

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 ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ 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 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ และกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

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

- ค่า F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (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 *มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ* ในเรื่องการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาคือ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน และ ใน *มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ* เรื่องความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 *มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ* ในเรื่องความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการต่อการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ความสำเร็จในการรับฟังและนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า *มิติที่ 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 ตัวแปร คือ 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 การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจทุ่มเท ใส่ใจในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการคำนึงถึงความต้องการประชาชน การสร้างความใกล้ชิดเป็นกันเองกับประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียหายให้กับเทศบาลได้มีรายได้ 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 การที่เทศบาลประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาสามปี 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. ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.68) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ เนื่องจากการจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล จะมีความเชื่อมโยงมาจากแผนงาน/โครงการที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปี โดยนำโครงการที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปี มาจัดทำเป็นเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนั้น ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 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 และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (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 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน อื่นๆในองค์กร ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยที่ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถ นำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและ บุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ และยังมีผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิ พรหมชัย และคณะ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยมีการศึกษาทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผลที่ได้จาก

การวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสเข้าร่วมปฏิบัติการกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกัน 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 สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ และสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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 สามารถอธิบายได้ตามพระราชบัญญัติเทศบาล 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) ให้มีและบำรุงสาธารณสุข (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 พนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด 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 กาญจนาทฤกษ์ (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 สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะบริหาร 3) สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความ จำเป็นในระดับมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและผลักดันให้ เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กรด้วย

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

ในส่วนของปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550 ที่ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ 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 ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น 3) ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น 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 ความภาคภูมิใจในตนเองเป็นความต้องการได้รับการได้รับการยกย่อง 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 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร เทพทับ (2554) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของข้าราชการ 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 ซึ่งเป็นตัวแปรแรกที่จะเข้าสู่สมการถดถอย

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 โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงานแต่เป็นหลักการทำงาน 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 เห็นว่าการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 ข้อ มาเป็นแนวปฏิบัติ จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร แบททับ (2554) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาวิรัตน์ จำจด (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน 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 มองว่าการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทำให้หน่วยงานสามารถกำหนดทิศทาง การบริหารงาน 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 การปรับองค์การให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ พลุ เศษเรนทร์ และคณะ (2548) ที่กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์ คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน 2) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน 3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร และ 4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น และยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการในการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ อยู่บนแนวคิดที่ว่า องค์การของเรา ไม่ได้เป็นเอกเทศโดยตัวของเราเอง 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 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง รวมถึงในระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท คือ 1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนพัฒนาระยะยาว หมายความถึง 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) ใว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของประชาชน หรืออีกนัยหนึ่ง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร แพบท (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ซึ่งผลการศึกษพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทุกด้าน พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้องค์กรควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ควรนำระบบตัวชี้วัดมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงาน การติดตามควบคุม กำกับ ตลอดจนการเร่งรัดและปรับปรุงการดำเนินงาน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน การให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร 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 ซึ่งการปฏิบัติงานด้วยการยึดถือหลักธรรมมาภิบาลทั้ง 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 การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์การพัฒนาของท้องถิ่นในปัจจุบัน เป็นการประเมิน โดยวิเคราะห์ถึง โอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของท้องถิ่น อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่น จากนั้นจึงนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักในการพัฒนาท้องถิ่น รวมถึงการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง ขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรค่าแก่การดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดผลสำเร็จที่ต้องการ จากนั้นจึงกำหนดและการบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกคายันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนตัวขององค์กรที่จะก้าว ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนที่ท้องถิ่นเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะส่วน และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ไว้ด้วยเพื่อใช้ในกระบวนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนา

2) การแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนพัฒนาสามปี โดยขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของท้องถิ่น จะต้องทำการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จัดทำไว้ มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนา การกำหนดแนวทางการพัฒนาในห้วงเวลาสามปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา และการจัดทำรายละเอียด โครงการ/กิจกรรมการพัฒนา โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ จากนั้นจึงจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี

เพื่อขออนุมัติและประกาศใช้ต่อไป โดยแผนพัฒนาสามปี เป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี กล่าวคือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้การวางแผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบ และผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน

3) การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนสามปี โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์นั้น คือ การประเมินว่ามีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพียงใด และได้ผลเป็นอย่างไรเพื่อที่จะสามารถวัดความสัมฤทธิ์ผลของแผนยุทธศาสตร์ได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปได้

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 หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน 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 ความสำเร็จในงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

2. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของพนักงานต้องทำงานเป็นทีม ซึ่งได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานมากกว่าการได้รับการยอมรับ กลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่า การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน

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 โดยมุ่งผลประโยชน์และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก

(5) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล มีจิตสำนึกในความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

2) สมรรถนะประจำผู้บริหาร

(1) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล และประเภทอำนวยการ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับส่วน 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 ระดับส่วน 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 ระดับส่วน ระดับกอง ระดับสำนัก ในเทศบาล มีความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

(4) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล และประเภทอำนวยการ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับส่วน ระดับกอง ระดับสำนัก ในเทศบาล มีความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะ

ยารวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย รวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

3) สมรรถนะประจำสายงาน

(1) ควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาล มีความสามารถในการการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) นั่นคือ มีความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ห้อออกเป็นส่วนย่อยๆ 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

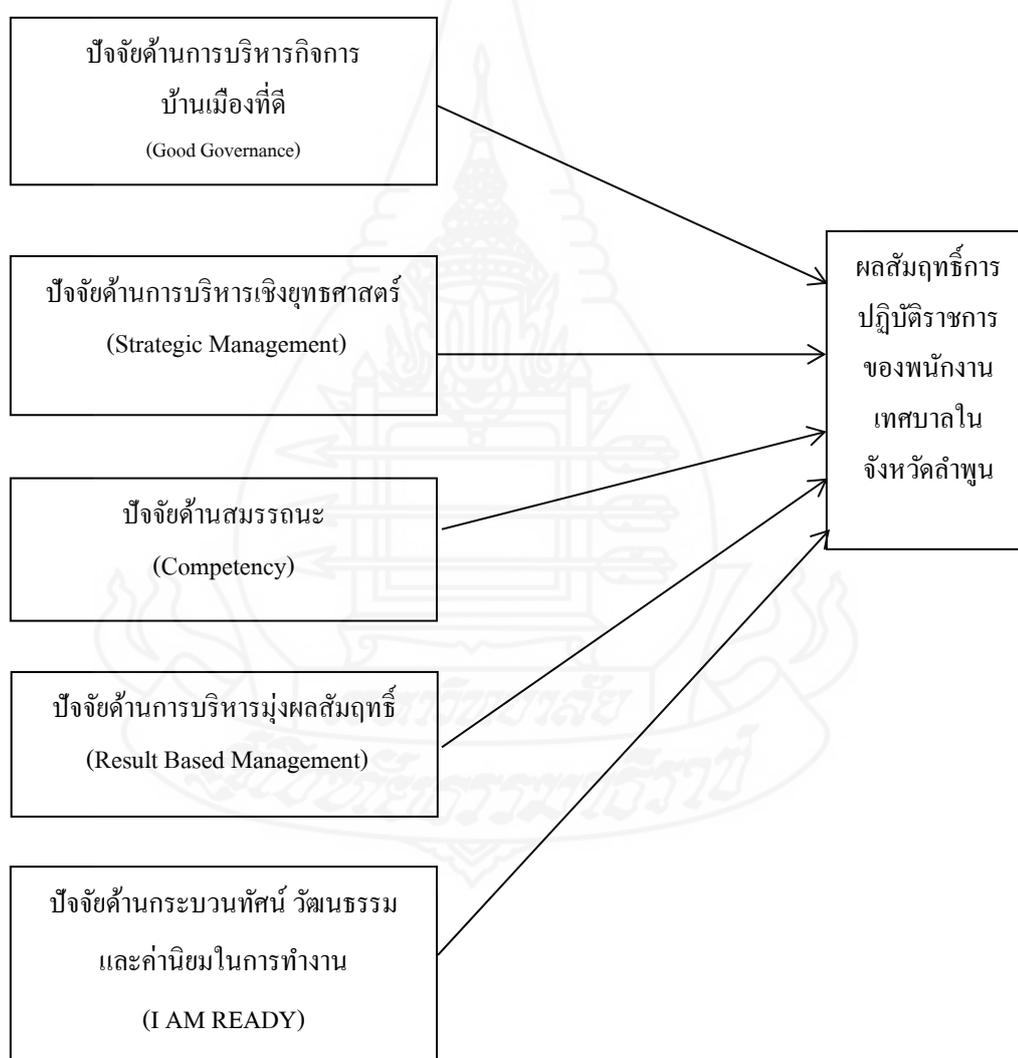
(I AM READY)

- 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 ปัจจัยด้านกระบวนการที่สนับสนุนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (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 ($R^2 = .780, p=.000$) ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักการของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านบุคลากร 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

