่อ ให้ ผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้พัฒนาหน่วยงานให้มี ประโยชน์	
2.3.1 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานนักบริหาร	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงานนัก บริหาร เพื่อปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	22. มีการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
	23. ความสามารถในการควบคุมและจัดการ สถานการณ์อย่างสร้างสรรค์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23
	24. ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
	25. ศิลปะการโน้มน้าวใจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25
	26. ความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม ร่วมจากทุกภาคส่วน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26
2.3.2 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานธุรการ สถิติ ประชาสัมพันธ์ ท่องเที่ยว นิติการ และ บรรเทาสาธารณภัย	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน ธุรการ สถิติ ประชาสัมพันธ์ ท่องเที่ยว นิติการ และบรรเทาสาธารณภัย เพื่อปฏิบัติการกิจใน หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
	27. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาย อาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27
	28. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28
	29. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29
	30. ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
	31. ความสามารถในการค้นหาและการบริหาร จัดการข้อมูล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
2.3.3 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานการคลัง	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงานการ คลัง เพื่อปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	
	32. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาย อาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32
	33. การกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
	34. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้อง ของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.3.3 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานการคลัง (ต่อ)	35. การยึดมั่นในหลักเกณฑ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35
	36. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 36
2.3.4 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานแพทย์ พยาบาล สาธารณสุข และ วิทยาศาสตร์	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน แพทย์ พยาบาล สาธารณสุข และวิทยาศาสตร์เพื่อ ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
	37. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาย อาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 37
	38. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมือ อาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 38
	39. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของ งาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 39
	40. การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 40
	41. ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์อย่าง สร้างสรรค์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 41
2.3.5 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานสถาปัตยกรรม วิศวกรรม ช่างเทคนิค	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน สถาปัตยกรรม วิศวกรรม ช่างเทคนิคเพื่อปฏิบัติ ภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
	42. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาย อาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 42
	43. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 43
	44. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของ งาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 44
	45. การคิดค้น ออกแบบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อ ประโยชน์ของท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 45
	46. ความสามารถในการแก้ปัญหา เสนอทางเลือก หรือนวัตกรรมในการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 46

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.3.6 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานการประปา	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงานการ ประปาเพื่อปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	
	47. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาย อาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 47
	48. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 48
	49. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของ งาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 49
	50. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการ ดำเนินการเชิงรุก	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 50
	51. จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 51
2.3.7 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานสวัสดิการ สังคมและการเกษตร	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน สวัสดิการ สังคมและการเกษตร เพื่อปฏิบัติการกิจ ในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
	52. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาย อาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 52
	53. ความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 53
	54. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 54
	55. ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่าง สร้างสรรค์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 55
	56. ความสามารถในการให้ความรู้และการสร้าง สายสัมพันธ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 56
2.3.8 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และการกีฬา	หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงานกลุ่ม งานการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการ กีฬาเพื่อปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	57. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 57
	58. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 58
	59. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 59
	60. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 60
	61. จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 61
3. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY	หมายถึง กรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติ	
3.1 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)	หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม	
	62. ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน โดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 62
3.2 ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)	หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก	
	63. การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความทุ่มเท	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 63
3.3 มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)	หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	64. การปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีคุณธรรม ยึดหลักจรรยาวิชาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 64
3.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy)	หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ	
	65. การปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 65
3.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)	หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ใช้ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า	
	66. การปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว เสร็จภายในเวลาที่กำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 66
3.6 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)	หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ	
	67. การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 67
3.7 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy)	หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3.8 มุ่งเน้นผลงาน (Yield)	68. การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 68
	หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	
4. ปัจจัยด้านการบริหาร ยุทธศาสตร์ (Strategic Management)	69. การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 69
	หมายถึง การดำเนินงานตามหลักการบริหาร ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผลยุทธศาสตร์	
4.1 การประเมิน สภาพแวดล้อมและ สถานการณ์	หมายถึง การประเมิน สภาพแวดล้อม และ สถานการณ์ภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อ เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนา	
	70. การประเมินสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ก่อนการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 70
4.2 วิสัยทัศน์	หมายถึง จุดหมายที่เทศบาลต้องการให้เกิดขึ้นใน อนาคต	
	71. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 71
4.3 พันธกิจ	หมายถึง ลักษณะหรือขอบข่ายการดำเนินงานที่ ได้รับมอบหมายของเทศบาลเกี่ยวกับลักษณะการ บริหารและการจัดบริการสาธารณะ	
	72. ความชัดเจนของพันธกิจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 72
4.4 จุดมุ่งหมายการ พัฒนา	หมายถึง ขอบเขตหรือประเภทกิจกรรมที่เทศบาล จะดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ	
	73. ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายการพัฒนา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 73
4.5 ยุทธศาสตร์การ พัฒนา	หมายถึง การกำหนดขอบเขตการพัฒนาในด้าน ต่างๆของเทศบาล	
	74. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์การพัฒนา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 74

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
4.6 แผนพัฒนาสามปี - แนวทางการพัฒนา - วัตถุประสงค์การ พัฒนา - เป้าหมายของแนว ทางการพัฒนา	หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของ เทศบาลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนา ซึ่งมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียด แผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับ ปีงบประมาณแต่ละปี มีความต่อเนื่องและเป็น แผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการ ทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี โดยจะระบุ ยุทธศาสตร์การพัฒนา แนวทางการพัฒนา วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการพัฒนา โครงการ/ กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด 75. การกำหนดแผนงานโครงการในแผนพัฒนา สามปี 75.1 ความชัดเจนของแนวทางการพัฒนา 75.2 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์การพัฒนา 75.3 ความชัดเจนของเป้าหมายการพัฒนา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 75.1 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 75.2 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 75.3
4.8 แผนงาน/โครงการ ในเทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย ประจำปี	หมายถึง การนำโครงการ/ กิจกรรมจาก แผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณ รายจ่าย ไปจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีนั้นๆ 76. การกำหนดแผนงาน/โครงการในเทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 76

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5. ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของงานเป็นหลัก ทั้งในแง่ของผลผลิตและ ผลลัพธ์ ซึ่งต้องมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายของการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่าง ชัดเจน	
5.1 วัตถุประสงค์ (Objectives)	หมายถึง เป้าหมายที่ต้องดำเนินการให้เกิดผล สัมฤทธิ์ตาม พันธกิจที่กำหนดขึ้น โดย วัตถุประสงค์จะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังในการ ดำเนินงานตามพันธกิจของเทศบาล	
	77. การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 77
	78. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้อง กับเป้าหมายการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 78
5.2 ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	หมายถึง ทรัพยากรการบริหารที่เทศบาลใช้เป็น ปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ฯลฯ	
	79. จำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 79
	80. การจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเหมาะสมกับการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 80
5.3 กิจกรรมหรือ กระบวนการ (Processes)	หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายผ่าน กระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐาน คุณภาพที่กำหนด	
	81. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพการ ให้บริการที่กำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 81
5.4 ผลผลิต (Outputs)	หมายถึง ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่ เทศบาลกำหนดไว้	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5.5 ผลลัพธ์ (Outcomes)	82. การให้บริการประชาชนของเทศบาลประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 82
	หมายถึง ผลกระทบที่เกิดขึ้นเนื่องจากการให้บริการของประชาชนจากเทศบาล	
	83. ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 83
6. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	หมายถึง กติกาหรือกฎเกณฑ์การบริหารการปกครองที่ดี เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อให้เทศบาลดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	
6.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	หมายถึง การปฏิบัติราชการโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาล	
	84. การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 84
6.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	หมายถึง การปฏิบัติราชการตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาลโดยมีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและตอบสนองความคาดหวังของประชาชน	
	85. ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 85
6.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	หมายถึง การปฏิบัติราชการที่สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่น รวมถึงตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม	

ตารางที่ 3. (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
6.4 ภาระรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)	86. ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้ตอบสนอง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 86
	หมายถึง การปฏิบัติราชการที่สามารถตอบคำถาม และชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยรวมทั้งมีการรายงาน ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย เพื่อ ประโยชน์ในการตรวจสอบ	
	87. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 87
6.5 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)	88. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบ การทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 88
	หมายถึง การปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชน รับทราบ	
	89. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน ผู้รับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 89
6.6 หลักนิติธรรม (Rule of Laws)	หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ยึดถือกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่าง เคร่งครัด	
	90. การปฏิบัติงาน โดยยึดถือระเบียบ กฎหมาย ที่ เกี่ยวข้อง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 90
6.7 ความเสมอภาค (Equity)	หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ต้องให้บริการทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกเพศ ถิ่นกำเนิด อายุ ภาษา สถานะ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม	
	91. การปฏิบัติงานมีการคำนึงถึงความเสมอภาค เท่าเทียมกันของผู้รับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 91

ตารางที่ 3. (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
6.8 การมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหา ฉันทมติ (Participation/Consensus Oriented)	หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	
	92. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 92
	93. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือหาข้อตกลงร่วมกัน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 93
6.9 การกระจายอำนาจ (Decentralization)	หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสม	
	94. การมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 94
6.10 คุณธรรม/ จริยธรรม (Morality/Ethic)	หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรมและตรงตามความคาดหวังของสังคม และยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ	
	95. การปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 95

ตารางที่ 3. (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรตาม ได้แก่		
7. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ		
ราชการของพนักงาน		
เทศบาลในจังหวัด		
ลำพูน ได้แก่		
7.1 มิติประสิทธิผลตาม	หมายถึง ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการได้บรรลุ	
แผนพัฒนา	วัตถุประสงค์ตามแผนพัฒนาของเทศบาล	
	96. ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตาม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	แผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	
	97. ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	บัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี	
	98. ความสำเร็จในการจัดเก็บรายได้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	99. การบูรณาการ โครงการ/กิจกรรมร่วมกับ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
	หน่วยงานอื่น	
	100. การจัดกิจกรรม/โครงการริเริ่มที่เป็น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
	ประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชน	
	101. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และ	
	สาธารณูปการ	
	102. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
	ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว	
	103. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
	ด้านสังคมและวัฒนธรรม	
	104. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
	ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	

ตารางที่ 3. (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
7.1 มิติประสิทธิผลตามแผนพัฒนา (ต่อ)	105. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ด้านการศึกษาและกีฬา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
	106. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ด้านสาธารณสุข	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11
	107. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ด้านการเมืองและการบริหาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
	108. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลท้องถิ่น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	หมายถึง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการจากเทศบาล เพื่อแสดงว่าพนักงานเทศบาลปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี	
	109. ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อเทศบาล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
	110. การจัดบริการแก่ประชาชนในวันหยุดหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
	112. การรับฟังและนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการบริหารงานของเทศบาล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17
	113. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
114. เทศบาลมีกระบวนการ กลไก การติดตาม ตรวจสอบโดยภาคประชาชน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19	
7.3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	หมายถึง ผลลัพธ์การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าสามารถลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน	

ตารางที่ 3. (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
7.1 มิติประสิทธิผลตามแผนพัฒนา (ต่อ)	115. ความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
	116. ความสำเร็จในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
	117. ความสำเร็จในการประหยัดพลังงานน้ำมัน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22
	118. ภาพรวมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23
7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร	หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาเทศบาลให้สามารถเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารทรัพยากรบุคคลและความรู้ในองค์กร	
	119. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24
	120. การจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25
	121. การจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26
	122. การจัดทำระบบฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและความทันสมัยของข้อมูล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27
	123. การจัดทำโครงการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\text{สูตร ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

แทนค่าตามสูตร

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณ ปรากฏว่าช่วงคะแนนเท่ากับ 0.8 จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 - 4.19	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 - 3.39	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 - 2.59	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.79	หมายถึง	น้อยที่สุด

3.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นชุดคำถามที่ผู้วิจัยใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) มีประเด็นคำถามที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน ให้ประสบผลสัมฤทธิ์ โดยจะดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Interview) จากนายกเทศมนตรีหรือผู้แทน จำนวน 3 คน จากเทศบาลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ได้รับรางวัลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อย่างต่อเนื่อง

3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.3.3 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจน และสมบูรณ์

3.3.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานเทศบาลในจังหวัดใกล้เคียงซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

3.3.5 นำแบบสอบถามมาทำการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1951 อ้างในวรรณคดี แสงประทีปทอง 2548: 143) โดยถือเกณฑ์การทดสอบของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{\sum s_x^2} \right)$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น
 k คือ จำนวนข้อคำถาม
 S^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
 S_x^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรแล้ว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เพียงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.976 สำหรับค่า Reliability Coefficients ของตัวแปรอิสระแต่ละปัจจัย และตัวแปรตาม แสดงได้ตามตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ความเชื่อมั่น
ตัวแปรอิสระ	
1. ปัจจัยแรงจูงใจ	0.898
2. ปัจจัยสมรรถนะ	0.876
3. ปัจจัยกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน I AM READY	0.864
4. ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	0.936
5. ปัจจัยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.832

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ความเชื่อมั่น
6. ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	0.913
ตัวแปรตาม	
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน	0.936

จากผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.832-0.936 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 39 แห่ง แบ่งเป็น เทศบาลเมือง จำนวน 1 แห่งและเทศบาลตำบลจำนวน 38 แห่ง โดยทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

4.1.2 ส่งแบบสอบถามไปให้เทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยเทศบาลเมืองลำพูน มีพนักงานเทศบาล เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 21 คน และเทศบาลตำบล มีพนักงานเทศบาล เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 254 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 275 คน ส่งเพื่อไปร้อยละ 10 รวมแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 300 ชุด พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับอีกครั้ง ด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นช่วยติดตามแบบสอบถาม

4.1.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผลการตรวจนิเทศติดตามการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้คำสั่งจากโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น

5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการอธิบายความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ทั้งกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน การหาค่าสถิติ T-test และ ANOVA เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ดังนี้

1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล
ในจังหวัดลำพูนมีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยใช้ค่าสถิติ One Sample T-test

2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล
ในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ในจังหวัดลำพูนมีความแตกต่างกัน โดยใช้ค่าสถิติ T-test (Independent sample T-test)

3) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยใช้ค่าสถิติ F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

4) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยใช้ค่าสถิติ F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

5) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยใช้ค่าสถิติ F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติเชิงอนุมาน แสดงได้ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติ
1. ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	One Sample T-test
2. ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ในจังหวัดลำพูนมีความแตกต่างกัน	T-test (Independent sample T-test)
3. มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน	F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)
4. มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน	F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติ
5. มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน	F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และบรรยายสรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน สำหรับในส่วนของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้กรอบ SWOT Analysis ประกอบไปด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ซึ่งมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1) การจัดกระทำข้อมูล (data processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเรียบเรียงแล้ว มาจัดให้เป็นระเบียบก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) การตรวจสอบข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้อาจเพียงพอหรือไม่และสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่

3) จากนั้น ผู้วิจัยก็จัดเตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้น

4) หลังจากจัดเตรียมข้อมูลดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ก็จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานที่ทำงานในปัจจุบัน กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาสูงสุด และเงินเดือน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance : GG)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลระหว่างเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

4.4 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัย

ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

4.5 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน รวมทั้งประเด็นของการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีจากเทศบาลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ซึ่งข้อสรุปที่ได้ แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

- 5.1 จุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน
- 5.2 จุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน
- 5.3 วิธีการหรือโอกาสใหม่ๆที่จะปรับปรุงการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
- 5.4 ข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน
- 5.5 ข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
- 5.6 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีจากเทศบาลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล รวมถึง ข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานที่ทำงาน ในปัจจุบัน กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาสูงสุด และเงินเดือน แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

n=275		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	101	36.7
หญิง	174	63.3
2. อายุ (ปี)		
< 25 ปี	6	2.2
25-30 ปี	26	9.5
31-35 ปี	8	30.2
36-40 ปี	84	30.5
41-45 ปี	36	13.1
> 45 ปี	40	14.5
3. สถานที่ทำงาน		
เทศบาลเมือง	21	7.6
เทศบาลตำบล	254	92.4
4. กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน		
กลุ่มงานนักบริหาร	57	20.7
กลุ่มงานธุรการ/วิเคราะห์นโยบายฯ/สถิติ/ ประชาสัมพันธ์/นิติการ/บรรเทาสาธารณภัย/บุคลากร	86	31.3
กลุ่มงานการคลัง	44	16.0
กลุ่มงานสาธารณสุข	22	8.0
กลุ่มงานสถาปัตยกรรม/วิศวกรรม/ช่าง	24	8.7
กลุ่มงานสวัสดิการ สังคมและการเกษตร	23	8.4
กลุ่มงานการศึกษาศาสนาศิลปวัฒนธรรมและกีฬา	19	6.9
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
< 2 ปี	15	5.5
2-5 ปี	71	25.8
6-9 ปี	84	30.5
10-13 ปี	70	25.5
> 13 ปี	35	12.7

