

## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัด : กรณีศึกษากรมการปกครอง ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 77 คน เป็นเพศชาย ร้อยละ 58.44 และรองลงมาเป็นเพศหญิงร้อยละ 41.56 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 44.16 รองลงมามีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 35.06 และน้อยที่สุดมีจำนวนเท่ากันคือ อยู่ระหว่าง 21-30 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 10.39

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.23 รองลงมา ระดับปริญญาโท ร้อยละ 28.57 และต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 5.19 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งข้าราชการระดับชำนาญ ร้อยละ 61.04 รองลงมาเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 33.77 และน้อยที่สุดเป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 5.19

อายุราชการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20 ปีขึ้นไป - 30 ปี ร้อยละ 25.97 รองลงมาอยู่ระหว่าง 15 ปีขึ้นไป - 20 ปี ร้อยละ 23.38 อยู่ระหว่าง 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี ร้อยละ 22.08 อยู่ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 16.88 อยู่ระหว่าง 5 ปีขึ้นไป - 10 ปี ร้อยละ 9.09 และน้อยที่สุดคือ 30 ปีขึ้นไป ร้อยละ 2.60

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานการสอบสวนและนิติการ ร้อยละ 45.45 รองลงมาคือ สำนักยุทธศาสตร์และส่งเสริมการบริหารราชการอำเภอ และสำนักกองอำนาจการกองอาสารักษาดินแดน ร้อยละ 15.58 สำนักกิจการความมั่นคงภายใน ร้อยละ 12.98 และน้อยที่สุดคือสำนักบริหารการทะเบียน ร้อยละ 10.38 ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 5.1

**ตารางที่ 5.1**  
**ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง**

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	45	58.44
หญิง	32	41.56
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
18 – 20 ปี	0	0
21 – 30 ปี	8	10.39
31 – 40 ปี	27	35.06
41 – 50 ปี	34	44.16
51 ปีขึ้นไป	8	10.39
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	5.19
ปริญญาตรี	51	66.23
ปริญญาโท	22	28.57
ปริญญาเอก	0	0
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>		
ข้าราชการระดับปฏิบัติการ	26	33.77
ข้าราชการระดับชำนาญการ	47	61.04
ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ	4	5.19
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
<b>อายุราชการ</b>		
1 – 5 ปี	13	16.88
5 ปีขึ้นไป – 10 ปี	7	9.09
10 ปีขึ้นไป – 15 ปี	17	22.08
15 ปีขึ้นไป – 20 ปี	18	23.38
20 ปีขึ้นไป – 30 ปี	20	25.97
30 ปีขึ้นไป	2	2.60
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
<b>สังกัดสำนัก/กอง</b>		
สำนักการสอบสวนและนิติการ	35	45.45
สำนักบริหารการทะเบียน	8	10.38
สำนักกิจการความมั่นคงภายใน	10	12.98
สำนักยุทธศาสตร์และส่งเสริมการบริหารราชการอำเภอ	12	15.58
สำนักอำนวยการกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน	12	15.58
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระบบการประเมินแบบตัวชี้วัด

ผลของความคิดเห็นของสำนัก/กองที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักการสอบสวนและนิติการ สำนักยุทธศาสตร์และส่งเสริมการบริหารราชการอำเภอ สำนักกองอำนวยการกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน และสำนักบริหารการทะเบียน ที่มีต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดใน 4 ประเด็น คือ

1. ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.49) โดยไม่เห็นด้วยมากที่สุดในเรื่อง หัวข้อ การประเมินผลแบบตัวชี้วัดมีกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากและไม่ซับซ้อน (ค่าเฉลี่ย 2.08) และมีผลคะแนนที่ไม่เห็นด้วยรองลงมาตามลำดับคือ หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรประหยัดงบประมาณในการดำเนินงานมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.29) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรมีการลดขั้นตอนและเวลาในการทำงานมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.49) หัวข้องบประมาณที่ใช้ดำเนินงานตัวชี้วัดมีความเหมาะสมกับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 2.53) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.57) และหัวข้อที่ไม่เห็นด้วยน้อยที่สุดในประเด็นนี้ คือ หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้หน่วยงานในองค์กรของท่านมีการทำงานที่เป็นระบบและมีการประสานการทำงานได้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.96) ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2

