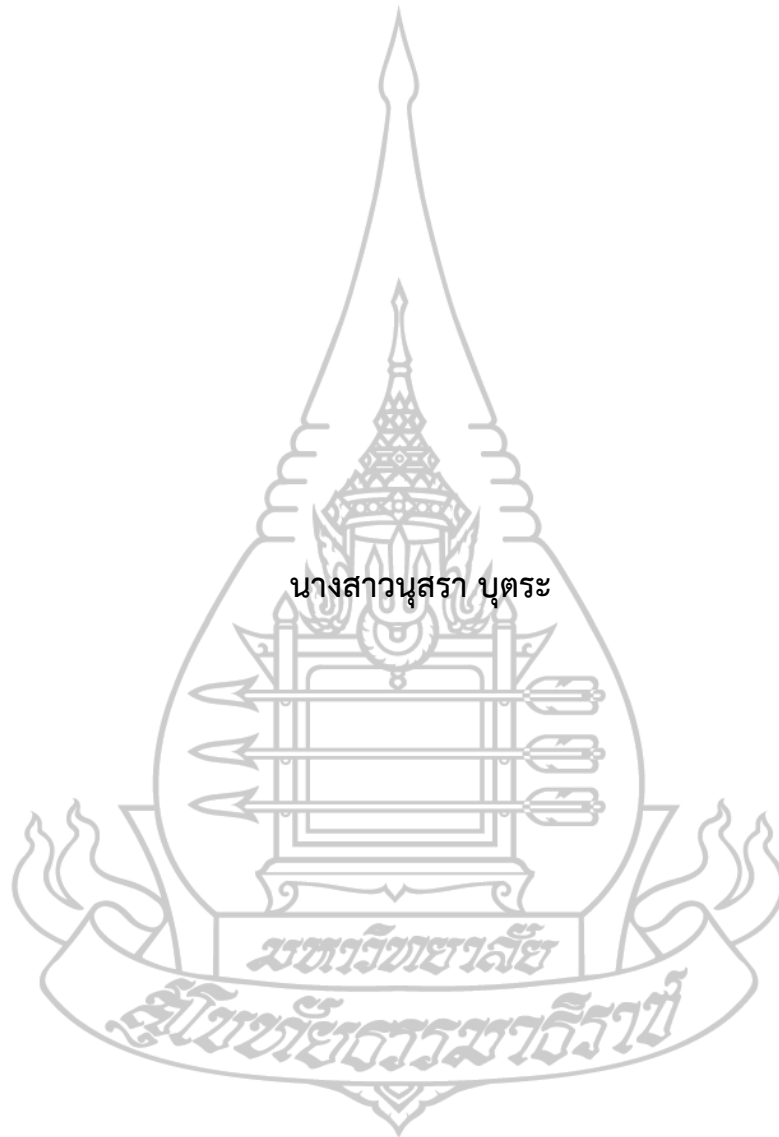


ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน  
ของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง



นางสาวนุสรา บุตรระ

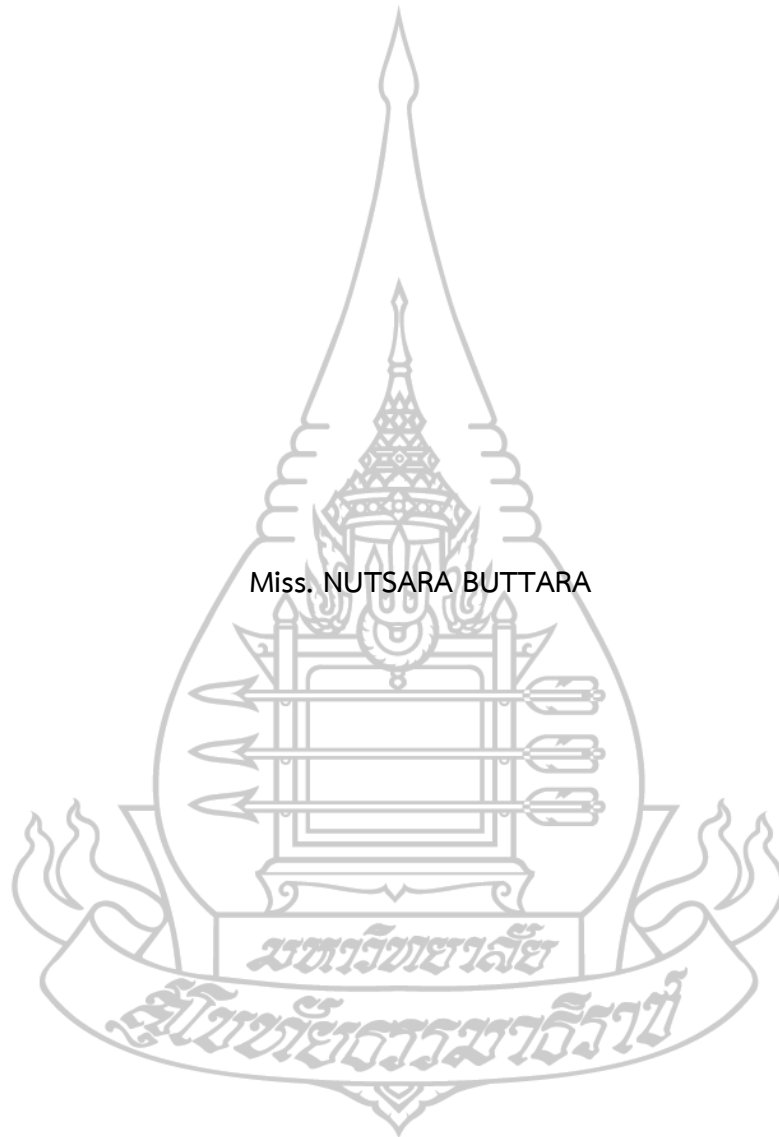
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนง

วิชาการบริหารรัฐกิจ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Organizational Culture Factors Affecting the Achievement of Central  
Excise Department



Miss. NUTSARA BUTTARA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
ชื่อและนามสกุล	นางสาวนุสรา บุตรระ
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	2. รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)	

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของกรมสรรพสามิต  
ในส่วนกลาง

ผู้วิจัย นางสาวนุสรรา บุตรระ รหัสนักศึกษา 2633002619

ปริญญา: รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.  
นราธิป ศรีราม ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง (2) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง (3) ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง (4) เสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ คือ บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 1,177 คน และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 299 คน ซึ่งคำนวณโดยใช้สูตรของทาร์โร ยามาเน่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ แบบขั้นตอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง โดยปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (2) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางมากกว่าร้อยละ 70 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก โดย มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิต เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับโดยปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้สูงสุด มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .474 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต เท่ากับ .275 และ .213 ตามลำดับ เมื่อรวมตัวแปรทุกตัวเข้าด้วยกันแล้ว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .922 และสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 85.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้แก่ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่บ่มเพาะความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป้าหมาย และความพึงพอใจ ส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ส่งเสริมการทำงานร่วมกันจะกระตุ้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันแนวคิด ทดลอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหามากขึ้น เมื่อรู้สึกว่าได้รับอำนาจและได้รับการสนับสนุน

**คำสำคัญ** วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน กรมสรรพสามิต

Thesis title: “Organizational Culture Factors Affecting the Achievement of Central Excise Department ”

Researcher: “Miss. NUTSARA BUTTARA”; ID: “2633002619”;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. jirawat Metasuttirat, Assistant Professor;(2) Dr. Narathip Sriram, Associate Professor ; Academic year: 2023

### Abstract

This thesis aims to : (1) study the level of Organizational Culture within the Central Excise Department, (2) study the achievement level of the Central Excise Department, (3) study the Organizational Culture Factors influencing the achievement of the Central Excise Department, and (4) propose guidelines for creating an organizational culture that impacts the achievement of the Central Excise Department.

The thesis utilized a mixed methods research design. The population used in the quantitative study consisted of 1,177 individuals from the Central Excise Department, with a sample size of 299 determined using Taro Yamane's formula. Additionally, 15 key informants were selected using the purposive sampling method. Data were collected through questionnaires and structured interviews, and statistical analyses included frequency, percentage, mean, standard deviation, Correlation Coefficient Analysis, stepwise multiple linear regression, with statistical significance set at .05. Qualitative data were analyzed using the principles of Content Analysis.

The results found that: (1) the level of organizational culture within the Central Excise Department is above average, with the civil servant work values factor, demonstrating the highest average value, (2) the performance achievement level of the Central Excise Department exceeds 70 percent, which is classified as being at a high level, with service quality emerging as the dimension with the highest average, (3) the civil servant work values factor is the primary variable entered into the regression equation, followed by the Excise Department values factor and the Excise Department organizational culture factor, respectively, the civil servant work values factor explains the highest variation in the performance results of the Central Excise Department, with a regression coefficient of .474, while the Excise Department values factor and the Excise Department organizational culture factor have regression coefficients of .275 and .213, respectively, when all variables are combined, the multiple correlation coefficient is .922, explaining 85.0 percent of the variation in the achievement of the Central Excise Department with statistical significance at the .05 level, and (4) the guidelines proposed for cultivating an organizational culture conducive to achievement within the Central Excise Department emphasize fostering a sense of belonging, goal alignment, and satisfaction among employees, thereby promoting higher levels of engagement and productivity. Additionally, fostering collaboration stimulates innovation and creativity, enabling individuals to share ideas, experiment, and engage in problem-solving when they feel empowered and supported.

**Keywords :** Organizational culture, Values, the Achievement, Excise Department

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ ที่ได้ให้ความกรุณา คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน เพื่อให้การเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม ที่รับเป็นประธานกรรมการและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ และให้ความอนุเคราะห์ช่วยแนะแนวทางและท้วงติงให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการจัดทำวิทยานิพนธ์ทำให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้มาตลอดระยะเวลาการศึกษา นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง นายณรงค์ ศิริบำรุงวงศ์ ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำในการค้นคว้าข้อมูล และความรู้ในด้านต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของกรมสรรพสามิตทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา ครอบครัว พี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ รวมไปถึงกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นางสาวนุสรา บุตรระ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ช
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	8
สมมติฐานการวิจัย .....	11
ตัวแปรและการวัด .....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	12
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	16
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	17
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ .....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) .....	29
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based Management) .....	35
โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพสามิต .....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	60
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย .....	82
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	86
รูปแบบการวิจัย .....	86
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	90
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	92

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
ระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	96
การเขียนรายงานผลการวิจัย.....	96
สรุปวิธีดำเนินการวิจัย.....	97
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง.....	101
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง.....	111
วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	119
วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผล ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	129
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	139
สรุปการวิจัย.....	139
อภิปรายผลการวิจัย.....	152
ข้อเสนอแนะ.....	176
บรรณานุกรม.....	182
ภาคผนวก.....	188
ก แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	189
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	201
ประวัติผู้วิจัย.....	215



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 อัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	55
ตารางที่ 2.2 สรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
ตารางที่ 3.1 สรุปจำนวนบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	87
ตารางที่ 3.3 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม.....	92
ตารางที่ 3.4 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	95
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	101
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรอิสระ ในภาพรวม.....	104
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture).....	105
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS).....	106
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY).....	108
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับวัฒนธรรม องค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง.....	111
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรตามในภาพรวม.....	112
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ.....	113
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางในมิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ.....	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในมิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ.....	115
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนางาน.....	116
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางมีมากกว่าร้อยละ 70.....	118
ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Correlation Coefficient) ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	119
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	121
ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง.....	122
ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) .....	124
ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางของปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS).....	126
ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางของปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) .....	128

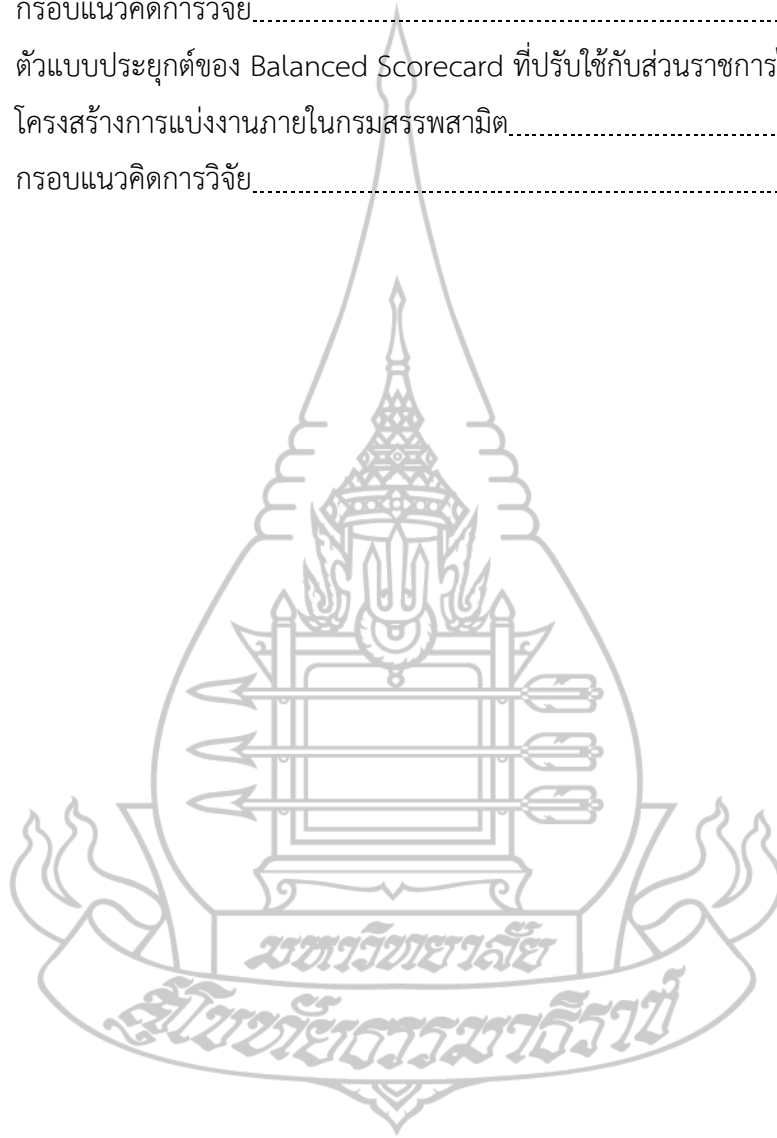
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง .....	129
ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง .....	131
ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่และร้อยละของโอกาสต่อการดำเนินงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	132
ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่และร้อยละของอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการดำเนินงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง .....	133
ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่และร้อยละของแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น.....	134
ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	138



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบประยุกต์ของ Balanced Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย.....	43
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการแบ่งงานภายในกรมสรรพสามิต.....	53
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	85



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 และ 1980 ประเทศตะวันตกหลายประเทศประสบปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ข้อจำกัดทางการคลัง และวิกฤตความเชื่อมั่นในสถาบันของรัฐ มีความไม่พอใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ กับการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ โดยมีลักษณะคือระบบราชการขาดประสิทธิภาพ และขาดการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อการสร้างเสริมประสิทธิภาพ และปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบราชการจากรูปแบบการบริหารองค์การภาครัฐตามกระบวนการบริหารองค์การภาครัฐแบบดั้งเดิม (Old Public Administration: OPA) เป็นการนำหลักการและแนวปฏิบัติด้านการจัดการจากภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐ แนวคิดต่างๆ เช่น การวัดผลการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจ จึงได้มีการนำหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มาใช้อย่างกว้างขวางโดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว แนวความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือการจัดการนิยม (Managerialism) นี้ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎี การบริหาร และเทคนิควิธีการจัดการ ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและ การบริหารธุรกิจ แนวความคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการ บริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากร หรือ ปัจจัยนำเข้า และอาศัยกฎระเบียบ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิตและผลลัพธ์ และความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้ง การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการ บริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและ ประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม และการรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2553 อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับระบบราชการไทยเริ่มตั้งแต่การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับงาน

ได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นกรอบแนวทางในการกำกับ การกำหนดนโยบาย และการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาระบบราชการที่มุ่งเน้นทั้งในดานพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐและการยกระดับการบริการภาครัฐให้มีความรวดเร็ว ง่ายขึ้นลดค่าใช้จ่าย ทันทต่อเหตุการณ์ มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เขาถึงทุกกลุ่มโดยเน้นการให้บริการตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ดียิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเห็นว่าการพัฒนาระบบราชการไทยในอนาคตต้องก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อมุ่งสู่การเป็น “ภาครัฐที่น่าเชื่อถือ” ผ่านการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในพลวัตในบริบทโลก ที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความกำกวม (Ambiguity) จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2564 – 2565) โดยมีเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาประเทศที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและฐานข้อมูล (Data Driven) และนำนวัตกรรมมาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานภาครัฐ (Innovation Driven) อันจะส่งผลให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ประชาชนได้รับการบริการภาครัฐที่ตรงตามความต้องการ และประชาชนมีความเชื่อมั่นในภาครัฐ (Public Trust) มากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันการบริหารจัดการในภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร มีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น ในการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรมและทันต่อสถานการณ์ โดยภาครัฐได้พยายามเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานแก่ประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียม มีการเชื่อมโยงจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นได้อย่างมีบูรณาการ และมีธรรมาภิบาล เพื่อรักษาเสถียรภาพทางสังคมและฟื้นฟูความเชื่อมั่นในรัฐ ระบบราชการของไทยกำลังอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญผ่านการปรับใช้แนวทางใหม่ๆ ในการจัดการภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ความโปร่งใส และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของรัฐบาล อย่างไรก็ตาม ความท้าทายยังคงมีอยู่ ในการดำเนินการการปฏิรูปเหล่านี้อย่างเต็มที่และรับประกันความยั่งยืนในระยะยาว ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร ปรับปรุงกรอบการกำกับดูแล และส่งเสริม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบรรลุผลลัพธ์ที่มีความหมาย และยั่งยืน

ในขณะที่องค์กรยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากองค์กรแบบประเพณีนิยมอย่างมาก ในยุคใหม่นี้ เนื่องมาจากรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เร่งปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ใช่เพียงเรื่องโครงสร้าง ระบบ หรือการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญ คือ การคิด วิธีคิด และกรอบความคิด หรือที่ปัจจุบัน เรียกว่า กระบวนทัศน์ ซึ่งเป็นกรอบที่บุคคลใช้ในการมองโลกความเป็นไปต่าง ๆ ในโลก กระบวนทัศน์ นี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละยุคสมัย ในปัจจุบันความเชื่อเรื่อง อำนาจในองค์กรรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเป็นสิ่งที่กำลังล้าสมัย โดยมีความเชื่อเรื่องสิทธิเสรีภาพ และ ความเท่าเทียมกันของมนุษย์กำลังเข้ามาแทนที่ ความคิดความเชื่อเช่นนี้ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ ของมนุษย์

ในศตวรรษที่ 21 วัฒนธรรมองค์กรในภาครัฐกำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาที่สำคัญซึ่งได้รับ แรงหนุนจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ และความคาดหวัง ของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นจุดสนใจหลัก โดยใช้เทคโนโลยี เช่น วิเคราะห์ข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ และเครื่องมือดิจิทัลอื่นๆ เพื่อปรับปรุงการให้บริการ ประสิทธิภาพ และความโปร่งใส เน้นความคล่องตัวและความยืดหยุ่น โดยองค์กรต่างๆ นำวิธีการที่คล่องตัวมาใช้เพื่อ ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งเสริมนวัตกรรม การมีประชาชนเป็น ศูนย์กลางเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยมีความพยายามที่จะให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและ ปรับแต่งบริการให้ตรงกับความต้องการที่หลากหลาย ส่งเสริมความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนแบบองค์รวม ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ถือเป็น สิ่งสำคัญ พร้อมด้วยการผลักดันให้เกิดการเปิดกว้างในการตัดสินใจและการให้เจ้าหน้าที่ที่มีความ รับผิดชอบ ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการไม่แบ่งแยกได้รับการเน้นย้ำเพื่อสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่ไม่แบ่งแยก กลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นและการบริหารความเสี่ยงได้รับการพัฒนาเพื่อรับมือกับ สถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยคุกคามด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ หรือ การระบาดของโรคอุบัติใหม่ ความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมความซื่อสัตย์และ ความเป็นมืออาชีพ ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร โดยมี เป้าหมายเพื่อเพิ่มความผูกพันของบุคลากรและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อมถูกบูรณาการเข้ากับแนวทางปฏิบัติขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมความสามัคคี

การทำงานเป็นทีม และนวัตกรรม ช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับความท้าทายและไล่ตามความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หากไม่มีวิธีแก้ปัญหาแบบใดแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับทุกคน และองค์กรต่างๆ จึงต้องวิเคราะห์ลักษณะทางวัฒนธรรมเพื่อใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานสำคัญในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่จัดเก็บภาษีโดยมีพันธกิจด้านการจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเสถียรภาพทางการคลัง ส่งเสริมนโยบายภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงานรองรับการพัฒนาที่ยั่งยืนพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม ขับเคลื่อนนวัตกรรมที่พัฒนาอย่างยั่งยืน การดำเนินการในปัจจุบันของกรมสรรพสามิตซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ข้อ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ข้อ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยทั้งหมดเป็นไปตามทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ดังนั้น เพื่อให้การบริหารการจัดเก็บ ภาษีสรรพสามิตได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กระทรวงการคลังได้กำหนดไว้ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตจึงครอบคลุมในหลายมิติ ซึ่งรวมถึงพันธกิจด้านการจัดเก็บภาษี โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กรมสรรพสามิตจัดเก็บรายได้ภาษีต่ำกว่าปีก่อนต่ำกว่าประมาณการตามเอกสาร งบประมาณและต่ำกว่าประมาณการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ตุลาคม 2563-กันยายน 2564) กรมสรรพสามิตจัดเก็บรายได้ภาษีต่ำกว่าปีก่อน และต่ำกว่าประมาณการตามเอกสารงบประมาณ โดยจัดเก็บรายได้ภาษีทั้งสิ้นจำนวน 531,606.38 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน (548,365.56 ล้านบาท) จำนวน 16,759.18 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 3.06 และต่ำกว่าประมาณการตามเอกสารงบประมาณ (634,000 ล้านบาท) จำนวน 102,393.62 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 16.15 รวมทั้งการบังคับใช้การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประสิทธิภาพขององค์กร การบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ไม่เพียงแต่จำเป็นต้องมีการกำหนดและการดำเนินการตามนโยบายและขั้นตอนที่ดีเท่านั้น แต่ยังต้องมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยซึ่งปรับทัศนคติ พฤติกรรม และค่านิยมของสมาชิกให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอิทธิพลอันลึกซึ้งของวัฒนธรรมองค์กรต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นเกิดขึ้นจากหลักฐานเชิงประจักษ์ กรอบทฤษฎี และตัวอย่างจริงที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่แพร่หลายในทุกแง่มุมของการทำงานขององค์กร ในขณะที่องค์กรภาคเอกชน จัดลำดับความสำคัญของวัฒนธรรมในฐานะทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์และตัวขับเคลื่อนความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้กำหนดนโยบายก็ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์ และจัดการวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการและรักษาความสำเร็จในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมค่านิยม พฤติกรรม และแนวปฏิบัติที่จะคงอยู่



ตลอดเวลา ปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว และยังช่วยให้เสริมจุดแข็งขององค์กร การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

ดังนั้น จากเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาวิจัยได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ และปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) 5 ประการ ที่กรมสรรพสามิตได้กำหนดขึ้น เป็นกรอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มาเป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางดังกล่าว เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการค้นหาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางอยู่ในระดับใด ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางอยู่ในระดับใด ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และถ้าต้องการส่งเสริมให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตเพิ่มขึ้น ควรดำเนินการอย่างไร และนำเสนอแนวทางในการส่งเสริม ปรับปรุงแก้ไขวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตและองค์กรอื่นๆ ต่อไป

## 2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 วัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางอยู่ในระดับใด
- 2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางอยู่ในระดับใด
- 2.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางอย่างไร
- 2.4 ถ้าต้องการส่งเสริมให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางสูงขึ้นควรดำเนินการอย่างไร

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- 3.2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- 3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- 3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

### 4. ขอบเขตการวิจัย

**4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การและระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง และแนวทางการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้สูงขึ้น

**4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการศึกษากรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เนื่องด้วยอำนาจหน้าที่ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้กรมสรรพสามิต มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสุรา กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กรมมีหน้าที่บริหารการจัดเก็บ ตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการหลีกเลี่ยงภาษีที่กรมจัดเก็บ เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมต่อกระทรวง ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานแผนงาน การกำกับ เร่งรัด ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด และงานสารสนเทศของกรม ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย หรือนโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาล ซึ่งหน่วยงานในส่วนกลาง ทั้ง 13 หน่วยงานเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว และมีบทบาทสำคัญต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างยิ่ง

#### 4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรในการวิจัยประกอบด้วย

##### 4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) 6 ประการ
- 2) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) 5 ประการ
- 3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) 8 ประการ

##### 4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

#### 4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ บุคลากรกรมสรรพสามิตใน

ส่วนกลาง จำนวน 13 หน่วยงาน ประกอบด้วย ประกอบด้วย 8 สำนัก 1 ศูนย์ กับ 4 กลุ่มงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,177 คน

##### 4.4.1 ประชากร คือ บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 1,177 คน ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว (ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

2) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 46 คน (ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

##### 4.4.2 กลุ่มตัวอย่าง รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 299 คน ได้แก่

1) บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 299 คน ซึ่งคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และ ความคลาดเคลื่อนการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

2) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป จำนวน 15 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง โดยเลือกจาก ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทั่วไปที่มีความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ งานการบริหารบุคคล และผู้มีประสบการณ์สูงในด้านการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ และด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงงานพัฒนาระบบบริหารของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

#### 4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา โครงการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 6 เดือน

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนั้น สามารถประมวลความรู้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” ได้ดังนี้

### 5.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

**5.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) 6 ประการ** ประกอบด้วย

เรียนรู้อะไรใหม่ๆ

- ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โปร่งใส และเป็นธรรม
- พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บูรณาการงานเครือข่ายและหมั่นศึกษา

คาดหวังของผู้รับบริการ

- ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความ

- กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน
- มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน
- เคารพผู้อาวุโส และเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ

### 5.1.2 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) 5 ประการ ประกอบด้วย

S = Standardization (ความมีมาตรฐาน)

T = Transparency (ความโปร่งใส)

A = Accountability (จิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ)

R = Rapid & Simplicity (ความรวดเร็วและเรียบง่าย)

S = Satisfaction (ความพึงพอใจ)

**5.1.3 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ตามแนวคิดการ**ปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) 8 ประการ ประกอบด้วย

I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

A (Activeness) ขยันตั้งใจทำงาน

M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม

R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม

E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A (Accountability) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม

D (Democracy) มีใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส

Y (Yield) มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน

**5.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้บรรลุเป้าหมายใน 4 มิติ ประกอบด้วย

5.2.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

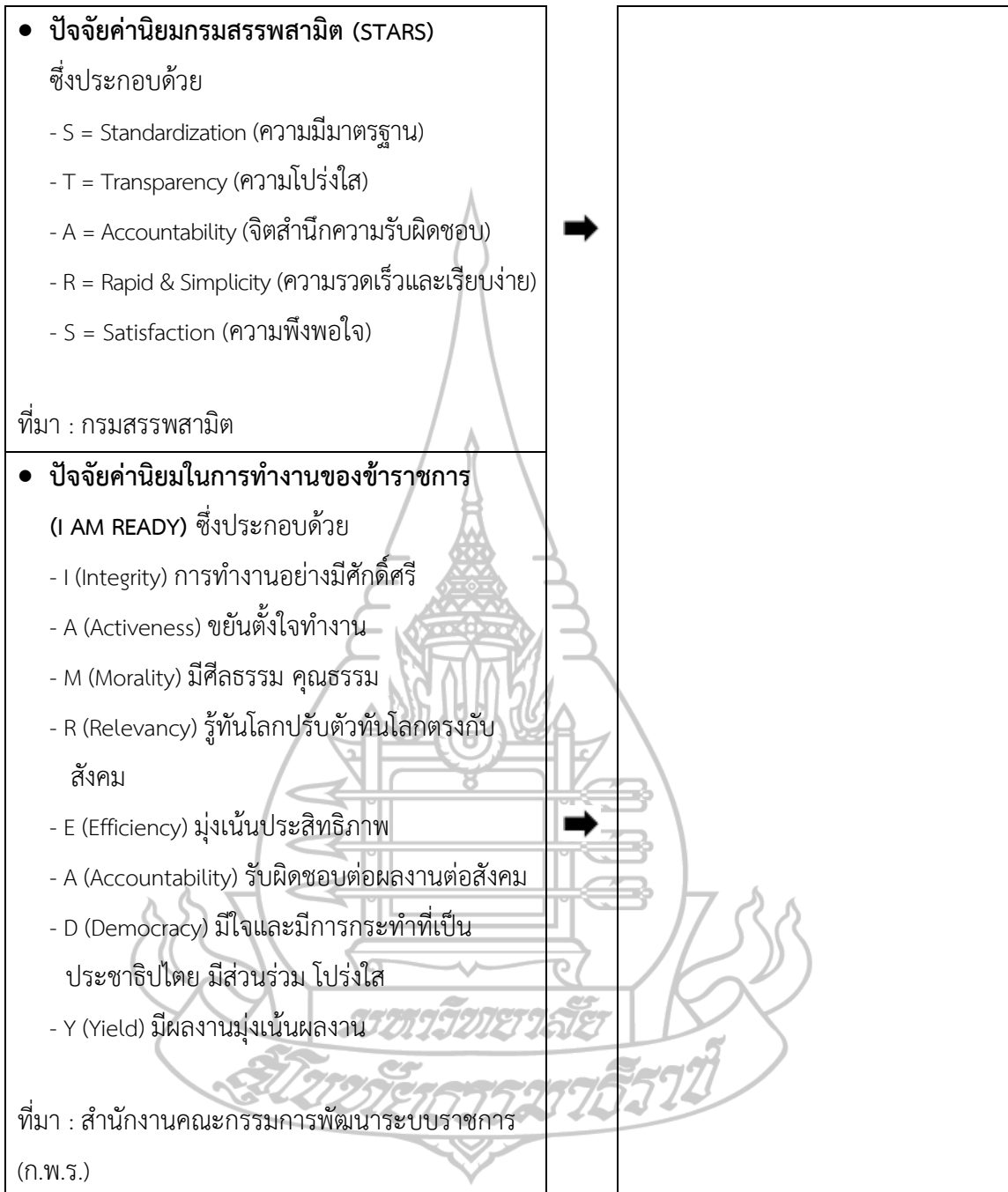
5.2.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

5.2.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

5.2.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ภาพที่ 1.1 ดังนี้

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
<p>● <b>ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)</b> ซึ่งประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โปร่งใส และเป็นธรรม</li> <li>- พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บูรณาการงาน เครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</li> <li>- ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ</li> <li>- กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน</li> <li>- มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- เคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ</li> </ul> <p>ที่มา : กรมสรรพสามิต</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการของกรมสรรพสามิต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ</li> <li>● มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</li> <li>● มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ</li> <li>● มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร</li> </ul>



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 6. สมมติฐานการวิจัย

- 6.1 ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง
- 6.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70
- 6.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

## 7. ตัวแปรและการวัด

### 7.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

- 7.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) 6 ประการ
- 7.1.2 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) 5 ประการ
- 7.1.3 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) 8 ประการ

7.2 ตัวแปรตาม หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้บรรลุเป้าหมายใน 4 มิติ คือ

- 7.2.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
- 7.2.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ
- 7.2.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
- 7.2.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางาน

7.3 การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

7.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นในเรื่องระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- สถิติเชิงอนุมาน ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- การวิเคราะห์ค่าสถิติ One Sample t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง สมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

- การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

**7.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ได้จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

## 8. นิยามศัพท์เฉพาะ

**8.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบพฤติกรรมของบุคลากรกรมสรรพสามิต ยึดถือเป็นแนวทางหรือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบไปด้วย ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมของกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ดังนี้

**8.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture)** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ 6 ประการ ประกอบด้วย

1) ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โปร่งใส และเป็นธรรม ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายว่าเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้าน ด้วยกัน อาทิ ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมาตรฐานของงานบางประเภทจะออกมาในรูปแบบของปริมาณ ในขณะที่บางประเภทอาจออกมาในรูปของคุณภาพองค์การ จึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานประเภท นั้น ๆ ความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินงานของภาครัฐที่สามารถพิสูจน์ได้ ตรวจสอบได้ มีความตรงไปตรงมา ภายใต้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต



มีจิตสำนึกต่อหน้าที่ และให้บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม หมายถึง มีการตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้ภาครัฐต้องมีการเตรียมพร้อมข้อมูลสำหรับการบริการประชาชน ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลและอธิบายให้ประชาชนเกิดความกระจ่างแจ้งชัดเจน มีการใช้จ่าย งบประมาณที่คุ้มค่า ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ตลอดจนต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารจัดการ และการ ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐได้ในทุกขั้นตอน และในประการสุดท้ายผู้นำองค์กรภาครัฐต้องตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรมในตนเอง

- 2) พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บูรณาการงานเครือข่าย และหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
  - 3) ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจ ที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ
  - 4) กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบต่ออย่างครบถ้วน
  - 5) มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน
  - 6) เคารพผู้อาวุโสและ เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ
- กรมสรรพสามิต

**8.1.2 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของกรมสรรพสามิต 5 ประการ ประกอบด้วย

S = Standardization คือ ความมีมาตรฐาน หมายถึง การพัฒนาหรือปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานและบุคลากร ให้มีมาตรฐานสากลรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

T = Transparency คือ ความโปร่งใส หมายถึง บุคลากรของกรมสรรพสามิตประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมตรวจสอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

A = Accountability คือ จิตสำนึกความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มุ่งเน้นความถูกต้องตามกฎ ระเบียบ และยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผย ทั้งในทางบวกและทางลบ

R = Rapid & Simplicity คือ ความรวดเร็วและเรียบง่าย หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดระยะเวลาการใช้บริการของผู้เข้ารับบริการ อีกทั้งเป็นการลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของบุคลากรกรมสรรพสามิต

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจ หมายถึง สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการโดยใส่ใจมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นหลัก สามารถนำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด

**8.1.3 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ 8 ประการ ตามแนวคิดการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ดังนี้ (ที่มา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.))

1) *I (Integrity)* คือ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบ เมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

2) *A (Activeness)* คือ ขยันตั้งใจทำงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

3) *M (Morality)* คือ มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดิงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใด ๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจ ต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

4) *R (Relevancy)* คือ รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม หมายถึง การเรียนรู้และ ปรับตัวกับสภาพการเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา นำความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

5) *E (Efficiency)* คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่า

6) *A (Accountability)* คือ รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม หมายถึง การปรับปรุง กลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอน การปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงาน หรือข้อมูล การปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผย เป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของ สาธารณะไม่ใช่ รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7) *D (Democracy)* คือ มีใจ และการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย โปร่งใส หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง

8) *Y (Yield)* คือ มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทน หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้ อย่างเป็นรูปธรรม

**8.2 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้บรรลุเป้าหมายใน 4 มิติ คือ

### **8.2.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ** หมายถึง

1) พันธกิจเรื่องบริหารการจัดการจัดเก็บภาษี เพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน หมายถึง การมีประสิทธิภาพการบริหารการจัดการจัดเก็บภาษีเพิ่มขึ้น

2) พันธกิจเรื่องขับเคลื่อนมาตรการภาษีเพื่อความผาสุกของประชาชน หมายถึง การดำเนินการให้ประชาชนสุขภาพดี สังคมมีคุณภาพ และสิ่งแวดล้อมดีขึ้นอย่างยั่งยืนด้วยมาตรการทางภาษี

3) พันธกิจเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดการจัดเก็บภาษี เพื่อรองรับยุควิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) หมายถึง การเยียวยา ฟื้นฟู และส่งเสริมการ เปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่

4) พันธกิจเรื่องบริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 หมายถึง มุ่งสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ 4.0 แห่งนวัตกรรม

**8.2.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ** หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการ มุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นในการให้บริการ

**8.2.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ในเรื่องดังต่อไปนี้

1) พัฒนามาตรฐานและกฎหมายรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2) ยกระดับการอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ

**8.2.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร** หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางเป็นองค์กรที่ทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากร

บุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาหารให้แก่บุคลากร ในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล
- 2) ส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและมีคุณภาพชีวิตทำงานที่ดี

## 9. ข้อจำกัดในการวิจัย

เป็นเพียงการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น และวิธีการเก็บข้อมูลในแต่ละหน่วยงานได้จากการสุ่มแบบเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามจำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงาน แล้วเลือกสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional) ในแต่ละชั้น จากนั้นจึงใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก (Lottery)

## 10. ประโยชน์ที่ได้รับ

10.1 กรมสรรพสามิตสามารถนำข้อมูลการวิจัยไปกำหนดหรือวางแผนในการบริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้มีความเข้มแข็งขึ้น

10.2 เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมสรรพสามิตไปใช้ในทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตเพิ่มมากขึ้น

10.3 เป็นแนวทางที่นำไปปรับใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้นำองค์การนำไปบริหารองค์การให้บุคลากรมี “ค่านิยม” “ความเชื่อ” เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดตัวแปรสมมติฐานการวิจัยรวมถึงการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวัฒนธรรม องค์การและระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานรวมถึงปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยจะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรม เป็น 6 ส่วนดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based Management)
4. โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพสามิต
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

โดยขอนำเสนอหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ 2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 3) รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ 4) ระดับของวัฒนธรรมองค์การ 5) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 6) คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 7) ลักษณะวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผล และ 8) ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์การ ตามลำดับ

##### 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

**1.1.1 Allen (1985)** (อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การทุกองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (Group norms) ซึ่งบรรทัดฐานของกลุ่ม หมายถึง มาตรฐาน (standard) ของพฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

**1.1.2 Moore and Snyder (1988) and Trice and Beyer (1984)** (อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรม

ที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่บุคคลติดต่อกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์กร งานฉลองในโอกาสต่างๆ ของหน่วยงาน

**1.1.3 Richard L. Daft** (1991) (อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

**1.1.4 William J. Wehrich และ Harold Koontz** (1993) (อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของพฤติกรรมความเชื่อและค่านิยมร่วมกันที่บุคคลในองค์กรยอมรับ สามารถถ่ายทอดจากบุคคลในองค์กรโดยการพูด ทำและคิด โดยอาศัยระยะเวลาอันยาวนาน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงค่อนข้างถาวรและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

**1.1.5 ชายน์ (Edgar H. Schein)** (1990, p. 1985) (อ้างถึงในลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง เป็นระบบการมีส่วนร่วมของการกระทำ (Action) ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กรและชี้นำหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์การ คือรูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานที่ใช้ร่วมกันซึ่งกลุ่มได้เรียนรู้เมื่อแก้ไขปัญหาการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งได้ผลดีพอที่จะถือว่าใช้ได้ และดังนั้นจึงได้รับการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่เป็นวิธีที่ถูกต้อง รับรู้ คิด และรู้สึกกับปัญหาเหล่านั้น

**1.1.6 เนตรพัฒนา ยาวีราช** (2553, น.29) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การเกิดจากค่านิยม ความเชื่อของสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การทำงานและภารกิจต่างๆที่กระทำในองค์กร วัฒนธรรมองค์การเกิดจากหลายๆ องค์ประกอบที่สร้างขึ้นมาจาก เช่น สัญลักษณ์ ประวัติความเป็นมา

**1.1.7 ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์** (2553, น.207) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม หรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์กร และลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมที่ยอมรับกันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม สามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ประกอบไปด้วยส่วนที่เป็นวัตถุและที่เป็นสัญลักษณ์

**1.1.8 สุนทร วงศ์ไวยวรรณ** (2540) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ลักษณะรูปธรรม ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ สัญลักษณ์ วิธีการทำงาน โครงสร้าง

องค์การ ขนบธรรมเนียมประเพณี พฤติกรรม เป็นต้น และลักษณะนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติ อุดมการณ์ ความเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางหรือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้แต่ละองค์การมีความแตกต่างกันตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

**1.2.1 แนวคิดของ Smircich (1983)** ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ

1) **แนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม ( Culture as a variable)** เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอยู่ในองค์การ นอกเหนือจากตัวแปรอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์การอยู่ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์การนั้นมี

2) **แนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (Culture as a root metaphor)** เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การเท่านั้น แต่ตัวองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม หรือกล่าวได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกรัฐธรรมนูญองค์การว่าบางสิ่งบางอย่างที่องค์การนั้นเป็น

**1.2.2 แนวคิดของ Cook & Lafferty (1983)** ได้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนด์ (Mc Cellang) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ เมซีโอบี และโมร์ส (Katz, Maceoby, & Morse) และสต็อกจิล (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะมี ความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์การนั้นๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์การแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไปซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวหมายถึงวัฒนธรรมองค์การ

Cook & Lafferty ได้นำแนวคิดทั้งหมดนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์การ (The Organizational Culture Inventory หรือ OCI) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การได้ 3 ลักษณะ คือ

1) **ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Style)** หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ

ต้องการมิตรไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ ยกย่อง และยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) มิติที่ 2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic – Encouraging) และมิติที่ 4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative)

2) ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา (Passive – Defensive Styles) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคล พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พึ่งพาผู้บริหารและยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตัวเองและตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่ปกป้องตนเอง โดยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะตั้งรับ – เฉื่อย มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นพ้องต้องด้วย มิติที่ 2 มิติเน้นกฎระเบียบ มิติที่ 3 มิติเน้นการพึ่งพา และมิติที่ 4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง

3) ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive – Defensive Style) หมายถึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะผู้นำ พฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรมีลักษณะเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้ – ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้านและมีข้อขัดแย้งตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบ และตำหนิความผิดพลาดของตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) มิติที่ 2 มิติเน้นอำนาจ (Power) มิติที่ 3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) มิติที่ 4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic)

1.2.3 แนวคิดของ Daft (2002) (อ้างถึงใน อัญชลี อุ่นสุข, 2554: 14) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับความมีประสิทธิภาพ เสนอแนะว่า ถ้าจัดรูปแบบค่านิยมขององค์การกลยุทธ์องค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรม ทั้ง 4 แบบขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ 1) ระดับความความยืดหยุ่นใน



การโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) การมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์เน้นภายในที่สร้างขึ้นมาจากในองค์การหรือจากบริษัทแม่ หรือเน้นภายนอกที่ใช้ปัจจัยแวดล้อมภายนอกเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อทั้งสองปัจจัยผสมผสานกันจะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นวัฒนธรรมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

### 1.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

โดยนักวิชาการทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553, น.213-215) ได้กล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น “วัฒนธรรมหน่วยงาน” ที่อาศัยฐานแนวคิดจากทฤษฎีระบบ คือองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะหรือสิ่งแวดล้อมขององค์การจึงจะประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งเป็นจุดเด่นของแนวคิดจากทฤษฎีระบบ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายรูปแบบวัฒนธรรมองค์การดังนี้

**1.3.1 วัฒนธรรมห้าวหาญ** หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยม ความเชื่อในการทำงานที่มีความเสี่ยง มีทัศนคติที่ห้าวหาญ และชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ

**1.3.2 วัฒนธรรมอุตสาหะ** หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยม ทัศนคติมุ่งมั่นขยันทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ ให้ความสำคัญกับการทำงานหนักเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ มีการทำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจในการแก้ปัญหา

**1.3.3 วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์การ** หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยม ความเชื่อในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีการตรวจสอบข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจร่วมกัน เพื่อมุ่งเน้นการลงทุนในอนาคตให้มีคุณภาพ มีการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

**1.3.4 วัฒนธรรมกระบวนการ** หมายถึง วัฒนธรรมที่บุคลากรในองค์การมีค่านิยมในการทำงานที่มีวินัย ตรงต่อเวลา กฎระเบียบ มีความระมัดระวัง ถนัดเรื่องรายละเอียดในการปฏิบัติงาน ทำให้มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ขั้นตอนที่ชัดเจน และมีสายการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

### 1.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

**1.4.1 ชายน์ (Schein, 1990)** (อ้างถึงในชินดา จิตตรุทธะ, 2560, น.290 – 294) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การมี 3 ระดับ คือ ระดับทางกายภาพ (Artifacts) ค่านิยม (Values) และระดับฐานคติ (Assumptions) ได้แก่

1) **วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts)** เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งมองเห็นจับต้องได้สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเข้าไปองค์การใดองค์การหนึ่ง

วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภทคือ (1) ประเภทวัตถุ ได้แก่ วัตถุ สิ่งของ สำนักงาน เป็นต้น (2) ประเภทพฤติกรรม ได้แก่ พิธีกรรม การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น และ (3) ประเภทภาษา ได้แก่ ประวัตินิพนธ์ คำขวัญองค์กร เป็นต้น

2) *ค่านิยม (Values)* เป็นหลักการเป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม เป็นสิ่งที่บอกสมาชิกองค์การให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ประชาธิปไตย หรือความจงรักภักดี ค่านิยมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าต้องได้รับการบริการที่ดีเสมอ ค่านิยมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นสิ่งที่บอกสมาชิกให้ทราบว่า ควรจะประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การแต่งตัวในสถานที่ต่างๆ ค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3) *ฐานคติ (Assumptions)* คือสิ่งที่สมาชิกทุกคนแสดงออกโดยไม่รู้ตัวซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรม ความคิด หรือการกระทำ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือสงสัยแต่อย่างใด

สรุปแนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับ ระดับแรก เป็นสิ่งที่บุคคลสร้างขึ้นสามารถจับต้องได้และสังเกตได้ เช่น ตราสัญลักษณ์ (โลโก้) เครื่องแต่งกาย พิธีกรรม การสื่อสาร ระดับที่สองคือค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติว่าอะไรควรปฏิบัติ โดยแสดงออกอย่างสามัญสำนึก และระดับที่สามเป็นการแสดงออกจากตัวบุคลากรผ่านกระบวนการคิดเพื่อประโยชน์ขององค์การ

**1.4.2 เจษฎาณี เอี่ยมคุงสวัสดิ์ (2552, น.18)** ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การว่าเป็น ค่านิยม และความเชื่อร่วมกันของบุคคลแบ่งเป็น 3 ชั้น ตามระดับความยากง่ายในการมองเห็น (degree of visibility) ได้แก่

1) *วัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุด* คือ ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรต่อสิ่งที่ยังคงดำรงอยู่ (Artifacts) สามารถมองเห็นได้ง่ายที่สุด เช่น รูปแบบอาคาร ตราประจำองค์การ เครื่องแต่งกาย การตกแต่งสถานที่ทำงาน ภาษาในการสื่อสาร วัฒนธรรมชั้นนี้เป็นรูปธรรม สัมผัสได้ โดยประสาทสัมผัส ดังนั้นวัฒนธรรมชั้นนอกสุดทำความเข้าใจได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมในชั้นอื่นๆ

2) *วัฒนธรรมองค์การชั้นกลาง* คือ ค่านิยมที่ยอมรับ (espoused values) ประกอบด้วยค่านิยมที่สมาชิกและผู้บริหารในองค์การควรปฏิบัติ หรือค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ อาจยังไม่สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์การ เนื่องจากค่านิยมที่ยอมรับอาจจะไม่ตรงกับสิ่งที่องค์การปฏิบัติอยู่บางส่วนหรือทั้งหมด จึงเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ค่อนข้างยาก แต่บุคลากรยังตระหนักถึงอยู่ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควร และได้ทดสอบแล้วว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3) *วัฒนธรรมองค์การชั้นในสุด* คือ ข้อตกลงพื้นฐาน (basic assumptions) เป็นค่านิยมและความเชื่อที่บุคลากรได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สามารถช่วย

แก้ไขปัญหาก็กับองค์การได้ วิธีการแก้ปัญหาปกติที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้โดยอัตโนมัติ เมื่อพบกับปัญหาลักษณะเดียวกัน ข้อตกลงพื้นฐานนี้เป็นนามธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การชั้นนี้ได้ผ่านเวลามานานมาก ข้อตกลงพื้นฐานจึงเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรม

สรุป วัฒนธรรมมีหลายระดับ ตั้งแต่ชั้นนอกสุด คือ วัฒนธรรมองค์การที่สามารถเห็นได้ วัฒนธรรมในชั้นกลางจะเป็นการค้นหาวิธีปฏิบัติให้เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อยึดถือปฏิบัติร่วมกันขององค์การ และชั้นในสุดของวัฒนธรรมองค์การคือ ความเชื่อว่าบุคลากรในองค์การจะสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคขององค์การได้ และเป็นที่ยอมรับ

### 1.5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

1.5.1 ริช สิบสนธ์, (2538) (อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

1) *สภาพแวดล้อมขององค์การ* องค์การแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบผลสำเร็จในตลาด องค์การแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี “ตลาด” สำหรับบริษัทหมายถึงการขาย หรือการผลิต หรือการจัดการค่าใช้จ่าย กล่าวคือ สภาพแวดล้อมขององค์การดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์การมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น องค์การที่มุ่งการขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย เป็นต้น

2) *ค่านิยม* ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมในความเห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์การโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักดี ค่านิยมหมายถึง ความเชื่อที่มั่นคงถาวร วิธีทางที่ควรปฏิบัติหรือสภาวะที่ควรเป็น ค่านิยมจะแสดงมาตรฐานความสามารถที่บุคลากรจะต้องมีและเหตุผลอันถูกต้องซึ่งนำหรือกำหนดทัศนคติ พฤติกรรมใต้อำนาจ ค่านิยมจะระบุเป้าหมายขององค์การและเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าเป้าหมายนั้นสำเร็จบรรลุหรือไม่ ค่านิยมเป็นแรงผลักดันการปฏิบัติงานของสมาชิก ให้สมาชิกผูกพันกับองค์การและปฏิบัติงานประจำวันตามแผนสมาชิกทุกคนจะยึดถือค่านิยมที่มีร่วมกันและการเบี่ยงเบน จากมาตรฐานที่ยึดถือร่วมกันนี้เป็นเรื่องที่ไม่ได้

3) *วีรบุรุษ* คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม และเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่สร้างขึ้นมาจากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การจดจำ องค์การ

หลายแห่งจึงพยายามชักนำคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่าคน  
อื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์การที่แข็งแกร่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ  
แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่างแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์การคนอื่นๆ น่าจะทำตาม

4) *ขนบธรรมเนียมประเพณี* แต่ละองค์การจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้  
ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ  
เป็นตัวอย่างเป็นชัดที่องค์การยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอำลาผู้ที่ทำงานมาจน  
ปลดเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของ  
ทุกๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์การ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็น  
ขนบธรรมเนียมที่องค์การหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

5) *ข่าววัฒนธรรม* คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญ  
ภายในองค์การ โดยจะเป็น ผู้นำสาร ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ  
นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่าวการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์การ

### 1.5.2 เทเร็นซ์ ดีล และอัล เคนเนดี (อ้างถึงในศิริพร ม่านกลาง, 2552, น.28 – 29)

ให้ความหมายองค์ประกอบของวัฒนธรรมว่า การดำรงอยู่อย่างแท้จริงของบริษัทภายในหัวใจ และ  
จิตใจของบุคลากร เป็นการผสมผสานค่านิยม เรื่องราว วีรบุรุษ และงานพิธีที่มีความหมายอย่างมาก  
ต่อบุคลากรที่ทำงานอยู่

1) *ค่านิยม (Values)* หมายถึง มาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านต่อชีวิต  
การใช้ดุลพินิจทางศีลธรรมของเรา การตอบสนองต่อบุคคลอื่น ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ  
ค่านิยมเป็นหลักพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์การ ค่านิยมที่เข้มแข็งทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูก  
คาดหวังให้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ ค่านิยมมีลักษณะ 3 อย่าง คือ (1) เป็นสิ่งที่ยืนยันสิ่งสำคัญภายใน  
องค์การ (2) ผู้บริหารจะต้องสื่อสารค่านิยมไปยังสมาชิกในองค์การ และ (3) สมาชิกทุกคนในองค์การ  
จะต้องรับรู้ร่วมกัน ค่านิยมจึงเป็นแบบแผน หน้าที่ในการปฏิบัติงาน ค่านิยมจึงเป็นกุญแจสำคัญอย่าง  
ยิ่งต่อการพัฒนาองค์การให้เข้มแข็ง ค่านิยมที่เป็นเลิศจะสร้างทิศทางของความรู้สึกร่วมแก่บุคลากรทุก  
คนให้มีพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

2) *เรื่องราว* จะมีพลังในการถ่ายทอดวัฒนธรรมช่วยให้บุคลากรรู้สิ่งต่างๆ

3) *วีรบุรุษ* เป็นแบบจำลองบทบาทขององค์การในการดำเนินงาน แสดงให้  
เห็นคุณลักษณะและการสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่ ทำให้เห็นจุดเด่นของค่านิยม

4) *พิธีและงานพิธี (ritual and ceremonies)* เป็นสัญลักษณ์ภายนอกของ  
สิ่งที่องค์การให้คุณค่า เป็นแนวทางพฤติกรรมภายในองค์การ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของวัฒนธรรมขององค์การ คือ สภาพแวดล้อม ได้แก่  
ค่านิยม วีรบุรุษขององค์การ พิธี แนวปฏิบัติและเครือข่ายทางวัฒนธรรม ค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

เพราะเป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ การแบ่งวัฒนธรรมเป็นไว้หลายระดับ สรุปย่อได้เป็น 2 ส่วน คือ เนื้อหาและส่วนที่เป็นรูปแบบ ส่วนที่เป็นเนื้อหามีลักษณะเป็นนามธรรม ประกอบไปด้วย ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน ส่วนที่เป็นรูปแบบประกอบไปด้วย การตกแต่ง สถานที่ เรื่องเวลา พิธีต่างๆ สำนวนภาษา ส่วนที่เห็นได้ชัด ทำหน้าที่บ่งชี้หรือสะท้อนให้เป็นเนื้อหา

