

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความคิดเห็นต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัด : กรณีศึกษากิจกรรมการปกครอง โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการที่รับผิดชอบตัวชี้วัด จำนวน 77 ราย ในเดือนมกราคม 2553 และทำการวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการกรมการปกครอง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 58.44 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 44.16 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.23 ตำแหน่งข้าราชการระดับชำนาญ ร้อยละ 61.04 มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 20 ปีขึ้นไป - 30 ปี ร้อยละ 25.97 สังกัดสำนักงานการสอบสวนและนิติการ ร้อยละ 45.45

2. ความคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครองที่มีต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดในประเด็นประสิทธิภาพอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.49) โดยไม่เห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อ ประเมินผลแบบตัวชี้วัดมีกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากและไม่ซับซ้อน (ค่าเฉลี่ย 2.08)

3. ความคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครองที่มีต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดในประเด็นประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.24) โดยเห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อ การประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรให้บริการประชาชนดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.38)

4. ความคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครองที่มีต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดในประเด็นความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางไม่เห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 2.77) โดยไม่เห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้ท่านมีความสุขในการทำงานมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.28)

5. ความคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครองที่มีต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดในประเด็นการปรับปรุงและพัฒนาในระดับปานกลางค่อนข้างเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.11) โดยเห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดทำให้องค์กรพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.27)

6. ปัญหาของการประเมินผลแบบตัวชี้วัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น คือการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมีกระบวนการที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และมีความเป็นวิชาการมากเกินไป ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจไม่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้จริง และด้วยความรู้ที่มีกำหนด

ขั้นตอนมากนี้เอง จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานประจำลดน้อยลง เพราะต้องเสียเวลากับการรายงานผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดเป็นขั้นตอนตายตัว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน อีกทั้งยังต้องเสียเวลา เสียงบประมาณ และสิ้นเปลืองทรัพยากรในกระบวนการดำเนินการตัวชี้วัดด้วย

นอกจากนี้จำนวนตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการยังมีปริมาณมากเกินไป บางตัวที่คิดขึ้นมาก็เป็นนามธรรมไม่สามารถปฏิบัติเห็นผลเป็นรูปธรรมได้จริง ที่สำคัญการประเมินผลแบบตัวชี้วัดยังไม่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ยังคงยึดระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม

การอภิปรายผลการวิจัย

นับตั้งแต่ที่กรมการปกครองได้นำระบบการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมาใช้ในปี พ.ศ. 2547 โดยมีสำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัททริส เป็นหน่วยงานที่เป็นผู้กำหนดตัวชี้วัด กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกรมการปกครอง ซึ่งถ้านับตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบันกรมการปกครองได้นำการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมาใช้เป็นระยะเวลา 5 ปีแล้ว แต่ที่ผ่านมายังไม่ได้มีการทำวิจัยและรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครองว่ามีความคิดเห็นเป็นอย่างไรต่อการประเมินผลระบบนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยขึ้นนี้ขึ้นใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อสอบถามข้อคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครองต่อการประเมินผลแบบตัวชี้วัดใน 4 ประเด็น คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพึงพอใจ และการปรับปรุงและพัฒนา นอกจากนี้ยังมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการประเมินผลแบบตัวชี้วัดของกรมการปกครอง

ซึ่งผลการวิจัยได้สรุปผลมาว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความไม่เห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบตัวชี้วัดในประเด็นประสิทธิภาพ ส่วนอีก 3 ประเด็นที่เหลืออยู่ระดับปานกลาง โดยเมื่อเปรียบเทียบกัน 4 ประเด็นแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยเรียงตามลำดับดังนี้ โดยเห็นด้วยกับประสิทธิผลมากที่สุด (ปานกลางค่อนข้างเห็นด้วย) และรองลงมาคือ การปรับปรุงและพัฒนา (ปานกลางค่อนข้างเห็นด้วย) ความพึงพอใจ (ปานกลางค่อนข้างไม่เห็นด้วย) และเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ประสิทธิภาพ (ไม่เห็นด้วย)