ความคิดเห็นต่อประเด็นด้านประสิทธิภาพ

รายการ ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
ประสิทธิภาพ							
1.การประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้หน่วยงานในองค์กรของท่านมีการทำงานที่เป็นระบบและมีการประสานการทำงานได้ดีขึ้น	14.29	18.18	27.27	37.66	2.60	2.96	ปานกลาง

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

รายการ ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
2. ประเมินผล แบบตัวชี้วัดมี กระบวนการที่ <u>ไม่</u> <u>ยุ่งยากและไม่</u> <u>ซับซ้อน</u>	32.47	40.26	16.88	7.79	2.60	2.08	ไม่เห็น ด้วย
3.การประเมินผล แบบตัวชี้วัดทำให้ องค์กรมี <u>การลด</u> <u>ขั้นตอนและเวลา</u> ในการทำงาน มากขึ้น	24.68	27.27	24.68	20.78	2.60	2.49	ไม่เห็น ด้วย
4. การ ประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ องค์กร <u>ประหยัด</u> <u>งบประมาณ</u> ใน การดำเนินงาน มากขึ้น	27.27	31.17	28.57	11.69	1.30	2.29	ไม่เห็น ด้วย

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

รายการ ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
5. การ ประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ องค์กรสามารถ ใช้ทรัพยากรที่มี อยู่อย่างจำกัด ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อ องค์กรมากขึ้น	19.18	29.87	25.97	23.38	1.30	2.57	ไม่เห็น ด้วย
6. <u>งบประมาณที่</u> <u>ใช้ดำเนินงาน</u> <u>ตัวชี้วัดมีความ</u> <u>เหมาะสมกับผล</u> <u>การดำเนินงาน</u> <u>ของหน่วยงาน</u>	19.48	28.57	35.06	12.99	3.90	2.53	ไม่เห็น ด้วย
รวม						2.49	ไม่เห็น ด้วย

2. ประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.24) โดยเห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อ การประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรให้บริการประชาชนดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.38) และมีผลคะแนนที่เห็นด้วยรองลงมาตามลำดับคือ หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้นเพราะมีการวัดผลงานที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.36) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรสามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.27) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจกับการทำงาน

ขององค์กรมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.26) และหัวข้อที่เห็นด้วยน้อยที่สุดในประเด็นนี้ คือ หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้ข้อร้องเรียนในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองลดน้อยลง (ค่าเฉลี่ย 2.91) ดังตารางที่ 5.3

**ตารางที่ 5.3**  
**ความคิดเห็นต่อประเด็นด้านประสิทธิผล**

รายการ ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง		
ประสิทธิผล							
7. การ ประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ องค์กรให้บริการ ประชาชนดีขึ้น	9.09	11.69	18.18	54.55	6.49	3.38	ปาน กลาง
8. การ ประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ข้อ ร้องเรียนในการ ปฏิบัติงานของ ข้าราชการ กรมการปกครอง ลดน้อยลง	9.09	23.38	37.66	27.27	2.60	2.91	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

รายการ ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง		
9. การ ประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ <u>องค์กรบรรลุ</u> <u>เป้าหมายได้ง่าย</u> ขึ้นเพราะมีการ วัดผลงานที่ ชัดเจน	6.49	18.18	22.08	38.96	14.29	3.36	ปาน กลาง
10. การ ประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ <u>ประชาชนมีความ</u> <u>พึงพอใจกับการ</u> <u>ทำงานของ</u> <u>องค์กรมากขึ้น</u>	9.09	10.39	35.06	36.36	9.09	3.26	ปาน กลาง
11. การ ประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ องค์กรสามารถ <u>ตอบสนอง</u> <u>นโยบายของ</u> <u>รัฐบาลได้มากขึ้น</u>	9.09	10.39	31.17	42.86	6.49	3.27	ปาน กลาง
รวม						3.24	ปาน กลาง



3. ความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.77) โดยไม่เห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้ท่านมีความสุขในการทำงานมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.26) และมีผลคะแนนที่ไม่เห็นด้วยรองลงมาตามลำดับคือ หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.52) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมีความเหมาะสมกับหน่วยงานในองค์กรของท่าน (ค่าเฉลี่ย 2.55) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่จำเป็นในหน่วยงานของท่าน (ค่าเฉลี่ย 2.74) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.81) หัวข้อท่านมีความพอใจที่จะเป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (ค่าเฉลี่ย 2.82) หัวข้อหากไม่มีการบังคับให้ต้องจัดทำตัวชี้วัดท่านก็เต็มใจที่จะทำต่อไปเพราะเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.88) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดควรมีต่อไปเพราะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.94) หัวข้อทุกคนในองค์กรพอใจที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตัวชี้วัด (ค่าเฉลี่ย 3.08) และหัวข้อที่ไม่เห็นด้วยน้อยที่สุดในประเด็นนี้คือ จำนวนเงินรางวัลประจำปี(โบนัส) ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.12) ดังตารางที่ 5.4

**ตารางที่ 5.4**  
**ความคิดเห็นต่อประเด็นด้านความพึงพอใจ**

รายการข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผลประเมิน
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
ความพึงพอใจ							
12. จำนวนเงินรางวัลประจำปี(โบนัส) ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น	15.58	20.77	14.28	35.06	14.28	3.12	ปานกลาง
13. ท่านมีความพอใจที่จะเป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	15.58	20.78	14.29	35.06	14.29	2.82	ปานกลาง

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

รายการข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
14. ทุกคนในองค์กร <u>พอใจที่จะมีส่วนร่วม</u> ในการดำเนินงาน ตัวชี้วัด	12.99	16.88	24.68	40.26	5.19	3.08	ปาน กลาง
15. การประเมินผล แบบตัวชี้วัดทำให้ บุคลากรในองค์กรมี <u>แรงจูงใจในการ</u> ทำงานมากขึ้น	15.58	24.68	27.27	28.57	3.90	2.81	ปาน กลาง
16.การประเมินผล แบบตัวชี้วัดมีความ <u>เหมาะสมกับ</u> หน่วยงานในองค์กร ของท่าน	28.57	16.88	27.27	25.97	1.30	2.55	ไม่เห็น ด้วย
17. หากไม่มีการ บังคับให้ต้องจัดทำ ตัวชี้วัดท่านก็เต็มใจที่ จะทำต่อไปเพราะเป็น สิ่งที่ดีต่อองค์กร	19.48	16.88	25.97	31.17	6.49	2.88	ปาน กลาง
18. การประเมินผล แบบตัวชี้วัดเป็น <u>สิ่งจำเป็น</u> ใน หน่วยงานของท่าน	22.08	19.48	24.68	29.87	3.90	2.74	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

รายการข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
19. การประเมินผล แบบตัวชี้วัดทำให้ท่าน มีความสุขในการ ทำงาน มากขึ้น	33.77	22.08	29.87	12.99	1.30	2.26	ไม่เห็น ด้วย
20. การประเมินผล แบบตัวชี้วัดทำให้ท่าน ทำงานได้ง่ายขึ้น	23.38	27.27	24.68	23.38	1.30	2.52	ไม่เห็น ด้วย
21. การประเมินผล แบบตัวชี้วัดควรมี ต่อไปเพราะเป็น ประโยชน์ต่อองค์กร	19.48	14.29	25.97	33.77	6.49	2.94	ปาน กลาง
<b>รวม</b>						2.77	ปาน กลาง