### 1.6 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น.14-20) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆเดียว วัฒนธรรมเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถนำมาคาดคะเน พฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์การเดียวกันได้ ดังนั้นคนในสังคมจึงมีค่านิยม ความประพฤติ ความเชื่อที่คล้ายคลึงหรือเป็นแบบเดียวกัน ซึ่งสมาชิกในองค์การเห็นตรงกัน

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับ จะต้องอาศัยเวลาในการพิสูจน์และทดสอบแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้จากการทำงานในหน่วยงานตั้งแต่เริ่มมาทำงานในหน่วยงานผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ โดยหัวหน้าชี้แนะวิธีคิดวิธีการทำงานและการวางตัว พนักงานใหม่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกต ทำให้สมาชิกรู้ว่าควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน คือ การเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคม นั่นเอง

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่คนในองค์การคิดเชื่อและทำซ้ำๆ จนกลายเป็นการกระทำที่ทำไปโดยอัตโนมัติ จึงไม่คำนึงถึงการอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม บางสถานการณ์วัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจก็สามารถกลับสู่ความคิดคำนึงถึงของคนในองค์การได้

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ หน่วยงานพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานไปยังสมาชิกใหม่ ให้พนักงานทำตามสัญลักษณ์ต่าง ๆ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ แก่บุคลากรที่เสียสละอุทิศแก่หน่วยงาน ซึ่งมักเป็นสัญลักษณ์ที่นิยมใช้สื่อความหมาย พนักงานหรือ

บุคคลภายนอกพยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานอาจบ่งชี้ให้เห็นวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานนั้น

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาจนกลายเป็นที่ยอมรับของกลุ่มว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่ม ดังนั้น จึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม วัฒนธรรมองค์การจึงต้องผ่านระยะเวลาในการทดสอบหรือพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และต้องได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การต้องผ่านการใช้สัญลักษณ์ เป็นการกระทำเพื่อพัฒนาองค์การโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ ในหน่วยงาน สัญลักษณ์ในองค์การจึงเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นวัฒนธรรมองค์การ และประการสุดท้ายคือวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ไม่คงที่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

### 1.7 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผล

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, น.23-25) ได้กล่าวว่ามีนักวิชาการจำนวนไม่น้อยกำหนดมิติ (Dimension) หรือคุณลักษณะ (Attributes) ของวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา เพื่อสะดวกต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) (Cameron and Quinn, 1999) หรือวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว (Family) (Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) หรือวัฒนธรรมแบบสโมสรหรือเทพซิวส์ (Handy, 1991) คือวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรมากกว่างาน องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดา หรือ มารดา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอำนาจ และการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คนบุคลากรทำงานด้วยความจงรักภักดี หรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ขณะเดียวกันมีความผูกพันกันสูง ให้ความสำคัญกับผลกำไรระยะยาว มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ใช้หลักศีลธรรม ความสำเร็จพิจารณาจากการเอาใจใส่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ การทำงานมีลักษณะเป็นลำดับขั้นการบังคับบัญชา แบ่งหน้าที่การทำงานจากศูนย์กลาง เน้นการทำงานเป็นทีมร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้มีกระบวนการทำงานแบบราชการเล็กน้อย ค่อนข้างปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ยากขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจซึ่งอำนาจมาจากการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต มีการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ส่วนตัว

ในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้มีอำนาจมากกว่าผลงานจริงๆ พนักงานไว้วางใจกันและกันมาก ให้คุณค่าแก่บุคลากร โดยเห็นว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า องค์การจึงมีความอบอุ่นสนิทสนมกันมากและที่สำคัญเป็นมิตรต่อกัน

2. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) (Deal and Kennedy, 1982, Cameron and Quinn, 1999) หรือวัฒนธรรมองค์การแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower) (Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) หรือวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง หรือแบบเทพอพอลโล (Handy, 1991) มีที่มาจากแนวคิดของ Weber และ Taylor and Ford คือ องค์การมีหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน มีความเป็นทางการสูงมาก มีกฎระเบียบจำนวนมาก งานที่ทำเป็นประจำเพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ให้ความสำคัญกับความมั่นคง การคาดการณ์ได้ ความปลอดภัย งานประจำและความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นลำดับขั้นการบังคับบัญชา และงานเป็นสำคัญ รวมอำนาจและเป็นทางการสูง องค์การขาดความยืดหยุ่น ดำเนินงานล่าช้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นต่อการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) (Cameron and Quinn, 1999; Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) หรือวัฒนธรรมมุ่งเน้นภารกิจ หรือแบบเทพเอธิน่า (Handy, 1991) ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ และริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำองค์การกล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญกับนวัตกรรม บุคลากร ผูกพันกับการทดลอง และการสร้างสิ่งใหม่แก่องค์การ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความทันสมัย กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นอิสระในการทำงาน เสนอสิ่งใหม่ๆ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีลักษณะเป็นเครือข่าย มีโครงสร้างอย่างหลวมๆ ทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่นให้อิสระแก่บุคลากร ให้อำนาจ และมีความเป็นทางการน้อย องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง

4. วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) (Cameron and Quinn, 1999) หรือวัฒนธรรมทำงานหนักและสนุกสนาน (Work Hard and Play Hard) (Deal and Kennedy, 1982) หรือวัฒนธรรมองค์การแบบจรวดนำวิถี หรือวัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล หรือแบบเทพดิโอซีอุส (Handy, 1991) วัฒนธรรมแบบนี้มีความเชื่อว่า บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้ และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อน ความผูกพันของบุคลากรในองค์การอยู่ที่ชัยชนะ ชื่อเสียง และความสำเร็จ วัฒนธรรมแบบนี้จึงให้ความสำคัญกับงาน แต่ยืดหยุ่นมีพลวัต ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี บุคลากรที่มีความรู้ หรือความเชี่ยวชาญจะมีอิสระมาก บุคลากรผูกพันต่องาน การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

### 1.8 ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์การ

ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถ้าวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง บุคลากรในองค์การก็จะเกิดพฤติกรรมและมีจิตวิญญาณที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม เกิดความผูกพันกับองค์กรและเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กรเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรในการประพฤติปฏิบัติ หรือทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ รวมทั้งกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ช่วยให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การเมื่อมีการถ่ายทอดเอกลักษณ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ต้องมีการทำงานที่ประสานกัน

สรุปการศึกษาครั้งนี้วัฒนธรรมองค์การและการจัดการสาธารณะแบบใหม่ (NPM) เชื่อมโยงกันในหลายวิธี ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและการนำไปปฏิบัติภายในองค์กรภาครัฐ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ลักษณะรูปธรรม ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ สัญลักษณ์ วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์การ ขนบธรรมเนียมประเพณี พฤติกรรม เป็นต้น และลักษณะนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติ อุดมการณ์ ความเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางหรือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละองค์การมีความแตกต่างกันตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็น ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน ผ่านระยะเวลาในการทดสอบหรือพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ไม่คงที่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา วัฒนธรรมองค์การยังสามารถกำหนดทิศทาง การดำเนินการและประสิทธิผลของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการอำนวยความสะดวกหรือขัดขวางการยอมรับและการดำเนินการภายในองค์กรภาครัฐ ในทางกลับกันการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การโดยการส่งเสริมการวางแนวการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่น การมุ่งเน้นลูกค้า ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การกระจายอำนาจ การเพิ่มขีดความสามารถ และคุณธรรม แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งจะกล่าวในลำดับต่อไป



## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

โดยขอเสนอหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2) ความหมายและลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามลำดับ

### 2.1 ความเป็นมาของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีในช่วงปัจจุบันได้ส่งผลทำให้สังคมการเมืองเกือบทุกแห่งเผชิญกับปัญหาสำคัญที่คล้ายคลึงกัน อันได้แก่การมีรัฐบาลและระบบราชการที่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความยืดหยุ่น ทำงานล่าช้า ไม่ทันกาล เนื่องจากเป็นกลไกและกระบวนการที่ออกแบบและกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในบริบทของสังคมอุตสาหกรรมที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยตัวแทน เน้นการจัดโครงสร้างอำนาจในแนวดิ่ง การปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางที่รัดกุม เคยชินกับการดำรงอยู่ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไม่รวดเร็ว แต่เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว ซับซ้อน และมีความไม่แน่นอนสูง จึงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ค่อนข้างช้า การปฏิรูประบบการจัดการปกครองจึงเป็นปฏิกริยาตอบสนองต่อสภาวะโลกาภิวัตน์และปัญหาการขาดประสิทธิผลของการจัดการปกครองภายในสังคมการเมือง โลกาภิวัตน์ทำให้สังคมการเมืองเผชิญกับสถานการณ์แข่งขันที่ค่อนข้างสูง ทำให้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องขาดความชัดเจน จนยากที่จะคาดการณ์ได้อย่างถูกต้อง ในขณะที่ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมาประเทศต่างๆ มักจัดการปกครองโดยเน้นให้รัฐมีบทบาทชี้แนะและเข้ามาแทรกแซงในกิจการสาธารณะต่างๆ เป็นสำคัญจนทำให้บทบาทหน้าที่ขนาดจำนวนขององค์การข้าราชการภาครัฐขยายจำนวนขึ้นอย่างก้าวกระโดดและกลายเป็นปัญหาสำคัญของภาครัฐในช่วงปัจจุบัน ทำให้ภาระด้านค่าใช้จ่ายของรัฐเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ความสามารถในการเพิ่มรายได้จากภาษีและรายได้อื่นๆ ลดน้อยลง จึงทำให้ประชาชนทั่วไปเกิดความรู้สึกขาดความเชื่อมั่น ไม่ยอมรับในผลการทำงานขององค์การภาครัฐ (Igraham (1994) และ OECD (1996) (อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) การปฏิรูประบบราชการเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่างๆ ให้ความสนใจมาก สืบเนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเปลี่ยนแปลงได้อย่างกว้างขวาง ส่งผลให้เกิดการเปรียบเทียบคุณภาพในการรับบริการจากภาครัฐความต้องการบริการที่ดีจากภาครัฐมีมากขึ้น ความล่าช้าความไม่สะดวกและคุณภาพการให้บริการของรัฐเป็นปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศได้ดำเนินการปรับปรุงอย่างเร่งด่วนมาระยะหนึ่งแล้ว หนึ่งในประเด็นร่วมที่พบและจำเป็นต้องปฏิรูป ได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณ์ งานยังล่าช้า ข้ำซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคเอกชน มีกฎระเบียบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่น

ระบบการทำงานไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส และไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง (สำนักงาน กพ, 2547)

## 2.2 ความหมายและลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มีรากฐานจากการปรับโฉมภาครัฐแนวใหม่ เริ่มต้นโดยเดวิด ออสบอร์น และเทด แกปเบอร์ (David Osborne และ Ted Gaebler) ซึ่งสรุปปรัชญาและแนวคิดดังนี้

### 2.2.1 เดวิด ออสบอร์น และเทด แกปเบอร์ (David Osborne และ Ted Gaebler)

(อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2547) ได้เสนอแนวคิดการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ ผลงานในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1992 ซึ่งแนวคิด Reinventing นี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งสรุปปรัชญาและแนวคิดดังนี้

- 1) ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
- 2) ต้องการให้ราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง มากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a competitive government)
- 3) ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
- 4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-driven government)
- 5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน มากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
- 6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
- 7) ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
- 8) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้าคือให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)

9) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้นโดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

10) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

แนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดี คลินตัน ผ่านการทำงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review ที่ถูกตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1993 รวมถึงการสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระการประชุมสัมมนาและถ่ามองในภาพกว้าง Peters and Pierre เห็นว่าเรื่องของ Reinventing Government ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ด้วย (เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2548) จากแนวคิดดังกล่าวนำมาสู่กระแสการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐจากเดิมที่มีระบบการบริหารราชการโดยมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นเน้นกฎระเบียบ ขาดความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารราชการโดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ แปรสภาพกิจการของรัฐให้เอกชนดำเนินการ สร้างการแข่งขัน การให้บริการ กระจายอำนาจการบริหารรวมถึงให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชนเน้น การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารและสารสนเทศ ได้มีนักวิชาการชาวไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายและลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

**2.2.2 อาร์.เอ.ดับเบิลยู.โรดส์ (R.A.W.Rhodes)** (อ้างถึงในสุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ได้กล่าวถึงการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่ามีความหมายครอบคลุมอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ การจัดการนิยม (managerialism) และเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (new institutional economics) ซึ่งในระยะแรก (ก่อนปี ค.ศ. 1985) นั้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความหมายค่อนข้างแคบและครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการจัดการสมัยใหม่ในระยะเวลาดต่อมา (ภายหลังปี ค.ศ.1988) เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ได้มีการขยายแนวทางและปรับเปลี่ยนมาตรการปฏิรูประบบราชการไปสู่การอิงกับระบบตลาดทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้มีการขยายขอบเขตออกไปจากเดิมให้กว้างขวางขึ้นและส่งผลให้การจัดการนิยมกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่เท่านั้น

**2.2.3 โจนธาน บอสตัน (Jonathan Boston)** (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) ได้สรุปสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่ภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับโดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6) เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว หรือเฉพาะกิจการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

**2.2.4 คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) (อ้างถึงในสุพจน์ ทรายแก้ว, 2545)** ได้อธิบายถึง ลักษณะสำคัญ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้หลายประการ กล่าวคือ

1) เป็นกระบวนการบริหารที่ เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน

- 2) เป็นกระบวนการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) มากกว่าภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)
- 3) เป็นกระบวนการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล
- 4) เป็นกระบวนการบริหารที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregation) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)
- 5) เป็นกระบวนการบริหารที่เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น
- 6) ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัย และเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)
- 7) เป็นกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

**2.2.5 อีวาน เฟอร์ไลน์ (Ewan ferlie) และคณะ** (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) ได้พยายามสำรวจแนวความคิด และจัดแบ่งประเภทของ NPM ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ

- 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Drive) เป็นแนวความคิด ในระยะเริ่มแรกของ NPM ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัย หรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (business-like approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน
- 2) การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization) เป็น แนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลักและภารกิจงานรอง (core function/non-core function) เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาด (market testing) หรือเปิดให้มีการแข่งขัน (contestability) การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (purchaser-provider split) การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (contractualism) รวมถึงการจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (agencification)
- 3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

4) การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public Service Orientation) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

**2.2.6 ทิพาวัตติ เมฆสวรรค์ (2542)** (อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) อติตเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของไทย ในฐานะผู้ปฏิบัติงานได้ชี้ถึงคุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย

- 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- 2) การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
- 3) การกำหนด การวัดและการให้รางวัล แก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล
- 4) การสร้างระบบสนับสนุน ทั้งในด้านของบุคลากร (เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

5) การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้ภาคเอกชนทำ กระบวนการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยที่ได้มีการผลักดันให้มีการดำเนินการในช่วงปัจจุบันโดยรัฐบาลภายใต้กรอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้ หากมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะมีผลทำให้ระบบราชการไทยมีพัฒนาการไปในแนวทางที่พึงประสงค์มากขึ้น อันได้แก่การเป็นระบบราชการที่มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) ระบบบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และค่านิยมของประชาชน
- 2) เป็นระบบบริหารราชการที่ชื่อตรงและโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่
- 3) เป็นระบบบริหารราชการที่มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และผลงาน
- 4) เป็นระบบบริหารราชการที่มีความคงเส้นคงวา มีมาตรฐานของการดำเนินงาน
- 5) เป็นระบบบริหารราชการที่มองการณ์ไกล ทันสมัย ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้รวดเร็ว สอดรับกับสถานการณ์
- 6) เป็นระบบบริหารราชการที่มีความมั่นคง กล้าหาญ (เข้มแข็ง) ที่พร้อมจะยืนหยัดเคียงข้างประชาชนไม่ยอมให้อธรรมมาลวงล้ำได้
- 7) เป็นระบบบริหารราชการที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือศรัทธาจากประชาชนว่าเป็นระบบที่มีคุณภาพประสิทธิภาพ และคุณธรรม

8) เป็นระบบบริหารราชการที่เข้าใจง่ายและเป็นเพื่อนประชาชน

จากความหมายและลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่กำลังก้าวข้ามต้น สรุปลงได้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐโดยให้ความสำคัญต่อการบริหารงานแบบมีอาชีพ มุ่งเน้นทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มีขนาดเล็กลงเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันประมูลงานเพื่อลดต้นทุน เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคเอกชนโดยแข่งขันการให้บริการสาธารณะเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและมีการให้รางวัลตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่สามารถนำไปสู่แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ซึ่งจะกล่าวในลำดับต่อไป

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based Management)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งได้นำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลากหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฮองกง เป็นต้น นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ในประเทศต่างๆ ตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) ก็เป็นวิธีที่มีบทบาทสำคัญมากในการบริหารงานของรัฐบาลในประเทศต่างๆ เปลี่ยนรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น เงิน บุคลากร วัสดุ ต่างๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำงานแบบตามกฎระเบียบ และความถูกกฎหมาย และมาตรฐาน เปลี่ยนมาให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้งบประมาณได้คุ้มค่าที่สุด และเพิ่มความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

สำหรับประเทศไทยได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของภาคราชการเช่นเดียวกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปภาคราชการเช่นเดียวกันด้วยเหตุนี้จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในทางเลือกของการปฏิรูประบบราชการไทย

โดยขอเสนอหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ประโยชน์ 4) กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 6) ลักษณะขององค์การที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 7) กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ 8) ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ 9) การประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ Balanced Scorecard 10) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ( I AM READY) และ 11) ประโยชน์ของการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

### 3.1 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีหน่วยงานและนักวิชาการได้เสนอไว้ในหลากหลายแบบดังนี้

**3.1.1 สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2547)** การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

**3.1.2 ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543: 3)** การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

**3.1.3 ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 146)** (อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

สรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าเน้นกระบวนการแบบดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติมา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

### 3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์การให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์การบรรลุวิสัยทัศน์



### 3.3 ประโยชน์

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์การอยู่ ณ ตำแหน่งใด ไกลหรือไกลจากเป้าหมายหรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการรู้ว่าองค์การกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด งานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์พึงพอใจการปฏิบัติงานขององค์การเพียงใด การปฏิบัติงานภายในองค์การอยู่ในความควบคุมหรือไม่ และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

### 3.4 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น. 32) ได้จัดแบ่งกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3 ถึง 5 ปี ของหน่วยงาน ส่วนราชการที่หน่วยงานต้องดำเนินการภายใต้หลักการมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงาน การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicators: KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย และการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาล หรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ รวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจะต้องดำเนินการโดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) การดำเนินการเพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงาน (performance based budgeting system หรือ PBBS)

3. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report หรือ Accountability Report) เมื่อส่วนราชการจัดให้มีการดำเนินงานตามแผนและจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดแล้วจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีถัดไป

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

### 3.5 เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารลักษณะนี้หากเราไม่สามารถวัดผลงานได้เราก็ไม่สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีได้ การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและต้นทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาการวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวข้องในการทำงานทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต่องรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการปฏิบัติงานและสิ่งตอบแทน

**3.5.1 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)** การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดต่างๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดได้ ในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality) วัดอุปสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงาน ในองค์การคือ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ตามความคาดหวัง

**3.5.2 การเทียบงาน (Benchmarking)** สามารถเข้าใจได้โดยเริ่มจากการหาองค์การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในสาขาเดียวกัน กับองค์การที่เราทำอยู่แล้วทำการศึกษาอย่างละเอียดว่าองค์การนั้นทำไม่ถึงทำงานประสบความสำเร็จสูงสุดอย่างนั้น จากนั้นก็วางแผนที่จะยกระดับผลงานของเราให้ถึงระดับองค์การต้นแบบดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้พร้อมทั้งติดตามผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการเทียบงานก็คือการ

อาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานแล้วเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีที่สุด

**3.5.3 คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)** จุดเน้นของเรื่องคุณภาพการให้บริการอยู่ที่การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการขอทั้งในเรื่องการให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน และผู้เสนอแนะให้ความเห็นในการจะปรับปรุงบริการต่อไป เรื่องคุณภาพการให้บริการนี้ถือเป็นเรื่องที่มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการมากที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการมีเรื่องดังต่อไปนี้ เรื่องการเข้าถึงความสะดวกในการไปรับบริการ (Accessibility and Convenience) เช่นสถานที่ไปมาสะดวก เวลาทำการที่เหมาะสม ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (Simplicity) เช่น แบบฟอร์มสั้น กระทัดรัด เข้าใจง่าย ไม่กรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือภาษาที่เข้าใจไม่สลับซับซ้อน การให้บริการอย่างถูกต้อง (Accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (Timelines) และการให้บริการที่ปลอดภัย (Safety)

**3.5.4 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)** คือการตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลการปฏิบัติงานซึ่งจะมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอกหรือการตรวจสอบภายในองค์การ

**3.5.5 การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)** เป็นกระบวนการที่ศึกษาว่าการวัดผล โดยจะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบาย หรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธ์ของเหตุและผล และอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ ผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1) การมอบอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) ผู้บริหารองค์การจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจในการดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎระเบียบและอุปสรรคทั้งไปโดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

2) การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic) แผนองค์การและแผนกลยุทธ์ จะเป็นการกำหนดกรอบการทำงานที่กว้างไกลให้แก่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเน้นที่ผลสำเร็จอาจจะทำให้มองแต่ผลระยะสั้นแผนองค์การและกลยุทธ์นี้ ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การกับเป้าหมายโครงการในระดับปฏิบัติ

3) การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) การทำสัญญาผลการปฏิบัติงานมีได้ทั้งการทำสัญญาภายในองค์การและสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้มีอำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์การ การทำสัญญาจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปี ข้อตกลงเรื่องงบประมาณ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และข้อตกลงเกี่ยวกับการบริหารภายในด้วย

### 3.6 ลักษณะขององค์การที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาชาติ เมฆสุวรรณค์ (2543, อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) ได้กล่าวถึงองค์การที่ได้มีการใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าจะมีลักษณะทั่วไปดังนี้

1. มีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิต ผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การเท่านั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนต่างรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้มีการกำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาได้เป็นอย่างดี เป็นผู้แก้ไขปัญหา และสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาที่ทำให้เกิดการท้อแท้แล้ว รวมทั้งลดขั้นตอนการทำงานยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย
7. มีระบบการสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการ และให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา
8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิด ความรู้ใหม่ๆ และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์การที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอน และเป็นองค์การที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์การภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญ กำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานใช้ดุลพินิจในการทำงาน ที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเบื้องต้นองค์กรควรมีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรม ที่จะดำเนินการให้มีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันและเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน โดยมีการเน้นที่ผลลัพธ์ และผลผลิต ต่อมาจะต้องให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงสิ่งที่องค์กรได้มีการดำเนินการอยู่ ต้องมีการให้ศึกษาหาความรู้สร้างความเข้าใจและเกิดการยอมรับต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการย่อมจะเป็นไปด้วยดีถ้าเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ความร่วมมือในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

### 3.7 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์

กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ แบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณชนทั่วไป ที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ต่างๆ หน่วยงานราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชนภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา

2. ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างขององค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรมค่านิยม

3. ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. ด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญต่อการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณแผ่นดิน ความสามารถของการให้บริการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่ผ่านมา

### 3.8 ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance Indicator) ที่เหมาะสมคือจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กรการวัดผลการปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับลำดับขั้นของเป้าหมายขององค์กรด้วย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมและอาจทำให้ผู้บริหารองค์กรตัดสินใจ

ผิดพลาดได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจกับทุกคนให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ความจำเป็นของการวัดผลอย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับงานขององค์การจะช่วยให้เกิดการยอมรับ ในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ควรให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติย่อมรู้ข้อมูลต่างๆ ได้ดี และจะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วย โดยปกติแล้วองค์การหนึ่งมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ชุด นอกจากจะเป็นตัวชี้วัดตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารองค์การแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงผลงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก (External Stakeholders) รับทราบด้วย ซึ่งตัวชี้วัดกลุ่มนี้จะต้องไม่ซับซ้อน และอิงหลักวิชาการมากเกินไป แต่ควรเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หรือความต้องการของกลุ่มผู้อ่านรายงานผลการปฏิบัติงานระบบการวัดผลที่ดีจะใช้ตัวแปรไม่กี่ตัว เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการวัดผลสำเร็จของงาน โดยนำมากำหนดเป้าหมายให้เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะนำผลงานจริงที่เกิดขึ้นมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายในตัวชี้วัดนั้น ตัวอย่างเช่น การประเมินความพึงพอใจของประชาชนของผู้รับบริการ มีตัวชี้วัด KPI คือ ร้อยละของความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ จากนั้นนำมาสู่การกำหนดเป้าหมายเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะต้องให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการบริการหน่วยงานรัฐ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 เป็นต้น KPI เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์การ โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้อง SMART ได้แก่ 1. Specific ความเฉพาะเจาะจง 2. Measurable ตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง 3. Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 4. Realistic มีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง 5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

### 3.9 การประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1992 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรของภาคเอกชนใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process) ด้านองค์กร (Learning and Growth) และด้านการเงิน (Financial) ต่อมามีการนำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างแพร่หลาย

สำนักงาน ก.พ. ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์การในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์การจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและมุมมองด้านการเงิน ซึ่งปกติหน่วยงานภาครัฐจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร

โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยเองมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชน ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์และให้ความสำคัญกับเรื่องการเงินเฉพาะเวลาเสนอของงบประมาณประจำปีเท่านั้น

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.(2547) สำนักงาน ก.พ. พิจารณากำหนดมุมมองใน Balanced Scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง โดยปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพของงานราชการ ดังนี้

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์การในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาลหน่วยงานราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์การพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์การ วัฒนธรรม และค่านิยม

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์การต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์การควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤตินิชอบที่เกิดขึ้น

<p><b>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ</b> ประชาชนผู้รับบริการ, นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, รัฐบาล, ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์</p>	<p><b>องค์ประกอบภายในองค์การ</b> ความรู้ความสามารถของบุคลากร, ทักษะ, จริยธรรม, ขวัญและกำลังใจ, กระบวนการทำงาน, วัฒนธรรมองค์การ</p>
<p><b>นวัตกรรม</b> งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, การพัฒนาระบบงาน, การสร้างเครือข่าย, ระบบการตรวจค้นข้อมูล, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, การป้องกันการทุจริตและประพฤตินิชอบ</p>	<p><b>การเงิน</b> ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร, การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์, การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล</p>

ภาพที่ 2.1 ตัวแบบประยุกต์ของ Balanced Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

ที่มา: สวัสดิการสำนักงานก.พ., (2547:น.18) (อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559)

### 3.10 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

ในหัวข้อแนวคิดค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดแบ่งเป็นหัวข้อหลักๆ ดังนี้ 1) ความเป็นมาของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และ 2) ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ตามลำดับดังนี้