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
n=275		
6. ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษา/ปวช.	2	0.7
อนุปริญญา/ปวส.	22	8.0
ปริญญาตรี	172	62.5
สูงกว่าปริญญาตรี	79	28.7
7. เงินเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	7	2.5
10,001 – 15,000 บาท	42	15.3
15,001 – 20,000 บาท	85	30.9
20,001 – 25,000 บาท	100	36.4
25,001 – 30,000 บาท	26	9.5
มากกว่า 30,000 บาท	15	5.5

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 174 คน (ร้อยละ 63.3) ช่วงอายุที่พบมากที่สุดอยู่ระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 30.5) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในเทศบาลตำบล จำนวน 254 คน (ร้อยละ 92.4) เมื่อพิจารณาจากกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานพบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานธุรการ /วิเคราะห์นโยบายฯ/สถิติ/ประชาสัมพันธ์/นิติการ/บรรเทาสาธารณภัย/บุคลากร จำนวน 86 คน (ร้อยละ 31.3) ส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ที่ 6-9 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 30.5) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 172 คน (ร้อยละ 62.5) และส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนอยู่ที่ 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 100 คน (ร้อยละ 36.4)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัย

ด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance : GG) จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ทั้งสองกลุ่มปัจจัย คือ กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance : GG) ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.56	0.57	มาก
2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ	3.72	0.50	มาก
3. ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน	3.74	0.60	มาก
4. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	3.66	0.61	มาก
5. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.66	0.53	มาก
6. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.78	0.56	มาก
รวม	3.69	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.74 ปัจจัยด้านสมรรถนะ

มีค่าเฉลี่ย 3.72 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ ซึ่งประกอบไปด้วย บรรยากาศในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน การยกย่องชมเชยและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้า ความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิด ความตื่นตัวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมาย การทำงานมีความท้าทายต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บรรยากาศในการทำงาน	3.56	0.76	มาก
2. ความมั่นคงในการทำงาน	4.02	0.73	มาก
3. เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่ รับผิดชอบ	3.51	0.72	มาก มาก
4. ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	3.62	0.78	มาก
5. ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	3.43	0.80	มาก
6. การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงาน	3.53	0.77	ปาน
7. การยกย่องชมเชยและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.34	0.85	กลาง
8. การเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อ ความก้าวหน้า	3.53	0.79	มาก
9. ความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	3.67	0.67	มาก
10. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิด	3.47	0.83	มาก
11. ความตื่นตัวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุ เป้าหมาย	3.50	0.71	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
12. การทำงานมีความท้าทายต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.60	0.77	มาก
รวม	3.56	0.57	มาก

n=275

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมาคือ ความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.67 ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.62 การทำงานมีความท้าทายต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3.60 และบรรยากาศในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.56 การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงานและการเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 3.53 เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.51 ความตื่นตัวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.50 การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิด มีค่าเฉลี่ย 3.47 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.43 และ การยกย่องชมเชยและไว้วางใจผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.34 ตามลำดับ

2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก ได้แก่ การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำผู้บริหาร ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ

n=275

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.61	0.68	มาก
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	3.67	0.78	มาก
3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	3.47	0.74	มาก
4. การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน	3.92	0.69	มาก
5. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	3.69	0.81	มาก
6. ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.69	0.77	มาก
7. ความสามารถในการเป็นผู้นำ	3.74	0.77	มาก
8. ความสามารถในการพัฒนาคน	3.56	0.76	มาก
9. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	3.53	0.73	มาก
รวม	3.72	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาคือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 3.74 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และ ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.69 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.67 การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 3.61 ความสามารถในการพัฒนาคน มีค่าเฉลี่ย 3.56 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.53 และ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ

2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานนักบริหาร จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ การควบคุมและจัดการสถานการณ์ต่างๆอย่างสร้างสรรค์ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ ศิลปะการโน้มน้าวใจ และความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงาน
ของกลุ่มงานนักบริหาร

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.60	มาก
2. การควบคุมและจัดการสถานการณ์ต่างๆอย่างสร้างสรรค์	3.72	0.52	มาก
3. ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ	3.81	0.58	มาก
4. ศิลปะการโน้มน้าวใจ	3.70	0.60	มาก
5. ความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม	3.79	0.49	มาก
จากทุกภาคส่วน			
รวม	3.80	0.56	มาก

n=57

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานนักบริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมาคือ ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ มีค่าเฉลี่ย 3.81 ความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีค่าเฉลี่ย 3.79 การควบคุมและจัดการสถานการณ์ต่างๆอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.72 และการมีศิลปะการโน้มน้าวใจ มีค่าเฉลี่ย 3.70 ตามลำดับ

2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานธุรการ/วิเคราะห์นโยบายและแผน/ระบบคอมพิวเตอร์/ประชาสัมพันธ์/นิติการ/บรรเทาสาธารณภัย/บุคลากร จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น และความสามารถในการค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงาน
ของกลุ่มงานธุรการ/ วิเคราะห์นโยบายและแผน/ประชาสัมพันธ์/นิติการ/
บรรเทาสาธารณภัย/บุคลากร

n=86

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	3.90	0.61	มาก
2. การคิดวิเคราะห์	3.74	0.74	มาก
3. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	3.80	0.57	มาก
4. ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น	3.70	0.78	มาก
5. ความสามารถในการค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล	3.78	0.60	มาก
รวม	3.78	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานธุรการ/ วิเคราะห์นโยบายและแผน/ประชาสัมพันธ์/นิติการ/บรรเทาสาธารณภัย/บุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับเป็นรายชื่อ พบว่าความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมาคือ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 ความสามารถในการค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 3.78 การคิดวิเคราะห์ มีค่าเฉลี่ย 3.74 และ ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.70 ตามลำดับ

2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานการคลัง จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ การกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงานการทำงานโดยยึดมั่นในหลักเกณฑ์ และ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงาน
ของกลุ่มงานการคลัง

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	3.75	0.84	มาก
2. การกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.78	มาก
3. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	3.80	0.73	มาก
4. การทำงานโดยยึดมั่นในหลักเกณฑ์	4.11	0.84	มาก
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3.89	0.69	มาก
รวม	3.90	0.78	มาก

n=44

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานการคลัง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการทำงานโดยยึดมั่นในหลักเกณฑ์ มีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมาคือ การกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.95 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.89 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 และการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ

2.2.6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานสาธารณสุข แพทย์ พยาบาล และวิทยาศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ความสามารถในการแก้ปัญหาแบบมืออาชีพ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การทำงานโดยมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง และการความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงาน
ของกลุ่มงาน สาธารณสุข แพทย์ พยาบาล และวิทยาศาสตร์

n=22

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	3.95	0.58	มาก
2. ความสามารถในการแก้ปัญหาแบบมืออาชีพ	3.73	0.55	มาก
3. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	3.95	0.58	มาก
4. การทำงานโดยมุ่งความปลอดคภัยและการระวังภัย	4.09	0.43	มาก
5. ความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่าง สร้างสรรค์	3.82	0.50	มาก
รวม	3.91	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานสาธารณสุข แพทย์ พยาบาล และวิทยาศาสตร์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการทำงานโดยมุ่งความปลอดคภัยและการระวังภัย มีค่าเฉลี่ย 4.09 รองลงมาคือ การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ และความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.95 ความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.82 และ ความสามารถในการแก้ปัญหาแบบมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

2.2.7 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานสถาปัตยกรรม/วิศวกรรม/ช่าง จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การคิดค้นออกแบบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น และความสามารถในการแก้ปัญหา เสนอทางเลือกหรือนวัตกรรมในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงาน
ของกลุ่มงานสถาปัตยกรรม/วิศวกรรม/ช่าง

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	4.08	0.78	มาก
2. การคิดวิเคราะห์	4.00	0.59	มาก
3. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	4.08	0.58	มาก
4. การคิดค้น ออกแบบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อประโยชน์ ของท้องถิ่น	3.79	0.88	มาก
5. ความสามารถในการแก้ปัญหา เสนอทางเลือกหรือ นวัตกรรมในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.04	0.75	มาก
รวม	4.00	0.72	มาก

n=24

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานสถาปัตยกรรม/วิศวกรรม/ช่าง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพและความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.08 รองลงมาคือ ความสามารถในการแก้ปัญหา เสนอทางเลือกหรือนวัตกรรมในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 4.04 การคิดวิเคราะห์ มีค่าเฉลี่ย 3.89 และการคิดค้น ออกแบบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.79 ตามลำดับ

2.2.8 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานสวัสดิการ สังคมและการเกษตร จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ ความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงานความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงาน
ของกลุ่มงานสวัสดิการ สังคมและการเกษตร

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	3.61	0.84	มาก
2. ความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	3.74	0.75	มาก
3. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	3.87	0.81	มาก
4. ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์	3.83	0.65	มาก
5. ความสามารถในการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์	3.74	0.75	มาก
รวม	3.76	0.76	มาก

n=23

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานสวัสดิการ สังคมและการเกษตร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.83 ความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความสามารถในการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.74 และการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

2.2.9 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ และความสามารถในการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงาน
ของกลุ่มงานการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา

n=19

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ	3.95	0.71	มาก
2. การคิดวิเคราะห์	3.63	0.50	มาก
3. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	3.74	0.45	มาก
4. ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์	3.95	0.71	มาก
5. ความสามารถในการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์	4.05	0.62	มาก
รวม	3.86	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานของกลุ่มงานการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสามารถในการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพและความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.95 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.74 และการคิดวิเคราะห์ มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

2.2.10 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้าน กระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน จำนวน 8 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวม การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมีความทุ่มเท การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องมีคุณธรรมยึดหลักจรรยาวิชาชีพ การปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและ
ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวม	3.78	0.73	มาก
2. การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความทุ่มเท	3.73	0.76	มาก
3. การปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีคุณธรรม ยึดหลักจรรยาวิชาชีพ	3.84	0.70	มาก
4. การปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.59	0.77	มาก
5. การปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	3.69	0.72	มาก
6. การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	3.77	0.67	มาก
7. การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	3.69	0.76	มาก
8. การคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	3.82	0.71	มาก
รวม	3.74	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับเป็นรายชื่อ พบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีคุณธรรม ยึดหลักจรรยาวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ การคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 การปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวม มีค่าเฉลี่ย 3.78 การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 3.77 และการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความทุ่มเท มีค่าเฉลี่ย 3.73 การปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดและการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.69 และการปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ

2.2.11 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์
จำนวน 9 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ก่อนการทำแผนพัฒนา ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ของเทศบาลความชัดเจนของพันธกิจของเทศบาล ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายในการพัฒนาของเทศบาล ความชัดเจนของยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล ความชัดเจนของแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี ความชัดเจนของวัตถุประสงค์

การพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี ความชัดเจนของเป้าหมายแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี และความเหมาะสมของการกำหนดแผนงาน/โครงการในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และสอดคล้องกับตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การประเมินสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ก่อนการทำ แผนพัฒนา	3.49	0.82	มาก
2. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ของเทศบาล	3.61	0.71	มาก
3. ความชัดเจนของพันธกิจของเทศบาล	3.60	0.71	มาก
4. ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายในการพัฒนาของเทศบาล	3.71	0.74	มาก
5. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล	3.66	0.73	มาก
6. ความชัดเจนของแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี	3.72	0.66	มาก
7. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์การพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี	3.72	0.65	มาก
8. ความชัดเจนของเป้าหมายแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนา สามปี	3.70	0.67	มาก
9. ความเหมาะสมของการกำหนดแผนงาน/โครงการในเทศ บัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและสอดคล้องกับตัวชี้วัด ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	3.72	0.74	มาก
รวม	3.66	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.13 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับเป็นรายชื่อ พบว่าความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความชัดเจนของแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี ความชัดเจนของวัตถุประสงค์การพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี และความเหมาะสมของการกำหนดแผนงาน/โครงการในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและสอดคล้องกับตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมาคือ ความชัดเจนของจุดมุ่งหมาย

ในการพัฒนาของเทศบาล มีค่าเฉลี่ย 3.71 ความชัดเจนของเป้าหมายแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี มีค่าเฉลี่ย 3.70 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล มีค่าเฉลี่ย 3.66 และความชัดเจนของวิสัยทัศน์ของเทศบาล มีค่าเฉลี่ย 3.61 ความชัดเจนของพันธกิจของเทศบาล มีค่าเฉลี่ย 3.60 และการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ก่อนการทำแผนพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ

2.2.12 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จำนวน 7 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน ความเหมาะสมเพียงพอของจำนวนบุคลากร ความเหมาะสมของงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานคุณภาพ การให้บริการที่กำหนด การให้บริการประชาชนได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และ ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	X	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน	3.69	0.69	มาก
2. การกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน	3.71	0.70	มาก
3. ความเหมาะสมเพียงพอของจำนวนบุคลากร	3.46	0.90	มาก
4. ความเหมาะสมของงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ	3.47	0.79	มาก
5. การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่กำหนด	3.71	0.67	มาก
6. การให้บริการประชาชนได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	3.77	0.62	มาก
7. ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.84	0.64	มาก
รวม	3.66	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.14 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับเป็นรายชื่อ พบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ การให้บริการประชาชนได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.77 การกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.71 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.69 ความเหมาะสมของงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ มีค่าเฉลี่ย 3.47 และ ความเหมาะสมเพียงพอของจำนวนบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

2.2.13 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงาน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบ การปฏิบัติราชการโดยยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของประชาชนผู้รับบริการ การรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของประชาชน การเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือหาข้อตกลงร่วมกัน การมอบอำนาจหรือกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ และการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.56	0.69	มาก
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์	3.72	0.63	มาก
3. การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน	3.81	0.63	มาก
4. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ	3.85	0.70	มาก
5. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงาน	3.63	0.80	มาก
6. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบ	3.79	0.80	มาก
7. การปฏิบัติราชการโดยยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4.00	0.65	มาก
8. การคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของประชาชนผู้รับบริการ	3.94	0.72	มาก
9. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชน	3.84	0.70	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10. การเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือหาข้อตกลงร่วมกัน	3.83	0.80	มาก
11. การมอบอำนาจหรือกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ	3.57	0.72	มาก
12. การปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	3.78	0.72	มาก
รวม	3.78	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.15 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับเป็นรายข้อพบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปฏิบัติราชการโดยยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของประชาชนผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.94 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.85 การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.84 การเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือหาข้อตกลงร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.83 การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.81 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.79 การปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.78 ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.72 การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.63 การมอบอำนาจหรือกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 3.57 และการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือ ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จะนำเสนอโดยจำแนกตามมิติทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนา

- 3.1.1 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปี
- 3.1.2 ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 3.1.3 ระดับความสำเร็จในการจัดเก็บรายได้
- 3.1.4 จำนวน โครงการหรือกิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น
- 3.1.5 จำนวน โครงการหรือกิจกรรมที่ริเริ่มและเป็นประโยชน์แก่ประชาชน
- 3.1.6 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน
- 3.1.7 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน เศรษฐกิจและการท่องเที่ยว
- 3.1.8 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน สังคมและวัฒนธรรม
- 3.1.9 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3.1.10 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน การศึกษาและกีฬา
- 3.1.11 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน สาธารณสุข
- 3.1.12 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน การเมืองและการบริหาร
- 3.1.13 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน การจัดทำระบบฐานข้อมูลท้องถิ่น

3.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

- 3.2.1 ระดับความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อการปฏิบัติราชการ
- 3.2.2 ระดับความสำเร็จในการจัดบริการประชาชนในวันหยุดหรือนอกเวลาราชการหรือการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่

3.2.3 ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน

3.2.4 ระดับความสำเร็จในการรับฟังและนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการปฏิบัติงาน

3.2.5 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมดำเนินงาน

3.2.6 ระดับความสำเร็จในการมีกลไกหรือกระบวนการตรวจสอบการทำงานโดยภาคประชาชน

3.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

3.3.1 ระดับความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ

3.3.2 ระดับความสำเร็จในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า

3.3.3 ระดับความสำเร็จในการประหยัดพลังงานน้ำมัน

3.3.4 ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

3.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

3.4.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

3.4.2 ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการ

3.4.3 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ

3.4.4 ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

3.4.5 ระดับความสำเร็จในการจัดทำโครงการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงการทำงาน

ซึ่งสามารถอธิบายระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ
ของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
n=275			
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ			
1. ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปี	3.64	0.70	มาก
2. ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี	3.68	0.66	มาก
3. ความสำเร็จในการจัดเก็บรายได้	3.49	0.80	มาก
4. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น	3.59	0.75	มาก
5. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ริเริ่มและเป็นประโยชน์แก่ประชาชน	3.64	0.74	มาก
6. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ	3.77	0.64	มาก
7. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว	3.20	0.84	ปานกลาง
8. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านสังคมและวัฒนธรรม	3.62	0.66	มาก
9. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.39	0.75	ปานกลาง
10. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาและกีฬา	3.48	0.77	มาก
11. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข	3.56	0.68	มาก
12. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการเมืองและการบริหาร	3.49	0.75	มาก
13. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลท้องถิ่น	3.43	0.76	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ			
14. ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อการปฏิบัติราชการ	3.75	0.66	มาก
15. ความสำเร็จในการจัดบริการประชาชนในวันหยุดหรือนอกเวลาราชการหรือการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่	3.55	0.88	มาก
16. ความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน	3.77	0.78	มาก
17. ความสำเร็จในการรับฟังและนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการปฏิบัติงาน	3.73	0.77	มาก
18. ความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมดำเนินงาน	3.78	0.75	มาก
19. ความสำเร็จในการมีกลไกหรือกระบวนการตรวจสอบการทำงานโดยภาคประชาชน	3.55	0.80	มาก
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ			
20. ความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ	3.61	0.70	มาก
21. ความสำเร็จในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า	3.06	0.85	ปานกลาง
22. ความสำเร็จในการประหยัดพลังงานน้ำมัน	3.08	0.84	ปานกลาง
23. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	3.63	0.67	มาก
มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร			
24. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	3.48	0.79	มาก
25. ความสำเร็จในการจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการ	3.33	0.72	ปานกลาง
26. ความสำเร็จในการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ	3.25	0.75	ปานกลาง
27. ความสำเร็จในการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	3.37	0.77	ปานกลาง
28. ความสำเร็จในการจัดทำโครงการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงการทำงาน	3.27	0.81	ปานกลาง

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
รวม	3.51	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และเมื่อพิจารณาระดับผลสัมฤทธิ์เรียงตามลำดับเป็นรายชื่อ ในแต่ละมิติ พบว่า ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ มีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมา คือ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีค่าเฉลี่ย 3.68 ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีและจำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ริเริ่มและเป็นประโยชน์แก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.64 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.62 จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.59 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข มีค่าเฉลี่ย 3.56 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการเมืองและการบริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.49 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาและกีฬา มีค่าเฉลี่ย 3.48 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.43 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.39 และความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.43 ตามลำดับ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ในเรื่องการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาคือ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.77 ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.75 ความสำเร็จในการรับฟังและนำความคิดเห็นของประชาชน ไปประกอบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 และความสำเร็จในการจัดบริการประชาชนในวันหยุดหรือนอกเวลาราชการหรือการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่และความสำเร็จในการมีกลไกหรือกระบวนการตรวจสอบการทำงานโดยภาคประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.55 ตามลำดับ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมาคือ ความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.61 ความสำเร็จในการประหยัดพลังงานน้ำมัน มีค่าเฉลี่ย 3.08 และ

ความสำเร็จในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า มีค่าเฉลี่ย 3.06 ตามลำดับ *มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร* ในเรื่องความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.48 รองลงมา คือ ความสำเร็จในการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.37 ความสำเร็จในการจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 3.33 ความสำเร็จในการจัดทำโครงการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.27 และความสำเร็จในการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.25 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 5 ส่วน คือ (1) การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล (3) การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน (4) การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ว่า กลุ่มปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ (5) การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยขอแสดงผลการวิเคราะห์ ตามลำดับ ดังนี้

4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ ดังนี้

H_0 : ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu < 80$)

H_1 : ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) Sig. (2-tailed) < .05 และ

2

2) $t > 0$ หรือ t มีค่าบวก

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	Std.Error Mean	T	Sig. (2-tailed)
ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ ราชการ	3.51	.560	0.034	9.065	.000*

n=275

*p < .05

จากตารางที่ 4.17 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .560 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test ได้ค่า Sig. (1-tailed) เท่ากับ .000 และค่าของ t เท่ากับ 9.065 ซึ่งมีค่าเป็นบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน

H_1 จึงสรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.1

4.2 การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลมีความแตกต่างกัน” โดยใช้การวิเคราะห์ Independent Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ไม่แตกต่างกัน ($\mu_1 = \mu_2$)

H_1 : ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล มีความแตกต่างกัน ($\mu_1 \neq \mu_2$)

μ_1 หมายถึง ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมือง

μ_2 หมายถึง ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลตำบล

สำหรับผลการวิเคราะห์ t-test (Independent Sample t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล แสดงได้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล

ประเภทของเทศบาล	N	\bar{X}	S.D.	T	Sig. (2-tailed)
เทศบาลเมือง	21	3.804	0.451	2.561	.011*
เทศบาลตำบล	254	3.482	0.562		

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.18 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test (Independent Sample t-test) ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .011 และค่าของ t เท่ากับ 2.561 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.2

4.3 การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานว่า “กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ไม่มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

H_1 : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์สมมติฐานว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
	1	2	3
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (X_2)	.894	.554	.464
ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) (X_3)		.343	.315
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (X_1)			.134
Constant	.183	.165	.128
R	.793	.821	.825
R ²	.629	.673	.680
R ² Change	.629	.044	.007
Std.Error of the Estimate	.3419	.3215	.3186
F	463.195	280.388	192.369
Sig. (2-tailed)	.000*	.000*	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคลิกภาพในส่วนของ ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 62.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .629, p=.000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.044, p=.000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการ ถดถอยเป็นลำดับที่สาม คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.007, p=.000$) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติ

ราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .680, p = .000$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนการทัศนวิฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.3 โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ สมรรถนะ กระบวนการทัศนวิฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และ แรงจูงใจ ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระของกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ($Beta = .464, p < .05$) (2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวิฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน I AM READY ($Beta = .315, p < .05$) และ (3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ($Beta = .134, p < .05$) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวิฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีการนำปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวิฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$Y = 0.128 + 0.464 X_2 + 0.315 X_3 + 0.134 X_1$$

เมื่อ Y คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

X_2 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

X_3 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวิฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

X_1 คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

4.4 การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : กลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

H_1 : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.20



ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์กลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
	1	2	3
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (X_6)	.799	.496	.388
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (X_4)		.380	.320
ปัจจัยด้านบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_5)			.207
Constant	.490	.240	.112
R	.800	.847	.854
R ²	.641	.718	.730
R ² Change	.641	.077	.012
Std.Error of the Estimate	.3365	.2987	.2928
F	486.981	346.397	244.268
Sig. (2-tailed)	.000*	.000*	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่ากลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในส่วนของ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 64.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .641, p=.000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สองคือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 7.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.077, p=.000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สามคือ ปัจจัยด้านบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.012, p=.000$) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

($R^2 = .730, p = .000$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.4 โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระของกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ($Beta = .388, p < .05$) (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ($Beta = .320, p < .05$) และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($Beta = .207, p < .05$) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีการนำปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$Y = 0.112 + 0.388 X_6 + 0.320 X_4 + 0.207 X_5$$

เมื่อ Y คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

X_6 คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

X_4 คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

X_5 คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.5 การทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

H_1 : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย				
	1	2	3	4	5
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (X ₆)	.799	.496	.270	.177	.154
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (X ₄)		.380	.313	.264	.250
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (X ₂)			.404	.395	.331
ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X ₅)				.187	.180
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY (X ₃)					.102
Constant	.490	.240	-.175	-.282	-.258
R	.800	.847	.876	.882	.883
R ²	.641	.718	.768	.777	.780
R ² Change	.641	.077	.050	.009	.003
Std.Error of the Estimate	.3365	.2987	.2717	.2665	.2651
F	486.981	346.397	298.250	235.526	191.223
Sig. (2-tailed)	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 64.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .641, p=.000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิง

ยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้อ้อยละ 7.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change=.077, $p=.000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้อ้อยละ 5.0 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change=.050, $p=.000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สี่ คือปัจจัยด้านบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้อ้อยละ 0.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change=.009, $p=.000$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ห้า คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้อ้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change=.003, $p=.000$) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้อ้อยละ 78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .780$, $p=.000$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.5 โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่และปัจจัยด้านบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ($Beta = .331$, $p < .05$) (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ($Beta = .250$, $p < .05$) (3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($Beta = .180$, $p < .05$) (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ($Beta = .154$, $p < .05$) และ (5) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ($Beta = .102$, $p < .05$) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม

ในการทำงาน (I AM READY) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีการนำปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$Y = -0.258 + 0.154 X_6 + 0.250 X_4 + 0.331X_2 + 0.180X_5 + 0.102X_3$$

- เมื่อ Y คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน
 X_6 คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
 X_4 คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
 X_2 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ
 X_5 คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
 X_3 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน

(I AM READY)

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ (2) ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีจากเทศบาลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ได้รับรางวัลและมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการยอดเยี่ยม เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

5.1.1 จุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติราชการในเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวนทั้งสิ้น 98 ความคิดเห็น ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล
ในจังหวัดลำพูน

จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับ
1. พนักงานเทศบาลมีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี	29	25.7	1
2. พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ มีความเข้าใจ ใกล้ชิดประชาชน	17	15.0	2
3. พนักงานมีความรับผิดชอบ ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	10	8.8	4
4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดนโยบายการบริหารอย่างชัดเจน	10	8.8	4
5. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ	16	14.2	3
6. มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงพอ	7	6.3	6
7. การมอบหมายงานมีความชัดเจน	9	8.0	5
8. พนักงานปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	5	4.4	7
9. บุคลากรมีความรู้สึกรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่			
รวม	113	100	

จากตารางที่ 4.22 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน คือ พนักงานเทศบาลมีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี (ร้อยละ 25.7) รองลงมาคือ พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ มีความเข้าใจ ใกล้ชิดประชาชน (ร้อยละ 15.0) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 14.2) พนักงานมีความรับผิดชอบ

ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดนโยบายการบริหารอย่างชัดเจน มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงพอ (ร้อยละ 8.8) พนักงานปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด (ร้อยละ 8.0) การมอบหมายงานมีความชัดเจน (ร้อยละ 6.3) และ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (ร้อยละ 4.4) ตามลำดับ

5.1.2 จุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติราชการในเทศบาล ในจังหวัดลำพูน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน จำนวนทั้งสิ้น 71 ความคิดเห็น ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน

จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับ
1. จำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอ	12	10.6	4
2. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เปิดโอกาสรับรู้สิ่งใหม่ๆ	14	12.4	3
3. ขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน	9	8.0	7
4. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความแม่นยำในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	22	19.5	1
5. สถานที่ทำงานคับแคบ	5	4.4	10
6. บุคลากรมีการโอนย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง	11	9.7	5
7. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการปฏิบัติงาน	8	7.1	8
8. บุคลากรขาดวินัยในการทำงาน ไม่ตรงต่อเวลา	15	13.3	2
9. การไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	10	8.8	6
10. การไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ	7	6.2	9
รวม	113	100	

จากตารางที่ 4.23 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความแม่นยำในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 19.5) รองลงมาคือ บุคลากรขาดวินัยในการทำงาน ไม่ตรงต่อเวลา (ร้อยละ 13.3) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เปิดโอกาสรับรู้อะไรใหม่ๆ (ร้อยละ 12.4) จำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอ (ร้อยละ 10.6) บุคลากรมีการโอนย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง (ร้อยละ 9.7) การไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 8.8) ขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 8.0) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 7.1) การไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 6.2) และ สถานที่ทำงานคับแคบ (ร้อยละ 4.4) ตามลำดับ

5.1.3 โอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติราชการในเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวนทั้งสิ้น 66 ความคิดเห็น ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าความถี่และร้อยละของโอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับ
1. การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	20	24.4	1
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนา ทักษะความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	19	23.2	2
3. การอบรมให้ความรู้วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆให้แก่บุคลากร	8	9.8	4
4. การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	10	12.2	3

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับ
5. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับเทศบาลอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น เพื่อนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่ามาใช้	5	6.1	6
6. การใช้ระบบการประเมินผลงานเชิงประจักษ์ โดยคำนึงถึงระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด	8	9.8	4
7. การพัฒนาระเบียบกฎหมายไม่ให้ฝ่ายการเมืองเข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงานมาบังคับใช้	5	6.1	6
8. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสามัคคีในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	7	8.4	5
รวม	82	100	

จากตารางที่ 4.24 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน คือ การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น (ร้อยละ 24.4) รองลงมาคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนา ทักษะความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 23.2) การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 12.2) การอบรมให้ความรู้วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆให้แก่บุคลากรและการใช้ระบบการประเมินผลงานเชิงประจักษ์ โดยคำนึงถึงระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด (ร้อยละ 9.8) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสามัคคีในหน่วยงานอย่าง (ร้อยละ 8.4) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับเทศบาลอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น เพื่อนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่ามาใช้ และการพัฒนาระเบียบกฎหมายไม่ให้ฝ่ายการเมืองเข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงานมาบังคับใช้ (ร้อยละ 6.1) ตามลำดับ

5.1.4 ข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติราชการในเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวนทั้งสิ้น 68 ความคิดเห็น ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ค่าความถี่และร้อยละของข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล
ในจังหวัดลำพูน

ข้อจำกัด	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับ
1. การขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้นโยบายทางการเมือง ที่อาจขัดต่อระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	40	56.6	1
2. การขาดแคลนงบประมาณในการปฏิบัติงาน	17	23.6	2
3. การขาดความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	15	20.8	3
รวม	72	100	

จากตารางที่ 4.25 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน คือ การขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ นโยบายทางการเมือง ที่อาจขัดต่อระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 56.6) รองลงมาคือ การขาดแคลนงบประมาณในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 23.6) และ การขาดความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 20.8) ตามลำดับ

5.1.5 ข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติราชการในเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 65 ความคิดเห็น ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน
ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับ
1. การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน	15	19.5	1
2. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	8	10.4	5
3. การปฏิบัติงานด้วยการยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	12	15.6	3
4. การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	7	9.1	6
5. การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน หรือร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น	5	6.5	8
6. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	10	13.0	4
7. การแก้ไข ปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	6	7.8	7
8. การสร้างจิตสำนึกความร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคี ของบุคลากรในหน่วยงาน	14	18.2	2
รวม	77	100	

จากตารางที่ 4.26 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 19.5) รองลงมาคือ การสร้างจิตสำนึกความร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคี ของบุคลากรในหน่วยงาน (ร้อยละ 18.1) การปฏิบัติงานด้วยการยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด(ร้อยละ 15.6) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น (ร้อยละ 13.0) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ (ร้อยละ 10.4) การพัฒนา

องค์ความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 9.1) การแก้ไข ปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (ร้อยละ 7.8) และการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน หรือร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น (ร้อยละ 6.5) ตามลำดับ

5.2 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีจากเทศบาลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ได้รับรางวัลและมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการยอดเยี่ยม เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

การสัมภาษณ์นายกเทศมนตรี จากเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 3 ท่าน คือ รองนายกเทศมนตรีเมืองลำพูน นายกเทศมนตรีตำบลอุโมงค์ และนายกเทศมนตรีตำบลบ้านกลาง เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล มีข้อสรุป ดังนี้

5.2.1 จุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร เป็นจุดแข็งที่ทำให้สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวพนักงานผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลสามารถปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายที่ผู้บริหารผู้บริหารกำหนดไว้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญ คือ ความรักความสามัคคีของคนในองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร รวมถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ความรู้สึกรักองค์กร และการได้รับค่าตอบแทนพิเศษ ถือเป็นแรงจูงใจสำคัญในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

5.2.2 จุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จุดอ่อนของการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเห็นแก่ตัว ความมีอัตตาของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรขาดวินัยในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ จำนวนบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน

5.2.3 โอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า โอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ การอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า และประหยัด การจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานเป็นประจำ การจัดกิจกรรมหรือจัดสรรเงินรางวัลพิเศษเพื่อสร้างขวัญกำลังใจหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การยึดถือระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัดในการพิจารณาความดี

ความชอบหรือบทลงโทษแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ และการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะ เช่น การจัดตั้งหน่วยงาน สตง. ของท้องถิ่น ที่มีความเข้าใจในบริบทการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างดี

5.2.4 ข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ข้อจำกัดสำคัญในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน การเมืองในท้องถิ่นการแบ่งพรรคพวกแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ทำให้การปฏิบัติงานหรือการขับเคลื่อนงานตามนโยบายติดขัด ไม่สะดวก รวมถึงการมีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่หลายหน่วยงานที่มีมาตรฐานหรือแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ หน่วยงานระดับจังหวัด อำเภอ หรือแม้แต่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเอง นอกจากนี้ในชุมชนเมืองยังมีประชากรแฝง และความเป็นสังคมเมืองที่ต้องทำธุรกิจ การค้า ทำให้เกิดข้อจำกัดในการให้ความร่วมมือของคนในชุมชน ซึ่งมีค่อนข้างน้อยมาก