4. การปรับปรุงและพัฒนา อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.11) โดยเห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.27) และมีคะแนนที่เห็นด้วยรองลงมาตามลำดับ คือ หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.19) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีคุณภาพมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.14) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้ทราบข้อบกพร่องของหน่วยงานได้ง่ายขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.12) หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และหัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้บุคลากรในองค์กรได้ปรับปรุงตนเองได้มากขึ้น มีคะแนนเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 3.10) และหัวข้อที่เห็นด้วยน้อยที่สุดในประเด็นนี้ คือ หัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้มีการบริการระหว่างหน่วยงานดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.82) ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5  
ความคิดเห็นต่อประเด็นด้านการปรับปรุงและพัฒนา

รายการข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
การปรับปรุงและพัฒนา							
22.การประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้บุคลากรใน องค์กรได้ปรับปรุง ตนเองได้มากขึ้น	12.99	20.78	14.29	46.75	5.19	3.10	ปาน กลาง
23. การประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ทราบ ข้อบกพร่องของ หน่วยงานได้ง่ายขึ้น	11.69	16.88	24.68	41.56	5.19	3.12	ปาน กลาง
24. การประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้องค์กร พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น	6.49	19.48	20.78	46.75	6.49	3.27	ปาน กลาง
25. การประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้องค์กรมีผล การปฏิบัติงานที่เพิ่ม มากขึ้น	5.19	22.08	23.38	46.75	2.60	3.19	ปาน กลาง
26. การประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้มีการ บริการระหว่าง หน่วยงานดีขึ้น	9.09	29.87	32.47	27.27	1.30	2.82	ปาน กลาง
27. การประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้บุคลากรมี ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	11.69	19.48	19.48	45.45	3.90	3.10	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

รายการข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					ค่าเฉลี่ย	ผล ประเมิน
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
28. การประเมินผลแบบ ตัวชี้วัดทำให้ผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร มีคุณภาพมากขึ้น	12.99	15.58	20.78	45.45	5.19	3.14	ปาน กลาง
<b>รวม</b>						3.11	ปาน กลาง

จากตารางที่ 5.2-5.5 สามารถสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยกับประเด็นด้านประสิทธิภาพ ส่วนประเด็นด้านประสิทธิผล ความพึงพอใจ และการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพึงพอใจ และการปรับปรุงและพัฒนาแล้ว ผลปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยกับประสิทธิผลมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.24) และรองลงมาคือ การปรับปรุงและพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 3.11) ความพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ย 2.77) และเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 2.49)

จากข้อมูลดังกล่าว จะพบว่า ประเด็นด้านประสิทธิภาพมีคะแนนเห็นด้วยน้อยที่สุดเนื่องจากกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดที่กำหนดโดย สำนักงาน ก.พ.ร. นั้นมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ยากต่อการเข้าใจและภาษาที่ใช้ในการสื่อสารนั้นก็เป็วิชาการมากเกินไป เช่น SWOT วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เป็นต้น ซึ่งกรมการปกครองถือเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักอยู่ในพื้นที่ ทำให้บุคลากรไม่มีความถนัดด้านงานเอกสาร และวิชาการ

นอกจากนี้ ในกระบวนการดำเนินการประเมินผลแบบตัวชี้วัด สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญกับเอกสารและหลักฐานมาก โดยกำหนดให้ทุกตัวชี้วัดต้องมีเอกสารและหลักฐานอ้างอิงทุกขั้นตอน จึงทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาและทรัพยากร (กระดาษ) เป็นจำนวนมากเพื่อนำไปรายงานต่อสำนักงาน ก.พ.ร.