#### 3.10.1 ความเป็นมากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ระบบราชการไทยได้ถูกปฏิรูปตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่บนพื้นฐานหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบาย ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบในการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน กพร., 2549) คือ

1) นโยบายรัฐบาล ของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ที่ได้แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ข้อ 15.2 (4) ระบุว่า “จะเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของราชการให้มีทัศนคติ ที่เอื้อต่อการทำงานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้การบริการราชการที่มีความยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นกระบวนการและเป็นระบบ”

2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความมีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรในท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้รับผิดชอบต่อผลของงานและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

3) คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ให้ทุกส่วนราชการ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐทุกแห่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน 3) การรื้อปรับระบบการเงินและงบประมาณ 4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีสาระสำคัญด้วยการบริหารราชการเพื่อมุ่งประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิด



ความคุ้มค่า ไม่มีขั้นตอนเกินความจำเป็น ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ให้ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ประกอบด้วย 3 แนวคือ 1) สร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ 2) การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

### 3.10.2 ความหมายของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

#### (I AM READY)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549, น. 3-4) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1) กระบวนทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชนที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป

2) วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตของหมู่คณะ วัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติ และวัฒนธรรมทางความเชื่อ ค่านิยม มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์การว่า หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้เป็นสมาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน แบ่งได้เป็น 5 ส่วน คือ ค่านิยม บรรทัดฐานบุคคล วัตถุ เครื่องใช้ เครื่องมือการทำงาน สภาพแวดล้อมทางการทำงาน

3) ค่านิยม หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่า เป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนิยมถือเป็นแนวทางพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำๆ บ่อยๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อกันไปเป็นวัฒนธรรมได้

4) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการมีดังต่อไปนี้

(1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่อย่าง ตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง

ไม่หลงกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

(2) ชยันตั้งใจทำงาน (Activeness) หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

(3) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หมายความว่า การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละยึด หลักวิชาการ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใด ๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจ ต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

(4) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสมัย (Relevancy) หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัว ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และ วิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

(5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

(6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ ระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูล การปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์การ ปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบทำงานให้ สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

(7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) หมายความว่า การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาคและหลัก นิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้อื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

(8) มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวความคิดในการดำเนินงานของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ได้แก่ 1) การเสริมสร้างจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เป็นเรื่องที่ไม่สามารถวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ที่ตายตัวได้ เนื่องจากมีปัจจัยที่มี อิทธิพลสนับสนุนส่งเสริม เอื้อ หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานอยู่มากมายหลายประการ ทั้งที่ เกี่ยวข้อง

กันกับวิธีปฏิบัติของแต่ละบุคคลและระบบสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวคน แนวความคิดในการเสริมสร้างจริยธรรม และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ จึงจำเป็นจะต้องมุ่งเน้นการ ดำเนินงานในลักษณะ มนุษย์หรือคนเป็นศูนย์กลาง แบบองค์รวม (Holistic People Centered Approach) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรก ๆ มีแรงขับเคลื่อนด้วยตนเอง ซึ่ง จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเสริมสร้าง จริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวย (Empowering and Enabling) 2) ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบ ราชการ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างจริยธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวน ทัศน์ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดดังกล่าวข้างต้นไว้ 3 แนวทางหลัก ๆ ด้วยกัน 3) เมื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว เป็นที่คาดหวังว่าจะทำให้ได้ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่ ที่มีวัฒนธรรมในการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ชัยันตั้งใจ ทำงาน ในเชิงรุกมีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลก สามารถปรับตัวได้ทันโลก ทันสังคม มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผลงานและสังคม มีใจและการกระทำแบบมีส่วนร่วมเป็นประชาธิปไตย โปร่งใสและทำงานโดยมุ่งเน้นผลงาน มีความพร้อมที่จะทำงานเพื่อประชาชน “I AM READY”

### 3.11 ประโยชน์ของการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) (อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ พุดเดช, 2559) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจจะอธิบายได้อีกแบบว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Efficiency) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้สำคัญมากของการเป็นนักบริหารที่ดี

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยการนำปัจจัยจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยกว่าแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์การมีประสิทธิภาพสัดส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์การมีประสิทธิภาพสัดส่วนนี้ทำให้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงคุณภาพ ในมาตรการต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถได้ดีขึ้นโดยการปรับปรุงคุณภาพ คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัด คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่ลดปัจจัยนำเข้า

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้า ของโครงการ นั้นๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิต และผลลัพธ์

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการจัดการที่ มุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์และแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จับต้องได้ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งผลต่อ องค์การ ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ การวัดประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การติดตามและประเมินความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารและความโปร่งใส โดยรวมแล้ว การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถมีผลกระทบ ในการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การโดยการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อโครงการบรรลุผล ลัพท์ที่ต้องการ และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม บุคลากรทุกคนในองค์การได้รับทราบถึงสิ่งที่จะต้อง การดำเนินการอยู่ ต้องมีการให้ศึกษาหาความรู้สร้างความเข้าใจและเกิดการยอมรับต่อการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการย่อมจะเป็นไปด้วยดีถ้าเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ความร่วมมือในการดำเนินการเพื่อให้ บรรลุผลเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ปรากฏดังโครงสร้างอำนาจ หน้าที่ของกรมสรรพสามิต ซึ่งจะกล่าวในลำดับต่อไป

#### 4. โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพสามิต

กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานสำคัญหน่วยงานหนึ่ง ในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ จัดเก็บภาษีโดยมีพันธกิจด้านการจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเสถียรภาพทางการคลัง ส่งเสริม นโยบายภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงานรองรับการพัฒนาที่ยั่งยืนพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม ขับเคลื่อนนวัตกรรมที่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ข้อ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม ข้อ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐโดยทั้งหมดเป็นไปตามทิศทาง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อให้การบริหารการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตได้ ตามเป้าหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กระทรวงการคลังได้กำหนดไว้ การดำเนินงานของกรม สรรพสามิตประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ได้แก่

วิสัยทัศน์ : ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน

The Leader of Tax Collection for Society, Environment and Energy

พันธกิจ : บริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน  
 ขับเคลื่อนมาตรการภาษีเพื่อความผาสุกของประชาชน  
 พัฒนารูปแบบการบริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อรองรับยุควิถีชีวิตแบบใหม่  
 (New Normal)  
 บริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0

ยุทธศาสตร์: นำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดเก็บรายได้ภาษีอย่างยั่งยืน  
 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ ภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน  
 ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน  
 พัฒนาองค์กรสู่ รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

ค่านิยมกรมสรรพสามิต “STARS” :

- S = Standardization หมายถึง ความมีมาตรฐาน
- T = Transparency หมายถึง ความโปร่งใส
- A = Accountability หมายถึง จิตสำนึกความรับผิดชอบ
- R = Rapid & Simplicity หมายถึง ความรวดเร็วและเรียบง่าย
- S = Satisfaction หมายถึง ความพึงพอใจ

วัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) :

- ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โปร่งใส และเป็นธรรม
- พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บูรณาการงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้  
 สิ่งใหม่ๆ
- ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวัง  
 ของผู้รับบริการ
- กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน
- มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน
- เคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ

#### 4.1 ประวัติความเป็นมากรมสรรพสามิต

การจัดตั้งกรมภาษีสรรพสามิต เป็นภาษีที่จัดเก็บจากสินค้าและบริการซึ่งมีเหตุผลสมควรที่จะต้องรับภาระภาษีสูงกว่าปกติ เช่น บริโภคแล้วอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพและศีลธรรมอันดี มีลักษณะฟุ่มเฟือย และสินค้าและบริการที่ได้รับผลประโยชน์เป็นพิเศษจากกิจการของรัฐ เป็นต้น

การจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ในประเทศไทยสันนิษฐานว่ามีการจัดเก็บตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานีแต่ไม่มีหลักฐาน มาปรากฏหลักฐานในสมัยกรุงศรีอยุธยาตอนต้น สมัยพระเจ้าปราสาททอง (พ.ศ.2178) โดยกฎหมายลักษณะพระธรรมนูญได้กำหนดว่าได้เก็บอากรจากสุรา แต่อัตราเท่าใดและวิธีการจัดเก็บอย่างไร ไม่ได้ระบุไว้ แต่ปรากฏหลักฐานชัดเจนในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช สำหรับภาษีสรรพสามิตของไทยอาจกล่าวได้ว่ามีต้นกำเนิดมาจากสินค้าสองประเภท คือ ผืน และสุรา ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดเก็บภาษีดังกล่าวแยกจากกัน คือ กรมผืน และกรมสุรา โดยกรมผืน กิจการผืนในอดีตได้มอบให้นายอากรผูกขาดรับไปจัดทำ ต่อมารัฐบาลได้เข้าดำเนินการต้มและจำหน่ายผืนเอง โดยจัดตั้ง “กรมผืน” เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2449 (ร.ศ.125) โดยมีหม่อมเจ้าปิยะภักดินารถ ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมผืนเป็นคนแรก มีหน้าที่เป็นผู้ทำการรับมอบกิจการผืนคืนมาจากนายอากร และจัดวางระเบียบการผืนให้เป็นของรัฐบาล

สำหรับกรมสุรา กิจการภาษีสุราแต่เดิมได้มีการประมูลมอบให้นายอากรผูกขาดรับไปจัดทำและนำเงินอากรสุราส่งต่อกระทรวงพระคลังฯ ส่วนสุราที่นำเข้ามาจากต่างประเทศให้เก็บภาษีขาเข้าเป็นภาษีสรรพสามิต 3 และนำออกซื้อขายได้ทั่วไปอย่างสินค้าธรรมดา แต่รายได้อากรสุราเก็บได้น้อย ภายหลังรัฐบาลจึงได้ทำสัญญากับนานาประเทศเพิ่มอัตราภาษีสุราให้สูงขึ้น โดยเก็บตามปริมาณแอลกอฮอล์ในน้ำสุรา และได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติภาษีอากรชั้นในจุลศักราช 1248 (พ.ศ.2428) ขึ้นสำหรับบังคับการจัดเก็บภาษีสุราทั้งที่ผลิตในประเทศและนำเข้ามาในราชอาณาจักรเป็นอัตราอย่างเดียวกัน ต่อมารัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่าหากรัฐบาลเข้าจัดการเรื่องภาษีสุราเสียเองทั้งหมดภาษีสุราคงจะทำรายได้ให้มาก จึงได้มีการจัดตั้ง “กรมสุรา” เมื่อวันที่ 25 เมษายน พ.ศ.2452 เพื่อดำเนินการจัดเก็บภาษีสุราทั่วทุกมณฑล แต่ได้มอบหมายให้ “อธิบดีกรมผืน” เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมการบริหารงานของกรมสุรา ส่วนการจัดเก็บภาษีสุราต่างประเทศเป็นหน้าที่ของกรมศุลกากร

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2453 รัฐบาลพิจารณาเห็นว่า การจัดเก็บภาษีสุราถูกแยกอยู่ 2 หน่วยงานไม่สะดวกต่อการบังคับบัญชา จึงแยกงานจัดเก็บภาษีสุราออกจากกรมผืนไปให้กรมศุลกากรรับผิดชอบ โดยมอบหมายให้อธิบดีกรมศุลกากรเป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชางานจัดเก็บภาษีสุราภายในด้วย ในสมัยที่กรมศุลกากรบัญชางานสุราอยู่นี้ ในส่วนการจัดเก็บภาษีสุราตามมณฑลต่าง ๆ เนื่องจากได้ยุบเลิกตำแหน่งคลังมณฑล เมื่อ พ.ศ.2469 จึงโอนการจัดเก็บภาษีสุราทาง

หัวเมืองไปให้เป็นหน้าที่ของสรรพากรมณฑล และสรรพากรจังหวัดจัดทำโดยมีผู้ช่วยเจ้าภาษีสุรามณฑลและจังหวัดเป็นผู้ช่วยเหลือ

ต่อมาจึงได้มีประกาศพระบรมราชโองการลงวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2472 ความว่าการเก็บภาษีขึ้นในเวลานั้นได้ขยายกิจการออกไปทั่วพระราชอาณาจักรแล้ว จึงแยกให้ราชการส่วนนี้ออกจากกรมศุลกากร และตั้งกรมสุราให้มีฐานะเป็นกรมขึ้นเจ้ากรมในกระทรวงพระคลังฯ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2472 การบังคับบัญชางานจัดเก็บภาษีสุราในความควบคุมของกรมศุลกากรก็เป็นอันสิ้นสุดลง รวมเวลาที่กรมสุราอยู่ในความรับผิดชอบของกรมศุลกากรเป็นเวลาปีเศษ

เมื่อแยกงานสุราออกจากกรมศุลกากรแล้ว กรมสุราได้ปฏิบัติงานจัดเก็บภาษีสุราสืบต่อมาจนถึงวันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2473 ได้มีประกาศพระบรมราชโองการ ความว่า กรมสรรพากรและกรมสุรานั้นเป็นกรมซึ่งมีหน้าที่และกิจการอันมีลักษณะคล้ายคลึงกัน จึงให้สมทบกรมสุราเข้ากับกรมสรรพากรในความบังคับบัญชาของอธิบดีกรมสรรพากรโดยบริหารงานร่วมกับเจ้ากรมสุรา

วันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2474 ได้มีประกาศพระบรมราชโองการอีกฉบับหนึ่ง ความว่า กรมสุราซึ่งได้ไปสมทบกับกรมสรรพากรนั้นเป็นกรมหารายได้สำคัญกรมหนึ่งในกระทรวงพระคลังฯ และเพื่อจะได้จัดงานสุราของประเทศให้เป็นผลดียิ่งขึ้น จึงให้แยกกรมสุราออกจากกรมสรรพากร และยกฐานะขึ้นเป็นกรมขึ้นอธิบดี รวมเวลาที่กรมสุราได้ไปสมทบกับกรมสรรพากร 10 เดือน และต่อมาใน พ.ศ. 2474 ก็ได้ทำสัญญาจ้างนายดับบลิว.ดี.รีฟ.ชาวอังกฤษ มาเป็นที่ปรึกษาราชการกรมสุรา มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีสุรา

ใน พ.ศ. 2474 กรมสุราได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ควบคุมและจัดเก็บภาษีไม้ขีดไฟที่สร้างขึ้นในราชอาณาจักรด้วยอีกอย่างหนึ่ง และต่อไปอาจจะมีกิจการอย่างอื่นเพิ่มขึ้นอีกก็ได้ นาม “กรมสุรา” ไม่เหมาะสมกับหน้าที่ราชการที่ปฏิบัติอยู่ จึงได้มีประกาศพระบรมราชโองการลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2474 เปลี่ยนนาม “กรมสุรา” เป็น “กรมสรรพสามิตต์” และในวันรุ่งขึ้นคือวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2474 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งหม่อมเจ้าจิตรโกหกทวิ เกษมศรี ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมสรรพสามิตต์ เป็นคนแรก

กรมสรรพสามิตต์ได้บริหารงานอย่างอิสระได้เพียง 5 เดือนเศษ ในวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2474 จึงได้มีพระบรมราชโองการให้สมทบกรมฝิ่นและกรมสรรพสามิตต์ทั้งสองกรมเข้ากับกรมสรรพากร โดยเลิกตำแหน่งอธิบดีกรมฝิ่นและกรมสรรพสามิตต์ให้อธิบดีกรมสรรพากรเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งงานฝิ่นและงานสรรพสามิตต์ และเนื่องจากสถานที่ทำการยังแยกกันอยู่ คือ อธิบดียังบังคับบัญชางานอยู่ที่กรมสรรพากร ถนนสีพระยา ส่วนกรมฝิ่นตั้งอยู่สามเสน และกรมสรรพสามิตต์ตั้งอยู่ที่ถนนสาทร อธิบดีกรมสรรพากร จึงได้แต่งตั้งผู้รักษางานขึ้น 2 คน เป็นผู้ทำการในหน้าที่ผู้ช่วยอธิบดีฝ่ายสรรพสามิตต์คนหนึ่ง และเป็นผู้ทำการในหน้าที่ผู้ช่วยอธิบดีฝ่ายฝิ่นอีกคนหนึ่ง ซึ่งนับเป็นการมาเข้าสมทบเป็นครั้งที่สอง

ในปีพ.ศ. 2476 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง ให้แยกงานสรรพสามิตต์และงานฝิ่นออกจากกรมสรรพากรแล้วตั้งเป็น “กรมสรรพสามิตต์และฝิ่น” และในปีเดียวกันนั้นได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2476 ให้แก่นาม “กรมสรรพสามิตต์และฝิ่น” เป็น “กรมสรรพสามิต”

กรมสรรพสามิต รูปนกยูงยักษ์ ภายใต้อุณาโลมเปล่งรัศมี อักษรตอนล่างว่า “สรรพสามิตต์” ริมหอบล่างมีลวดลายกนกล้อมรอบนกยูงยักษ์ ซึ่งมีปรากฏในประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง กำหนดภาพเครื่องหมายราชการตามพระราชบัญญัติเครื่องหมายราชการ พุทธศักราช 2482 ต่อมาในปีพุทธศักราช 2493 ได้เปลี่ยนชื่อ “กรมสรรพสามิตต์” เป็น “กรมสรรพสามิต” แต่มีได้มีการเปลี่ยนแปลง คำว่า “สรรพสามิตต์” ในดวงตราประจำกรมแต่อย่างใด

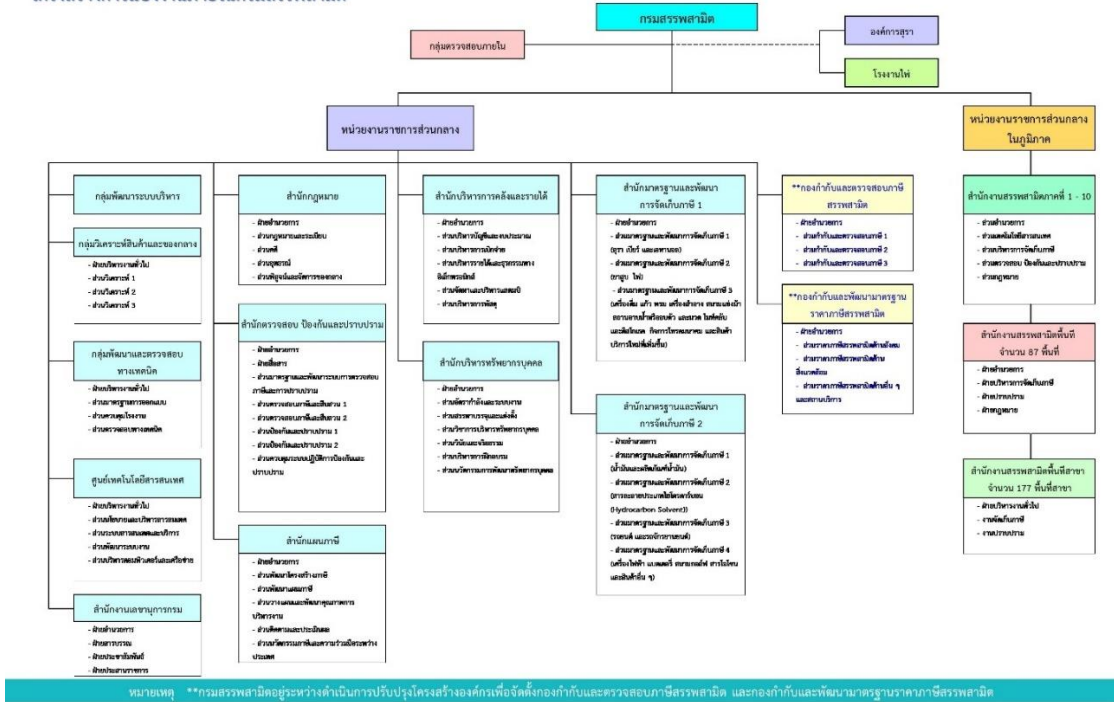
## 4.2 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และอัตรากำลังข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างกรมสรรพสามิต

### 4.2.1 โครงสร้าง

การแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 ลงวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2551 ให้กรมสรรพสามิตมีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารการจัดเก็บภาษีตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ กฎหมายว่าด้วยไฟ กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสุรา กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กรมมีหน้าที่บริหารการจัดเก็บ ตลอดจนตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ และกฎหมายว่าด้วยไฟ เพื่อให้การจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิตมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ ดังแสดงในภาพที่ 2.2



โครงสร้างการแบ่งงานภายในกรมสรรพสามิต



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการแบ่งงานภายในกรมสรรพสามิต

ที่มา : กรมสรรพสามิต

ดังต่อไปนี้

การแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต ให้แบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต

- 1) สำนักงานเลขานุการกรม
- 2) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) สำนักกฎหมาย
- 4) สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- 5) สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- 6) สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1-10 ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- 7) สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม
- 8) สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 1
- 9) สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 2
- 10) สำนักบริหารการคลังและรายได้
- 11) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

- 12) สำนักแผนภาษี
- 13) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- 14) กลุ่มตรวจสอบภายใน
- 15) กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค
- 16) กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง

#### 4.2.2 อำนาจหน้าที่

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้กรมสรรพสามิต มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ กฎหมายว่าด้วยไฟ กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสุรา กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กรมมีหน้าที่บริหารการจัดเก็บ

2) ตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการหลีกเลี่ยงภาษีที่กรมจัดเก็บ

3) เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมต่อกระทรวง

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานแผนงาน การกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด และงานสารสนเทศของกรม

5) บริหารกิจการขององค์กรสุราและโรงงานไฟ

6) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย หรือนโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาลที่สำคัญ

#### 4.2.3 อัตราค่าส่งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว

แสดงได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 อัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวกรมสรรพสามิต  
ในส่วนกลาง

ลำดับ	ส่วนงาน	ข้าราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	รวม
1	สำนักงานเลขานุการกรม	21		19	22	62
2	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	25		32	35	92
3	สำนักกฎหมาย	43		3	24	70
4	สำนักตรวจสอบ ป้องกันและ ปราบปราม	126		27	115	268
5	สำนักมาตรฐานและ พัฒนาการจัดเก็บภาษี 1	61		11	27	99
6	สำนักมาตรฐานและ พัฒนาการจัดเก็บภาษี 2	62		19	31	112
7	สำนักบริหารการคลังและ รายได้	66	1	28	100	195
8	สำนักบริหารทรัพยากร บุคคล	50	30	13	7	100
9	สำนักแผนภาษี	34		5	23	62
10	กลุ่มตรวจสอบภายใน	5		1	1	7
11	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	6			5	11
12	กลุ่มวิเคราะห์สินค้า และของกลาง	46		3	15	64
13	กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบ ทางเทคนิค	23	1	3	8	35
<b>รวม</b>		<b>568</b>	<b>32</b>	<b>164</b>	<b>413</b>	<b>1,177</b>

ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 13 มิถุนายน 2565

กรมสรรพสามิต ได้ส่งเสริมการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามกรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากลอย่างรอบด้าน โดยกรมสรรพสามิตได้เริ่มดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน และได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จ คือ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) รายนาม จำนวนรวม 5 รางวัล ประกอบด้วย

1. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้รับรางวัล หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม
2. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้รับรางวัล หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และหมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้
3. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้รับรางวัล หมวด 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ได้รับรางวัล หมวด 1 ด้านการนำองค์การ
5. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ระดับพื้นฐาน ประจำปี พ.ศ. 2562
6. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ระดับดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2563
7. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ระดับก้าวหน้า ประจำปี พ.ศ. 2564

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสรรพสามิตบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่แท้จริงและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงมีนโยบายให้ขยายผลเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เกณฑ์การควบคุมภายใน และเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Centre: GECC) ไปทั่วองค์กรทั้งหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาคภายใต้โครงการพัฒนาองค์กรแบบบูรณาการ ซึ่งกรมสรรพสามิตได้พัฒนาตัวชี้วัดต่าง ๆ และพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผล ให้มีความสะดวกง่าย และชัดเจนมากขึ้น รวมทั้ง ได้จัดทำคู่มือ “การพัฒนาองค์กรแบบบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565” เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้ประกอบการดำเนินการ โดยกำหนดประเด็นให้ดำเนินการ 4 ประเด็นที่สอดคล้องกับเกณฑ์ PMQA ประกอบด้วย

ประเด็นที่ 1 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปีงบประมาณ 2565 ให้มีการดำเนินกิจกรรม จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่

1. การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของหน่วยงาน สอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ใน 2 ด้านคือการเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & connected Government) และการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) คือ แนวคิดขององค์กรในการดำเนินกิจกรรม การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยอาจสอดแทรกเรื่องนี้ไว้ในกระบวนการประกอบธุรกิจ เช่น กระบวนการผลิต หรือการบริการ การดูแลบุคลากรในองค์กรและครอบครัว รวมไปถึงการดูแลชุมชนและสังคมโดยรอบ นอกจากนี้ CSR ในหลายองค์กรอาจเป็นการตั้งเงื่อนไขให้กับผู้มีส่วนได้เสีย อันหมายถึง ลูกค้า คู่ค้า ผู้ลงทุน รัฐบาล และองค์กรพัฒนาชุมชน รวมกันดูแลรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

ประเด็นที่ 2 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานกรมสรรพสามิต ได้นำหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของสำนักงาน ป.ป.ช. เฉพาะในส่วนของการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency : OIT) ซึ่งเป็นการประเมินระดับการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะของส่วนราชการระดับกรม เพื่อให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้มาประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาจากความเหมาะสมและข้อจำกัดในการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์/กอง/กลุ่ม/สำนักงานเลขานุการกรม/สำนักงานสรรพสามิตภาคและสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน” เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของส่วนราชการระดับกรม ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ ตัวชี้วัดย่อยที่ 1 การเปิดเผยข้อมูล ตัวชี้วัดย่อยที่ 2 การป้องกันการทุจริต

ประเด็นที่ 3 การควบคุมภายใน กรมสรรพสามิต ได้นำ “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานการและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561” มาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดให้ “การควบคุมภายใน” เป็นตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการและหลักเกณฑ์การอุทธรณ์ผลการปฏิบัติราชการของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กอง/กลุ่ม/เลขานุการกรม/ผู้อำนวยการสำนักงานสรรพสามิตภาคและสรรพสามิตพื้นที่ และระดับสำนัก/ศูนย์/กอง/กลุ่ม/สำนักงานเลขานุการกรม/สำนักงานสรรพสามิตภาคและสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อให้การจัดทำ

รายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ สอดคล้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน และเพื่อให้การจัดเตรียมข้อมูลประกอบการจัดทำรายงานการควบคุมภายในมีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำข้อมูลรายงานการควบคุมภายในระดับของส่วนงานย่อยมาประมวลผลในภาพรวม และจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับกรมต่อไป

