

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 ที่ได้นับการให้ความสำคัญต่อ เรื่องผลสัมฤทธิ์ (result) ที่เกิดขึ้นจากการบริหาร โดยถือได้ว่าเป็น การเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแบบเดิมที่ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบที่มีต่อ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกระบวนการทำงาน (input and process accountability) เช่น ปฏิบัติงานตามกฎหมาย 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 ให้ความสำคัญ ต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งใน 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 การทำงานตามกฎหมาย ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานโดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและ วัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน และเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการ ของทุกโครงการในองค์กรให้สอดคล้องกันไปมาทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ของ องค์กร มีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสมการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้คำตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการ ของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากร

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

ในระบบราชการของไทยก็ได้ให้ความสำคัญกับการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจังโดยกำหนดออกมาในรูปของระเบียบ 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 ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าซึ่งต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ นอกจากนี้ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) และในมาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด 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 ส่วนราชการมีการจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งเปรียบเสมือนแผนการปฏิบัติราชการที่มี รายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เป้าหมาย ของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ และมีการกำหนดมาตรฐาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามรับรองการปฏิบัติราชการไว้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในฐานะที่เป็นส่วนราชการหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทภารกิจ ในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพ ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการเป็น องค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ภายใต้อัตลักษณ์มาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยการปฏิบัติภารกิจตามประเด็น ยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น คือ

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

รวมถึงการกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุน ให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้อัตลักษณ์มาภิบาลเพื่อประโยชน์ สุขของประชาชน ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและมีติด้านการพัฒนาองค์กร ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น รวมถึงมีการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าว โดยสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร กำหนด

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นยังได้มุ่งมั่นส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมถึงพยายามพัฒนาองค์กรให้มีความศักยภาพในการส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเพื่อร่วมกันพัฒนา และสนับสนุน ส่งเสริม การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งจะเป็แนวทางให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนา ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 ที่บัญญัติให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และตามความแห่งระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 เพื่อให้แผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับต่างๆ ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนกระทรวง แผนกรม และรัฐวิสาหกิจต่างๆ ซึ่งเป็นแผนระดับชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด 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 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลโดยในจังหวัดลำพูน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน รวมถึงได้เล็งเห็นประโยชน์ในการนำผลการศึกษาเรื่องนี้มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน 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 และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ 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 ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง 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 • หลักนิติธรรม
- หลักประสิทธิผล • ความเสมอภาค
- หลักการตอบสนอง • การมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ
- การรับผิดชอบ • การกระจายอำนาจ
- เปิดเผย/โปร่งใส • คุณธรรม/จริยธรรม

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของ พนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

- มิติประสิทธิผลตามแผนพัฒนา
- มิติคุณภาพการให้บริการ
- มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- มิติการพัฒนาองค์กร

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 ในการ ทำงาน (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 และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ 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 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ 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 ลักษณะงานที่ท้าทายเหมาะสมกับระดับความสามารถ 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 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

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

4) *การคิดเชิงกลยุทธ์* หมายถึง ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ 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 หรือแนวคิดในสาขาวิชาพมาประยุกต์ใช้ในการ 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 นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์และ ดำเนินการให้ความช่วยเหลือ บริการ บรรเทาทุกข์ หรือการดำเนินการต่างๆที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริการ 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 อุปกรณ์ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือ

ที่ใช้ในการปฏิบัติการกิจ กับผลลัพธ์ที่ได้ และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสมและประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด

9) *การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดระวัง (Safety Mind)* หมายถึง

ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย การระมัดระวัง รวมทั้งการป้องกันภัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญในการป้องกันภัย เหตุอันตรายและสาธารณภัยต่างๆ ตั้งแต่การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันทั่วไป รวมถึงการดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติงานและตระหนักถึงความสำคัญในการช่วยเหลือ การบรรเทาทุกข์ การฟื้นฟูผู้ประสบภัยให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนและเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและการระมัดระวังต่างๆ ให้เกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน องค์กร ชุมชนและสังคมในระยะยาว

10) *การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ (Acts with Integrity)* หมายถึง เจตนาที่จะกำกับ

ดูแลให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามหลักแนวทางในวิชาชีพของตนที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร สังคม และประเทศโดยรวมเป็นสำคัญ ความสามารถนี้อาจรวมถึงการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและความเด็ดขาดในการจัดการกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

11) *การวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing)* หมายถึง

ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

12) *การวิเคราะห์และการบูรณาการ (Synthesis Thinking)* หมายถึง

ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพรวมขององค์กร จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

13) *การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน (Building Participation)*

หมายถึง การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับและเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

14) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (*Collecting Professional Knowledge and Expertise*)

หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนา 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 รวมทั้งสามารถ ใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องนั้นๆ ในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือ การส่งเสริมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ

18) ความคิดสร้างสรรค์ (*Innovation*)

หมายถึง ความสามารถในการที่จะ นำเสนอทางเลือก หรือแนวทางแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรม หรือริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมหรือสิ่ง ใหม่ๆ ที่จะประโยชน์ต่อองค์กร

19) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน (*Accuracy and Order*)

หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น 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 มีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จพร้อมกับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช้รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

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 สู่จุดมุ่งหมาย 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/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมการประชุมประชาคมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

7.12.9 การกระจายอำนาจ (Decentralization) : การปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

7.12.10 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) : การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีศีลธรรม 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 และพัฒนาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลได้ ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล

9.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายหรือมาตรการเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาล

9.3 ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นกรอบการวิจัยของเทศบาลในจังหวัดอื่น