ดังนั้น จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยกับกระบวนการที่ซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัด และขั้นตอนการรายงานผลที่เน้นเอกสารมากเกินไป จึงมีคะแนนอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

สำหรับประเด็นด้านประสิทธิผลมีคะแนนเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอีก 3 ประเด็น เนื่องจากการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมีหลักพื้นฐานแนวคิดมากจากการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลของงานเป็นหลัก และเมื่อกรมการปกครองได้นำการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมาใช้ตั้งแต่ พ.ศ.2547 กรมการปกครองได้มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนเรื่องการให้บริการประชาชนเป็นหลัก โดยงานที่เห็นผลสัมฤทธิ์มากที่สุดคือ งานการให้บริการด้านทะเบียนและบัตร และถือว่าเป็นงานที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของกรมการปกครอง จึงทำให้เมื่อมีการวัดด้านประสิทธิผลภายหลังจากการมีการนำการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมาใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามจึงเห็นด้วยว่าทำให้กรมการปกครองมีการบริการที่ดีขึ้นเพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถเห็นผลเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ หลักในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมและแสดงผลงานต่อสาธารณะ หมายความว่ามีการประเมินผลงานที่วัดผลได้ชัดเจนว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และด้วยรูปแบบของการประเมินผลแบบตัวชี้วัดที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่จึงเห็นด้วยกับประเด็นนี้

รูปแบบของการประเมินผลแบบตัวชี้วัดนี้ ไม่เพียงแต่ส่วนราชการเท่านั้นที่นำไปปฏิบัติ หากแต่รัฐบาลซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายก็ได้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการแบบตัวชี้วัดด้วย ดังจะเห็นได้จากการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2552-2554 โดยให้ส่วนราชการนำนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อสภาไปจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการนั้น โดยรายละเอียดในแผนราชการแผ่นดินของส่วนราชการ นอกจากจะระบุถึงแผนงาน/โครงการที่ส่วนราชการจะทำภายในปี 2552-2554 แล้ว ส่วนราชการจะต้องกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของงานที่ส่วนราชการปฏิบัติด้วย และด้วยเหตุนี้จึงทำให้เห็นว่ากรมการปกครองได้มีการตอบสนองงานนโยบายของรัฐบาลได้ดีขึ้น เพราะมีการวัดผลที่ชัดเจน

อย่างไรก็ตาม ภารกิจหลักของกรมการปกครองเป็นงานในพื้นที่และมีภารกิจหลากหลายมากโดยเฉพาะงานในระดับภูมิภาคที่นายอำเภอ และปลัดอำเภอ ต้องสนองต่อนโยบายของทุกกระทรวง กรม เพราะงานทุกอย่างที่รัฐบาลสั่งการสุดท้ายต้องลงไปสู่ระดับอำเภอซึ่งมีนายอำเภอเป็นผู้ปฏิบัติและขับเคลื่อนนโยบาย ซึ่งการประเมินผลแบบตัวชี้วัดสามารถวัดได้เพียงแค่บางงานเท่านั้นไม่ครอบคลุมทุกภารกิจของกรมการปกครอง จึงยังไม่เห็นผลชัดเจนว่าเมื่อมีระบบนี้แล้วจะทำให้ข้อร้องเรียนในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองลดน้อยลง

และจากการที่การประเมินผลแบบตัวชี้วัดนั้นวัดได้เพียงบางงานเท่านั้น จึงทำให้ประสิทธิผลของงานที่ถูกวัดจะดีขึ้นเมื่อนำระบบนี้มาใช้ แต่ถ้างานใดไม่มีการวัดผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่ให้ความสำคัญ ระบบนี้จึงยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงการมีบริการระหว่างหน่วยงานดีขึ้น

ดังนั้น การที่ผู้ตอบแบบสอบถามค่อนข้างเห็นด้วยกับการที่ระบบการประเมินผลตัวชี้วัดทำให้องค์กรมีการบริการประชาชนดีขึ้น และสามารถตอบสนองกับงานนโยบายได้มากขึ้น แต่การที่ผู้ตอบแบบสอบถามค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับผลสัมฤทธิ์ของงานด้านอื่นๆ ที่ไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน จึงทำให้ประเด็นด้านประสิทธิผลจึงมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างเห็นด้วย