ประเด็นที่ 4 การพัฒนามาตรฐานการให้บริการของกรมสรรพสามิต กรมสรรพสามิตได้ปรับปรุงกฎหมายที่ใช้ในการบริหารการจัดเก็บภาษีทั้งระบบโดยการยกเลิกกฎหมายที่ใช้อยู่ จำนวน 7 ฉบับ แล้วออกกฎหมายฉบับใหม่ โดยตราเป็นพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 รวมถึงมีการออกกฎหมายอนุบัญญัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายในการบริหารการจัดเก็บภาษีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสะดวกในการใช้ทั้งแก่ประชาชน ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมายและส่วนราชการผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งกรมสรรพสามิต ได้ปรับปรุงคู่มือสำหรับประชาชนของกรมสรรพสามิตให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ขอรับบริการในการขออนุมัติอนุญาตของกระบวนการตามพระราชบัญญัติดังกล่าว รวมทั้งได้เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนทั้งไป รวมถึงบุคลากรของกรมสรรพสามิตได้รับรู้

เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงคู่มือสำหรับประชาชนของกรมสรรพสามิต กรมสรรพสามิตจึงกำหนดให้หน่วยงานในส่วนกลาง จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) รวมถึงเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส ลดต้นทุน ลดความเสี่ยง และสามารถสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชนที่เพิ่มขึ้นได้เกี่ยวกับรายละเอียด เพื่อรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับรายละเอียด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและเทคนิคทั้งหมด และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิตในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กรมสรรพสามิตได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์(Human Capital) ให้มีศักยภาพ มุ่งพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และเป็นคนดีมีความสุข ภายใต้วัฒนธรรมของการทำงานที่มีมาตรฐาน โปร่งใส รับผิดชอบ รวดเร็ว เรียบง่าย สร้างความพึงพอใจ ตามค่านิยม STARS ไปพร้อมกับการพัฒนาให้เป็นองค์กรชั้นนำของภาครัฐในระดับสากลและเป็นผู้นำในประชาคมอาเซียน รวมทั้งได้กำหนดพันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2564 – 2568) ดังนี้

1. วางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งงาน และจัดการกรอบอัตรากำลังเพื่อให้กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจของกรมสรรพสามิต
2. สรรหาบุคลากรกรมสรรพสามิตตามสมรรถนะและกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
3. พัฒนาบุคลากรกรมสรรพสามิตให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพและตำแหน่งงานตามสมรรถนะที่กำหนด และพัฒนาระบบการบริหารองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
4. บริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. พัฒนากระบวนการและการจัดกิจกรรมโดยให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรกรมสรรพสามิต
6. แต่งตั้งและโยกย้ายข้าราชการสอดคล้องกับระบบคุณธรรม หลักธรรมาภิบาล และมีความโปร่งใสตามหลักเกณฑ์ที่ประกาศกำหนด

สรุปการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษารวมสรรพสามิต ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้กรมสรรพสามิต มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสุรา กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กรมมีหน้าที่บริหารการจัดเก็บ ตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการหลีกเลี่ยงภาษีที่กรมจัดเก็บ เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมต่อกระทรวง ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานแผนงาน การกำกับ เร่งรัด ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด และงานสารสนเทศของกรม ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย หรือนโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาล ซึ่งกรมสรรพสามิตเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว และมีบทบาทสำคัญต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างยิ่ง

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลัดดาวรรณ พุดเดช (2559) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ 4) เสนอแนะการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การในการดำเนินงานของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติทั้งในด้านรูปธรรม และนามธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลางกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 4) แนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง คือ ควรจะสร้างยุทธศาสตร์ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของบุคลากรในสำนักงานให้มีความโดดเด่น เพื่อจะได้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดีและชัดเจน ควรส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ภาสุรฎี บุญเกิด (2558) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิผลในการดำเนินงานของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาคเขตภาคใต้กระทรวงมหาดไทย โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาประสิทธิผลในการดำเนินงานของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทย 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยใช้วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิผลในการดำเนินงานในสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า (1) ประสิทธิผลในการดำเนินงานของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การดำเนินงานด้านการบริการด้านช่างมีประสิทธิผลระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ การดำเนินงานด้านการพัฒนาเมือง การผังเมือง และการอาคารตามลำดับ (2) ความสัมพันธ์ระหว่าง



การปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยใช้วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิผลในการดำเนินงานในสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทยในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการปฏิบัติงานโดยใช้วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานตามตัวแบบ I AM READY มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานมากที่สุดในด้านการมุ่งเน้นประสิทธิภาพ รองลงมาได้แก่ด้านการมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย ความรับผิดชอบต่อผลงาน ความขยัน ตั้งใจทำงาน การเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี การปรับตัวได้ทันโลก การมีศีลธรรม คุณธรรม และการทำงานมุ่งเน้นผลงานตามลำดับ

นิภาพร ฉะนิเยน (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม แต่ละศาลในภาค 8 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

สุดารัตน์ โยธาภิบาล (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ อำเภอเมืองนครปฐม 2) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม 3) ศึกษาความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านกลยุทธ์องค์การมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง รองลงมา คือ ด้านนโยบายองค์การ อยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง ด้านกระบวนการ

ทำงานภายในองค์กรอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง และส่วนที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง 2) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านระบบการให้บริการประชาชน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชนอยู่ในระดับสูง และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านกระบวนการให้บริการประชาชนอยู่ในระดับสูง 3) วัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงทุกด้านและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานประชาชนที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ดังนั้นจึงอธิบายได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันมีความสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทยเนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลปานกลางและต่ำตามลำดับ

สุรีพร กาญจนาทฤกษ์ (2553) ศึกษาเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 4) เสนอแนะนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน 4) จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานมาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ

กรณีการ พรณศรี (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 70 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสม ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานและมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

มาลินี เคห์ท่อม (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนา ชุมชนในจังหวัดขอนแก่น 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบบริหารงานมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรม องค์การให้สอดคล้องสัมพันธ์กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผล การศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์การสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ พบว่า วัฒนธรรม องค์การของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ มีลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แข็ง ทั้งในด้าน ค่านิยม ความเชื่อ จารีตธรรมเนียมปฏิบัติตลอดทั้งโครงสร้างในองค์การอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลค่อนข้างมากและผูกพันกันด้วยค่านิยม ความเชื่อ และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ อีกทั้งมีโครงสร้างขององค์การที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการพัฒนา 2) สภาพปัจจุบันของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ พบว่า สำนักงาน พัฒนาชุมชนฯ มีการปฏิบัติตามระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์การ ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์การ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) และการวัดผล การปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนาชุมชนพบว่า วัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ สำนักงานพัฒนาชุมชนฯ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.1 โดยเฉพาะด้านจารีตธรรมเนียมปฏิบัติและความเชื่อในองค์การมีความสัมพันธ์กับระบบการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด 4) แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับระบบการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ ที่มีค่าความคิดเห็นในระดับสูง 3 อันดับแรก ดังนี้ 4.1 ด้านค่านิยม ได้แก่ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนต้องทำงานแบบมืออาชีพ มองวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เป็นสิ่งท้าทายความสามารถ และการทำงานต้องมีการประเมินผลลัพธ์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเสมอ 4.2 ด้านความเชื่อ ได้แก่ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนควรเชื่อว่า การติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะทำให้หน่วยงานได้รับการ ยอมรับและเชื่อถือจากประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก และการทำงานเป็นที่มั่งจะทำให้บรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี 4.3 ด้านโครงสร้างในองค์การ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว ควรมีสายงานการบังคับบัญชาที่สั้นและกะทัดรัด การประสานงานหรือสั่งการสามารถทำได้อย่าง รวดเร็ว และควรมีกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่สามารถยืดหยุ่นได้ 4.4 ด้านจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ ได้แก่ ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมสัมพันธ์ประจำปี ควรมีการจัดการคัดเลือกข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ดีเด่นประจำปี และควรพิจารณาความดีความชอบในรูปแบบ “ทีม”

Salah H. Ghumiem, Nahg A. M. Alawi, Abd A.-A. Al-Refaei, and Khairi A. R. Masaud (2023) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: หลักฐานการวิเคราะห์หลายกลุ่มจากประเทศกำลังพัฒนา (Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries ) การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาคไฟฟ้าของประเทศกำลังพัฒนา สำหรับพนักงานระดับผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ผลลัพธ์นี้สนับสนุนข้อโต้แย้งของนักวิจัยที่ว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ดีกว่า (Giri et al., 2016; Aboajela, 2015; Demir, 2011; Polychroniou & Trivellas, 2018) นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานขององค์กรยังมีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในการกำหนดการเติบโต ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้ ซึ่งรวมถึง Polychroniou และ Trivellas (2018) ซึ่งตั้งข้อสังเกตว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานภายใน (ความสามารถด้านนวัตกรรมและมนุษยสัมพันธ์) และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเติบโตและความสามารถในการทำกำไรขององค์กร จากข้อมูลของ Goromonzi (2016) วัฒนธรรมองค์กรและทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้อื่นๆ ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร นอกจากนี้ ผลลัพธ์นี้ยังสอดคล้องกับผลลัพธ์ของ Nikpour (2017) ที่ค้นพบว่า การนำวัฒนธรรมที่เหมาะสมมาใช้โดยองค์กรจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น จากข้อมูลของ Joseph และ Kibera (2019) วัฒนธรรมองค์กรยังถูกมองว่าเป็นวิธีสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกเหนือจากผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว

การศึกษานี้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะมีพนักงานที่มั่นคงและมุ่งมั่นซึ่งปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น เนื่องจากพนักงานที่รับและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทมุ่งมั่นที่จะพยายามบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงแสดงให้เห็นว่าธุรกิจสามารถสร้างชุดหลักการชั้นนำที่จะต้องปฏิบัติตามได้ดีเพียงใด ตลอดจนทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการ สนับสนุนทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตรงกันข้ามกับธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีพนักงานที่จงรักภักดีซึ่งทำงานได้ดี ซึ่งจะเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและลดผลกระทบที่ตามมาของสภาพแวดล้อมภายนอก บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งอาจสร้างและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ได้รับประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และสร้างความสามารถและกระบวนการสร้างสรรค์ที่ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Samson Ibidunni, Mayowa Agboola (2023) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร: การสร้าง การเปลี่ยนแปลง การวัด และการรวมเข้าด้วยกันเพื่อประสิทธิภาพ (Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance) การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรเริ่มต้นด้วยความเป็นผู้นำขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถูกมองว่าเป็น DNA ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา แต่เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมากที่กำหนดสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบุคลิกภาพขององค์กร ประเด็นหลักของบทความนี้จะตรวจสอบว่าองค์กรสามารถสร้าง เปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เข้มแข็งได้อย่างไรเมื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

นอกจากนี้ยังตรวจสอบว่าวัฒนธรรมองค์กรสร้างโครงสร้างและกรอบการทำงานแบบใดนามิสำหรับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร บทความนี้ยังเสนอแนะเพิ่มเติมว่าการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อแยกแยะมาตรฐานวัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อที่จะนำไปปฏิบัติ พนักงานที่มีความเชื่อและค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจะต้องคัดเลือกตั้งแต่เริ่มดำเนินการในองค์กรและตลอดชีวิต องค์กรต้องสร้างแรงบันดาลใจในการเข้าสังคมและการรวมเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนเข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อรักษาวัฒนธรรมของตน ฝ่ายบริหารขององค์กรควรใช้การพัฒนาวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงถึงกันโดยใช้ข้อความที่ไม่คลุมเครือเกี่ยวกับความมีใจเดียว ค่านิยมหลัก และมาตรฐานทางวัฒนธรรม ผู้บริหารระดับสูงควรประเมินองค์ประกอบทางวัฒนธรรมต่างๆ อย่างแข็งขัน เนื่องจากจะช่วยในการจัดการและดำเนินการที่จำเป็นในการเสริมสร้างวัฒนธรรม

กล่าวกันว่าวัฒนธรรมที่มีอยู่ขององค์กรเป็นกรอบการทำงานขององค์กรที่ให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ เช่น งานทำอะไรและอย่างไร วิธีคิดของผู้คน และมาตรฐานสำหรับการโต้ตอบและการสื่อสาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของหรือความเป็นผู้นำขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถูกมองว่าเป็น DNA ของมนุษย์ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา แต่เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมากที่กำหนดสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบุคลิกภาพขององค์กร หลังจากการศึกษาและวิจัยหลายครั้งสันนิษฐานว่าไม่มีวัฒนธรรมที่ดีโดยทั่วไป มีการสันนิษฐานว่าไม่มีวัฒนธรรมองค์กรในอุดมคติประเภทใดประเภทหนึ่ง อย่างไรก็ตาม พนักงานก็ชื่นชอบวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะ วัฒนธรรมจึงอาจมีประสิทธิผลในคราวหนึ่ง ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด และไม่มีประสิทธิภาพในเวลาอื่น สาเหตุของปัญหาต่างๆ ในองค์กรไม่พบในโครงสร้าง ในความเป็นผู้นำ หรือในพนักงาน แต่จะพบในวัฒนธรรมและวัฒนธรรมย่อยขององค์กร

การศึกษายังแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งไม่จำเป็นต้องส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นเสมอไป แต่มีเพียงความสัมพันธ์เชิงบวกเล็กน้อยระหว่างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานเท่านั้น ในขณะที่นักวิจัยคนอื่นๆ ยังแย้งว่าวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพียงปัจจัยเดียวที่แสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวใน องค์กรต่างๆ เหตุผลที่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์กรได้ก็คือ เมื่อเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์กรเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร เมื่อวัฒนธรรมขององค์กรไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม องค์กรจะให้บริการลูกค้าและสร้างความพึงพอใจได้ยาก ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่ต่ำ มีการตั้งข้อกำหนดว่าเหตุผลที่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งอาจไม่จำเป็นต้องนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพก็คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งถือค่านิยมที่อำนาจอัดสินใจให้อยู่ในสมมติฐานที่ทำให้พวกเขามองไม่เห็นโอกาสใหม่ และปัญหาเฉพาะ ดังนั้น วัฒนธรรมที่เข้มแข็งอาจทำให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจมองข้ามหรือให้คำจำกัดความผิด ความไม่สอดคล้องกันที่สำคัญระหว่างกิจกรรมขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการเปลี่ยนนโยบายหรือการออกคำสั่ง ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เราต้องเปลี่ยนภาพลักษณ์และค่านิยม การประเมิน และองค์ประกอบทางสังคมขององค์กร ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรหลังจากการเปลี่ยนแปลงหลายครั้งหรือวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นใหม่ เครือข่ายการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นในการเสริมสร้างสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่ซ่อนอยู่ขององค์กร แนะนำว่าองค์กรควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตนโดยการจ้างคนที่มีความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานที่คล้ายกับวัฒนธรรมเหล่านั้นภายในองค์กร

Mohammed Aboramadan, Belal Albashiti, Hatem Alharazin, and Souhaila Zaidoune (2019) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และการปฏิบัติงาน: การศึกษาจากบริบทที่ไม่ใช่ตะวันตก (Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธนาคารในปาเลสไตน์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (เช่น Daft, 2007; Fey and Denison, 2003; Kim and Chang, 2019; Kra snicka et al., 2018; Ngo and Loi, 2008; Salimi and Aveh, 2016) ผลลัพธ์ที่ได้บ่งบอกว่าค่านิยมและปรัชญาที่นำมาใช้ภายในธนาคารปาเลสไตน์มีส่วนสนับสนุนผลการดำเนินงานในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรม ผลลัพธ์ของเราแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวทำนายที่สำคัญของทั้งนวัตกรรมด้านการตลาดและเทคโนโลยีที่ธนาคารในปาเลสไตน์

ผลลัพธ์สอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้านี้ ซึ่งตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรม (Buschgens et al., 2013; Chang and Lee, 2007; Lau and Ngo, 2004; Lin et al., 2013; Miron และคณะ 2547; นารีนโจ-บาเลนเซีย และคณะ 2016; เรซาอี และคณะ 2018; เสง และคณะ 2008; อุซเคิร์ต และคณะ 2013) ผลลัพธ์บ่งบอกว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมทั้งนวัตกรรมด้านการตลาดและเทคโนโลยี แม้ว่าผลการศึกษาจะให้หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมทางการตลาดและผลการดำเนินงานของธนาคาร แต่พบว่านวัตกรรมเทคโนโลยีไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร ผลลัพธ์เหล่านี้สามารถพิสูจน์ได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าในประเทศกำลังพัฒนา เช่น ปาเลสไตน์ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอาจไม่ดึงดูดลูกค้า เนื่องจากขาดวัฒนธรรมและความไว้วางใจในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน (เครื่อง ATM ธนาคารออนไลน์ ฯลฯ) ซึ่งหมายความว่านวัตกรรมในระดับเทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องมีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพสูงขึ้นในภาคการธนาคารของชาวปาเลสไตน์

การศึกษานี้เป็นหนึ่งในการศึกษาเพียงไม่กี่ชิ้นที่ดำเนินการในบริบทที่ไม่ใช่แบบตะวันตกในภาคการธนาคาร ในภูมิภาคตะวันออกกลางและโดยเฉพาะในปาเลสไตน์ ยังขาดการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพระหว่างวัฒนธรรมและนวัตกรรม ผลการศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรม ตลอดจนการมีส่วนร่วมต่อผลการดำเนินงาน การค้นพบของเราให้เหตุผลที่เป็นประโยชน์แก่ภาคการธนาคารในปาเลสไตน์เกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเครื่องมือในการส่งเสริมนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธนาคาร การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งซึ่งโดดเด่นด้วยการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การเปิดกว้าง ความเป็นอิสระในการทำงาน ความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ฯลฯ จะส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทเช่นเดียวกัน การดำรงอยู่ของบรรยากาศที่มีลักษณะเฉพาะด้วยการวางแนวตามวัตถุประสงค์ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกล้าเสี่ยง ความสามารถในการปรับตัว ความคิดเชิงสร้างสรรค์ สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ความตื่นตัว การมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การวางแนวทางการตลาด ตลอดจนมาตรฐานและค่านิยมที่สูง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จที่มั่นคงในระดับต่างๆ นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ได้ยังให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ภาคการธนาคารที่มุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ทำลายผ่านการเติมนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ภาคการธนาคารของชาวปาเลสไตน์เผชิญกับความซับซ้อนด้านสิ่งแวดล้อมหลายประการในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ดังนั้น นวัตกรรมจึงมีประโยชน์มากในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้จัดการในธนาคารปาเลสไตน์ควรส่งเสริมให้พนักงานของตนสร้างสรรค์ความคิดสร้างสรรค์และมอบรางวัลที่เหมาะสมเพื่อสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ การสื่อสารระหว่างพนักงานธนาคารในระดับ



แนวนอนและแนวตั้งยังมีประโยชน์อย่างมากในการหาวิธีที่ดีที่สุดในการนำนวัตกรรมไปใช้ในระดับต่างๆ สรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
ลัดดาวรรณ พุดเดช (2559) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ของบุคลากรสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ส่วนกลาง	<p>1) วัฒนธรรมองค์การในการดำเนินงานของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติทั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก</p> <p>2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70</p> <p>3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลางกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</p> <p>4) แนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง คือ ควรจะสร้างยุทธศาสตร์ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของบุคลากรในสำนักงานให้มีความโดดเด่น เพื่อจะได้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดีและชัดเจน ควรส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</p>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
ลัดดาวรรณ พุดเดช (2559) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ของบุคลากรสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ส่วนกลาง	1) วัฒนธรรมองค์การในการดำเนินงานของสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติทั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรมใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2)ระดับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลางกับปัจจัยส่วนบุคคลด้าน หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 4) แนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง คือ ควรจะสร้างยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของบุคลากรในสำนักงานให้มีความโดดเด่น เพื่อจะได้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดีและชัดเจน ควร ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบ สมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
ภาสุรณี บุญเกิด (2558) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวน ทักษะ วัฒนธรรม และค่านิยมใน การทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามตัวแบบ I AM READY กับ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ของสำนักงานโยธาธิการและผัง	1) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสำนักงานโยธาธิการและ ผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทยในภาพรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การ ดำเนินงานด้านการบริการด้านช่างมีประสิทธิภาพระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่การดำเนินงานด้านการพัฒนาเมือง การผังเมือง และการอาคารตามลำดับ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของข้าราชการและ เจ้าหน้าที่ของรัฐโดยใช้วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
เมืองส่วนภูมิภาคเขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทย	ตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิผลในการดำเนินงานในสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทยในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติงานโดยใช้วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานตามตัวแบบ I AM READY มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานมากที่สุดในด้านการมุ่งเน้นประสิทธิภาพ รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย ความรับผิดชอบต่อผลงาน ความขยัน ตั้งใจทำงาน การเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี การปรับตัวได้ทันโลก การมีศีลธรรม คุณธรรม และการทำงานมุ่งเน้นผลงานตามลำดับ
นิภาพร เขียนเลื่อน (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80</li> <li>2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน</li> <li>3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05</li> <li>4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้าง</li> </ol>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	<p>แรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ศาลยุดิธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น</p>
<p>สุदारัตน์ โยธาบริบาล (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรม องค์การกับผลสัมฤทธิ์การ ดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม</p>	<p>1) วัฒนธรรมองค์การของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมี คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านกลยุทธ์องค์การมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับที่มี ประสิทธิภาพสูง รองลงมา คือ ด้านนโยบายองค์การ อยู่ใน ระดับที่มีประสิทธิภาพสูง ด้านกระบวนการทำงานภายใน องค์การอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง และส่วนที่มีคะแนน เฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับที่มี ประสิทธิภาพสูง</p> <p>2) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมี คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านระบบการให้บริการประชาชน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อยู่ ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน อยู่ในระดับสูง และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้าน กระบวนการให้บริการประชาชนอยู่ในระดับสูง</p> <p>3) วัฒนธรรมองค์การมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การ ดำเนินงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีประสิทธิภาพอยู่ใน ระดับสูงทุกด้านและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานประชาชนที่มาใช้ บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ดังนั้นจึงอธิบาย ได้ว่าวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเป็นไปใน แนวทางเดียวกันมีความสอดคล้องกัน จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรม องค์การมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอ เมืองนครปฐม</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
<p>สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย</p>	<p>-รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>-รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์</p> <p>-วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิผลปานกลาง และต่ำตามลำดับ</p>
<p>สุรีพร กาญจนภาพุภษ์ (2553) ศึกษาเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6</p>	<p>1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</p> <p>2) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน</p> <p>3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่</p>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	<p>ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน</p> <p>4) ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานมาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ</p>
<p>กรณีการฯ พรณะศรี (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง</p>	<p>1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงอยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 70 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้</p> <p>2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</p>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	<p>4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้แก่ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสม ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานและมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน</p>
<p>มาลินี เคห์พุ่ม (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น</p>	<p>1) สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์การสำนักงานพัฒนาชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ มีลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แข็ง ทั้งในด้านค่านิยม ความเชื่อ จารีตธรรมเนียมปฏิบัติตลอดทั้งโครงสร้างในองค์การอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลค่อนข้างมากและผูกพันกันด้วยค่านิยม ความเชื่อ และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ อีกทั้งมีโครงสร้างขององค์การที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการพัฒนา</p> <p>2) สภาพปัจจุบันของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ พบว่า สำนักงานพัฒนาชุมชนฯ มีการปฏิบัติตามระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การ ผลผลิตและผลลัพธ์องค์การ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) และการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	<p>3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนพบว่า วัฒนธรรม องค์การกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนา ชุมชนฯ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกระดับปานกลาง อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.1 โดยเฉพาะด้านจารีตธรรมเนียม ปฏิบัติและความเชื่อในองค์การมีความสัมพันธ์กับระบบการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด</p> <p>4) แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับระบบ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ ที่มีค่า ความคิดเห็นในระดับสูง 3 อันดับแรก ดังนี้</p> <p>4.1 ด้านค่านิยม ได้แก่ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนต้องทำงานแบบมีอ อาชีพ มองวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ และการทำงานต้องมีการประเมินผลลัพธ์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัด เสมอ</p> <p>4.2 ด้านความเชื่อ ได้แก่ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนควรเชื่อว่าการติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะทำให้ หน่วยงานได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากประชาชนหรือ หน่วยงานภายนอก และการทำงานเป็นทีมจะทำให้บรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี</p> <p>4.3 ด้าน โครงสร้างในองค์การ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว ควรมีสายงานการบังคับบัญชาที่ สั้นและกะทัดรัด การ ประสานงานหรือสั่งการสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และควรมีกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่สามารถยืดหยุ่นได้</p> <p>4.4 ด้านจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ ได้แก่ ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมสัมพันธ์ประจำปี</p>



## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	ควรมีการจัดการคัดเลือกข้าราชการผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ดีเด่นประจำปี และควรพิจารณาความดีความชอบในรูปแบบ “ทีม”
<p>Salah H. Ghumiem, Nahg A. M. Alawi, Abd A.-A. Al-Refaei, and Khairi A. R. Masaud (2023) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: หลักฐานการวิเคราะห์หลายกลุ่ม จากประเทศกำลังพัฒนา (Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries)</p>	<p>1) แสดงถึงผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาคไฟฟ้าของประเทศกำลังพัฒนา สำหรับพนักงานระดับผู้บริหาร</p> <p>2) วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น สนับสนุนข้อโต้แย้งของนักวิจัยที่ว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีกว่า</p> <p>3) ผลการดำเนินงานขององค์กรยังมีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในการกำหนดการเติบโต</p> <p>4) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานภายใน (ความสามารถด้านนวัตกรรมและมนุษยสัมพันธ์) และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเติบโตและความสามารถในการทำกำไรขององค์กร</p> <p>5) วัฒนธรรมองค์กรและทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้อื่นๆ ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร</p> <p>6) การนำวัฒนธรรมที่เหมาะสมมาใช้โดยองค์กรจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น</p> <p>7) วัฒนธรรมองค์กรยังถูกมองว่าเป็นวิธีสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกเหนือจากผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว</p>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	<p>8) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร</p> <p>9) บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะมีพนักงานที่มั่นคงและมุ่งมั่นซึ่งปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น เนื่องจากพนักงานที่รับและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทมุ่งมั่นที่จะพยายามบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น วัฒนธรรมองค์กรแสดงให้เห็นว่าธุรกิจสามารถสร้างชุดหลักการชี้แนะที่จะต้องปฏิบัติตามได้ดีเพียงใด ตลอดจนทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการสนับสนุนทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร</p> <p>10) บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีพนักงานที่จงรักภักดีซึ่งทำงานได้ดี ซึ่งจะเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและลดผลกระทบที่ตามมาของสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <p>11) บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งอาจสร้างและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ได้รับประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และสร้างความสามารถและกระบวนการสร้างสรรค์ที่ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>
<p>Samson Ibadunni, Mayowa Agboola (2013) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร: การสร้าง การเปลี่ยนแปลง การวัด และการรวมเข้าด้วยกันเพื่อ ประสิทธิภาพ (Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance)</p>	<p>1) วัฒนธรรมขององค์กรเริ่มต้นด้วยความเป็นผู้นำขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถูกมองว่าเป็น DNA ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา แต่เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมากที่กำหนดสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบุคลิกภาพขององค์กร</p> <p>2) พนักงานที่มีความเชื่อและค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจะต้องคัดเลือกตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการในองค์กรและตลอดชีวิต</p> <p>3) องค์กรต้องสร้างแรงบันดาลใจในการเข้าสังคมและการรวมเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนเข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อรักษาวัฒนธรรมของตน</p>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	4) ฝ่ายบริหารขององค์กรควรใช้การพัฒนาวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงถึงกันโดยใช้ข้อความที่ไม่คลุมเครือ
	5) ผู้บริหารระดับสูงควรประเมินองค์ประกอบทางวัฒนธรรมต่างๆ อย่างแข็งขัน เนื่องจากจะช่วยในการจัดการและดำเนินการที่จำเป็นในการเสริมสร้างวัฒนธรรม
	6) วัฒนธรรมจึงอาจมีประสิทธิผลในคราวหนึ่ง ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด และไม่มีประสิทธิภาพในเวลาอื่น
	7) สาเหตุของปัญหาต่างๆ ในองค์กรไม่พบในโครงสร้างในความเป็นผู้นำ หรือในพนักงาน แต่จะพบในวัฒนธรรมและวัฒนธรรมย่อยขององค์กร
	8) วัฒนธรรมที่เข้มแข็งไม่จำเป็นต้องส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นเสมอไป แต่มีเพียงความสัมพันธ์เชิงบวกเล็กน้อยระหว่างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานเท่านั้น
	9) เหตุผลที่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์กรได้ คือ เมื่อเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์กรเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร
	10) วัฒนธรรมขององค์กรไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรจะให้บริการลูกค้าและสร้างความพึงพอใจได้ยาก ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่ต่ำ
	11) เหตุผลที่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งอาจไม่จำเป็นต้องนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งบังคับให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจให้อยู่ในสมมติฐานที่ทำให้พวกเขาองไม่เห็นโอกาสใหม่และปัญหาเฉพาะ
	12) วัฒนธรรมที่เข้มแข็งอาจทำให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจมองข้ามหรือให้คำจำกัดความผิด ความไม่สอดคล้องกันที่สำคัญระหว่างกิจกรรมขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	<p>13) วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการเปลี่ยนนโยบายหรือการออกคำสั่ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ต้องเปลี่ยนภาพลักษณ์และค่านิยม การประเมิน และองค์ประกอบทางสังคมขององค์กร</p> <p>14) การเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรหลังจากการเปลี่ยนแปลงหลายครั้งหรือวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นใหม่ เครือข่ายการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นในการเสริมสร้างสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่ซ่อนอยู่ขององค์กร</p> <p>15) ข้อเสนอแนะ องค์กรควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตน โดยการจ้างคนที่มีความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานที่คล้ายกับวัฒนธรรมเหล่านั้นภายในองค์กร</p>
<p>Mohammed Aboramadan, Belal Albashiti, Hatem Alharazin, and Souhaila Zaidoune (2019) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และการปฏิบัติงาน: การศึกษาจากบริบทที่ไม่ใช่ตะวันตก (Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context)</p>	<p>1) ค่านิยมและปรัชญาที่นำมาใช้ภายในธนาคารปาเลสไตน์มีส่วนสนับสนุนผลการดำเนินงานในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร</p> <p>2) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวทำนายที่สำคัญของทั้งนวัตกรรมด้านการตลาดและเทคโนโลยีที่ธนาคารในปาเลสไตน์</p> <p>3) วัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมทั้งนวัตกรรมด้านการตลาดและเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมเทคโนโลยีไม่ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร ผลลัพธ์เหล่านี้สามารถพิสูจน์ได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าในประเทศกำลังพัฒนา เช่น ปาเลสไตน์ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอาจไม่ดึงดูดลูกค้า เนื่องจากขาดวัฒนธรรมและความไว้วางใจในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายความว่านวัตกรรมในระดับเทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องมีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น</p>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

งานวิจัย	ข้อค้นพบ
	<p>4) ผลการศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรม ตลอดจนการมีส่วนร่วมต่อผลการดำเนินงาน ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเครื่องมือในการส่งเสริมนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธนาคาร</p> <p>5) การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งซึ่งโดดเด่นด้วยการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การเปิดกว้าง ความเป็นอิสระในการทำงาน ความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ฯลฯ จะส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัท</p> <p>6) การดำรงอยู่ของบรรยากาศที่มีลักษณะเฉพาะด้วยการวางแนวตามวัตถุประสงค์ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกล้าเสี่ยง ความสามารถในการปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ความตื่นตัว การมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การวางแนวทางการตลาด ตลอดจนมาตรฐานและค่านิยมที่สูง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จที่มั่นคงในระดับต่างๆ</p> <p>7) นวัตกรรมมีประโยชน์มากในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้จัดการในธนาคารพาณิชย์ควรส่งเสริมให้พนักงานของตนสร้างสรรค์ความคิดสร้างสรรค์และมอบรางวัลที่เหมาะสมเพื่อสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กร</p> <p>8) การสื่อสารระหว่างพนักงานธนาคารในระดับแวนอนและแนวตั้งยังมีประโยชน์อย่างมากในการหาวิธีที่ดีที่สุดในการนำนวัตกรรมไปใช้ในระดับต่างๆ</p>

## 6. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนั้น สามารถประมวลความรู้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” ได้ดังนี้

**6.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ ซาห์น (Schein, 1990) ได้กล่าวถึงระดับของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ระดับ คือ ระดับทางกายภาพ (Artifacts) ค่านิยม (Values) และระดับฐานคติ (Assumptions) ซึ่งค่านิยม เป็นหลักการเป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม เป็นสิ่งที่บอกสมาชิกองค์การให้ความสนใจในเรื่องใด เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นสิ่งที่บอกสมาชิกให้ทราบว่า ควรจะประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ จึงประกอบด้วย

**6.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) 6 ประการ** ประกอบด้วย

- ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โปร่งใส และเป็นธรรม
- พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บูรณาการงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ
- กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบต่ออย่างครบถ้วน
- มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง รับผิดชอบต่อความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน
- เคารพผู้อาวุโส และเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ

**6.1.2 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) 5 ประการ** ประกอบด้วย

S = Standardization (ความมีมาตรฐาน) หมายถึง การพัฒนาหรือปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานและบุคลากร ให้มีมาตรฐานสากลรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

T = Transparency (ความโปร่งใส) หมายถึง บุคลากรของกรมสรรพสามิตประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมตรวจสอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

A = Accountability (จิตสำนึกความ รับผิดชอบ) หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มุ่งเน้นความถูกต้องตามกฎ ระเบียบ และยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผย ทั้งในทางบวกและทางลบ

R = Rapid & Simplicity (ความรวดเร็วและเรียบง่าย) หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดระยะเวลาการใช้บริการของผู้เข้ารับบริการ อีกทั้งเป็นการลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตอีกด้วย

S = Satisfaction (ความพึงพอใจ) หมายถึง สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการโดยใส่ใจมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นหลัก สามารถนำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด

**6.1.3 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ตามแนวคิดการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) 8 ประการ ประกอบด้วย**

I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน

A (Activeness) ขยันตั้งใจทำงาน หมายถึง มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติในเชิงบวก

M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง การยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน การยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง

R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม หมายถึง การปรับตัวพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ การนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ หมายถึง การวางแผนการทำงาน การประหยัดทรัพยากร การทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด

A (Accountability) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม หมายถึง ตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน พร้อมรับการตรวจสอบความถูกต้อง

D (Democracy) มีใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การประสานสัมพันธ์

Y (Yield) มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

**6.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้บรรลุ

เป้าหมายใน 4 มิติ ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิด Balance Scorecard ของ Robert Kaplan & David Norton และแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วย

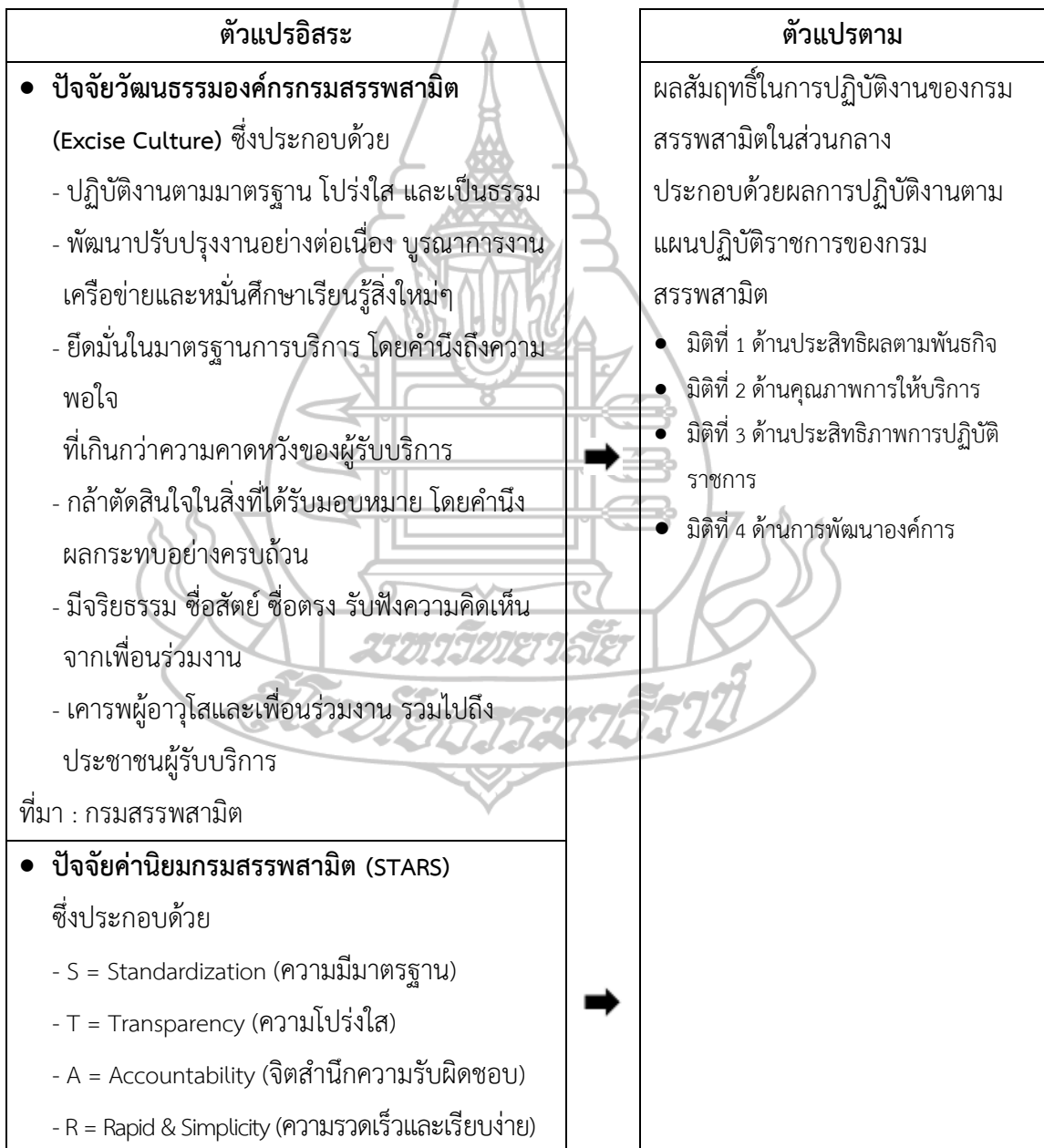
**6.2.1 มิติที่ 1** ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

**6.2.2 มิติที่ 2** ด้านคุณภาพการให้บริการ

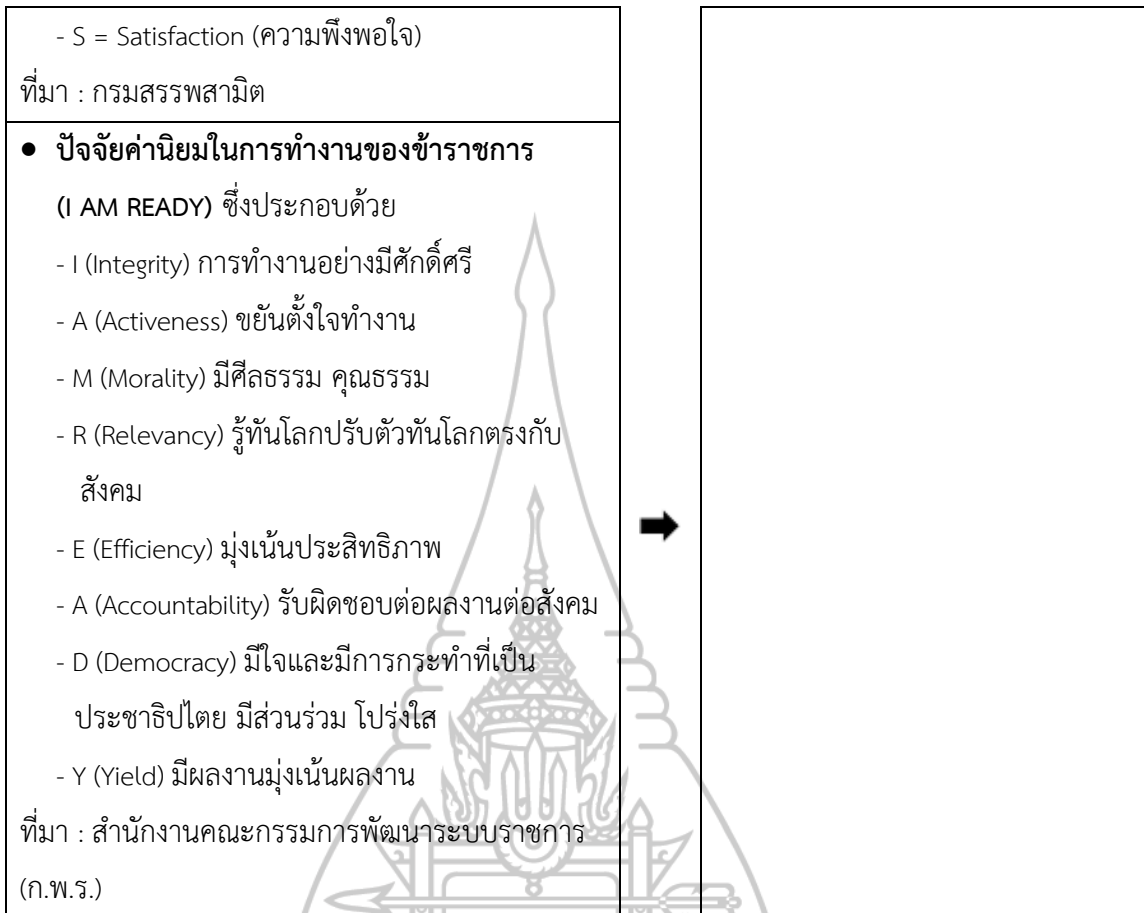
**6.2.3 มิติที่ 3** ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

**6.2.4 มิติที่ 4** ด้านการพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ภาพที่ 2.3 ดังนี้







ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” ครั้งนี้ได้กำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบวิธีการวิจัย
2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย
7. การเขียนรายงานผลการวิจัย
8. สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

#### 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ประกอบด้วย 8 สำนัก 1 ศูนย์ กับ 4 กลุ่มงาน รวมเป็น 13 หน่วยงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,177 คน แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.2.1 บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 1,177 คน ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สรุปจำนวนบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ลำดับ	ส่วนงาน	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างชั่วคราว	รวม
1	สำนักงานเลขานุการกรม	21	-	19	22	62
2	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	25	-	32	35	92
3	สำนักกฎหมาย	43	-	3	24	70
4	สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม	126	-	27	115	268
5	สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการ จัดเก็บภาษี 1	61	-	11	27	99
6	สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการ จัดเก็บภาษี 2	62	-	19	31	112
7	สำนักบริหารการคลังและรายได้	66	1	28	100	195
8	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	50	30	13	7	100
9	สำนักแผนภาษี	34	-	5	23	62
10	กลุ่มตรวจสอบภายใน	5	-	1	1	7
11	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	6	-	-	5	11
12	กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง	46	-	3	15	64
13	กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค	23	1	3	8	35
รวม		568	32	164	413	1,177

ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2565

### 2.1.2 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน

จำนวน 46 คน (ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 314 คน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.2.1 บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 299 คน ซึ่งคำนวณได้จากสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ขนาดของความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{1,177}{1 + 1,177 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,177}{3.94}$$

$$n = 298.73 = 299$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในหน่วยงานกรมสรรพสามิตในส่วนกลางที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เท่ากับ 299 คน

2.2.2 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป จำนวน 15 คน

## 2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.3.1 ในส่วนของแบบสอบถาม ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นด้วย วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามกอง/ศูนย์/สำนัก/กลุ่มงาน และ เทียบสัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงานโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกอง/ศูนย์/สำนัก/กลุ่มงาน

(หน่วย: คน)

ลำดับ	ส่วนงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	สำนักงานเลขานุการกรม	62	16
2	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	92	23
3	สำนักกฎหมาย	70	18
4	สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม	268	68
5	สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจดทะเบียนภาษี 1	99	25
6	สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจดทะเบียนภาษี 2	112	28
7	สำนักบริหารการคลังและรายได้	195	50
8	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	100	25
9	สำนักแผนภาษี	62	16
10	กลุ่มตรวจสอบภายใน	7	2
11	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	11	3
12	กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง	64	16
13	กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค	35	9
<b>รวม</b>		<b>1,177</b>	<b>299</b>

และการสุ่มเลือกตัวแทนในแต่ละกอง/ศูนย์/สำนัก/กลุ่มงาน เพื่อตอบแบบสอบถาม ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก (Lottery) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละกอง/ศูนย์/สำนัก/กลุ่มงาน

**2.3.2 ในส่วนของการสัมภาษณ์** เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง โดยเลือกจากบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ งานการบริหารบุคคล และผู้มีประสบการณ์สูง ในด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงงานพัฒนาระบบบริหาร ของกรมสรรพสามิต โดยใช้หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้ เป็นผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับสูง ในปีงบประมาณ 2564

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามข้อมูลและวัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 แบบสอบถาม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุราชการ ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยมีลักษณะเป็น คำถามปลายปิด และเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เป็นคำถามปลายปิดให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ โดยแบ่งออกเป็น

- 1) ส่วนที่เป็นปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต
- 2) ส่วนที่เป็นปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต
- 3) ส่วนที่เป็นปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ I AM READY

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง

โดยในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นการประเมินความคิดเห็นโดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเพื่อหาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 แบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป โดยแบบสอบถามประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของบุคลากรให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

#### 3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เพื่อมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 ยกร่างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้และตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.3.3 ตรวจสอบและนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) เป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แนวคิด สำนวนภาษา และการใช้ข้อความที่เกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปเรียนปรึกษากับผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดจำนวน 3 ท่าน ดังรายชื่อดังนี้ 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ และ 3) นายณรงค์ ศิริบำรุงวงศ์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิเคราะห์สินค้า กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง กรมสรรพสามิต เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจน และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นก่อนนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

3.3.4 ในส่วนของแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไขไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pretest) กับบุคลากรสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ทั้งสิ้น 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

3.3.5 จากนั้นนำแบบสอบถามมาทำการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) โดยถือเกณฑ์การทดสอบค่าของ Alpha ( $\alpha$ ) มีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ .70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ตามสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} = \frac{1-\sum Si^2}{St^2}$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อสอบ หรือจำนวนข้อคำถาม

$Si^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$St^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการศึกษาการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) สามารถแสดงค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามแสดงได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	Reliability Coefficients
<b>ตัวแปรอิสระ</b>	
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)	.938
ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)	.922
ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)	.978
<b>ตัวแปรตาม</b>	
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง	.966
<b>ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม</b>	<b>.986</b>

จากผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง .922 - .978 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในภาพรวม เท่ากับ .986 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ในการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3.3.6 ในส่วนของแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการพิจารณาแก้ไข นำไปสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องประเมินผลสัมฤทธิ์ของกรมสรรพสามิต ได้รับการพิจารณาแล้วว่าได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยก่อนนำไปใช้จริง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง 13 หน่วยงาน จำนวน 299 คน และแบบสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป จำนวน 15 คน โดยดำเนินการตามขั้นตอนแบ่งเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

1. ขออนุญาตหน่วยงานเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 13 หน่วยงาน

2. ส่งแบบสอบถามไปให้หน่วยงานกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พร้อมเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง



3. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว จะทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นจะนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมแบบสัมภาษณ์

1. ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป

2. เมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปแล้ว จะทำการตรวจสอบ ความถูกต้องเรียบร้อยของแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง หลังจากนั้นจึงจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความ เอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของกรมสรรพสามิต ได้แก่ รวบรวมข้อมูลรายงานผลการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในปีงบประมาณ 2561 ถึง 2565

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ รายละเอียด ดังนี้

**5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลงสภาพ แนวความคิดเห็นหรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เป็นเครื่องมือ ในการวิเคราะห์ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

**5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา** โดยแบบสอบถามตอนที่ 1 ใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุสถานภาพ ระดับการศึกษา อัตรา เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีเกณฑ์ ในการแปลผล ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์โดยลักษณะคำถามเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณ ความกว้างของขั้น ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนขั้น}} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8$$

ระดับคะแนน	มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5 คะแนน
	มาก	มีค่าคะแนน	4 คะแนน
	ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3 คะแนน
	น้อย	มีค่าคะแนน	2 คะแนน
	น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1 คะแนน

ดังนั้น จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

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

### 5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) *One Sample t-test* ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง และระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

2) ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (*Multiple Regression Analysis*) วิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม มีมาตรวัดเป็น Interval ขึ้นไป ข้อมูลของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม จะต้องสุ่มมาจากประชากรที่มีการแจกแจง แบบปกติ ตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (*Multicollinearity*) ข้อมูลจะต้องไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจาก

การพยากรณ์ จะต้องมีการแจกแจงแบบปกติ (Assumption of Normality) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 มีความแปรปรวนคงที่ (Homogeneity of Variance) และความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (Assumption of Autocorrelation) รวมถึงทำการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

**5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีการวิเคราะห์ เชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ คั่นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลางมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น และความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปในส่วนกลางด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) โดยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่มคำตอบ และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลการวิจัย โดยการบรรยายและอธิบายตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ เพื่อเสนอแนะแนวคิดในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิต เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

กลุ่มตัวอย่างจากประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key-informant) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non probability sampling) แบบเจาะจงหรือแบบมีจุดมุ่งหมาย (Purposive-sampling) ซึ่งจะครอบคลุมกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวัฒนธรรมองค์การ งานการบริหารบุคคล และผู้มีประสบการณ์สูงในด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงงานพัฒนาระบบบริหารของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ปฏิบัติงานทั่วไป จำนวนทั้งสิ้น 15 คน มีรายละเอียดดังตารางแสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน (คน)	รหัส
A ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก	5	A1, A2, A3, A4, A5
B ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน	5	B1, B2, B3, B4, B5
C ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป	5	C1, C2, C3, C4, C5
<b>รวม</b>	<b>15</b>	

ในการวิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) แบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยการอธิบาย

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) ซึ่งได้จากเอกสารในการทบทวนวรรณกรรม ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อตรวจสอบยืนยันข้อมูล ใช้การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยวิธีตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) หลายวิธี และใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยใช้คำถามเดียวกันกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ประเภทละ 5 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และรอบด้าน

5.2.2 ระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ศึกษานั้น มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบมีส่วนร่วมและมีอารมณ์ร่วมในการพูดคุย

5.2.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ วิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิด คำถามการวิจัยและแนวคิดที่นำมาอ้างอิง โดยมีความเป็นกลางในการวิเคราะห์ปราศจากอคติ ตลอดจนไม่มีการคาดเดาในการวิเคราะห์ข้อมูล

## 6. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม 2565 ถึงเดือนเมษายน 2566

## 7. การเขียนรายงานผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล เชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่และทำการ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของอธิบายความคิดเห็นในเรื่องระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับผลสัมฤทธิ์ของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน โดยแสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสถิติ One Sample t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง สมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

มีมากกว่าร้อยละ 70 และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง และนำข้อมูลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) ซึ่งได้จากเอกสารในการทบทวนวรรณกรรม

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

## 8. สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

ตารางที่ 3.5 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	เครื่องมือ	วิเคราะห์	ข้อมูลที่วิเคราะห์
1	ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต	แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน	สมมติฐาน 1 ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง (ที่มาจากงานวิจัยของสุรีพร กาญจนภาพฤกษ์ (2553) ศึกษาเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ กระบวนการที่คนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.61)

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	เครื่องมือ	วิเคราะห์	ข้อมูลที่วิเคราะห์
2	ศึกษาระดับ ผลสัมฤทธิ์ การ ปฏิบัติงาน ของกรม สรรพสามิต	แบบสอบถาม ส่วนที่ 3 เป็น คำถามเพื่อชี้ วัดระดับ ผลสัมฤทธิ์ใน การ ปฏิบัติงาน	วิเคราะห์ ข้อมูลเชิง ปริมาณ โดย สถิติเชิง พรรณนา และสถิติเชิง อนุมาน	สมมติฐาน 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานของกรม สรรพสามิตในส่วนกลาง มี มากกว่าร้อยละ 70 (ในปีงบประมาณ พ.ศ.2564 การดำเนินการตามโครงการ ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิตบาง โครงการไม่สามารถดำเนินการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ เนื่องจาก ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถ ควบคุมได้ ส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินการโครงการตาม ยุทธศาสตร์ จึงกำหนดระดับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่ ระดับมากกว่า ร้อยละ 70)
3	ศึกษาปัจจัย วัฒนธรรม องค์การที่มี ผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ การ ปฏิบัติงาน ของกรม สรรพสามิต	แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็น คำถาม เกี่ยวกับ วัฒนธรรม องค์การ ส่วนที่ 3 เป็น คำถามเพื่อชี้วัด ระดับ	วิเคราะห์ ข้อมูลเชิง ปริมาณ โดย สถิติเชิง อนุมาน	สมมติฐาน 3 ปัจจัยวัฒนธรรม องค์การมีผลต่อผลสัมฤทธิ์การ ปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง การทดสอบสมมติฐาน โดยการ วิเคราะห์ “ปัจจัยวัฒนธรรม องค์การ ประกอบด้วย ปัจจัย วัฒนธรรมองค์การกรม สรรพสามิต (Excise Culture)

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	เครื่องมือ	วิเคราะห์	ข้อมูลที่วิเคราะห์
		ผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงาน		ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมใน การทำงานของข้าราชการ (I AM READY) มีผลต่อ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ กรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง”
4	เสนอแนะ แนวทางการ สร้าง วัฒนธรรม องค์การที่มี ผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ การ ปฏิบัติงาน ของกรม สรรพสามิต	ส่วนที่ 4 เป็น คำถามเพื่อหา แนวทางใน การสร้าง วัฒนธรรม องค์การที่มี ผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ และ แบบ สัมภาษณ์	วิเคราะห์ ข้อมูลเชิง คุณภาพ วิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis)	แนวคิดในการพัฒนาวัฒนธรรม องค์การของกรมสรรพสามิต เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 299 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ประกอบด้วย