5.2.5 ข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า สิ่งที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น คือ การหล่อหลอมค่านิยมความเป็นเจ้าขององค์กรให้กับพนักงานเทศบาล การสร้างความเข้าใจร่วมกัน การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจทุ่มเท ใส่ใจในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการคำนึงถึงความต้องการประชาชน การสร้างความใกล้ชิดเป็นกันเองกับประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษีให้กับเทศบาล ได้มีรายได้ จะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกันได้อย่างมีฉันทามติ รวมทั้งการให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระเบียบกฎหมายหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบตัดขวาง ที่เก็บข้อมูลเพียงช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในการวิจัย และผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัย จะทำการนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดลำพูน

1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูนมีความแตกต่างกัน

1.2.3 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดลำพูน

1.2.4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

1.2.5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลจำนวน 39 แห่ง ในจังหวัดลำพูน รวมจำนวนทั้งสิ้น 879 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 275 คน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) จำนวน 1 ครั้ง คือ การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทของเทศบาล ได้แก่ เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล และการหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเทศบาลตำบลแต่ละแห่ง โดยเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากเทศบาลเมือง จำนวน 21 คน และจากเทศบาลตำบลจำนวน 254 คน รวมทั้งสิ้น 275 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) แบบสอบถาม ใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 275 คน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ **ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานที่ทำงานกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน โดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) **ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน **ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดลำพูน โดยแบ่งเป็นการพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้าน

การพัฒนาองค์การ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราโลเกร็ด (Likert scale) 5 ระดับ **ส่วนที่ 4** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open end) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล รวมถึงข้อเสนอแนะ ในการเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

2) **แบบสัมภาษณ์** ใช้สัมภาษณ์ตัวแทนนายกเทศมนตรี จำนวน 3 คน จากเทศบาลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ได้รับรางวัลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจากสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรางวัลพระปกเกล้า สถาบันพระปกเกล้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีประเด็นคำถามที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ให้มีสัมฤทธิ์ผล

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจน และสมบูรณ์ และนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานเทศบาลในจังหวัดใกล้เคียงซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามมาทำการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.832 – 0.936

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน 2558 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2558 รวม 122 วัน โดยทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากพนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 39 แห่ง โดยส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบจำนวน 275 คน พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายในวันที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับโดยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละเทศบาลช่วยติดตามแบบสอบถามให้ ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 275 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.3.5 **การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

(1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

- ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นในเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

(2) สถิติเชิงอนุมาน แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- ค่า T-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

- ค่า T-test (Independent Sample T-test) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน มีความแตกต่างกัน

- ค่า F-test โดยใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

- ค่า F-test โดยใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน กลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

- ค่า F-test โดยใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตัวแทนนายกเทศมนตรีที่บริหารงานในเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

1.4 ผลการวิจัย ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีประเด็นสำคัญ สรุปได้ ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จำนวน 275 คน ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานที่ทำงานในปัจจุบัน กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาสูงสุด และเงินเดือน พบว่า

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 63.3 ส่วนเพศชายมีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7

อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 36-40 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 รองลงมาคือช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 อายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ช่วงอายุ 41-45 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 ช่วงอายุ 25-30 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 และอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

สถานที่ทำงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 92.4 และเทศบาลเมือง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานกลุ่มงานธุรการ/วิเคราะห์นโยบายฯ/สถิติ/ประชาสัมพันธ์/นิติการ/บรรเทาสาธารณภัย/บุคลากร จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาคือกลุ่มงานนักบริหาร จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 กลุ่มงานการคลัง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 กลุ่มงานสถาปัตยกรรม/วิศวกรรม/ช่าง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 กลุ่มงานสวัสดิการ สังคมและการเกษตร จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 กลุ่มงานสาธารณสุข แพทย์ พยาบาลและวิทยาศาสตร์ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และกลุ่มงานการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในระยะเวลา 6-9 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 รองลงมา คือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 2-5 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 10-13 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 ระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 13 ปี จำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 12.7 และระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5

ระยะการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 ระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 8.0 และ ระดับมัธยมศึกษา/ปวช. จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

เงินเดือนของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-25,000 บาท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมาอยู่ระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 ระหว่าง 10,001-15,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 ระหว่าง 25,001-30,000 บาท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 มากกว่า 30,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

1.4.2 ความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ในเรื่องความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน จะแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ 1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน 2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ ดังนี้

1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่า พนักงานเทศบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และเมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า *มิตินี้ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ* ในเรื่องการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาคือ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน และ ใน *มิตินี้ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ* เรื่องความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 *มิตินี้ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ* ในเรื่องความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ความสำเร็จในการรับฟังและนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า *มิตินี้ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ* ในเรื่องการประหยัดพลังงานไฟฟ้า อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06

2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ พนักงานเทศบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivation) สมรรถนะ (Competency) และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY)

และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยรายด้าน พบว่า

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมาคือ ความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.67 ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.62 การทำงานมีความท้าทายต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3.60 และบรรยากาศในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การยกย่องชมเชยและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.34

(2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาคือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 3.74 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.69 และการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.47

(3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีคุณธรรม ยึดหลักจรรยาวิชาชีพ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ การคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 การปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวม มีค่าเฉลี่ย 3.78 การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 3.77 และการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความทุ่มเท มีค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.59

(4) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความชัดเจนของแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี ความชัดเจนของวัตถุประสงค์การพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี และความเหมาะสมของการกำหนดแผนงาน/โครงการในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและ

สอดคล้องกับตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มากที่สุด เท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมาคือ ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายในการพัฒนาของเทศบาล มีค่าเฉลี่ย 3.71 ความชัดเจนของเป้าหมายแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาสามปี มีค่าเฉลี่ย 3.70 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล มีค่าเฉลี่ย 3.66 และความชัดเจนของวิสัยทัศน์ของเทศบาล มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การประเมินสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ก่อนการทำแผนพัฒนา น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.49

(5) ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ การให้บริการประชาชนได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.77 การกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.71 และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ความเหมาะสมเพียงพอของจำนวนบุคลากรน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.46

(6) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการปฏิบัติราชการโดยยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของประชาชนผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.94 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.85 การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.84 และการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือหาข้อตกลงร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.56

1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูนมีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้

2) การวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูนมีความแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ($T=9.065$, $p=0.000$ ดังนั้น $p<0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กำหนดไว้ว่าค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลมีความแตกต่างกัน

3) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีทั้ง 3 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 62.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.05$ ($R^2 = .629$, $p=.000$)

(2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 4.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.05$ (R^2 Change=.044, $p=.000$)

(3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation) เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 0.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.05$ (R^2 Change=.007, $p=.000$)

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.05$ ($R^2 = .680$, $p=.000$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระของกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากรในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน

จังหวัดลำพูน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta= .464, p<.05) (2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY (Beta= .315, p<.05) และ (3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta= .134, p<.05) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีการนำปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนเพิ่มมากขึ้น

4) การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ว่า กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีทั้ง 3 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 64.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .641, p=.000$)

(2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 7.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.077, p=.000$)

(3) ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม คือ ปัจจัยด้านบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.012, p=.000$)

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .730, p=.000$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระของกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta= .388, p<.05) (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Beta= .320, p<.05) และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Beta= .207, p<.05) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีการนำปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนเพิ่มมากขึ้น

5) การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย จำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 64.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .641, p=.000$)

(2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 7.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.077, p=.000$)

(3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม โดยมีความสามารถในการอธิบายเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 5.0 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change=.050, $p=.000$)

(4) ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สี่ โดยมีความสามารถในการอธิบายเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 0.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change=.009, $p=.000$)

(5) ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ห้า โดยมีความสามารถในการอธิบายได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (R^2 Change=.003, $p=.000$)

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .780$, $p=.000$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ($Beta= .331$, $p<.05$) (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ($Beta= .250$, $p<.05$) (3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($Beta= .180$, $p<.05$) (4) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ($Beta= .154$, $p<.05$) และ (5) ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ($Beta= .102$, $p<.05$) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรคือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีการนำปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนั้น จึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้

1.4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามส่วนที่ 4 มีข้อสรุป ดังนี้

1) จุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ด้านนโยบายและแนวทางการบริหารงาน โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า การมอบหมายงานมีความชัดเจน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดนโยบายในการบริหารอย่างชัดเจน การมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเพียงพอ รวมถึงการปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

(2) ด้านบุคลากร โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าบุคลากรในเทศบาลมีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ มีความเข้าใจและใกล้ชิดกับประชาชน มีความรับผิดชอบ ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ และมีความรู้สึกรักมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่

2) จุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ด้านบุคลากร โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า จำนวนบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เปิดโอกาสในการรับรู้สิ่งใหม่ๆ การขาดความรู้ความเข้าใจและความแม่นยำในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีการโอนย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง การขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน การขาดวินัยในการทำงาน ไม่ตรงต่อเวลา การไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และการไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ

(2) ด้านสภาพแวดล้อม โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานมีความคับแคบ

(3) ด้านงบประมาณ โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่ายังขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

3) โอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ด้านบุคลากร โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆให้แก่บุคลากร รวมถึงการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

(2) ด้านแนวทางการบริหารงาน โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็น ว่า ควรมีการพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเทศบาลอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น เพื่อนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีกว่ามาปรับใช้ การใช้ระบบประเมินผลงานเชิงประจักษ์ โดยคำนึงถึงระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด และการพัฒนาและบังคับใช้ระเบียบกฎหมายเพื่อไม่ให้ฝ่ายการเมืองเข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงาน

4) ข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ด้านบุคลากร โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็น ว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ นโยบายของผู้บริหาร ทำให้ขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจขัดต่อระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(2) ด้านเทคโนโลยี โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็น ว่า ยังขาดความก้าวหน้าและไม่มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

(3) ด้านงบประมาณ โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็น ว่า ยังขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

5) ข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ด้านบุคลากร โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็น ว่า ควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนและเปิด โอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ควรมีการสร้างจิตสำนึกความร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคี ของบุคลากรในหน่วยงาน

(2) ด้านเทคโนโลยี โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

(3) ด้านแนวทางการบริหารงาน โดยพนักงานเทศบาลผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า การปฏิบัติงานควรยึดถือระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานหรือร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงการแก้ไขปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

1.4.5 การแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรี จากเทศบาลในจังหวัดลำพูนที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีเมืองลำพูน นายกเทศมนตรีตำบลอุโมงค์และนายกเทศมนตรีตำบลบ้านกลาง โดยมีข้อสรุป ดังนี้

1) จุดแข็งในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นจุดแข็งที่ทำให้สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวพนักงานผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลสามารถปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายที่ผู้บริหารผู้บริหารกำหนดไว้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญ คือ ความรักความสามัคคีของทุกคนในองค์กร ความรู้สึกรักองค์กร และการได้รับค่าตอบแทนพิเศษ ถือเป็นแรงจูงใจสำคัญในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2) จุดอ่อนในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จุดอ่อนของการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเห็นแก่ตัว ความมีอคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรขาดวินัยในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3) โอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า โอกาสหรือวิธีการใหม่ๆที่จะพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ การอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า และประหยัด การจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานเป็นประจำ การจัดกิจกรรมหรือจัดสรรเงินรางวัลพิเศษเพื่อสร้างขวัญกำลังใจหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงยึดถือระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัดในการพิจารณาความดีความชอบหรือบทยกโทษแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

4) ข้อจำกัดในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ข้อจำกัดสำคัญในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน การเมืองในท้องถิ่นการแบ่งพรรคพวกแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ทำให้การปฏิบัติงานหรือการขับเคลื่อนงานตามนโยบายติดขัด ไม่สะดวก รวมถึงการมีหน่วยงานตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่หลายหน่วยงานที่มีมาตรฐานหรือแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ หน่วยงานระดับจังหวัด อำเภอ หรือแม้แต่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

5) ข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า สิ่งที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น คือ การหล่อหลอมค่านิยมความเป็นเจ้าขององค์กรให้กับพนักงานเทศบาล การสร้างความเข้าใจร่วมกัน การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ทুমเท ใส่ใจในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการคำนึงถึงความต้องการประชาชน การสร้างความใกล้ชิดเป็นกันเองกับประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษีให้กับเทศบาลได้มีรายได้ จะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกันได้อย่างมีฉันทามติ

2. การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลระหว่างเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน

2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ

ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

2.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัด ลำพูน

ซึ่งผู้วิจัยขออภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงาน เทศบาลในจังหวัดลำพูน มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

การประเมินระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัด ลำพูน เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานตามกรอบของ ก.พ.ร โดยสำนักมาตรฐาน การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดเป็น รูปแบบของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ใน 4 มิติ กล่าวคือ *มิติที่ 1* ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น *มิติที่ 2* ด้าน คุณภาพการให้บริการ *มิติที่ 3* ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ *มิติที่ 4* ด้านการพัฒนา องค์กร ซึ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนอยู่ในระดับไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานดังกล่าว มีจุดเริ่มต้นจากการปฏิรูประบบราชการที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดสำคัญอย่าง มากต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือแนวคิดเกี่ยวกับ Reinventing Government ของ David Osborne & Ted Gaebler โดยให้ความสำคัญกับความคิดในการเปลี่ยน โฉมภาคราชการ ให้ระบบ ราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและ ขั้นตอนการทำงาน (a result-oriented government) (เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2556) ซึ่งในสาระสำคัญข้อ หนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ โจนธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะได้สรุปไว้ คือ การปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์ หรือ เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญใน ภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อ ผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556) ทำให้เกิดการนำเอาระบบการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ (Results Based Management : RBM) โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลของการบริหารงาน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะว่าด้วยการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงาน โดยการปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน การบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกับส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการ และการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร) จึงได้นำเทคนิควิธีการบริหารสมัยใหม่ 2 แนวคิด มาผสมผสานและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในระบบราชการของไทย กล่าวคือ เทคนิคการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีแนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) และเทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งมีแนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Perspective) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบภายใน ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน จึงจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (กรมที่ดิน, 2552) ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ โดยในส่วนของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งกำกับดูแลการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับกระทรวงมหาดไทย และถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรลงสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.64) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ เนื่องจากการปฏิบัติงานของเทศบาลจะต้องมีการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งเป็นแผนพัฒนาระยะยาว ที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาอำเภอ และการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ซึ่งเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของเทศบาลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนด

รายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่อง และเป็นแผนก้าวน้ำครอบคลุมระยะเวลาสามปี โดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี โดยในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีนั้น จะเริ่มต้นจากการจัดประชุมประชาคมหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อเสนอและคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมที่ประชาชนต้องการให้เทศบาลดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ตามลำดับความต้องการของประชาคม โดยโครงการที่มีผู้เห็นชอบมากที่สุด จะถูกบรรจุเป็นโครงการในลำดับปีแรกของแผนพัฒนาสามปี ส่วนโครงการที่มีลำดับความสำคัญรองลงมาก็จะถูกบรรจุลงในลำดับปีถัดไป ดังนั้น การที่เทศบาลประสบความสำเร็จในการบรรจุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปี จากผลการศึกษา จึงหมายถึง การที่เทศบาลสามารถนำ โครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสามปี มาจัดทำเป็นเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในปีแรกของห้วงเวลาสามปีที่จัดทำแผน เช่น จัดทำแผนพัฒนาสามปีในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2559 โดยสามารถนำโครงการต่างๆที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีในปี พ.ศ. 2558 มาบรรจุในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2558 ได้มากกว่าร้อยละ 80 ของโครงการที่กำหนดไว้ ตามประมาณการค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม เพื่อจะได้ดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆที่กำหนดไว้ในปีงบประมาณนั้นๆ ต่อไป

2. ความสำเร็จในการบรรจุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.68) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ เนื่องจากการจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล จะมีความเชื่อมโยงมาจากแผนงาน/โครงการที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปี โดยนำโครงการที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปี มาจัดทำเป็นเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนั้น ความสำเร็จในการบรรจุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จากผลการศึกษา จึงหมายถึง เทศบาลในจังหวัดลำพูน สามารถดำเนินการตามโครงการที่บรรจุในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้มากกว่าร้อยละ 80

3. ความสำเร็จในการจัดเก็บรายได้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.49) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ เนื่องจากการที่เทศบาลสามารถจัดเก็บรายได้จากภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆตามอำนาจหน้าที่ โดยนำมาเปรียบเทียบสัดส่วนรายได้กับจำนวนรายได้ทั้งหมดในทะเบียนคุมภาษีหรือข้อมูลจากแผนที่ภาษีของเทศบาล ดังนั้นจากผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่าเทศบาลในจังหวัดลำพูนประสบผลสำเร็จในการจัดเก็บรายได้มากกว่าร้อยละ 80

4. ความสามารถในการบูรณาการในการจัดกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.59) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ เนื่องจากการดำเนินกิจกรรม/โครงการต่างๆของเทศบาล จะต้องอาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเครือข่ายในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็น วัด โรงเรียน