จากผลการวิจัยขึ้นนี้แสดงให้เห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความไม่เห็นด้วยกับประเด็นประสิทธิภาพ ส่วนอีก 3 ประเด็น ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่าข้าราชการกรมการปกครองมีความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเด็นประสิทธิผล ความพึงพอใจ และการ

ปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งก็ถือว่าเป็นข้อจำกัดของการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งให้กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นตามกรอบที่ผู้วิจัยนำเสนอ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยก็ได้เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการประเมินผลแบบตัวชี้วัดในรูปแบบของคำถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวม สรุป และวิเคราะห์ผลการวิจัยพร้อมกับข้อสังเกตของผู้วิจัยเอง ซึ่งสรุปได้ว่าการประเมินผลแบบตัวชี้วัดไม่มีความเหมาะสมกับกรมการปกครอง เนื่องจาก

1. **กรมการปกครองมีภารกิจที่กว้างขวางและเป็นนามธรรม** ซึ่งถ้าพิจารณาภารกิจของกรมการปกครองที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2545 ภารกิจของกรมการปกครองจะประกอบด้วย งานด้านการอำนวยความสะดวก ความเป็นธรรม การรักษาความสงบเรียบร้อย งานด้านการรักษาความมั่นคงภายใน งานด้านทะเบียน งานด้านอาสารักษาดินแดน และงานอำนวยการและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของนายอำเภอ จะเห็นได้ว่าภารกิจของกรมการปกครองเป็นนามธรรมสูงมาก ซึ่งแนวคิดการประเมินผลแบบตัวชี้วัดที่ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่ถือกำเนิดขึ้นเพื่อตอบสนองการบริหารงานในองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะของภารกิจชัดเจน ไม่ซับซ้อน ผลการดำเนินงานวัดได้ง่ายด้วยมิติทางการเงินเป็นหลัก แต่เมื่อมีการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในภาครัฐ โดยเฉพาะในการประเมินผลแบบตัวชี้วัดในกรมการปกครอง ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐที่มีภารกิจแตกต่างจากภาคเอกชน เพราะภารกิจของกรมการปกครองส่วนใหญ่มีลักษณะงานกว้าง มีความซับซ้อน เป็นนามธรรมสูง เป้าหมายการดำเนินงานหลากหลาย ทั้งในแง่ของภารกิจและในแง่ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานหลายด้านไม่อาจวัดผลเป็นตัวเลขหรือเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนได้

ที่สำคัญ ภารกิจของกรมการปกครองไม่เพียงเฉพาะทำงานในส่วนกลางที่ทำหน้าที่ตามภารกิจของกรมการปกครองเท่านั้น กรมการปกครองยังมีภารกิจครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศไทย โดยการบริหารงานในระดับภูมิภาค คือ อำเภอ มีอยู่ทั้งสิ้น 878 อำเภอ โดยนายอำเภอและปลัดอำเภอนอกจากจะต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ (Function Approach) แล้ว ยังจะต้องรับผิดชอบงานตามพื้นที่ (Area Approach) ด้วย หมายความว่าต้องเป็นผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนงานนโยบายของทุกกระทรวง กรม จึงทำให้การประเมินผลแบบตัวชี้วัดไม่สามารถวัดได้ครอบคลุมทุกงาน

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ภารกิจของกรมการปกครองแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องยาเสพติด การรักษาความมั่นคงภายใน การอำนวยความสะดวก และการเสริมสร้างประชาธิปไตย ภารกิจ