ประเด็นด้านความพึงพอใจ ซึ่งมีผลคะแนนปานกลางค่อนข้างไม่เห็นด้วย สืบเนื่องมาจากวิธีการดำเนินงานตัวชี้วัดมีกระบวนการที่ยุ่งยาก หลายขั้นตอน และไม่ใช่งานถนัดของข้าราชการกรมการปกครอง จึงทำให้เมื่อต้องมาเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตัวชี้วัดผู้ปฏิบัติงานจึงรู้สึกเป็นภาระต้องงานประจำที่ตนเองต้องปฏิบัติ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรของกรมการปกครองอยู่ในรูปแบบของระบบอุปถัมภ์ ซึ่งแม้ว่าผู้ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดจะดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดได้บรรลุเป้าหมายจนได้คะแนนระดับ 5 ก็ตาม แต่เมื่อถึงเวลาพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ได้พิจารณาจากผลการดำเนินงานเป็นหลัก แต่จะพิจารณาจากลูกน้องที่มีความใกล้ชิดและสนิทสนมกับตนเองมากกว่า จึงทำให้ระบบการประเมินผลแบบตัวชี้วัดยังไม่มี ความเหมาะสมกับกรมการปกครอง

แต่เมื่อพิจารณาถึงผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับหลังจากที่สามารถดำเนินงานตัวชี้วัดได้บรรลุเป้าหมายแล้ว นั่นก็คือ เงินรางวัลประจำปี (โบนัส) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดสรรให้ทุกส่วนราชการโดยจะพิจารณาจำนวนเงินจากผลคะแนนตัวชี้วัดของส่วนราชการ ซึ่งที่ผ่านมากรมการปกครองมีผลคะแนนค่อนข้างสูง จึงทำให้กรมการปกครองได้รับการจัดสรรเป็นเงินจำนวนค่อนข้างสูงตามไปด้วย จากที่เมื่อก่อนที่จะมีการนำการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมาใช้ ข้าราชการไม่มีเงินพิเศษอย่างอื่นนอกจากเงินเดือน จึงทำให้เมื่อนำการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมาใช้แล้วมีการพิจารณาเรื่องเงินรางวัลประจำปี (โบนัส) ด้วย จึงทำให้ข้าราชการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นไม่ว่าเงินที่ได้รับจะมีปริมาณเท่าใดก็ตาม

ดังนั้น การที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความรู้สึกไม่มีความสุขในการดำเนินงานตัวชี้วัด เพราะกระบวนการที่ยากต่อการเข้าใจ และมีผลกระทบต่องานประจำ แต่ก็มีความพึงพอใจต่อการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี (โบนัส) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตัวชี้วัด จึงทำให้ประเด็นความพึงพอใจมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ประเด็นสุดท้าย คือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนา มีผลคะแนนปานกลางค่อนข้างเห็นด้วย เนื่องจากระบบนี้ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้กำหนดวิธีปฏิบัติงานเอง และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย จึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีการประสานงานที่ดีขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติงานได้ทราบขั้นตอนการทำงานและเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์ผลการปฏิบัติของตนเองว่าบรรลุหรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผล เป็นเพราะเหตุใด จึงทำให้ทั้งตนเองและองค์กรได้สามารถรู้ว่าทั้งตนเองและองค์กรจะต้องปรับปรุงอะไร และทำอย่างไรจึงทำให้ทั้งตนเองและองค์กรดีขึ้น ดังนั้น คะแนนจึงอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างเห็นด้วย

### ตอนที่ 3 ปัญหา/ข้อเสนอแนะ

#### ปัญหาของการประเมินผลแบบตัวชี้วัด

##### 1. มีกระบวนการที่ซับซ้อน

การประเมินผลแบบตัวชี้วัดมีกระบวนการที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และมีความเป็นวิชาการมากเกินไป โดยจะเห็นได้จากการดำเนินการตัวชี้วัด ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดด้วยการเจรจาตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ระหว่างกรมการปกครอง กับสำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัททริส หลังจากนั้น กรมการปกครองต้องไปจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี เสนอให้รองปลัดกระทรวงกลุ่มภารกิจ และปลัดกระทรวงลงนามในลักษณะ เสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. รวบรวมเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ

จากนั้นกรมการปกครองจะต้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template) ตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยในแบบฟอร์มนี้จะต้องระบุถึง ชื่อตัวชี้วัด คำอธิบาย ตัวชี้วัดว่าตัวชี้วัดนี้ต้องการวัดอะไร อีกทั้งยังต้องระบุค่าเป้าหมาย สูตรคำนวณ เกณฑ์การให้คะแนน เงื่อนไขต่างๆ รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน แหล่งข้อมูล วิธีจัดเก็บข้อมูล ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และผู้จัดเก็บข้อมูล หลังจากนั้นจึงส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ตรวจสอบ

สำหรับการติดตามและประเมินผลดำเนินการตามตัวชี้วัด สำนักงาน ก.พ.ร. จะมีการติดตามผลการดำเนินงานด้วยระบบการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) คือ การให้กรมการปกครองรายงานผลการดำเนินงานของตนเองในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และรอบ 12 เดือน (1 ต.ค. – 30 ก.ย.) ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัท ทริส ประเมินผลนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลและคณะรัฐมนตรีพิจารณา รวมทั้งการจัดสรรเงินรางวัลให้กับกรมการปกครองด้วย

แต่ในการประเมินผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัททริส จะเข้ามาประเมินผลการดำเนินงานโดยการตรวจดูหลักฐานต่างๆ ที่ใช้ดำเนินงานว่าได้ดำเนินงาน



จริงหรือไม่ จากที่ได้อธิบายมาทำให้เห็นได้มากกว่าที่จะดำเนินได้ในแต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาและมีหลายขั้นตอนมาก

## 2. สิ้นเปลืองทรัพยากร

จากการที่กรมการปกครองต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเป็นประจำ คือ ต้องรายงานผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และรอบ 12 เดือน ซึ่งการรายงานนี้จะต้องแนบเอกสารหลักฐานอ้างอิง เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าได้ดำเนินการจริงทุกครั้งของการรายงาน โดยตัวอย่างของเอกสาร/หลักฐาน เช่น รายงานการประชุม คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ และภาพถ่าย เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะต้องถ่ายสำเนาแนบไปกับการรายงานผลการดำเนินงานทุกครั้ง ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการจริงแต่ไม่มีการแนบหลักฐานให้เห็น ก็ถือว่าตัวชี้วัดนั้นไม่มีความน่าเชื่อถือ ต้องถูกตัดคะแนน

ด้วยเหตุนี้ ผู้ปฏิบัติจึงต้องเก็บเอกสารทุกอย่างเพื่อนำไปแสดงต่อสำนักงาน ก.พ.ร. งานบางอย่างก็ต้องสร้างเอกสารขึ้นมาใหม่เพื่อประกอบการรายงานผลการดำเนินงาน

## 3. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ

ถึงแม้ว่าการประเมินผลแบบตัวชี้วัดจะนำมาใช้กับกรมการปกครองตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 แล้วก็ตาม แต่เนื่องจากว่าสำนักงาน ก.พ.ร. ขาดการวางพื้นฐานการสร้างด้านความรู้ความเข้าใจในระบบนี้ให้กับส่วนราชการตั้งแต่แรก จึงทำให้เมื่อส่วนราชการต้องมาปฏิบัติงานจริง จึงเกิดความสับสนและไม่เข้าใจในกระบวนการ ที่สำคัญภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกับกรมการปกครอง ยังเป็นศัพท์ทางวิชาการอยู่มาก เช่น วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ จึงทำให้เมื่อบุคลากรที่ถนัดแต่พื้นที่ที่ต้องมารับผิดชอบงานด้านวิชาการจึงทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจ และเนื่องจากการที่เนื้อหาที่ยากและมีความซับซ้อนจึงทำให้ไม่มีบุคลากรคนใดในกรมการปกครองที่จะเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้กับบุคลากรอื่นในกรมการปกครองได้ โดยผู้ที่มีความรู้มักจะเป็นผู้รับผิดชอบซึ่งมีอยู่เฉพาะกลุ่ม แต่บุคลากรเหล่านี้ก็มักจะรู้เพียงแค่ว่าจะต้องทำอะไรเพื่อที่จะตอบตัวชี้วัดได้เท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บุคลากรกรมการปกครองส่วนใหญ่ยังคงไม่มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลแบบตัวชี้วัด