โรงพยาบาล ธนาคาร ร้านค้า ภาคประชาชน เนื่องจากการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ ที่ทุกภาคส่วนสามารถเข้ามาร่วมดำเนินการและมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 10 ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ หรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกันโดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

5. ความสามารถในการจัดกิจกรรมหรือโครงการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.64) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ เนื่องจากการดำเนินงานของเทศบาลเป็นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในพื้นที่ในหลายๆด้านให้ได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการ สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในหลายๆด้าน เช่น ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษาและกีฬา ด้านสาธารณสุข เป็นต้น ดังนั้น การที่เทศบาลสามารถจัดกิจกรรมหรือโครงการริเริ่มใหม่ หรือโครงการที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อเทศบาลเองและประชาชน รวมถึงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด จึงถือเป็นการประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่

6. ความสำเร็จในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ด้านต่างๆของเทศบาล ได้แก่ ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ (ค่าเฉลี่ย 3.77) ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.20) ด้านสังคมและวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ค่าเฉลี่ย 3.39) ด้านการศึกษาและกีฬา (ค่าเฉลี่ย 3.48) ด้านสาธารณสุข (ค่าเฉลี่ย 3.56) ด้านการเมืองและการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 3.49) รวมถึงด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ย 3.43) ในภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะการที่เทศบาลกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดถือการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 2 มาตรา 16 ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้ คือ (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ (4) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ (5) การสาธารณูปการ (6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ (7) การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว (9) การจัดการศึกษา (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก

สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น (12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย (13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ (14) การส่งเสริมกีฬา (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ตามมาตรา 50 หน้าที่ที่ต้องทำของเทศบาลตำบลได้แก่ (1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน (2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ (3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล (4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ (5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง (6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม (7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ (8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และตามมาตรา 51 อาจทำกิจกรรมใดๆ ในเขตเทศบาล (1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น (8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ และตามมาตรา 53 หน้าที่ที่ต้องทำของเทศบาลเมือง ได้แก่ (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50 (2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา (3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์ (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ (5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ (6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น (8) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น ซึ่งเทศบาลจะต้องกำหนดแผนงาน โครงการ ในยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ไว้ในแผนพัฒนาสามปี ตามลำดับความสำคัญและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ในเวทีประชาคมหมู่บ้านหรือจากการจัดทำแผนชุมชน และบรรจุลงในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมถึงการดำเนินการตามโครงการต่างๆที่กำหนดไว้ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณนั้นๆ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับภาระรับผิดชอบที่ผู้บริหารท้องถิ่นได้แถลงนโยบายการพัฒนาของผู้บริหารท้องถิ่นต่อสภาเทศบาล ที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น ในด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว เทศบาลจะต้องกำหนดโครงการต่างๆในด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ไว้ในแผนพัฒนาสามปี ตามลำดับความสำคัญและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ในเวทีประชาคมหมู่บ้านหรือจากการจัดทำแผนชุมชน และบรรจุลงในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมถึงการดำเนินการตามโครงการต่างๆที่กำหนดไว้ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณนั้นๆ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน ในประเด็นยุทธศาสตร์ส่งเสริมการสร้างสรรค์สินค้าให้โดดเด่นและมีคุณค่า มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ศิลปวัฒนธรรม การท่องเที่ยว รวมถึงการส่งเสริมการฟื้นฟูและอนุรักษ์แบบองค์รวมเพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศที่สวยงามมีเสน่ห์ และยังคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลำพูน

ในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองสู่เมืองแห่งวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวแบบสมดุลและยั่งยืน และประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจชุมชน เป็นต้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยยันต์ สมพร (2550) ในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และทันเวลา นั่นคือเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและให้บริการด้วยความกระตือรือร้น ตามลำดับ

มิตินี้ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย

7. ภาพรวมของมิติด้านคุณภาพการให้บริการ คำนึงถึงระดับความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (ค่าเฉลี่ย 3.75) การจัดบริการประชาชนในวันหยุดหรือนอกเวลาราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.55) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน (3.77) การรับฟังและนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 3.73) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.78) และการมีกระบวนการ กลไก การติดตาม ตรวจสอบโดยภาคประชาชน (ค่าเฉลี่ย 3.55) ซึ่งให้ความสำคัญต่อระดับความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของคุณภาพการให้บริการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของเทศบาลสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการศึกษาในมิตินี้ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่คำนึงถึงอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องและภาวะรับผิดชอบของการแถลงนโยบายของผู้บริหาร รวมถึงการดำเนิน โครงการหรือกิจกรรมที่มาจากความต้องการของประชาชน ในการจัดทำประชาคม นั่นคือ โครงการหรือกิจกรรมที่เทศบาลได้ดำเนินการมาจากความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ได้ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงาน ซึ่งเป็นแบบแผนการดำเนินงานของเทศบาล

มิตินี้ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

8. ระดับความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ (ค่าเฉลี่ย 3.61) และภาพรวมของประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (ค่าเฉลี่ย 3.63) อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ

เทศบาลมีการจัดทำแผนปฏิบัติการกำหนดเวลาแล้วเสร็จและงบประมาณของงานหรือโครงการไว้ อย่างชัดเจน ในแผนพัฒนาสามปีและเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมถึงการกำหนด เป้าหมายของการจัดเก็บรายได้หรือประมาณการรายได้จากภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ ไว้ล่วงหน้า จึงสามารถบริหารจัดการงบประมาณในการดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ แนวคิดของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553) กำหนดเอาไว้ คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map และ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการ ปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

9. ระดับความสำเร็จในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า (ค่าเฉลี่ย 3.06) และ ระดับความสำเร็จในการประหยัดพลังงานน้ำมัน (ค่าเฉลี่ย 3.08) อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็น เพราะกลุ่มตัวอย่างมองว่าการใช้พลังงานไฟฟ้าและพลังงานน้ำมันของเทศบาลยังไม่มีการจัดทำและ ดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานที่ชัดเจนและมีผลในทางปฏิบัติ ที่สามารถประหยัดหรือ ลดปริมาณการใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

10. ระดับของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากร บุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.48) อยู่ในระดับมาก แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเพราะบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของเทศบาล สอดคล้อง กับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล เรือน (2548) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน อื่นๆในองค์กร ทำให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น โดยที่ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถ นำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและ บุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ และยังมีผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิ พรหมชัย และคณะ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผลที่ได้จาก

การวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติและผู้รับบริการ มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงความสอดคล้องกับงานวิจัยของกรวลัย เข็มสวัสดิ์ (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ คือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

11. การจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการ (ค่าเฉลี่ย 3.33) การจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.25) การจัดทำระบบฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นฐานข้อมูลที่มีความทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 3.37) และการจัดทำโครงการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.27) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดลำพูนยังมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานในปริมาณไม่มากนัก เนื่องจากการขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นลักษณะการพัฒนาที่เกินศักยภาพของเทศบาลหรือการให้ความสำคัญของผู้บริหารต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีไม่มาก ซึ่งการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ซึ่งเป็น กรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดไว้ในข้อรู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศและสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มาตรา 39 ให้ส่วนราชการ จัดระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก รวดเร็ว ให้แก่ประชาชน ทั้งเพื่อการติดต่อสอบถาม ขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ และมาตรา 40 ซึ่งระบุให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น และกรณีในส่วนราชการใดไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการได้อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าวได้ ซึ่งส่วนราชการดังกล่าวอาจต้องให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายและข้อมูลในการดำเนินการ

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลระหว่างเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน เพื่อประเมินระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลของเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูนว่ามีความแตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลของเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูนมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในเทศบาลเมืองเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในเทศบาลตำบลเท่ากับ 3.48 อยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่าตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ซึ่งได้แบ่งประเภทของเทศบาลไว้ 3 ประเภท คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่ง เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรในพื้นที่ไว้อย่างชัดเจนเหมือนกับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร โดยเทศบาลตำบลมีอำนาจหน้าที่ตามตามมาตรา 50 หน้าที่ที่ต้องทำของเทศบาลตำบลได้แก่ (1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน (2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ (3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล (4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ (5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง (6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม (7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ (8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นและหน้าที่ และหน้าที่ที่อาจกระทำตามมาตรา 51 ในส่วนของ เทศบาลเมือง เป็นท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมือง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 53 หน้าที่ที่ต้องทำของเทศบาลเมือง ได้แก่ (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50 (2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา (3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์ (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ (5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ (6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น (8) ให้มีการดำเนินกิจการ โรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น และหน้าที่ที่อาจทำกิจกรรมใดๆในเขตเทศบาลตามมาตรา 54 จะเห็นได้ว่า เทศบาลเมืองมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้มากกว่าเทศบาลตำบล รวมถึงยังสามารถจัดเก็บรายได้จากภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆในพื้นที่รับผิดชอบได้มากกว่าเพราะอยู่ในเขตเมืองและพื้นที่มากกว่า จึงทำให้เทศบาลเมืองมีศักยภาพด้านงบประมาณ การบริหารจัดการ จำนวนบุคลากร และอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการให้บริการสาธารณะด้านต่างๆแก่ประชาชนในพื้นที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้มากกว่าเทศบาลตำบล สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มี

อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากร มีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่ที่มีความเหมาะสม นอกจากนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรรพพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งพบว่า เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุด รองลงมาคือ พนักงานเทศบาลนคร และพนักงานเทศบาลตำบล

2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ทั้ง 3 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกัน สามารถนำมาอธิบายถึงความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .680, p = .000$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.3 โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรอิสระดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล

ในจังหวัดลำพูน ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.3.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะ สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานให้กับเทศบาล เนื่องจากการเพิ่มศักยภาพหรือขีดความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถ รวมถึงการนำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการให้บริการของเทศบาล จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและมีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีเขาวนปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาจะไม่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาอีกต่อไป ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง คือ สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท เมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี โดยความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล (สำนักงาน ก.พ.,2548) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 อ้างใน พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล : 23) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะ และ

คุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ สุริพร กาญจนพฤกษ์ (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ งานวิจัยของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้าน สมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นกัน นอกจากนี้ในงานวิจัยของ กรวาลัย เข็มสวัสดิ์ (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนคร เชียงใหม่ ซึ่งพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่สำคัญ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้ทันสมัย ด้านการบริการ ที่ดี คือ ควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ด้านการส่งเสริมความ เชี่ยวชาญในอาชีพ คือ ควรเพิ่มการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม คือ ควรเพิ่มการฝึกอบรมด้านการปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ บุคลากรและผู้บริหารขององค์กร ด้านความร่วมมือร่วมใจ คือ ควรเพิ่มกิจกรรมในการส่งเสริม ความสามัคคีในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน นอกจากนี้ในงานวิจัยของ ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะ ที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตร อำเภอบึงสามพัน ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอบึงสามพัน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะบริหาร 3) สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความ จำเป็นในระดับมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและผลักดันให้ เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กรด้วย

2.3.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงาน เทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย

ในส่วนของปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550 ที่ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของ ข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ

ตามทีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติ 8 ประการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งมีที่มา จากเป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการเพื่อไปสู่แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ นั่นคือ การก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมือง อัน ได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความ คุ่มค่า ซึ่งระบบราชการต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและ ค่านิยมไปจากเดิม การ พัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพราะข้าราชการเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ เพื่อให้ ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ได้ทำให้ หน่วยงานราชการต่างๆหันมาให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและ ค่านิยมของข้าราชการ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อาวุธ วรรณวงศ์ (2547) (อ้างถึงใน กรณีการ พระศรี ,2550) ที่กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้ โดยการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมหรือ การรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้มีโอกาส พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ (Empowerment) โดยเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) มีการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Champion) และสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็น เป็นรูปธรรม (Pilot and Demonstration Case) การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อ การเรียนรู้ โดยปรับปรุงระบบงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ขจัดงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นออก มีการสร้างเสริมการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสร้างระบบ การให้รางวัลและการลงโทษ เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยน และเปิดโอกาสให้ประชาชนและสังคม เข้ามามีส่วนร่วม (People Participation) เร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยสร้างวาระ แห่งชาติโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้และมีบทบาทต่างๆในการ กระตุ้นแรงเร้าให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เกิดขึ้นได้จริง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัย ของ นิภาพร เจริญเลี่ยน และคณะ (2557) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใน การทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาล ยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

กระบวนการที่สนใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาวิรัตน์ จำจด (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการที่สนวัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และ ตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของ วรเชช จันทรศร

ดังนั้น การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านกระบวนการที่สน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะ หากพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการที่สน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานตามที่ก.พ.ร กำหนด ทั้งในเรื่องการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานโดยมุ่งเน้นผลงาน จะทำให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น

2.3.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย

การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเน้นการจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล หรือประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจต่างๆ สอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ที่เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา(Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง นั่นคือ 1) ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน(Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ได้แก่ การสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ลักษณะงานที่น่าสนใจ ความรับผิดชอบ โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า และการเจริญเติบโต และ 2) ปัจจัยด้าน

การบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าย้ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีและรับรู้ถึงนโยบายขององค์กรที่เขาอยู่ 2) การนิเทศงาน คือพนักงานรู้สึกว่าย้ายบริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ 3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน 4) ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน 5) ค่าตอบแทนการทำงาน คือพนักงานรู้สึกว่าย้ายค่าตอบแทนเหมาะสม 6) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 7) ชีวิตส่วนตัว คือพนักงานรู้สึกว่าย้ายชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว 8) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง 9) สถานภาพ คือพนักงานรู้สึกว่าย้ายงานเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี 10) ความมั่นคง คือพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ รวมถึงความสอดคล้องกับ ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ ที่เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ซึ่งคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่เชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ ซึ่งพบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว 2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น 3) ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้องกับ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ

มาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเองเป็นความต้องการที่ได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ สรรณพพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยตัวแปรทั้ง 8 สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 86.70 และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร เทพทับ (2554) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ดังนั้น การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน สามารถอธิบายได้ว่า

หากพนักงานปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ลักษณะงานมีความน่าสนใจ มีความรับผิดชอบ มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า และการเจริญเติบโต รวมถึงการสื่อสารที่ดีและรับรู้ถึงนโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน การรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน ค่าตอบแทนการทำงานที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง มีตำแหน่งหน้าที่ดี และมีความมั่นคงในการทำงาน จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและมีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระในกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร จะเห็นได้ว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation)

2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management:RBM) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้ง 3 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกัน สามารถนำมาอธิบายถึงความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .730, p=.000$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management:RBM) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.4 โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรอิสระดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลใน

จังหวัดลำพูน ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.4.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรแรกเข้าสู่สมการถดถอย

ในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องตามที่ธนาคารโลก (World Bank) นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1989 ซึ่งเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ จากแนวคิดดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ต่อการพัฒนาระบบราชการไทยอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551- พ.ศ.2555) ได้ผลักดันการสร้างระบบราชการไทยให้เป็นกลไกของรัฐที่สำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้วยการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนได้อย่างทันกาล โดยต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลด้วยการสร้างระบบธรรมาภิบาลสำหรับการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2552) ที่กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของการวางระบบและกลไกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในขณะที่อีกด้านหนึ่ง คือ เรื่องตัวบุคคล เป็นเรื่องของการสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ธรรมาภิบาลเน้นการวางระบบเพื่อควบคุมให้คนไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งไม่ดีและให้ทำตามมาตรฐานที่ดี แต่จริยธรรมจะลึกกว่านั้น คือ เน้นการปลูกฝังจิตสำนึก ต้องไม่ประพฤติมิชอบและต้องประพฤติชอบทั้งสองเรื่องหรือสองด้านของเหรียญจะต้องไปด้วยกันจึงจะยั่งยืน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2545) ซึ่งกล่าวว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีหลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงานแต่เป็นหลักการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่ ก.พ.ร กำหนด

ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติราชการที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม 2) หลักประสิทธิผล คือปฏิบัติราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) หลักการตอบสนอง คือ สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม 4) หลักการรับผิชอบ/ตรวจสอบได้ คือ สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย 5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส คือ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ 6) หลักนิติธรรม คือ การยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 7) หลักความเสมอภาค คือการให้บริการประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ 8) หลักการกระจายอำนาจ คือ การปฏิบัติงานที่ต้องลดการควบคุมจากส่วนกลาง มีการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน 9) หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทมติ คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และหาข้อตกลงร่วมกัน และ 10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม คือ การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม ดังนั้น การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะ เห็นว่าการนำหลักธรรมมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 ข้อ มาเป็นแนวปฏิบัติ จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร แบททับ (2554) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาวิรัตน์ จำจด (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และ ตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการ

พัฒนาองค์การของ วรเดช จันทรศร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 76.2 จุดแข็งที่เสริมให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ คือ หน่วยงานมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้ในการทำงานพัฒนาชุมชน และหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ประชาชน และเครือข่ายเข้ามาร่วมสนับสนุนการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ คือ ควรมีการผลักดันการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมทั้งในส่วนของ การวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล รวมถึงควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.4.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย

ในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเมื่ออิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะ มองว่าการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทำให้หน่วยงานสามารถกำหนดทิศทางการบริหารงาน ได้อย่างชัดเจนเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็น “องค์การเชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization ในปี ค.ศ. 2001 โดยต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เศษะรินทร์ และคณะ (2548) ที่กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์ คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน 2) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน 3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร และ 4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการในการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ อยู่บนแนวคิดที่ว่า องค์การของเรา ไม่ได้อยู่เป็นเอกเทศโดยตัวของเราเอง แต่อยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากกระทบกับองค์กรนั้น บางครั้งก็เป็น โอกาส บางครั้งก็เป็นภัยคุกคาม นอกจากนี้ องค์กรเองก็ต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรด้วย เพื่อวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น โดยกล่าวว่า กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map 2) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน 3) การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ ซึ่งในกระบวนการของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ต้องอาศัย เครื่องมือทางการบริหาร สอดคล้องตามที่ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2553) กล่าวว่า เครื่องมือทางการบริหาร Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ใช้เป็นเครื่องมือในการการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็น ตัวชี้วัดต่าง ๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรรวมถึงการสร้างสมดุลในแต่ละด้าน และการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเมื่อ ก.พ.ร.นำมาใช้ในการบริหารภาครัฐของไทย ได้เปลี่ยนแปลง 4 คุณค่าใหม่ เป็น (1) คุณค่าด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ (2) คุณค่าด้านคุณภาพการบริการ (3) คุณค่าด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ และ (4) คุณค่าด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่า การปฏิบัติงานของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ยังต้องคำนึงถึงระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่กำหนด การดำเนินงานตามหลักของการบริหารยุทธศาสตร์ คือ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง รวมถึงในระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท คือ 1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนพัฒนาระยะยาว หมายรวมถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาอำเภอ และ 2) แผนพัฒนาสามปี ซึ่งเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำ

ขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวน้ำครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาสามปี จะมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการในปีนั้นๆ พร้อมงบประมาณ ผู้รับผิดชอบ

การที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริพร กาญจนพฤษ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น คือควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ

2.4.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย

ในปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556) ที่ให้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าควรปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์ หรือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย หันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value of money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. (2547) ที่กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเน้นที่

ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ใช้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของประชาชน หรืออีกนัยหนึ่ง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร แทบทับ (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ซึ่งผลการศึกษพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้องค์กรควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ควรนำระบบตัวชี้วัดมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงาน การติดตามควบคุม กำกับ ตลอดจนการเร่งรัดและปรับปรุงการดำเนินงาน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน การให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใช้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน

และให้คำตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการเพิ่มสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระในกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะเห็นได้ว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

2.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรเข้าด้วยกัน สามารถนำมาอธิบายถึงความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .780, p = .000$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) และกลุ่มปัจจัยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.5 โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ทั้งในด้านปัจจัยบุคลากรและปัจจัยการจัดการภาครัฐ

แนวใหม่ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรอิสระดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.5.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งสอดคล้องตามที่ ธนาคารโลก (World Bank) ได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1989 โดยเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ สำหรับในประเทศไทยได้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการกิจใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมาย คือ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ สอดคล้องกับแนวคิดของ ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2545) ที่กล่าวว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงานแต่เป็นหลักการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ เจษฎาภรณ์ ยาหอม (2551) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี 2 ปี จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งพบว่า การนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ใน

การบริหารงานทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความ สะดวกรวดเร็วแก่ประชาชนมีความโปร่งใส เปิดเผยและตรวจสอบได้ ทำให้เกิดการทำงานเชิง บูรณาาร่วมกันทุกภาคส่วน จึงส่งผลให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการที่ดี

การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ดีมีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน สามารถอธิบายได้ว่าการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลควรยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วย 1) หลักประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติราชการที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการลงทุน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม 2) หลักประสิทธิผล คือปฏิบัติราชการให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยยึดถือการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล 3) หลักการตอบสนอง คือ สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของ ประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่าง เหมาะสม 4) หลักการรับผิชอบ/ตรวจสอบได้ คือ สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อ สงสัย 5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส คือ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ 6) หลักนิติธรรม คือ การยึดถือ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 7) หลักความเสมอภาค คือการให้บริการประชาชนทุก คนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ 8) หลักการกระจายอำนาจ คือ การปฏิบัติงานที่ต้องลด การควบคุมจากส่วนกลาง มีการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน 9) หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และหาข้อตกลงร่วมกัน และ 10) หลักคุณธรรม/ จริยธรรม คือ การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่าง มีศีลธรรม คุณธรรม ซึ่งการปฏิบัติงานด้วยการยึดถือหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 ข้อ ดังกล่าวจะทำให้ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

2.5.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการ ถดถอย สอดคล้องกับกระแสการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ ภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (business-like approach) มากขึ้น

โดยแนวคิดหนึ่ง คือ การปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็น “องค์การเชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization ซึ่งเขียนโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในปี ค.ศ. 2001 ซึ่งทั้งแคปแลน และ นอร์ตัน เห็นว่า องค์การควรปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2548 อ้างถึงใน สุริย์พร กาญจนพฤษกุล 2553 : 52) ซึ่งหลักการสำคัญขององค์การเชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์ มีอยู่ 5 ประการ คือ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในองค์กร การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ สำหรับในระบบราชการของประเทศไทยได้มีการนำเอาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้อย่างกว้างขวาง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารองค์การภาครัฐทุกประเภท ตามแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ โดยในภาครัฐของประเทศไทยนั้น รัฐบาล คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติให้ส่วนราชการทุกแห่งต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งต้องระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานตามแผน (key performance indicator) ของหน่วยงานขึ้น โดยในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการ และสำนักงานงบประมาณได้กำหนดเป็นโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณที่มุ่งผลงาน ซึ่งมีผลให้องค์กรภาครัฐทุกแห่งต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเองขึ้น ซึ่งการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันของการตัดสินใจ เพื่อทำให้องค์การได้มาซึ่งทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การในแต่ละช่วงเวลาที่จะช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่คาดหวัง และการดำเนินการตามกลยุทธ์หรือแนวทางที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ อย่างถึงพร้อมในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และเมื่อได้แนวทางที่กำหนดจะต้องมีการแปลงกรอบแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ เพื่อจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร การบริหาร และการดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการติดตาม และประเมินผล รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค เพื่อปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนทิศทาง การดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมและประสพผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ได้มีระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการกำหนดให้จัดทำแผนพัฒนาตามแนวทางของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง ทั้งในส่วนของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนพัฒนาสามปี ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการคือ 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่น ทั้งในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และมีการรวบรวมปัญหาสำคัญของท้องถิ่นซึ่งจะช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์การพัฒนาของท้องถิ่นในปัจจุบันเป็นการประเมิน โดยวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาต่าง ๆ ของท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของท้องถิ่นอันเป็นสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่น จากนั้นจึงนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักในการพัฒนาท้องถิ่น รวมถึงการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง ขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรค่าแก่การดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่นเป็นการกำหนดผลสำเร็จที่ต้องการ จากนั้นจึงกำหนดและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกจากอันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนไหวขององค์กรที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนที่ท้องถิ่นเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะส่วน และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ไว้ด้วยเพื่อใช้ในกระบวนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนา

2) การแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนพัฒนาสามปี โดยขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของท้องถิ่น จะต้องทำการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จัดทำไว้ มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนา การกำหนดแนวทางการพัฒนาในห้วงเวลาสามปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา และการจัดทำรายละเอียด โครงการ/กิจกรรมการพัฒนา โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ จากนั้นจึงจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี

เพื่อขออนุมัติและประกาศใช้ต่อไป โดยแผนพัฒนาสามปี เป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี กล่าวคือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้การวางแผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบ และผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน

3) การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนสามปี โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์นั้น คือ การประเมินว่ามีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพียงใด และได้ผลเป็นอย่างไรเพื่อที่จะสามารถวัดความสัมฤทธิ์ผลของแผนยุทธศาสตร์ได้ ในขณะเดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปได้

ดังนั้น การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน สามารถอธิบายได้ว่าการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลควรยึดถือกระบวนการในการบริการเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายการพัฒนา วัตถุประสงค์การพัฒนา แนวทางการพัฒนา รวมถึงเป้าหมายการพัฒนาและตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน จากนั้นจึงทำการการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาสามปี โดยการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ ในแต่ละยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน รวมถึงและการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

2.5.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะ กับผลสัมฤทธิ์

ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆของบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ยิ่งพนักงานเทศบาลเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีสมรรถนะ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ David Mc Clelland (1993) อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ : 4) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน บังเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บังเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่กล่าวไว้ว่า

“สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ใน การทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรที่จะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

ในระบบราชการของไทย สำนักงาน ก.พ. (2548) แบ่งสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วม เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และสมรรถนะประจำสายงาน หมายถึงคุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน ซึ่งต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อสายงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2557) ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ไว้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน เพื่อเป็นกรอบคุณลักษณะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งระบบสมรรถนะดังกล่าวจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีค่าสูงขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรวาลย์ เข้มสวัสดิ์ (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับสมรรถนะมากที่สุด คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตามลำดับ

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพราะมีส่วนช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆของบุคคล ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านสมรรถนะสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนได้ถึง ร้อยละ 62.9 และมีน้ำหนักในการอธิบายมากที่สุด (Beta= .464,p<.05) แต่เมื่อพิจารณารวมทั้งกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากรและกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้าด้วยกัน ปัจจัยด้านสมรรถนะซึ่งเข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนได้เพิ่มขึ้นเพียง ร้อยละ 5.0 แต่มีน้ำหนักในการอธิบายถึงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนได้มากที่สุด (Beta= .331,p<.05)

2.5.4 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ในปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย สอดคล้องกับแนวคิดของ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556) ที่ให้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าควรปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร และกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์ หรือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน โดยมีจุดประสงค์หลัก เพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย หันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการทำงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value of money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) อ้างถึงใน พรศักดิ์ จินา : 2555 ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related) และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ สนั่น เถาชาวี (2556) ที่กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานให้เปลี่ยนไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน โดยหันมามุ่งเน้นวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการทำงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการเป็นสำคัญ ซึ่งในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ จตุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) ในเรื่อง การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก ซึ่งได้ศึกษากระบวนการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานและศักยภาพการดำเนินงานของจังหวัดนครนายก ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรต่อตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก และศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเกี่ยวกับการนำตัวชี้วัดไปใช้ประโยชน์

ในการบริหาร การพัฒนาเจ้าหน้าที่และการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัดใน 5 ประเด็น คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านเทคโนโลยี ภูมิปัญญา ทักษะงาน บุคลากร โครงการ/กิจกรรม ทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่ยั่งยืน งบประมาณ นโยบายและแผน ในส่วน กระบวนการ (Process) ได้แก่ ตัวชี้วัดการมอบหมายสั่งการ การดำเนินงานตามคำสั่ง วิธีการ ดำเนินการ กระบวนการแบบมีส่วนร่วม การวางแผน การถ่ายทอด การจัดองค์การ การติดตามและ นิเทศ ผู้รับผิดชอบ ในส่วนผลผลิต/ผลได้ (Output) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านต้นทุนผลผลิต โครงการ มาตรฐานสินค้าเกษตรกร ผลตอบแทนมูลค่าเพิ่ม ในส่วนของผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้าน ข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ แผนงาน/โครงการ เทคโนโลยี การรายงานและในส่วนของผลกระทบ (Impact) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านแก้ปัญหาด้วยตนเอง รายได้ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน คุณภาพชีวิตความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งเจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก เห็นด้วยมาก กับตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของจังหวัด โดยเห็นว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความน่าเชื่อถือ มีความ สะดวกในการเก็บข้อมูล นำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริม นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานส่งเสริมในระดับมาก และเห็นด้วยกับการใช้ประโยชน์ตัวชี้วัดในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ และด้าน การส่งเสริมเกษตรกร

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นปัจจัยใน การบริหารงานที่ควรนำมาใช้โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ รวมถึงความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความประหยัด ในการดำเนินงาน ซึ่งต้องมีการกำหนด ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงานในแต่ละด้าน มีการวัดผลลัพธ์ การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานต่อไป ซึ่งจะส่งผล ให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น

2.5.5 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงาน เทศบาลในจังหวัดลำพูน

ในส่วนของปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550 ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งการที่จะปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการนั้น ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาศึกษาอบรม

หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารราชการเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action learning) รวมทั้งเน้นข้าราชการเป็นศูนย์กลาง (empowerment) เพื่อให้สามารถเรียนรู้และเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ ได้เสนอแนะการจัดระบบการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (enabling environment) เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ก้าวผ่านจิตสำนึกที่ไม่ยึดติดกับความคิดในลักษณะเป็นราชการแบบดั้งเดิม ตลอดจนสร้างระบบราชการให้เป็นระบบเปิด คือ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการยุคใหม่โดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ โดยได้กำหนดเป็น 3 ยุทธศาสตร์สำคัญ ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม ของระบบราชการ นั้นคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐโดยเปลี่ยนกระบวนการทัศนของข้าราชการโดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การพัฒนายุทธวิธีและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนำรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักการเมือง สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างตัวอย่างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสนอแนะการจัดการสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการปรับปรุงกฎระเบียบ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อปลูกฝังกระบวนการทัศนใหม่ การส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสร้างระบบการให้รางวัลและลงโทษ และยุทธศาสตร์ที่ 3 การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทัศน โดยสร้างวาระแห่งชาติ โดยการดึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้และมีบทบาทในการกระตุ้นให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทัศน เกิดขึ้นได้จริง การรณรงค์ เผยแพร่กระบวนการทัศนใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อให้เป็นแนวทางในการตรวจสอบนักการเมืองและข้าราชการ สร้างกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและติดตามงานปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทัศน และการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทัศนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพราะข้าราชการเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ โดยกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติ 8 ประการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน

ดังนั้น การที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน สามารถอธิบายได้ว่า หากพนักงานเทศบาลยึดถือการปฏิบัติตามกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติ 8 ประการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระทั้งกลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร และกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะเห็นได้ว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

ใน ส่วนของการ ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสำเร็จในงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะพนักงาน มีความตื่นตัวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายอยู่แล้ว กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่า ความสำเร็จในงานไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

2. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของพนักงานต้องทำงานเป็นทีม ซึ่งได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานมากกว่าการได้รับการยอมรับ กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่า การยอมรับนับถือจากผู้อื่นไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

3. ลักษณะงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความท้าทายหรือต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่า ลักษณะงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

4. ความก้าวหน้า ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งงานต่างๆเปิดโอกาสให้มีการเลื่อน

ระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่แล้ว กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่าการก้าวหน้า ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

5. บรรยากาศการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความเหมาะสมและมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่องานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่าการบรรยากาศการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

6. เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะพนักงานที่ปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง ได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) อย่างเหมาะสมเพียงพอกับตำแหน่งหน้าที่อยู่แล้ว กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่าการเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

7. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่เดียวกัน มีความคิดและทัศนคติที่ใกล้เคียงกัน ส่งผลให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่าการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

8. ความมั่นคงในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะพนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลมีความเห็นว่าการทำงานมีความมั่นคงอยู่แล้ว เพราะอาชีพรับราชการเป็นอาชีพที่มั่นคง และได้รับการยอมรับจากประชาชนทั่วไป รวมถึงความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่าการความมั่นคงในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดลำพูน ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) โดยปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น และส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

1) หลักประสิทธิภาพ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการลงทุน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและหน่วยงาน

2) หลักประสิทธิผล ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรปฏิบัติราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยยึดถือการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล

3) หลักการตอบสนอง พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติราชการโดยให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4) หลักการรับผิชอบ/ตรวจสอบได้ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้

5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ

6) หลักนิติธรรม ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

7) หลักความเสมอภาค ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้บริการประชาชนทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ

8) หลักการกระจายอำนาจ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ต้องลดการควบคุมจากส่วนกลาง มีการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ หรือกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

9) หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และหาข้อตกลงร่วมกัน

10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรปฏิบัติราชการด้วยจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมี คุณธรรมและจริยธรรม

3.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนของการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่น ทั้งในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม เพื่อประเมินสถานการณ์การพัฒนาของเทศบาลในปัจจุบัน โดยเป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส และข้อจำกัด อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาต่าง ๆ ของเทศบาล รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของเทศบาล อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการพัฒนาเทศบาลที่ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา หรือเป็นการกำหนดขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของเทศบาล รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาที่ชัดเจนซึ่งเป็นการกำหนดผลสำเร็จที่ต้องการ และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเทศบาล ซึ่งเป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด

2) การแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล โดยจะต้องทำการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จัดทำไว้ มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนา การกำหนดแนวทางการพัฒนาในห้วงเวลาสามปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา และการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ และการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณ ให้เหมาะสมสอดคล้องตามแผนพัฒนาสามปี

3) การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปี โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลแผนพัฒนาสามปี คือ การประเมินว่ามีการนำโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงมากน้อยเพียงใด และได้ผลเป็นอย่างไรเพื่อที่จะสามารถวัดความสัมฤทธิ์ผลของแผนได้ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาสามปีฉบับต่อไปได้

3.1.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

1) สมรรถนะหลัก

(1) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีความตั้งใจ และขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างดีที่สุด รวมถึงส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

(2) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

(3) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล มีความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน สามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล และมีความสามารถในการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆต่อระบบและกระบวนการทำงาน

(4) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ผู้รับบริการ โดยมีความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของประชาชนผู้รับบริการ โดยมุ่ง ผลประโยชน์และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก

(5) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล มีจิตสำนึกในความสามัคคีและร่วม แร่งร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ อย่างดีที่สุด

2) สมรรถนะประจำผู้บริหาร

(1) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล และประเภทอำนวยการ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับ ส่วน ระดับกอง ระดับสำนัก ในเทศบาล มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความตั้งใจและสามารถกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง

(2) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล และประเภทอำนวยการ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับ ส่วน ระดับกอง ระดับสำนัก ในเทศบาล มีความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงาน ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(3) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล และประเภทอำนวยการ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับ ส่วน ระดับกอง ระดับสำนัก ในเทศบาล มีความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อ ประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

(4) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล และประเภทอำนวยการ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับ ส่วน ระดับกอง ระดับสำนัก ในเทศบาล มีความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิง สังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะ

ยารวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย รวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

3) สมรรถนะประจำสายงาน

(1) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล มีความสามารถในการการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) นั่นคือ มีความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ห่อออกเป็นส่วนย่อยๆ เป็นรายการ หรือเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยรู้ถึงสาเหตุ และผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

(2) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ส่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Collecting Professional Knowledge and Expertise) นั่นคือ การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(3) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน (Accuracy and Order) โดยปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องชัดเจน

(4) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล มีความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น (Understanding of Local Area and Politics) โดยมีพฤติกรรมและความสามารถในการเข้าใจประชาชน พื้นที่ รวมทั้งระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และติดตามข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวต่างๆ ของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องนั้นๆ ในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

(5) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในหลักเกณฑ์ (Acts with Integrity) กำกับดูแลให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามหลักแนวทางในวิชาชีพของตนที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีมุ่งประโยชน์ขององค์กร สังคม และประเทศ

โดยรวมเป็นสำคัญ ความสามารถนี้อาจรวมถึงการยื่นข้อคิดในสิ่งที่ถูกต้องและความเด็ดขาดในการจัดการกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

(6) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลในตำแหน่งต่างๆ สามารถแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ (Professional Problem Solving) คือมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือสังเกตเห็นปัญหา พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆอย่างมีข้อมูล มีหลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญ หรือแนวคิดในสายวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(7) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน (Building Participation) ซึ่งได้แก่ การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับและเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเทศบาล เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

(8) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ปฏิบัติงาน โดยอาศัยความเข้าใจผู้อื่นและสามารถตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ (Understanding People and Creative Responding) โดยมีความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(9) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล ปฏิบัติงาน โดยสามารถควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Controlling and Managing Situation) มีความสามารถในการควบคุม และบริหารจัดการอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้อยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤต คับขัน ยากลำบาก โดยมีเจตนาที่จะทำให้บุคคลรอบข้างมีอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นปกติเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์และดำเนินการให้ความช่วยเหลือ บริการ บรรเทาทุกข์ หรือการดำเนินการต่างๆที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น โดยมีพื้นฐานของความมีจิตใจที่เป็นกุศล (จิตสาธารณะ) เห็นความสุขของผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นเป็นที่ตั้งมากกว่าสิ่งอื่นใด

3.1.4 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

1) ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหรือผลสำเร็จ ที่คาดหวังในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านต่างๆไว้อย่างชัดเจน

2) ควรกำหนดแผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการในยุทธศาสตร์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงาน

- 3) ควรมีการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมและเพียงพอกับการดำเนินงาน
- 4) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานตามกระบวนการหรือมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงความประหยัดและควรมีประสิทธิภาพ
- 5) พนักงานเทศบาลควรให้บริการประชาชนโดยคำนึงถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานด้านต่างๆ
- 6) พนักงานเทศบาลควรให้บริการประชาชนโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นเนื่องจากการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ นั่นคือ สร้างความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเทศบาลให้มากที่สุด

3.1.5 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน

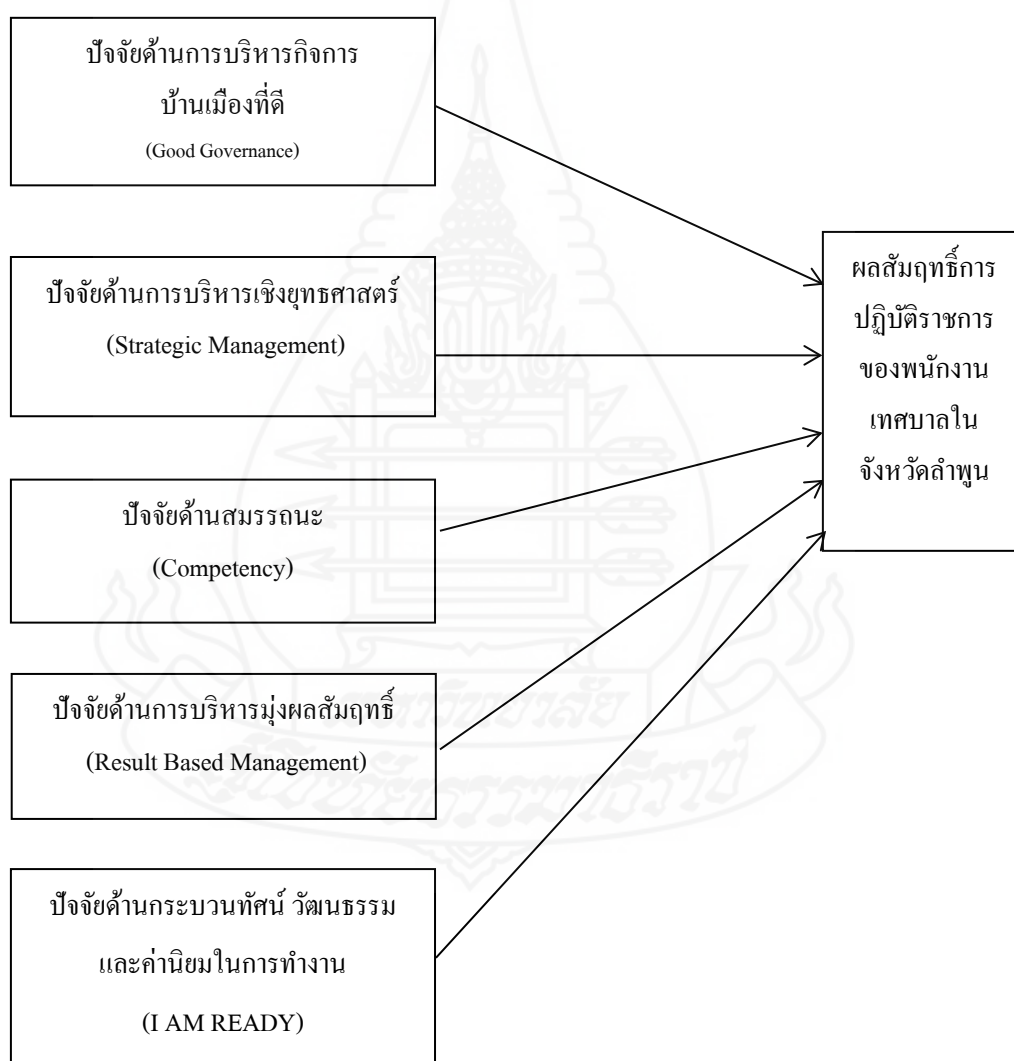
(I AM READY)

- 1) พนักงานเทศบาลควร ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนและพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข
- 2) พนักงานเทศบาลควรมีความขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) โดยการปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก
- 3) พนักงานเทศบาลควรมีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) โดยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ยึดหลักจรรยาวิชาชีพ ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไม่เลือกปฏิบัติ
- 4) พนักงานเทศบาลควรปรับตัวให้ รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) โดยต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา รวมถึงสามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ
- 5) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานโดย มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้และได้ผลคุ้มค่า
- 6) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานโดยมีความรับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควร

7) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานโดย มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) โดยยึดถือหลักการเคารพนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อร่วมงานและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

8) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานโดย มุ่งเน้นผลงาน (Yield) ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานที่ สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ดังภาพที่ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 สรุปข้อค้นพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

จากภาพที่ 5.1 ซึ่งแสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 10 หลักการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผยโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทมติ และหลักคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 64.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .641, p=.000, \text{Beta} = .154$) และปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล ซึ่งมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 7.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.077, p=.000, \text{Beta} = .250$) ปัจจัยที่สาม คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.0 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.050, p=.000, \text{Beta} = .331$) ปัจจัยที่สี่ คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.009, p=.000, \text{Beta} = .180$) และปัจจัยสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีคุณธรรมศีลธรรม การปรับตัวให้รู้ทันโลก ทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อผลงาน มีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยและทำงานโดยมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change}=.003, p=.000, \text{Beta} = .102$) โดยปัจจัยทั้งห้าประการสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนได้ถึงร้อยละ 78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($R^2 = .780, p=.000$) ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักการของการจัดการภาครัฐแนวใหม่และการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านบุคลากร ดังนั้นหากพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนปฏิบัติราชการตามหลักการของปัจจัยต่างๆดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติราชการเพิ่มมากขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลหรือพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดอื่น ๆ ของประเทศ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลหรือพนักงานส่วนตำบล และนำผลการศึกษาที่ได้นำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายการดำเนินงานตามสภาพความเป็นจริงในแต่ละพื้นที่

3.2.2 ควรศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการเพิ่มสูงขึ้น

3.2.3 ควรศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน เพื่อนำตัวชี้วัดที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดผลสัมฤทธิ์ในการนำนโยบายการดำเนินงานไปปฏิบัติ และนำมาจัดระดับผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดลำพูน รวมถึงใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมชลประทาน .(2546). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” คั่นคืนวันที่ 14 มิถุนายน 2558
จาก irrigation.rid.go.th/rid15/ppn/oa/meeting_semminar/rbm.htm
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น .(2556). แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
(พ.ศ. 2557-2560).
- กรวลัย เข็มสวัสดิ์ .(2552). การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครเชียงใหม่.
(การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- กลุ่มงานการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร “ความหมายของ
สมรรถนะ” คั่นคืนวันที่ 21 มิถุนายน 2558 จาก <http://competency.rmutp.ac.th>
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น .(2557). ประกาศคณะกรรมการ
มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลาง
การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับที่ 4 ราชกิจจานุเบกษา.
- จุมพล หนิมวานิช .(2548). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ : หลักการ แนวคิดและกรณีตัวอย่าง
ของไทย = New public management : principle, concepts and Thai case study
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐกร สิทธิชัย .(2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา สายงานรองกรรมการ
ผู้อำนวยการใหญ่แผนงานบริษัท กฟผ. จำกัด(มหาชน). (การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ถวิลบุรี บุรีกุล และคณะ .(2545). “โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหาร
จัดการที่ดี” นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- ทศพร สิริสัมพันธ์ .(2549). “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่” กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
_____.(2556). “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 15) หน้า 450-451,
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
_____.(2549). “การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี” กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์ .(2553). “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” ค้นคืนวันที่ 14 มิถุนายน 2558
จาก http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read_kb.asp?db_id=9
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ .(2540). “ก้าวใหม่ของการบริหารบุคคลภาครัฐ 2538-2540” กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์ .(2553). “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” ค้นคืนเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2558
จาก <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538633091>
_____ .(2553) “Balanced scorecard” ค้นคืนเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2558 จาก
<http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538632249>
- นาวิรัตน์ จำจด .(2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง.
(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.*
- นิชาภา .(2552). “องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” ค้นคืน จาก
www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1641&read=true&count=true
- นิรมิต เทียมทัน .(2555). “Balanced Scorecard และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ”
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- นิภาพร เฉียนเลียน .(2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาล
ยุติธรรมภาค 8. (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.*
- นิภาพรรณ รอดโรคา และคณะ .(2556). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง”
วารสารการจัดการสมัยใหม่, 11 (1), 48-60.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ .(2545). *ธรรมาภิบาลในองค์กรอิสระ เอกสารประกอบคำบรรยาย. นนทบุรี,
สถาบันพระปกเกล้า*
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ .(2557). “กรกฎาคม 2558 การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่”
ค้นคืน จาก <http://www.kpi.ac.th/wiki/index.php>
- พรศักดิ์ จินา .(2555). “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management:RBM)”
บทความ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
จาก <http://www.surat3.go.th/home/0003.php?name=news3&file=readnews3&id=9#.VhtwV9x97IU>

- พลุ เดชะรินทร์ .(2556). “ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์คืออะไรกันแน่” คืบค้นวันที่ 18 กรกฎาคม 2558
จาก <http://www.flas.kps.ku.ac.th/forum/index.php?topic=79.0>
- _____ . (2546). “Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ” กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ .(2548). “Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์” กรุงเทพฯ : ก.พลการพิมพ์ (1996).
- พิสุทธิ วสุธิปกร .(2553). *ปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสุราบางยี่ขัน จำกัด.*
(การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- มรุต วันทนากร และดรุณี หมั่นสมักร .(2551). “เทศบาล” คืบค้นวันที่ 18 มิถุนายน 2558
จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>
- รังสรรค์ โฉมยา .(2548). แรงจูงใจภายในและภายนอก [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์] เอกสาร
ประกอบการสอนภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ .(2553). “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์” กรุงเทพฯ :
บพิธการพิมพ์.
- _____ .(2556). “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- วชิรวัชร งามละม่อม .(2551). “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” คืบค้นเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2558
จาก file.siam2web.com.trdm/journal/201331_80851.doc
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ .(2556). *แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของ
หน่วยงานภาครัฐ ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์. (หน่วยที่ 1)
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- สรัญพัทธ์ เอี้ยวเจริญ .(2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล
ในจังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).*
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2548). “คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย”
กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน กพ.
- _____ .(2547). “คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” กรุงเทพฯ : สวัสดิการ
สำนักงาน กพ.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2538). “แนวทางการประพฤติตามกรอบแห่งจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน” กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ .(2545). “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9” คั่นคืนวันที่ 16 มิถุนายน 2558
จาก <http://www.nesdb.go.th/portals/o/news/plan/p9/M2.doc>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ .(2556). “การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม” คั่นคืนวันที่ 16 มิถุนายน 2558 จาก
http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=239
- _____.(2555). “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)” กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- _____.(2552). “คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” กรุงเทพฯ : พรีเมียร์โพร.
- _____.(2551). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555
- _____.(2552). “สาระสำคัญของเวทีปัญญาสัมมนาว่าที่ ครั้งที่ 4” คั่นคืนวันที่ 16 มิถุนายน 2558
จาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=52content_id=1184
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดลำพูน .(2557). เอกสารประกอบ โครงการฝึกอบรมสัมมนาแนวทางการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (รอบปีงบประมาณ 2558-2560) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ชุด 2 หน้า 6-10.
- _____.(2557). เอกสารประกอบ โครงการฝึกอบรมสัมมนาแนวทางการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (รอบปีงบประมาณ 2558-2560) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ชุด 3 หน้า 82-84.
- สำนักนายกรัฐมนตรี .(ม.ป.ป.). “ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม” คั่นคืนวันที่ 16 มิถุนายน 2558
จาก <http://bb.go.th/bb/information/Library/web/manage.htm>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ .(2548). “แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency = Competency based learning” กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- สุนทร แทบทับ .(2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- สุพรรณณี พรหมชัยและคณะ .(2556). “ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” วารสาร มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์,5 (11), 93-108.
- สุรีย์พร กาญจนพฤษ .(2553). *ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6.* (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- โตภิส จันทร์ศิริ .(2547). *ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ.* (วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- อัยฉ่างค์ ปาณิกบุตร .(2554). “ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ค้นคืนเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2558 จาก <http://www.kpi.ac.th/wiki/index.php/>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์



แบบสอบถามหมายเลข

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลจำนวน 39 แห่งในจังหวัดลำพูน

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และข้อเสนอแนะในการเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ซึ่งจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