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ประกอบด้วย

2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

3. วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ประกอบด้วย

3.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 โดยการวิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางจำแนกรายด้าน

4. วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 4 ประกอบด้วย

4.1 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



## 1. วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องของจำนวนและร้อยละของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ประเภทตำแหน่ง และอายุงาน แสดงได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(n = 299)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	108	36.1
หญิง	191	63.9
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	90	30.1
31 – 40 ปี	126	42.1
41 – 50 ปี	64	21.4
มากกว่า 50 ปี	19	6.4
3. สถานภาพ		
โสด	207	69.2
สมรส	90	30.1
อื่น ๆ	2	0.7
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	11.0
ปริญญาตรี	199	66.6
สูงกว่าปริญญาตรี	67	22.4

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 299)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน		
ไม่เกิน 15,000 บาท	93	31.1
15,001 – 20,000 บาท	106	35.4
20,001 – 30,000 บาท	43	14.4
30,001 บาท ขึ้นไป	57	19.1
6. ประเภทตำแหน่งงาน		
ข้าราชการ	183	61.2
พนักงานราชการ	43	14.4
ลูกจ้างประจำ	2	0.7
ลูกจ้างชั่วคราว	71	23.7
7. อายุงาน		
ไม่เกิน 10 ปี	203	67.9
11 – 20 ปี	57	19.0
21 – 30 ปี	25	8.4
มากกว่า 30 ปี	14	4.7

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 191 คน (ร้อยละ 63.9) และเป็นเพศชาย จำนวน 108 คน (ร้อยละ 36.1)

อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 126 คน (ร้อยละ 42.1) รองลงมาช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 90 คน (ร้อยละ 30.1) ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 64 คน (ร้อยละ 21.4) และช่วงอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 19 คน (ร้อยละ 6.4)

สถานภาพการสมรสของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นโสด จำนวน 207 คน (ร้อยละ 69.2) สถานภาพสมรส จำนวน 90 คน (ร้อยละ 30.1) และสถานภาพอื่น ๆ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.7)

ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 199 คน (ร้อยละ 66.6) รองลงมาระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 67 คน (ร้อยละ 22.4) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน (ร้อยละ 11.0)

เงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับอยู่ระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 106 คน (ร้อยละ 35.4) รองลงมาได้รับเงินเดือนไม่เกิน 15,000 บาท จำนวน 93 คน (ร้อยละ 31.1) อยู่ระหว่าง 30,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 57 คน (ร้อยละ 19.1) และอยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 43 คน (ร้อยละ 14.4)

ตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 183 คน (ร้อยละ 61.2) รองลงมาเป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 71 คน (ร้อยละ 23.7) เป็นพนักงานราชการ จำนวน 43 คน (ร้อยละ 14.4) และลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.7)

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการ ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 203 คน (ร้อยละ 67.9) รองลงมามีอายุราชการอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 57 คน (ร้อยละ 19.0) อยู่ในช่วง 21 – 30 ปี จำนวน 25 คน (ร้อยละ 8.4) และมากกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 4.7)

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรรหัส

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรรหัสในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง ได้แก่ 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) 2) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และ 3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) มีรายละเอียดดังนี้

### 1.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรรหัสในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรรหัสในภาพรวมในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) 2) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และ 3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) แสดงได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระ  
ในภาพรวม

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)	4.19	.633	มาก
2. ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)	4.28	.549	มากที่สุด
3. ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)	4.33	.530	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>.537</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.27 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 รองลงมาคือ ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) มีค่าเฉลี่ย 4.28 สำหรับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19

### 1.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

#### 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) แสดงได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร  
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน	4.15	.707	มาก
2. ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม	4.21	.731	มากที่สุด
3. พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	4.18	.750	มาก
4. บุรณาการงานเครือข่าย	4.08	.783	มาก
5. ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความ พอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ	4.24	.725	มากที่สุด
6. กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบต่ออย่างครบถ้วน	4.08	.803	มาก
7. มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง	4.23	.713	มากที่สุด
8. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	4.15	.789	มาก
9. เคารพผู้อาวุโส และเพื่อนร่วมงาน	4.27	.707	มากที่สุด
10. เคารพประชาชน ผู้รับบริการกรมสรรพสามิต	4.37	.618	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.633</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เคารพประชาชนผู้รับบริการกรมสรรพสามิต โดยมีค่าเฉลี่ย 4.37 รองลงมา ได้แก่ เคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.27 ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.24 มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีค่าเฉลี่ย 4.23 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.21 ตามลำดับ

สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นจาก

เพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.15 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรงานเครือข่าย และกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยค่านึงผลกระทบอย่างครบถ้วน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.08 ตามลำดับ

## 2) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) แสดงได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. กรมสรรพสามิตพัฒนาหรือปรับปรุงกฎหมายระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ	4.19	.692	มาก
2. กรมสรรพสามิตพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและบุคลากรให้มีมาตรฐานสากลรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	4.18	.683	มาก
3. ประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพ ในการปฏิบัติงานและการให้บริการ	4.35	.635	มากที่สุด
4. ปฏิบัติงานและการให้บริการโดยเน้นการมีส่วนร่วม ตรวจสอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.26	.759	มากที่สุด
5. ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	4.36	.643	มากที่สุด
6. ยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผยทั้งในทางบวกและทางลบ	4.33	.592	มากที่สุด
7. ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดระยะเวลาการใช้บริการของผู้เข้ารับบริการ	4.31	.613	มากที่สุด

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
8. ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็น	4.28	.683	มากที่สุด
9. ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการ โดยใส่ใจมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นหลัก	4.28	.647	มากที่สุด
10. นำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด	4.26	.600	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>.549</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.28 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมา ได้แก่ ประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 ยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผยทั้งในทางบวกและทางลบ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดระยะเวลาการใช้บริการของผู้เข้ารับบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.31 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการ โดยใส่ใจมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.28 ปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมตรวจสอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.26

สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด คือ กรมสรรพสามิตพัฒนาหรือปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมา คือ กรมสรรพสามิตพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและบุคลากรให้มีมาตรฐานสากลรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 ตามลำดับ

3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) แสดงได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา	4.27	.639	มากที่สุด
2. ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.30	.592	มากที่สุด
3. พร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข	4.33	.634	มากที่สุด
4. หุ่นเหทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	4.31	.607	มากที่สุด
5. ปฏิบัติงานในเชิงรุก	4.29	.648	มากที่สุด
6. ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ	4.35	.641	มากที่สุด
7. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ	4.36	.621	มากที่สุด
8. ตั้งตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ	4.27	.626	มากที่สุด
9. นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	4.32	.669	มากที่สุด
10. บริหารทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า	4.27	.641	มากที่สุด
11. ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	.665	มากที่สุด
12. ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว	4.31	.662	มากที่สุด
13. พร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี	4.29	.638	มากที่สุด
14. ปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้	4.34	.653	มากที่สุด
15. จัดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน	4.39	.638	มากที่สุด



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
16. เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานหรือข้อมูล การปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควร แก่กรณี	4.35	.650	มากที่สุด
17. กรมสรรพสามิตพร้อมรับการตรวจสอบของ สาธารณะ	4.36	.617	มากที่สุด
18. กรมสรรพสามิตปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิ เสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค	4.35	.667	มากที่สุด
19. กรมสรรพสามิตปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตาม กฎหมาย	4.42	.626	มากที่สุด
20. กรมสรรพสามิตทำงานเป็นทีม	4.39	.605	มากที่สุด
21. กรมสรรพสามิตปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จตาม ตัวชี้วัด	4.36	.632	มากที่สุด
22. ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย	4.35	.613	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.33</b>	<b>.530</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือ กรมสรรพสามิตมีการปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมา ได้แก่ จัดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน และกรมสรรพสามิตทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.39 กรมสรรพสามิตพร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ และกรมสรรพสามิตปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.36 ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ กรมสรรพสามิตปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และเปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงาน

ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ปรับปรุงกลไกการทำงาน ให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.34 พร้อมทั้งจะรับผิดชอบเมื่อทำงาน ผิดพลาดและยินดีแก้ไข มีค่าเฉลี่ย 4.33 นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.32 ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว และทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีค่าเฉลี่ย 4.30 ปฏิบัติงานในเชิงรุก ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดี และไม่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย ที่สุด ได้แก่ ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ตื่นตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ และบริหารทรัพยากร งบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

### 1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การกรม สรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับวัฒนธรรมองค์การกรม สรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง” ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการ วิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : ค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง น้อยกว่าหรือ เท่ากับระดับปานกลาง ( $\mu \leq 3$ )

$H_1$  : ค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับ ปานกลาง ( $\mu > 3$ )

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ  $H_0$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) Sig. (2-tailed) < .05 และ

2

2)  $t > 0$

ผลการวิเคราะห์ One Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดง ได้ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับวัฒนธรรมองค์การ  
กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง

ตัวแปร	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
วัฒนธรรม องค์การ	299	4.27	.537	.03107	40.782	.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางเมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า t เท่ากับ 40.782 และมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 Sig. (2-tailed) < .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรืออีกนัยหนึ่งยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1

## 2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

#### 2.1.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในภาพรวมในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์การ แสดงได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตาม  
ในภาพรวม

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	4.26	.651	มากที่สุด
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	4.32	.600	มากที่สุด
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	4.13	.564	มาก
มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางองค์การ	4.23	.594	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>.551</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.23 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 รองลงมา ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.26 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางองค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.23 ตามลำดับ สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13

### 2.1.2 ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามจำแนกรายด้าน

#### 1) มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ แสดงได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร  
ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล  
ตามพันธกิจ

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. พันธกิจเรื่องบริหารการจัดเก็บภาษี เพื่อส่งเสริมฐานะ ทางการคลังอย่างยั่งยืน	4.29	.710	มากที่สุด
2. พันธกิจเรื่องขับเคลื่อนมาตรการภาษีเพื่อความ ผาสุกของประชาชน	4.25	.704	มากที่สุด
3. พันธกิจเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดเก็บภาษี เพื่อรองรับยุควิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal)	4.24	.692	มากที่สุด
4. พันธกิจเรื่องบริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0	4.24	.747	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>.651</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ใน  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจในภาพรวมอยู่  
ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.26 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือ พันธกิจเรื่องบริหารการจัดเก็บภาษี เพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลัง  
อย่างยั่งยืน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 รองลงมา ได้แก่ พันธกิจเรื่องขับเคลื่อนมาตรการภาษีเพื่อความ  
ผาสุกของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 4.25 พันธกิจเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อรองรับยุค  
วิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) และพันธกิจเรื่องบริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมี  
ค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.24

## 2) มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องของ  
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน  
ส่วนกลาง ในมิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงได้ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร  
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 2 ด้านคุณภาพ  
การให้บริการ

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. หน่วยงานให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ	4.40	.612	มากที่สุด
2. ภาพรวมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน	4.28	.662	มากที่สุด
3. หน่วยงานมีวิธีการในการลดขั้นตอนการทำงานและ เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ	4.29	.653	มากที่สุด
4. หน่วยงานประสบความสำเร็จในการให้บริการด้าน คุณภาพการให้บริการ	4.32	.673	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.32</b>	<b>.600</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือหน่วยงานให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.40 รองลงมาได้แก่ หน่วยงานประสบความสำเร็จในการให้บริการด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 หน่วยงานมีวิธีการในการลดขั้นตอนการทำงานและเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 ตามลำดับ สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาพรวมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.28

### 3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในมิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ แสดงได้ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร  
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 3 ด้าน  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. หน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอ เหมาะสม กับปริมาณงาน	4.07	.708	มาก
2. หน่วยงานมีการจัดทำผังขั้นตอนและระยะเวลาของการทำงานให้แล้วเสร็จทันเวลา	4.15	.642	มาก
3. หน่วยงานมีอุปกรณ์/เครื่องมือ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	4.01	.737	มาก
4. หน่วยงานมีสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน	4.09	.736	มาก
5. หน่วยงานมีมาตรการในการประหยัดทรัพยากรอย่างเหมาะสม	4.17	.686	มาก
6. กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการพัฒนา มาตรฐานและกฎหมาย	4.15	.763	มาก
7. กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการยกระดับการอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ	4.29	.660	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>.564</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการยกระดับการอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29

สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด คือ หน่วยงานมีมาตรการในการประหยัดทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานมีการจัดทำผังขั้นตอนและระยะเวลาของการทำงานให้แล้วเสร็จทันเวลา และกรมสรรพสามิต ประสบผลสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานและกฎหมาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.15 หน่วยงานมีสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.09 หน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอ เหมาะสม กับปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ย 4.07 สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีอุปกรณ์/เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01

#### 4) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร แสดงได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

(n = 299)			
รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ระดับ
มาตรฐาน			
1. หน่วยงานเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	4.28	.614	มากที่สุด
2. หน่วยงานกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานไปยังระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน	4.24	.691	มากที่สุด
3. หน่วยงานนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ	4.23	.659	มากที่สุด
4. หน่วยงานนำองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม	4.28	.652	มากที่สุด
5. บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งจากภายในหน่วยงานหรือหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ	4.20	.675	มากที่สุด



ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(n = 299)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ระดับ
			มาตรฐาน
6. หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.19	.686	มาก
7. กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล	4.19	.742	มาก
8. กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและมีคุณภาพชีวิตทำงานที่ดี	4.21	.696	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>.594</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 4 ด้านการพัฒน่องค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.23 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือ หน่วยงานนำองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมและหน่วยงานเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.28 รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานไปยังระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.24 หน่วยงานนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.23 กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและมีคุณภาพชีวิตทำงานที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.21 บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งจากภายในหน่วยงานหรือหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.20 ตามลำดับ สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือ หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และกรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.19

## 2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test ที่ระดับ

นัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70 ( $\mu \leq 3.5$ )

$H_1$  : ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางมากกว่าร้อยละ 70 ( $\mu > 3.5$ )

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ  $H_0$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) Sig. (2-tailed) < .05 และ

2

2)  $t > 0$

ผลการวิเคราะห์ One Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางมีมากกว่าร้อยละ 70

ตัวแปร	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
ผลสัมฤทธิ์	299	4.23	.551	.03185	23.071	.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางเมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า t เท่ากับ 23.071 และมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ .05 Sig. (2-tailed) < .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรืออีกนัยหนึ่งยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

### 3. วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางจำแนกรายด้าน ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง (Best (1977:240)) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) แสดงได้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต  
ในส่วนกลาง

(n = 299)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture)	.844**	.000	สูง
2. ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)	.863**	.000	สูง
3. ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)	.892**	.000	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายละเอียดเป็นดังนี้

### 3.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 โดยการวิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 3 โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น ผลการวิเคราะห์พบว่า เป็นไปตามเงื่อนไขตามข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม มีมาตรวัดเป็น Interval ข้อมูลของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามสุ่มมาจากประชากรที่มีการแจกแจง แบบปกติ ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) ( $VIF < 10$ ,  $Tolerance > 0$ ) ข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์มีการแจกแจงแบบปกติ (Assumption of Normality) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 มีความแปรปรวนคงที่ (Homogeneity of Variance) และความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (Assumption of Autocorrelation) (Durbin-Watson = 1.979)

โดยผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยได้กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ไม่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

$H_1$  : ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (Model)		
	1	2	3
ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ( $X_3$ )	.927	.592	.474
ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ( $X_2$ )		.379	.275
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ( $X_1$ )			.213
Constant	.222	.050	.111
R	.892	.913	.922
R <sup>2</sup>	.795	.834	.850
R <sup>2</sup> change	.795	.039	.016
SE <sub>est</sub>	.25	.22	.21
F	1151.413	742.819	558.487
Sig. (2-tailed)	.000*	.000*	.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้ร้อยละ 79.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .795$ , Sig < .05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) มีความสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 3.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2$  change = .039, Sig < .05) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) มีความสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้เพียง ร้อยละ 1.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2$  change = .016, Sig < .05) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่ามีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .922 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R = .922$ ,  $Sig < .05$ ) และสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 85.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .850$ ,  $Sig < .05$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ตัวแปร	b	S.E.	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ( $X_3$ )	.474	.049	.456	9.604	.000	.225	4.447
ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ( $X_2$ )	.275	.047	.274	5.861	.000	.231	4.320
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ( $X_1$ )	.213	.037	.245	5.690	.000	.274	3.644

ค่าคงที่ .111  $SE_{est} = \pm .21$   
 $R = .922$   $R^2 = .850$   $F=558.487$   $Sig.= .000$

จากตารางที่ 4.15 พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่ส่งผลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางจากมากไปหาน้อยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้สูงสุด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b, $\beta$ ) เป็น .474 กับ .456 รองลงมาเป็นปัจจัยค่านิยม

กรมสรรพสามิต (STARS) สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .275 และ .274 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้น้อยที่สุด โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .213 และ .245 โดยมีค่าคงที่ เท่ากับ .111 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการอธิบายความผันแปร เท่ากับ  $\pm .21$  พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวจะทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงสมการถดถอยความผันแปรของผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สามารถแสดงในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y^{\wedge} = .111 + .213 X_1 + .275 X_2 + .474 X_3$$

โดยที่

$Y^{\wedge}$  คือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

$X_1$  คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)

$X_2$  คือ ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)

$X_3$  คือ ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ตัวแปร มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 Sig. (2-tailed) < .05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรืออีกนัยหนึ่งยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3

**3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางจำแนกรายด้าน**

### **3.2.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)**

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ส่งผลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง แสดงได้ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)

ตัวแปร	b	S.E.	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
พัฒนาปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่อง บูรณา การงานเครือข่าย และหมั่นศึกษา เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ(E <sub>2</sub> )	.218	.039	.290	5.660	.000	.340	2.938
เคารพผู้อาวุโสและ เพื่อนร่วมงาน รวม ไปถึงประชาชน ผู้รับบริการ (E <sub>6</sub> )	.279	.040	.314	6.989	.000	.443	2.256
กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบ อย่างครบถ้วน (E <sub>4</sub> )	.150	.034	.219	4.481	.000	.375	2.664
ยึดมั่นในมาตรฐาน การบริการ โดย คำนึงถึงความพอใจ ที่เกินกว่าความ คาดหวังของ ผู้รับบริการ (E <sub>3</sub> )	.112	.040	.147	2.825	.005	.329	3.042
ค่าคงที่ 1.041 SE <sub>est</sub> = ± .28							
R = .858 R <sup>2</sup> = .737 F=205.569 Sig.= .000							



จากตารางที่ 4.16 จะเห็นว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ด้านพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้านเคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ ด้านกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน และด้านยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .858 และสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 73.7 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 28$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ด้านเคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้สูงสุด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .279 กับ .314 รองลงมาเป็นด้านพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .279 กับ .314 ด้านกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .150 กับ .219 สำหรับด้านยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .112 กับ .147 สมการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y^{\wedge} = 1.041 + .218 E_2 + .279 E_6 + .150 E_4 + .112 E_3$$

โดยที่

$Y^{\wedge}$  คือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

$E_2$  คือ ด้านพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

$E_6$  คือ ด้านเคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ

E<sub>4</sub> คือ ด้านกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบ  
อย่างครบถ้วน

E<sub>3</sub> คือ ด้านยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่า  
ความคาดหวังของผู้รับบริการ

### 3.2.2 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบ  
ขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)  
ส่งผลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง แสดงได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการ  
อธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง  
ของปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)

ตัวแปร	b	S.E.	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
Satisfaction(S <sub>5</sub> )	.407	.047	.434	8.694	.000	.265	3.775
Standardization(S <sub>1</sub> )	.256	.037	.296	6.923	.000	.361	2.772
Transparency(S <sub>2</sub> )	.177	.042	.205	4.253	.000	.285	3.509
Accountability(S <sub>3</sub> )	-.192	.046	-.204	-4.191	.000	.277	3.605
Rapid & Simplicity(S <sub>4</sub> )	.207	.053	.234	3.907	.000	.184	5.438

ค่าคงที่ .608 SE<sub>est</sub> = ± .24  
R = .898 R<sup>2</sup> = .807 F=244.414 Sig.= .000

จากตารางที่ 4.17 จะเห็นว่าปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ด้าน  
ความมีมาตรฐาน (Standardization) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านจิตสำนึกความ  
รับผิดชอบ (Accountability) ด้านความรวดเร็วและเรียบง่าย (Rapid & Simplicity) ด้านความพึง  
พอใจ (Satisfaction) มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน  
ส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .898 และ

สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 80.7 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 2.4$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้สูงสุด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .407 กับ .434 รองลงมาเป็นด้านความมีมาตรฐาน (Standardization) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .256 กับ .296 ด้านความรวดเร็วและเรียบง่าย (Rapid & Simplicity) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .207 กับ .234 ส่วนด้านความโปร่งใส (Transparency) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .177 กับ .205 สมการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y^{\wedge} = .608 + .256 S_1 + .177 S_2 - .192 S_3 + .207 S_4 + .407 S_5$$

โดยที่

$Y^{\wedge}$  คือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

$S_1$  คือ Standardization (ความมีมาตรฐาน)

$S_2$  คือ Transparency (ความโปร่งใส)

$S_3$  คือ Accountability (จิตสำนึกความรับผิดชอบ)

$S_4$  คือ Rapid & Simplicity (ความรวดเร็วและเรียบง่าย)

$S_5$  คือ Satisfaction (ความพึงพอใจ)

### 3.2.3 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง แสดงได้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางของปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

ตัวแปร	b	S.E.	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
Democracy(I <sub>7</sub> )	.414	.040	.436	10.386	.000	.355	2.814
Efficiency(I <sub>5</sub> )	.269	.048	.296	5.626	.000	.227	4.407
Relevancy(I <sub>4</sub> )	.220	.045	.240	4.882	.000	.260	3.845

ค่าคงที่ .319 SE<sub>est</sub> = ± .24

R = .903 R<sup>2</sup> = .815 F=433.871 Sig.= .000

จากตารางที่ 4.18 จะเห็นว่าปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ด้านมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) ด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และด้านรู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .903 และสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 81.5 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±.24

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ด้านมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้สูงสุด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .414 กับ .436 รองลงมาเป็นด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .269 กับ .296 ส่วนด้านรู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,β) เป็น .220 กับ .240 สมการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y^{\wedge} = .319 + .220 I_4 + .269 I_5 + .414 I_7$$

โดยที่

$Y^{\wedge}$  คือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

$I_4$  คือ Relevancy (รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม)

$I_5$  คือ Efficiency (มุ่งเน้นประสิทธิภาพ)

$I_7$  คือ Democracy (มีใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย  
มีส่วนร่วม โปร่งใส)

#### 4. วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผล ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 4 ประกอบด้วย

##### 4.1 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดที่ได้จากความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ดังนี้

##### 4.1.1 จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางจำนวนทั้งสิ้น 35 ความคิดเห็น แสดงได้ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	รักองค์กร เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล สนับสนุนซึ่งกันและกัน	7	20.00
2	การทำงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน ภายใต้กรอบกฎหมายที่ชัดเจน	5	14.29
3	มีการปฏิบัติงานเชิงรุก	4	11.43

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
4	ความสามัคคี และ มีการทำงานเป็นทีม	4	11.43
5	ยุทธศาสตร์ แผน และนโยบายของหน่วยงานกำหนดทิศทาง การทำงานที่ชัดเจน	3	8.57
6	ภารกิจในการจัดเก็บภาษีสินค้าที่เฉพาะเจาะจง	2	5.71
7	นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน	2	5.71
8	บุคลากรมีความสามารถหลากหลาย สามารถพัฒนาตนเองได้ถ้า ได้รับการมอบหมายงานใหม่	2	5.71
9	มีงบประมาณอย่างเพียงพอ	2	5.71
10	องค์กรขนาดใหญ่ เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป	2	5.71
11	บุคลากรซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้	1	2.86
12	การให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า	1	2.86

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง คือ รักองค์กร เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล สนับสนุนซึ่งกันและกัน (ร้อยละ 20.00) รองลงมา ได้แก่ การทำงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน ภายใต้กรอบกฎหมายที่ชัดเจน (ร้อยละ 14.29) มีการปฏิบัติงานเชิงรุก และความสามัคคี และมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 11.43) ยุทธศาสตร์ แผน และนโยบายของหน่วยงานกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน (ร้อยละ 8.57) ภารกิจในการจัดเก็บภาษีสินค้าที่เฉพาะเจาะจง นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน บุคลากรมีความสามารถหลากหลาย สามารถพัฒนาตนเองได้ถ้าได้รับการมอบหมายงานใหม่ มีงบประมาณอย่างเพียงพอ และองค์กรขนาดใหญ่ เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 5.71) ตามลำดับ ส่วนจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญ น้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 2.86)

#### 4.1.2 จุดอ่อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 34 ความคิดเห็น แสดงได้ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิต  
ในส่วนกลาง

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การประสานงาน การสื่อสาร ระหว่างหน่วยงาน และกับ ผู้รับบริการ	5	15.63
2	ความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย หรือการตีความระเบียบข้อบังคับ ทางกฎหมาย	5	15.63
3	การปรับใช้เทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความเท่าเทียมและ ทั่วถึง	5	15.63
4	อำนาจการตัดสินใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4	12.5
5	ภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้	2	6.25
6	จำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน	2	6.25
7	มีระบบอุปถัมภ์มากเกินไป	2	6.25
8	ขาดความสามัคคี	2	6.25
9	ขาดกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ	2	6.25
10	ขาดระบบพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	2	6.25
11	ความหลากหลายของสินค้าและบริการที่เพิ่มมากขึ้น	2	6.25
12	มีระบบราชการที่ซับซ้อน	1	3.13

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดอ่อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้แก่ การประสานงาน การสื่อสาร ระหว่างหน่วยงาน และกับผู้รับบริการ ความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย หรือการตีความระเบียบข้อบังคับทางกฎหมาย และการปรับใช้เทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความเท่าเทียมและทั่วถึง ซึ่งมีจำนวน

เท่ากัน (ร้อยละ 15.63) รองลงมา ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (ร้อยละ 14.29) ภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้ จำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน มีระบบอุปถัมภ์มากเกินไป ขาดความสามัคคี ขาดกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขาดระบบพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และความหลากหลายของสินค้าและบริการที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 6.25) ตามลำดับ ส่วนจุดอ่อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญ น้อยที่สุด คือ มีระบบราชการที่ซับซ้อน (ร้อยละ 3.13)

#### 4.1.3 โอกาสต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางจำนวนทั้งสิ้น 28 ความคิดเห็น แสดงได้ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่และร้อยละของโอกาสต่อการดำเนินงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง

ข้อ	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การประสานงานแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานพันธมิตร และผู้ประกอบการ	12	42.86
2	นโยบายของรัฐ และปัจจัยสนับสนุนจากกระทรวงการคลัง	7	25.00
3	พัฒนาเครือข่ายการทำงานในหน่วยงานราชการผ่านเทคโนโลยีที่ ทันสมัย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน	4	14.29
4	สร้างแรงจูงใจ และค่าตอบแทนให้บุคลากร	2	7.14
5	การบูรณาการองค์ความรู้ และการศึกษาดูงานที่ทันสมัย	2	7.14
6	มาตรฐานการทำงานระดับสากล	1	3.57