เหล่านี้ล้วนมีหน่วยงานที่ดำเนินงานเป็นหลักอยู่แล้ว อาทิ เรื่องยาเสพติด มีสำนักงาน ปปส. เป็นหน่วยงานหลัก เรื่องความมั่นคง มีกระทรวงกลาโหมและกองทัพเป็นหน่วยงานหลัก เรื่องการอำนวยความสะดวก มีกระทรวงยุติธรรมเป็นหน่วยงานหลัก และเรื่องประชาธิปไตย มีสำนักงาน กกต. เป็นหน่วยงานหลัก จึงทำให้การประเมินผลแบบตัวชี้วัดไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ความสำเร็จของภารกิจกรมการปกครองได้

2. รูปแบบการประเมินผลแบบตัวชี้วัดยังไม่มีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนของการกำหนดตัวชี้วัดนอกจากกรมการปกครองจะเป็นผู้กำหนดแล้ว ยังต้องผ่านการพิจารณาจากสำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัท ทริส ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกกรมการปกครอง เป็นนักวิชาการที่ไม่เคยผ่านงานพื้นที่ ไม่รู้ว่าการปฏิบัติจริงของกรมการปกครองต้องรับผิดชอบงานอะไรบ้าง จึงทำให้การกำหนดตัวชี้วัดไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จของกรมการปกครองได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ในขั้นตอนของการประเมินผลการดำเนินงาน สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัท ทริส ต่างก็มุ่งเน้นให้กรมการปกครองต้องรายงานในรูปแบบที่กำหนดเท่านั้น การประเมินผลงานจึงได้รับการตรวจสอบเพียงแค่ว่าสิ่งที่กรมการปกครองได้ดำเนินงานนั้นมีเอกสาร หลักฐานอ้างอิงครบถ้วนหรือไม่ โดยเมื่อพบข้อผิดพลาดก็จะให้คำแนะนำเพียงแค่ว่าต้องทำอย่างไรจึงจะทำให้หลักฐานน่าเชื่อถือและไม่ถูกตัดคะแนน โดยไม่ได้ให้คำแนะนำว่าต้องทำอย่างไรการทำงานจึงจะดีขึ้น และไม่ได้พิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานว่าทำดีที่สุดแล้วเมื่อได้คะแนนเต็ม 5 คะแนนแล้ว กรมการปกครองจะได้อะไรนอกจากเงินรางวัลประจำปี (โบนัส)

3. การประเมินผลแบบตัวชี้วัดเป็นภาระที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำ เนื่องจากในปัจจุบันกรมการปกครองได้ถูกจำกัดการขออนุเคราะห์เพิ่มจากสำนักงาน ก.พ. และเมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินผลแบบตัวชี้วัด จึงทำให้กรมการปกครองจะต้องสูญเสียบุคลากรที่ทำงานประจำต้องมารับผิดชอบงานตัวชี้วัด เพราะว่าการะบวนการดำเนินงานตัวชี้วัดมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก เน้นกระบวนการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาในการดำเนินงานมาก นอกจากนี้เมื่อผลการประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. สรุปมาว่ากรมการปกครองมีคะแนนการประเมินที่ค่อนข้างสูง ก็ไม่ได้มีผลต่อการขออนุเคราะห์และงบประมาณเพิ่ม

นอกจากนี้ ผู้บริหารของกรมการปกครองยังไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลแบบตัวชี้วัด เพราะว่าผลคะแนนการประเมินไม่ได้มีผลต่อการของบประมาณเพิ่ม ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับงานนโยบายมากกว่า ซึ่งเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดจะมีผลต่อตำแหน่งและงบประมาณในการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การประเมินผลแบบตัวชี้วัดจึงตก