## 4. ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ภายหลังจากที่กรมการปกครองได้กำหนดตัวชี้วัด และจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template) ซึ่งต้องระบุถึงขั้นตอนในการทำงาน หลักเกณฑ์การวัด ฯลฯ แล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จะนำตัวชี้วัดเหล่านี้ไปจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งต้องมีการลงนามระหว่าง อธิบดี

กรรมการปกครอง รองปลัดกระทรวงตามกลุ่มภารกิจ และปลัดกระทรวง ซึ่งถือว่าเป็นข้อกำหนดร่วมกันแล้วว่าส่วนราชการจะต้องดำเนินการตามที่อธิบายไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ

แต่ปัญหาอยู่ที่ว่า เมื่อผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่ง กลับพบว่าปัญหาเกิดขึ้นไม่สามารถทำตามที่เราได้ไว้ในคำรับรองฯ ได้ แต่ค้นพบวิธีการที่ดีกว่ากลับไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ เพราะสำนักงาน ก.พ.ร. ถือว่าส่วนราชการได้ทำการตกลงแล้ว ให้ยึดถือในคำรับรองเป็นหลัก จึงทำให้กรรมการปกครองต้องดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้เขียนไว้แล้ว ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขวิธีการที่ดีกว่าได้

#### 5. มีตัวชี้วัดมากเกินไป

นอกจากกรรมการปกครองจะต้องรับผิดชอบตัวชี้วัดระดับกรมที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดแล้ว กรมการปกครองยังต้องรับผิดชอบตัวชี้วัดย่อยอีกหลายตัว เช่น PART KM การบริหารความเสี่ยง ยุทธศาสตร์กรม ยุทธศาสตร์สำนัก/กอง และล่าสุดตัวชี้วัดรายบุคคล ซึ่งทุกตัวชี้วัดก็มุ่งเน้นแต่การรายงานผลการดำเนินงาน และที่สำคัญผู้รับผิดชอบมักจะเป็นคนๆ เดียวกัน เพราะรู้เรื่องการประเมินผลแบบตัวชี้วัดเป็นอย่างดี จึงทำให้บุคลากรที่รับผิดชอบเกิดความเบื่อหน่าย ไม่มีความสุขกับการทำงาน และไม่สามารถทำงานประจำอย่างอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6. ไม่เห็นผลงานที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

ภารกิจของกรมการปกครองมีหลากหลาย และส่วนใหญ่ก็จะเป็นงานนามธรรม เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงภายใน การอำนวยความสะดวกเป็นธรรม งานเสริมสร้างการปกครองท้องถิ่น จะมีงานที่มีผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรมอยู่บ้างแต่ก็เป็นส่วนน้อย เช่น งานให้บริการด้านทะเบียนและบัตร เป็นต้น จึงทำให้เมื่อนำระบบการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมาใช้และเมื่อประเมินผลคะแนนแล้วได้ 5 คะแนน ซึ่งแสดงว่าดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย แต่ในความเป็นจริงก็ยังไม่สะท้อนให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ว่า ภารกิจของกรมการปกครองโดยรวมบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพราะงานส่วนใหญ่ของกรมการปกครองเป็นงานนามธรรม จับต้องไม่ได้

### ข้อเสนอแนะของการประเมินผลแบบตัวชี้วัด

ควรมีการปรับปรุงกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดให้มีความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น ตัวชี้วัดที่มีความซ้ำซ้อน หรือเข้าใจยากก็ควรปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมมากขึ้น และควรมีการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านนี้ให้กับบุคลากรได้เข้าใจอย่างครอบคลุมและทั่วถึง