(นางสาววิไล ชัยสมภาร)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์ 0-5397-6018 ต่อ 17

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่า 25 ปี

() 25 – 30 ปี

() 31 – 35 ปี

() 36 – 40 ปี

() 41 – 45 ปี

() มากกว่า 45 ปี

3. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน

() เทศบาลเมือง

() เทศบาลตำบล

4. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในกลุ่มงานใด

() กลุ่มงานนักบริหาร () กลุ่มงานธุรการ /วิเคราะห์นโยบายและแผน /สถิติ
ประชาสัมพันธ์/ท่องเที่ยว/นิติการ/บรรเทาสาธารณภัย/
บุคลากร

() กลุ่มงานการคลัง () กลุ่มงานสาธารณสุข แพทย์ พยาบาลและวิทยาศาสตร์

() กลุ่มงานสถาปัตยกรรม/วิศวกรรม/ช่าง () กลุ่มงานการประปา

() กลุ่มงานสวัสดิการ สังคมและการเกษตร () กลุ่มงานการศึกษา ศาสนา
ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาล

() น้อยกว่า 2 ปี

() 2 - 5 ปี

() 6 - 9 ปี

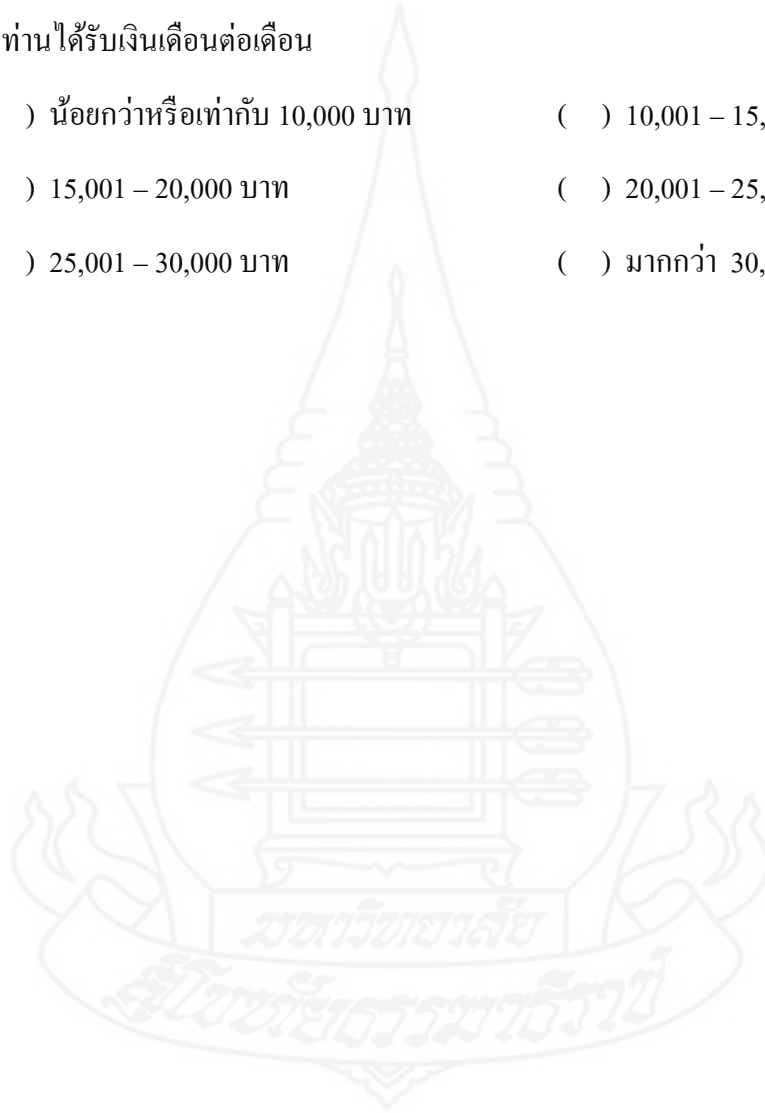
() 10 - 13 ปี

() 13 ปีขึ้นไป

6. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

 มัธยมศึกษา/ปวช. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า/ปวส. ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

7. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือนต่อเดือน

 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 15,000 บาท 15,001 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท 25,001 – 30,000 บาท มากกว่า 30,000 บาท

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation)					
1	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีมากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่ามีความมั่นคงในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานในหน่วยงานของท่านได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานเทศบาลในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานเทศบาลในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานเทศบาลในหน่วยงานที่ท่านสังกัดให้การยอมรับนับถือ เพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ต่อ)					
7	ในภาพรวมท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านให้คำยกย่องชมเชยและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมพนักงานเทศบาลหน่วยงานของท่านมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
10	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวมท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความตื่นตัวในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวมท่านคิดว่าการทำงานมีความท้าทายและต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด					
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)					
13	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานในหน่วยงานของท่านมีการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (ต่อ)					
14	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานในหน่วยงานของท่านมีความยึดมั่นในความถูกต้องและ จริยธรรมมากน้อยเพียงใด					
15	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจในองค์กรและระบบงานมากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานในหน่วยงานของท่านมีการให้บริการประชาชนได้ดีมากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมท่านคิดว่าพนักงานในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวมท่านคิดว่าข้าราชการในตำแหน่งบริหาร (ปลัด/รองปลัด) และอำนวยการ (หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากอง/หัวหน้าสำนัก) ของหน่วยงานท่านมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด					
19	ในภาพรวมท่านคิดว่าข้าราชการในตำแหน่งบริหาร (ปลัด/รองปลัด) และอำนวยการ (หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากอง/หัวหน้าสำนัก) ของหน่วยงานท่านมีความสามารถในการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (ต่อ)					
20	ในภาพรวมท่านคิดว่าข้าราชการในตำแหน่งบริหาร (ปลัด/รองปลัด) และอำนวยการ (หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากอง/หัวหน้าสำนัก) ของหน่วยงานท่านมีความสามารถในการพัฒนาคนมากน้อยเพียงใด					
21	ในภาพรวมท่านคิดว่าข้าราชการในตำแหน่งบริหาร (ปลัด/รองปลัด) และอำนวยการ (หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากอง/หัวหน้าสำนัก) ของหน่วยงานท่านมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด					
	ข้อ 22-26 ตอบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ปลัดเทศบาล/รองปลัดเทศบาล/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าสำนัก					
22	ในภาพรวมท่านมีการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด					
23	ในภาพรวมท่านสามารถควบคุมและจัดการสถานการณ์ต่างๆได้อย่างสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด					
24	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการวางแผนและการจัดการมากน้อยเพียงใด					
25	ในภาพรวมท่านมีศิลปะการ โน้มน้าวใจมากน้อยเพียงใด					
26	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (ต่อ)					
	ข้อ 27-31 ตอบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ฯ/นิติกร/ประชาสัมพันธ์/ เจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์/บุคลากร/เจ้าหน้าที่ บริหารงานทั่วไป/ธุรการ/เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและ บัตร/เจ้าหน้าที่เทคนิค/เจ้าพนักงานป้องกันฯ					
27	ในภาพรวมท่านมีการตั้งสมรรถนะและความ เชี่ยวชาญในสายอาชีพมากน้อยเพียงใด					
28	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มากน้อยเพียงใด					
29	ในภาพรวมท่านทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และมีความถูกต้องของงานมากน้อยเพียงใด					
30	ในภาพรวมท่านมีความเข้าใจพื้นที่และการเมือง ท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด					
31	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการค้นหาและ การบริหารจัดการข้อมูลมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (ต่อ)					
	ข้อ 32-36 ตอบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในสายงานพัสดุ/คลัง/การเงินและบัญชี/จัดเก็บรายได้/ตรวจสอบภายใน					
32	ในภาพรวมท่านมีการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพมากน้อยเพียงใด					
33	ในภาพรวมท่านมีการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด					
34	ในภาพรวมท่านทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบและมีความถูกต้องของงานมากน้อยเพียงใด					
35	ในภาพรวมท่านทำงานโดยยึดมั่นในหลักเกณฑ์มากน้อยเพียงใด					
36	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด					
	ข้อ 37-41 ตอบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานแพทย์/สาธารณสุข/ส่งเสริมสุขภาพ/นักวิทยาศาสตร์					
37	ในภาพรวมท่านมีการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพมากน้อยเพียงใด					
38	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาแบบมีอาชีพมากน้อยเพียงใด					
39	ในภาพรวมท่านทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบและมีความถูกต้องของงานมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (ต่อ)					
40	ในภาพรวมท่านทำงานโดยมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัยมากน้อยเพียงใด					
41	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด					
	ข้อ 42-46 ตอบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานช่างเทคนิค/สถาปัตยกรรม/วิศวกร					
42	ในภาพรวมท่านมีการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพมากน้อยเพียงใด					
43	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์มากน้อยเพียงใด					
44	ในภาพรวมท่านทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบและมีความถูกต้องของงานมากน้อยเพียงใด					
45	ในภาพรวมท่านทำงานโดยคิดค้น ออกแบบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นได้มากน้อยเพียงใด					
46	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการการแก้ปัญหาเสนอทางเลือกหรือนวัตกรรมในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (ต่อ)					
	ข้อ 47-51 ตอบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ประปา/ เจ้าหน้าที่งานประปา					
47	ในภาพรวมท่านมีการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพมากน้อยเพียงใด					
48	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์มากน้อยเพียงใด					
49	ในภาพรวมท่านทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบและมีความถูกต้องของงานมากน้อยเพียงใด					
50	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุกมากน้อยเพียงใด					
51	ในภาพรวมท่านมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (ต่อ)					
	ข้อ 52-56 ตอบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์/นักพัฒนาชุมชน/เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน/เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน/นักวิชาการสวนสาธารณะ/นักวิชาการเกษตร					
52	ในภาพรวมท่านมีการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพมากน้อยเพียงใด					
53	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด					
54	ในภาพรวมท่านทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบและมีความถูกต้องของงานมากน้อยเพียงใด					
55	ในภาพรวมท่านทำงานโดยอาศัยความเข้าใจผู้อื่น และสามารถตอบสนองอย่างสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด					
56	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ (ต่อ)					
	ข้อ 57-61 ตอบเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา					
57	ในภาพรวมท่านมีการสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพมากน้อยเพียงใด					
58	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์มากน้อยเพียงใด					
59	ในภาพรวมท่านทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบและมีความถูกต้องของงานมากน้อยเพียงใด					
60	ในภาพรวมท่านทำงานโดยอาศัยความเข้าใจผู้อื่นและสามารถตอบสนองอย่างสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด					
61	ในภาพรวมท่านมีความสามารถในการให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY (ต่อ)					
62	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน โดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
63	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความทุ่มเท มากน้อยเพียงใด					
64	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีคุณธรรม ยึดหลักจรรยาวิชาชีพ มากน้อยเพียงใด					
65	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านมีการปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้มากน้อยเพียงใด					
66	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดมากน้อยเพียงใด					
67	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้มากน้อยเพียงใด					
68	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใด					
69	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)					
70	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการประเมินสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ ก่อนการทำแผนพัฒนามากน้อยเพียงใด					
71	ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
72	ท่านคิดว่าพันธกิจของหน่วยงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
73	ท่านคิดว่าจุดมุ่งหมายในการพัฒนาของหน่วยงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
74	ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
75	ท่านคิดว่าการกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาสามปีของหน่วยงานท่านมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด 75.1 ความชัดเจนของแนวทางการพัฒนา 75.2 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์การพัฒนา 75.3 ความชัดเจนของเป้าหมายของแนวทางการพัฒนา					
76	ท่านคิดว่าการกำหนดแผนงาน/โครงการในทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความเหมาะสม สอดคล้องกับตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Mangement : RBM)					
77	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
78	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
79	ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่านมีจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด					
80	ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่านมีการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เหมาะสมกับงานทำงานมากน้อยเพียงใด					
81	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
82	ในภาพรวมท่านคิดว่าบริการประชาชนของหน่วยงานท่านสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด					
83	ในภาพรวมท่านคิดว่าประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)					
84	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
85	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด					
86	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้มากน้อยเพียงใด					
87	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการมากน้อยเพียงใด					
88	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามตรวจสอบการทำงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด					
89	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบมากน้อยเพียงใด					
90	ในภาพรวมการปฏิบัติราชการของพนักงานในหน่วยงานของท่านยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด					
91	ในภาพรวมการปฏิบัติราชการของพนักงานในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมของประชาชนผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด					
92	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนมากน้อยเพียงใด					
93	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือหาข้อตกลงร่วมกันมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ต่อ)					
94	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการมอบอำนาจหรือกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
95	ในภาพรวมพนักงานในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมมากน้อยเพียงใด					



ส่วนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้มามีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลตามเป้าหมายของตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในเรื่องต่อไปนี้ ประสบความสำเร็จในระดับใด					
	มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ					
1	ในภาพรวมท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปีอยู่ในระดับใด					
2	ในภาพรวมท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีอยู่ในระดับใด					
3	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการจัดเก็บรายได้อยู่ในระดับใด					
4	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการบูรณาการในการจัดกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับใด					
5	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านสามารถจัดกิจกรรมหรือโครงการริเริ่มที่ปีนประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชนอยู่ในระดับใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ (ต่อ)					
6	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสาธารณูปการอยู่ในระดับใด					
7	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวอยู่ในระดับใด					
8	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านสังคมและวัฒนธรรมอยู่ในระดับใด					
9	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับใด					
10	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาและกีฬาอยู่ในระดับใด					
11	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขอยู่ในระดับใด					
12	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการเมืองและการบริหารอยู่ในระดับใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ (ต่อ)					
13	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลท้องถิ่นอยู่ในระดับใด					
	มิติด้านคุณภาพการให้บริการ					
14	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านอยู่ในระดับใด					
15	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการจัดบริการประชาชนในวันหยุดหรือนอกเวลาราชการหรือการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่อยู่ในระดับใด					
16	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนในระดับใด					
17	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการรับฟังและนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการบริหารในระดับใด					
18	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงานอยู่ในระดับใด					
19	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีกระบวนการ กลไก การติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชนอยู่ในระดับใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับใด					
21	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความสำเร็จในการประหยัดพลังงานไฟฟ้าอยู่ในระดับใด					
22	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความสำเร็จในการประหยัดพลังงานน้ำมันอยู่ในระดับใด					
23	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับใด					
	มิติด้านการพัฒนาองค์กร					
24	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับใด					
25	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการจัดทำระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการ อยู่ในระดับใด					
26	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศอยู่ในระดับใด					
27	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นฐานข้อมูลที่มีความทันสมัยอยู่ในระดับใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
28	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการจัดทำโครงการลดขั้นตอนการทำงาน หรือปรับปรุงการทำงาน เช่น การมีระบบยื่นเรื่องผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น อยู่ในระดับใด					



3. ถ้าจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ท่านคิดว่าควรนำวิธีการใหม่ๆหรือโอกาสใหม่ๆ (Opportunity) ในเรื่องใดมาใช้บ้าง ?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่าพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีข้อจำกัด (Threat) อะไรบ้างในการปฏิบัติราชการ?

.....
.....
.....
.....
.....

5. ข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

****ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน****

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการ แขนง
 วิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อใช้ในการศึกษา
 วิจัยเท่านั้น

แบบสัมภาษณ์ สำหรับสัมภาษณ์นายกเทศมนตรี จากสำนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการ
 ปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงใน
 ช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง
 - () น้อยกว่า 1 ปี
 - () 2-3 ปี
 - () 4 ปี ขึ้นไป
4. สถานที่ทำงานปัจจุบัน.....

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ
ราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน**

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าจุดแข็ง (Strength) ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในหน่วยงานของท่านมี
อะไรบ้าง ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าจุดอ่อน (Weakness) ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล ในหน่วยงานของท่าน
มีอะไรบ้าง ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ถ้าจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ท่านคิดว่าควรนำวิธีการใหม่ๆหรือโอกาสใหม่ๆ (Opportunity) ในเรื่องใดมาใช้บ้าง ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีข้อจำกัด (Threat) อะไรบ้างในการปฏิบัติราชการ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

****ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน****

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย





ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์นายกเทศมนตรี

เรียน

ตามที่ นางสาววิไล ชัยสมภาร นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อ
“ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน” ซึ่งในการศึกษาวิจัยต้องทำการสัมภาษณ์
นายกเทศมนตรีจากเทศบาลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ได้รับรางวัล โดยมีคำถามครอบคลุมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน
โอกาส ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย นั้น

ในการนี้ จึงขอความร่วมมือท่านเสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลแก่นักศึกษา หวัง
เป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์)

ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โทร. ๐๒๕๐๔ ๘๑๘๑ ถึง ๖

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาววิไล ชัยสมการ
วัน เดือน ปี เกิด	23 พฤศจิกายน 2522
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2545
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเทศบาลตำบลทาสบเส้า อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน
ตำแหน่ง	นักพัฒนาชุมชน