เป็นภาระของผู้ปฏิบัติที่ถ้าไม่ปฏิบัติก็ได้เพราะเป็นการบังคับจากสำนักงาน ก.พ.ร. และมีผลต่อเงินรางวัลประจำปี (โบนัส) ของกรมการปกครอง จึงทำให้หน่วยงานภายในกรมการปกครองต้องสูญเสียเวลาและบุคลากรในการดำเนินงานตัวชี้วัดต่างๆ ที่ต้องรับผิดชอบงานประจำซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญมากกว่าด้วย ดังจะเห็นได้จาก ก.พ.ร. ของกรมการปกครองซึ่งเป็นหน่วยงานภายในที่ตั้งขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบงานด้านการปรับโครงสร้างและภารกิจของกรมการปกครอง แต่เมื่อต้องมารับผิดชอบการประสานงานและรับผิดชอบงานด้านตัวชี้วัดด้วย จึงทำให้หน่วยงานนี้รับผิดชอบแต่การประเมินผลแบบตัวชี้วัดเท่านั้น แต่งานประจำซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานกลับไม่ได้รับการปฏิบัติเลย

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยขอสรุปว่าการประเมินผลแบบตัวชี้วัดยังไม่มี ความเหมาะสมกับกรมการปกครอง แต่เมื่อถูกบังคับให้ต้องดำเนินการต่อไป ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามและข้อคิดเห็นของผู้วิจัยเองเพื่อเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น ดังนี้

ข้อเสนอแนะ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ปัญหาที่ค้นพบจากการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมีหลายประการซึ่งได้กล่าวถึงแล้วข้างต้น และเพื่อให้การนำการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมาใช้ในกรมการปกครองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้

1. พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านวิชาการที่เกี่ยวกับการประเมินผลแบบตัวชี้วัด

ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการจัดอบรมทบทวนความรู้ทุกปี โดยต้องสื่อสารทำความเข้าใจในเรื่องของแนวคิดการประเมินผลตัวชี้วัดกระบวนการ และรูปแบบของการประเมินผล นอกจากนี้บุคลากรของกรมการปกครองต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดวิเคราะห์ในเชิงลึก แยกแยะเชื่อมโยงเหตุปัจจัย และพิจารณาผลกระทบ การมองภาพรวมและสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อย เนื่องจากการประเมินผลแบบตัวชี้วัดมีแนวคิดมาจากการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมี Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่เชื่อมโยงในทุกมิติ/มุมมอง ทั้งมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมิติ

ต้องเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน จึงต้องอาศัยทักษะในการคิดเชิงระบบ และความสามารถในการวิเคราะห์ในส่วนที่สำคัญ ได้แก่

- การวิเคราะห์ภารกิจอำนาจหน้าที่ของกรมการปกครอง
- การวิเคราะห์ประเด็นนโยบายในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับภารกิจของกรมการปกครอง ทั้งนโยบายของรัฐบาลและนโยบายกระทรวงมหาดไทย และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อกรมการปกครอง
- การวิเคราะห์เป้าประสงค์และกลยุทธ์ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดรองรับ ซึ่งต้องอาศัยทักษะในการคิดเชิงระบบ เชื่อมโยงระหว่างผลสำเร็จที่ต้องการกับดัชนีชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อให้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น สามารถแสดงหรือบ่งชี้ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรได้อย่างสมเหตุสมผล
- การวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัด เพื่อให้มีทั้งตัวชี้วัดที่บ่งชี้เหตุแห่งความสำเร็จ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่บ่งชี้ผลของความสำเร็จ (Lagging Indicators) ซึ่งจะทำให้มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุม ครอบคลุม มีความเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน รองรับกัน และช่วยรับประกันได้ในระดับหนึ่งว่า เมื่อผลการดำเนินงานด้านหนึ่งบรรลุเป้าหมายแล้ว การดำเนินงานอีกด้านหนึ่งซึ่งเป็นผลสืบเนื่องของงานแรกจะบรรลุเป้าหมายตามไปด้วย

นอกจากจะพัฒนาความรู้และทักษะให้กับข้าราชการกรมการปกครองแล้ว สำหรับข้าราชการจากสำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัท ทริส ที่เป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลกรมการปกครอง ก็ควรที่จะศึกษาและทำความเข้าใจภารกิจ หน้าที่รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรของส่วนราชการด้วย เพราะที่ผ่านมาในการกำหนดตัวชี้วัด สำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัททริส พิจารณาแค่ภารกิจของกรมการปกครองที่อยู่ในกฎกระทรวง แต่ความจริงแล้วมีภารกิจมากกว่านั้น กรมการปกครองไม่ใช่แค่ทำงานในส่วนกลาง แต่ข้าราชการของกรมการปกครองส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ทำงานสนองนโยบายในพื้นที่ จึงทำให้ตัวชี้วัดของกรมการปกครอง ไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของกรมการปกครองอย่างแท้จริง ที่สำคัญในการตรวจติดตามและประเมินผลของสำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัททริส ก็ยังไม่มีคำแนะนำที่ทำให้กรมการปกครองสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้อย่างชัดเจนและตรงจุด

2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานตัวชี้วัดให้มีความยืดหยุ่น

การประเมินผลแบบตัวชี้วัดในปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งเน้นการรายงานที่เป็นเอกสารมาก ทำให้ในกระบวนการดำเนินงานตัวชี้วัดข้าราชการต้องใช้เวลาในการเขียนรายงาน และจัดทำเอกสารเพื่อรายงานมากเกินไป นอกจากนี้ เมื่อมีการลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว ผู้ปฏิบัติไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินได้

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ควรปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการ และควรเปลี่ยนรูปแบบการรายงานให้เรียบง่าย ไม่ยุ่งยาก และควรพัฒนาการรายงานผลการดำเนินงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Form) เพื่อลดปริมาณกระดาษในการรายงาน นอกจากนี้ ในระหว่างการดำเนินงานเมื่อผู้ปฏิบัติพบว่าวิธีการดำเนินงานที่ดีกว่าก็สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขวิธีการดำเนินงานได้เลย โดยไม่จำเป็นต้องยึดตามที่เขียนไว้ ควรที่จะพิจารณาผลของการปฏิบัติงานมากกว่า

3. การใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม

กรมการปกครอง มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบฐานข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ตัวอย่างเช่น ข้อมูลความต้องการหรือความพึงพอใจของหน่วยงานข้างเคียงในพื้นที่ ความต้องการของประชาชน ความคิดเห็นของคนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและผลกระทบที่มีต่อกรม ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะมีผลอย่างมากต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของกรมให้ถูกต้องและตรงประเด็น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของภาคีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นจึงควรมีการจัดทำ Survey และเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญ และนำมาประมวลผลต่อไป

4. การบูรณาการตัวชี้วัดระหว่างหน่วยงาน

เนื่องจากภารกิจบางอย่างไม่สามารถปฏิบัติได้เพียงหน่วยงานเดียว เช่น ปัญหา ยาเสพติด ซึ่งมีหน่วยรับผิดชอบทั้ง ปปส. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกรมการปกครอง ทำให้เมื่อไม่มีการบูรณาการการวัดผลงานที่สอดคล้องและประสานเชื่อมโยงกัน จึงทำให้ความสำเร็จของงานจึงเป็นเพียงแค่ผลคะแนนเท่านั้น แต่ผลสัมฤทธิ์ของงานจริงๆ ยังไม่เกิดเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยกับประเด็นด้านประสิทธิภาพ และในอีก 3 ประเด็นซึ่งถึงแม้ว่าผลของความคิดเห็นในแต่ละประเด็น คือ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และการปรับปรุงและพัฒนา จะอยู่ในระดับปานกลางแต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยแล้วก็สามารถเปรียบเทียบได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยกับประเด็นใดมากกว่ากัน

อย่างไรก็ตาม ถ้าต้องการรายละเอียด และผลของความคิดเห็นให้มีชัดเจนมากกว่านี้ ผู้วิจัยขอเสนอให้มีการศึกษาในเชิงคุณภาพควบคู่ไปกับการศึกษาในเชิงปริมาณด้วย เพื่อให้ผลของการวิจัยมีความนุ่มลึก และชัดเจนมากยิ่งขึ้น