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โอกาสต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง คือ การประสานงานแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานพันธมิตร และผู้ประกอบการ (ร้อยละ 42.86) รองลงมา ได้แก่ นโยบายของรัฐ และปัจจัยสนับสนุนจากกระทรวงการคลัง (ร้อยละ 25.00) พัฒนาเครือข่ายการทำงานในหน่วยงานราชการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน



(ร้อยละ 14.29) สร้างแรงจูงใจ และค่าตอบแทนให้บุคลากร และการบูรณาการองค์ความรู้ และ การศึกษาคูณงานที่ทันสมัย ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 7.14) ตามลำดับ ส่วนโอกาสต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญ น้อยที่สุด คือ มาตรฐาน การทำงานระดับสากล (ร้อยละ 3.57)

#### 4.1.4 อุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรม สรรพสามิตในส่วนกลางจำนวนทั้งสิ้น 22 ความคิดเห็น แสดงได้ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่และร้อยละของอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการดำเนินงานของบุคลากรของ กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ข้อ	อุปสรรค	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ขาดการประสานงาน การทำงานเพื่อการบูรณาการร่วมกับ หน่วยงานอื่น การสื่อสารข้อมูลทั้งกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประชาชน	6	27.27
2	การแทรกแซงจากหน่วยงานภายนอก และนโยบายของรัฐบาล	4	18.18
3	ระบบราชการที่ขั้นตอนเยอะและล่าช้า	3	13.64
4	ภาพลักษณ์หน่วยงานไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง	2	9.09
5	การยึดติดระบบอุปถัมภ์	2	9.09
6	ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันกับหน่วยงานภายนอก	2	9.09
7	โรคระบาด	2	9.09
8	ข้อจำกัดในด้านแรงจูงใจของบุคคล	1	4.55

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า อุปสรรคหรือ ข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง คือ ขาดการประสานงาน การทำงานเพื่อการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น การสื่อสารข้อมูลทั้งกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประชาชน (ร้อยละ 27.27) รองลงมา ได้แก่ การแทรกแซงจากหน่วยงานภายนอก และนโยบาย

ของรัฐบาล (ร้อยละ 18.18) ระบบราชการที่ขั้นตอนเยอะและล่าช้า (ร้อยละ 13.64) ภาพลักษณ์หน่วยงานไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง การยึดติดระบบอุปถัมภ์ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันกับหน่วยงานภายนอก และโรคระบาด ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 9.09) ตามลำดับ ส่วนอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ข้อจำกัดในด้านแรงจูงใจของบุคคล (ร้อยละ 4.55)

#### 4.1.5 แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 24 ความคิดเห็น แสดงได้ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่และร้อยละของแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

ข้อ	แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	พัฒนาบุคลากรให้มีจริยธรรมค่านึงถึงศักดิ์ศรีการเป็นข้าราชการ	5	20.83
2	การสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่	4	16.67
3	เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและนำไปปฏิบัติให้อย่างเป็นรูปธรรม	3	12.5
4	ส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน	3	12.5
5	การถ่ายทอดนโยบายและเป็นแบบอย่างของผู้บริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	2	8.33
6	เพิ่มการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2	8.33
7	เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการบริการ (Service mind)	2	8.33
8	จัดสวัสดิการทุกระดับให้เท่าเทียมกัน	1	4.17
9	พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและทั่วถึงทั้งองค์กร	1	4.17
10	ควรมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	1	4.17

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น คือ พัฒนาบุคลากรให้มีจริยธรรมค่านึงถึงศักดิ์ศรีการเป็นข้าราชการ (ร้อยละ 20.83) รองลงมา ได้แก่ การสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่เป็นต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 16.67) เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและนำไปปฏิบัติให้อย่างเป็นรูปธรรม และส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 12.50) การถ่ายทอดนโยบายและเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เพิ่มการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการบริการ (Service mind) ซึ่งมีจำนวนเท่ากันคือ (ร้อยละ 8.33) จัดสวัสดิการทุกระดับให้เท่าเทียมกัน พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียม และทั่วถึงทั้งองค์กร และควรมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวนเท่ากันคือ (ร้อยละ 4.17) ตามลำดับ

#### 4.1.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

##### 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง จำนวน 9 คน และเพศชาย จำนวน 6 คน อายุของผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในช่วงระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 3 คน ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 7 คน และช่วงอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 5 คน ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน และระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นข้าราชการ จำนวน 15 คน หน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง จำนวน 3 คน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม จำนวนหน่วยงานละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 4 คน กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักกฎหมาย สำนักบริหารการคลังและรายได้ สำนักแผนภาษี สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 1 และสำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 2 จำนวน หน่วยงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน ผู้ให้สัมภาษณ์มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 7 คน อยู่ในช่วง 21 – 30 ปี จำนวน 3 คน และมากกว่า 30 ปี จำนวน 5 คน

##### 2) ข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีจากการสัมภาษณ์

ข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีความเห็นว่า

“ควรสร้างและพัฒนาระบบคุณธรรม สร้างจิตสำนึก และรับผิดชอบต่อสังคมประเทศชาติ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :C3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤศจิกายน 2565)

“การสร้างและวางรากฐานแห่งคุณธรรมและจิตสำนึกที่ดีเป็นข้าราชการที่ดี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ : A5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 พฤศจิกายน 2565)

“ส่งเสริมให้มีจิตรับใช้ประชาชนด้วยความสุจริต และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนส่วนตน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :C5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤศจิกายน 2565)

“ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรม กระจายเป็นนโยบายให้ทั่วทั้งองค์กรถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :A4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2565)

“ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียม”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :A2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2565)

“การพัฒนาบุคคลกรให้มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ทุ่มเท รวมทั้ง มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อพัฒนาระบบงานให้ประสบผลสำเร็จ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :C3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤศจิกายน 2565)

“สร้างการมีส่วนร่วม และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่มุ่งเน้นการทำงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :B5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 พฤศจิกายน 2565)

“การพัฒนาระบบการให้บริการที่มีมาตรฐาน สามารถตรวจสอบ ติดตาม โปร่งใส สะดวกและรวดเร็ว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :C4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤศจิกายน 2565)

“ส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :A3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2565)

“การเชื่อมโยงการทำงานในแต่ละหน่วยงาน ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และประโยชน์ในด้านการจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :C2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2565)รวมถึง

“การสร้างแรงจูงใจ มีความก้าวหน้าในสายงาน การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :B1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2565)

“การสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยเหมาะสมและยุติธรรม”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :B2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 พฤศจิกายน 2565)

“การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ :A1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 31 ตุลาคม 2565)

ข้อสรุปแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง แสดงได้ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน  
ของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นไปที่ได้จากการสัมภาษณ์

ข้อ	แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี	รหัสผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ
1	ควรสร้างและพัฒนาระบบคุณธรรม สร้างจิตสำนึก และรับผิดชอบต่อสังคมประเทศชาติ	C3
2	การสร้างและวางรากฐานแห่งคุณธรรมและจิตสำนึกที่ดีเป็นข้าราชการที่ดี ส่งเสริมให้มีจิตรับใช้ประชาชนด้วยความสุจริต	A5
3	มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนส่วนตน	C5, B3
4	ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรม กระจายเป็นนโยบายให้ทั่วทั้งองค์กรถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน	A4
5	ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียม	A2
6	การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ทุ่มเท รวมทั้ง มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อพัฒนาระบบงานให้ประสบผลสำเร็จ	C3
7	สร้างการมีส่วนร่วม และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่มุ่งเน้นการทำงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที่	B5
8	ส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	A3
9	การพัฒนาระบบการให้บริการที่มีมาตรฐาน สามารถตรวจสอบ ติดตาม โปร่งใส สะดวกและรวดเร็ว การเชื่อมโยงการทำงานในแต่ละหน่วยงาน ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ	C2, C4
10	มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	C2, B4, C1
11	การสร้างแรงจูงใจ มีความก้าวหน้าในสายงาน การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยเหมาะสมและยุติธรรม	B1, A1, B2

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน เพื่อศึกษา ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- 1.1.2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- 1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

- 1.2.1 ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง
- 1.2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70
- 1.2.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

##### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

**1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** และวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,177 ประกอบด้วย 8 สำนัก 1 ศูนย์ กับ 4 กลุ่มงาน รวมเป็น 13 หน่วยงาน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 299 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้อนุกรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากร ในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ความคลาดเคลื่อนของการสุ่ม

ตัวอย่างที่ระดับ 0.05 และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป จำนวน 15 คน

**1.3.2 เครื่องมือการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามข้อมูลและวัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) **แบบสอบถาม** ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุราชการ ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่เป็นปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต ส่วนที่เป็นปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต และส่วนที่เป็นปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ I AM READY ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อหาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2) **แบบสัมภาษณ์** โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป โดยแบบสอบถามประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และแนวทางเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของบุคลากรให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

**1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) แล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ประจำสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 จำนวน 30 คน พบว่าได้ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.986

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 2 พฤศจิกายน 2565 ถึงวันที่ 17 ธันวาคม 2565 เป็นเวลา 45 วัน โดยขออนุญาตหน่วยงาน โดยทำหนังสือจากสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง 13 หน่วยงาน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 299 คน ส่งเพื่อไป 5%



รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 314 ฉบับ พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษา ภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับ โดยติดตามอีกครั้ง ด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 299 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) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นในเรื่องระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับผลสัมฤทธิ์ของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

(2) สถิติเชิงอนุมาน แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ก. การวิเคราะห์ค่าสถิติ One Sample t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 1 ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง สมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

ข. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบ ปลายเปิด (open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

## 1.4 ผลการวิจัย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

**1.4.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ประกอบด้วย

1) ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 63.9 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 สถานภาพโสด จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 69.2 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 66.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประเภทตำแหน่งงานข้าราชการ จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการไม่เกิน 10 ปี จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 67.9

2) ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จะแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ (1) ระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง (2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ ดังนี้

(1) ระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

พบว่า พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.27 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 รองลงมาคือ ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) มีค่าเฉลี่ย 4.28 สำหรับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19

(2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ

พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้แก่ 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) 2) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และ 3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) มีรายละเอียดดังนี้

ก. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เคารพประชาชน

ผู้รับบริการกรมสรรพสามิต โดยมีค่าเฉลี่ย 4.37 รองลงมา ได้แก่ เคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.27 ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.24 มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีค่าเฉลี่ย 4.23 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.21 ตามลำดับ สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.15 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บูรณาการงานเครือข่าย และกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบต่ออย่างครบถ้วน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.08 ตามลำดับ

ข. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.28 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมา ได้แก่ ประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 ยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผยทั้งในทางบวกและทางลบ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดระยะเวลาการใช้บริการของผู้เข้ารับบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.31 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการ โดยใส่ใจมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.28 ปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมตรวจสอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.26 สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือ กรมสรรพสามิตพัฒนาหรือปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมา คือ กรมสรรพสามิตพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและบุคลากรให้มีมาตรฐานสากลรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 ตามลำดับ

ค. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือ กรมสรรพสามิตมีการปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมา ได้แก่ จัดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน และกรมสรรพสามิตทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.39 กรมสรรพสามิตพร้อมรับการตรวจสอบของ

สาธารณะ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ และกรมสรรพสามิตปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.36 ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ กรมสรรพสามิตปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และเปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.35 ปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.34 พร้อมทั้งจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข มีค่าเฉลี่ย 4.33 นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.32 ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว และทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.31 ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีค่าเฉลี่ย 4.30 ปฏิบัติงานในเชิงรุก ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.29 สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ตื่นตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ และบริหารทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.27

(3) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง

สรุปได้ว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**1.4.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ประกอบด้วย

**1) ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม**

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จะแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ 1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง 2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางใน 4 มิติ ดังนี้

(1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางพบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.23 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 รองลงมา ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.26 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.23 ตามลำดับ สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13

(2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ 2) มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ก. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.26 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือ พันธกิจเรื่องบริหารจัดการจัดเก็บภาษี เพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 รองลงมา ได้แก่ พันธกิจเรื่องขับเคลื่อนมาตรการภาษีเพื่อความผูกของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 4.25 พันธกิจเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อรองรับยุควิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) และพันธกิจเรื่องบริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.24

ข. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือหน่วยงานให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.40 รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานประสบความสำเร็จในการให้บริการด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32 หน่วยงานมีวิธีการในการลดขั้นตอนการทำงานและเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 ตามลำดับ สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือภาพรวมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.28

ค. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการยกระดับการอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือ หน่วยงานมีมาตรการในการประหยัดทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานมีการจัดทำผังขั้นตอนและระยะเวลาของการทำงานให้แล้วเสร็จทันเวลา และกรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานและกฎหมาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.15 หน่วยงานมีสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.09 หน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอ เหมาะสม กับปริมาณงาน

มีค่าเฉลี่ย 4.07 สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีอุปกรณ์/เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01

ง. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนากองการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.23 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด คือ หน่วยงานนำองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม และหน่วยงานเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.28 รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานไปยังระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.24 หน่วยงานนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.23 กรมสรรพสามิตประสบความสำเร็จในการส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและมีคุณภาพชีวิตทำงานที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.21 บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาทั้งจากภายในหน่วยงานหรือหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.20 ตามลำดับ สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือ หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และกรมสรรพสามิตประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.19

2) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีมากกว่าร้อยละ 70

สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**1.4.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ประกอบด้วย

ผลการศึกษาหาความสัมพันธ์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางจำแนกรายด้าน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า r เท่ากับ 0.844, 0.863 และ 0.892 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) แสดงได้ดังนี้

1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

การทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) พบว่า ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture)

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .922 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R = .922, Sig < .05$ ) และสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 85.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = .850, Sig < .05$ ) เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ให้คงที่แล้วปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $b, \beta$ ) เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ( $b = .474, \beta = .456$ ) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ( $b = .275, \beta = .274$ ) และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ( $b = .213, \beta = .245$ ) ตามลำดับ โดยมีค่าคงที่ เท่ากับ .111 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการอธิบายความผันแปร เท่ากับ  $\pm .21$  พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวจะทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางดีขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางจำแนกรายด้าน

(1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นต่อน (Stepwise) พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ด้านพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้านเคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการกรมสรรพสามิต ด้านกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน และด้านยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของ ผู้รับบริการ มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .858 และสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 73.7 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 2.8$  เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ด้านเคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการกรมสรรพสามิต สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้สูงสุด รองลงมาเป็นด้านพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้านกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน และด้านยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของ ผู้รับบริการ ตามลำดับ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(2) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ด้านความมีมาตรฐาน (Standardization) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) ด้านความรวดเร็วและเรียบง่าย (Rapid & Simplicity) ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .898 และสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 80.7 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 2.4$  เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้สูงสุด รองลงมาเป็นด้านความมีมาตรฐาน (Standardization) ด้านความรวดเร็วและเรียบง่าย (Rapid & Simplicity) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ตามลำดับ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



(3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยการวิเคราะห์ค่าถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) พบว่า ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ด้านมีใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) ด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และด้านรู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .903 และสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 81.5 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 24$  เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ด้านมีใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้สูงสุด รองลงมาเป็นด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และด้านรู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) ตามลำดับ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**1.4.4 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 4** เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางประกอบด้วย

1) *ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม*

จากข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดที่ได้จากความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ดังนี้

(1) จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ คือ บุคลากรในองค์กรรักองค์กร เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน ภายใต้อบรมกฎหมายที่ชัดเจน มีการปฏิบัติงานเชิงรุก และความสามัคคี และมีการทำงานเป็นทีม ทางด้านยุทธศาสตร์ แผน และนโยบายของหน่วยงานมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถหลากหลาย สามารถพัฒนาตนเองได้ถ้าได้รับการมอบหมายงานใหม่ มีงบประมาณอย่างเพียงพอ

(2) จุดอ่อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจุดอ่อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้แก่ การประสานงาน การสื่อสาร ระหว่างหน่วยงาน และกับผู้รับบริการ ความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย หรือการตีความระเบียบข้อบังคับทางกฎหมาย และการปรับใช้

เทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความเท่าเทียมและทั่วถึง ขาดอำนาจการตัดสินใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีระบบอุปถัมภ์มากเกินไป และมีระบบราชการที่ซับซ้อน

(3) โอกาสต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโอกาสต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง คือ การประสานงานแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานพันธมิตร และผู้ประกอบการ นโยบายของรัฐ และปัจจัยสนับสนุนจากกระทรวงการคลัง สามารถพัฒนาเครือข่ายการทำงานในหน่วยงานราชการผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน และการบูรณาการองค์ความรู้ และการศึกษาดูงานที่ทันสมัย และมาตรฐานการทำงานระดับสากล

(4) อุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ขาดการประสานงาน การทำงานเพื่อการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น การสื่อสารข้อมูลทั้งกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประชาชน มีการแทรกแซงจากหน่วยงานภายนอก และนโยบายของรัฐบาล ระบบราชการที่ขั้นตอนเยาะและล่าช้า ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันกับหน่วยงานภายนอก และขาดแรงจูงใจของบุคคล

(5) แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรพัฒนาบุคลากรให้มีจริยธรรมค่านึงถึงศักดิ์ศรีการเป็นข้าราชการ สร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและนำไปปฏิบัติให้อย่างเป็นรูปธรรม และส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน การถ่ายทอดนโยบายและเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เพิ่มการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการบริการ (Service mind) จัดให้มีสวัสดิการทุกระดับให้เท่าเทียมกัน และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียม และทั่วถึงทั้งองค์กร

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ข้อสรุปแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีความเห็นว่า ควรสร้างและพัฒนาระบบคุณธรรม สร้างจิตสำนึก และรับผิดชอบต่อสังคมประเทศชาติ การสร้างและวางรากฐานแห่งคุณธรรมและจิตสำนึกที่ดีเป็นข้าราชการที่ดี ส่งเสริมให้มีจิตรับใช้ประชาชนด้วยความสุจริต และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนส่วนตน ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรม กระจายเป็น

นโยบายให้ทั่วทั้งองค์กรถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียม การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ทুমเท รวมทั้ง มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อพัฒนาระบบงานให้ประสบผลสำเร็จ สร้างการมีส่วนร่วม และยกระดับประสบการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่มุ่งเน้นการทำงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาระบบการให้บริการที่มีมาตรฐาน สามารถตรวจสอบ ติดตาม โปร่งใส สะดวกและรวดเร็ว การเชื่อมโยงการทำงานในแต่ละหน่วยงาน ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และประโยชน์ในด้านการจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจ มีความก้าวหน้าในสายงาน การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยเหมาะสมและยุติธรรม

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.27 และระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.23 และระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้แก่ การปลุกฝังวัฒนธรรมองค์การที่บ่มเพาะความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป้าหมาย และความพึงพอใจ ส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ส่งเสริมการทำงานร่วมกันจะกระตุ้น

นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันแนวคิด ทดลอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหามากขึ้น เมื่อรู้สึกว่าได้รับอำนาจและได้รับการสนับสนุน

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบประเด็นสำคัญจะก็นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

### 2.1 ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) รองลงมาคือปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) สำหรับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สูงกว่าระดับปานกลาง สามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 2.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ประกอบด้วย

1) เคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ กรมสรรพสามิตส่งเสริมการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามกรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรด้านประเด็นการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของหน่วยงาน สอดคล้องกับประเด็นด้านการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ผสมผสานกับวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (Clan Culture) ตามแนวคิดของ Daft (2002) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการ และวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์การ และตามแนวคิดของ Cook & Lafferty สอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Style) ที่องค์การให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์การมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นความสำเร็จ

(Achievement) มิติที่ 2 มิติเน้นสำนึกแห่งตน (Self-Actualizing) มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic – Encouraging) และมิติที่ 4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative)

2) ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ กรมสรรพสามิตมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและคู่มือสำหรับประชาชนของกรมสรรพสามิต โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากร ประชาชน ผู้สนใจทั่วไปและผู้รับบริการใช้ประกอบการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 อีกทั้งเป็นแนวปฏิบัติให้กับบุคลากรให้มีมาตรฐานเดียวกัน ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้อย่างสะดวก มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของกรมสรรพสามิต ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลในด้านการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และผลการรายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยรับฟัง เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง เพื่อรวบรวมบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของผู้รับบริการ ทั้งผู้ที่มารับบริการจากหน่วยงานโดยตรงหรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ของหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการผ่าน “ระบบแบบประเมินความพึงพอใจผ่านการประเมินออนไลน์”(edsurvey.excise.go.th) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ผลสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานในส่วนกลางในภาพรวม เท่ากับร้อยละ 93.88 สอดคล้องกับประเด็นด้านการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อให้หน่วยงานที่รับการประเมินจะรวบรวมข้อเสนอแนะต่าง ๆ และ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีหรือได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งนำไปปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้ดีขึ้น

3) มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานและปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โปร่งใส และเป็นธรรม สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2564 - 2568) ส่งเสริมพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีเป้าประสงค์เป็นองค์กรต้นแบบด้านความโปร่งใส และเป็นธรรม กรมสรรพสามิตได้ดำเนินการขับเคลื่อน มาตรการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมความโปร่งใส และป้องกันการทุจริตภายในหน่วยงานของกรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พร้อมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลตามมาตรการดังกล่าวในหลาย ๆ ช่องทางทั้ง ออนไลน์และออฟไลน์ เช่น เว็บไซต์กรมสรรพสามิต สื่อสังคมออนไลน์ Facebook ผ่านกิจกรรมการอบรม/สัมมนาให้ความรู้ผ่านกิจกรรมการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มีการติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรการฯ ของหน่วยงานทุก 6 เดือน

### 2.1.2 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ประกอบด้วย

1) ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับการมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

มุ่งเน้นความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ เป็นค่านิยมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน และช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ค่านิยมที่ดีขององค์กรสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน ผู้ชำระภาษีสรรพสามิต ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรมสรรพสามิตได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเพื่อให้การดำเนินการตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน

2) ประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ ในผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือ Integrity and Transparency Assessment หรือที่เรียกว่า การประเมิน ITA โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศได้รับทราบถึงสถานะและปัญหาการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ผลการประเมิน ITA ของกรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในภาพรวมเท่ากับ 92.93 คะแนน ซึ่งสูงกว่าคะแนนตามเกณฑ์เป้าหมาย 85 คะแนน ที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 – 2580)

3) ยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผยทั้งในทางบวกและทางลบ สอดคล้องกับการมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) กรมสรรพสามิตเป็นองค์กรที่มีการสื่อสารสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องภาษีสรรพสามิตแก่เจ้าหน้าที่และประชาชนทั่วไป มีระบบการชี้แจงข้อร้องเรียนผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมโครงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการของกรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคประชาชนอย่างแท้จริง อีกทั้งการประเมิน ITA มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐเกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณธรรมและคุณภาพในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านทางเว็บไซต์ของแต่ละหน่วยงาน (Empowerment) และการผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการป้องกันการทุจริตจากรากฐานของปัญหาหรือความเสี่ยงที่พบภายในองค์กร เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐเกิดการพัฒนาในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี กรมสรรพสามิตมีผลคะแนนจากการประเมินการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานบนเว็บไซต์กรมสรรพสามิตตามแบบวัด OIT ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยมีผลคะแนนในภาพรวมเท่ากับ 100 คะแนน (สูงกว่าคะแนนตามเกณฑ์เป้าหมาย 85 คะแนน) และมีค่าคะแนนคงเดิมจากประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวรรณ พุดเดช (2559) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงาน

พระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง พบว่า การนำหลักธรรมมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้ องค์การปฏิบัติงานอย่างมีความโปร่งใส มีระบบและมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน หน่วยงานภาครัฐ ควรมีความรับผิดชอบต่อความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์การ การปฏิบัติราชการของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาล จะต้องมีความพร้อม ตลอดเวลาที่จะถูกตรวจสอบจากทุกฝ่าย และงานวิจัยของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาการ เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะ มากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้าง นวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็น ทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและ รับผิดชอบต่อสังคม 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### 2.1.3 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ประกอบด้วย

1) กรมสรรพสามิตมีการปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย อธิบาย ได้ว่า กรมสรรพสามิตเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต เพื่อเป็นรายได้ให้แก่ภาครัฐ จากสินค้าและบริการที่มีเหตุผลความจำเป็นเฉพาะอย่าง รวมถึง ดำเนินการตรวจสอบ ป้องกัน และปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายสรรพสามิต เพื่อให้การจัดเก็บ รายได้ของกรมสรรพสามิตมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงการคลัง กำหนดไว้ จึงมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยพิกัด อัตราภาษีสรรพสามิต และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับภาษีที่กรมจัดเก็บ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ของกรมสรรพสามิตเหมาะสมและสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 3-4) ได้อธิบายกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และ ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ เรื่อง Democracy มีใจ มีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย โปร่งใส หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้ การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็น ศูนย์กลาง สอดคล้องกับหลักนิติธรรม ซึ่งเป็นหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมมาภิบาล คือ การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมิ การยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2) จัดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิตมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมถึงโครงสร้างการบริหารงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ครอบคลุมทั่วประเทศและมีการกระจายอำนาจการบริหารงานที่ดี ทำให้สามารถให้บริการประชาชนและผู้ชำระภาษีได้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ตามแนวคิดของ Daft (2002) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญ ต่อสภาพแวดล้อมภายใน เน้นความคงเส้นคงวาในการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์การประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ เชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือใช้ระบบอาวุโส ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิผลจากการศึกษา แนวคิดและรูปแบบวัฒนธรรม องค์การต่าง ๆ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 3-4) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ เรื่อง Accountability รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม หมายถึง การปรับปรุง กลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงาน หรือข้อมูลการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะไม่ใช่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

3) กรมสรรพสามิตทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.39 กรมสรรพสามิตส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาระบบการบริหารองค์ความรู้ มุ่งเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง และมีทักษะที่หลากหลาย (Multi-Function Skill) ส่งเสริมระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และนำมาต่อยอดต่อไป สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 3-4) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ เรื่อง Democracy มีใจ มีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย โปร่งใส หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ระหว่างรัฐวิสาหกิจสองแห่งมีการทำงานเป็นทีมที่เห็นได้อย่างชัดเจน สามารถให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็วและมี



ประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งเป็นไปตามรูปแบบทีมงานผลิตหรือบริการ (Product or Service Team) ตามแนวคิดของ McShane and VonGlinow (2009, p. 147)

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิตในส่วนกลางสูงกว่าระดับปานกลาง ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) และปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ตามแนวคิด ของ Daft (2002) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญ ต่อสภาพแวดล้อมภายใน เน้นความคงเส้นคงวาในการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์การประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ เชื่อฟัง คำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือใช้ระบบอาวุโส ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพจากการศึกษา แนวคิดและรูปแบบวัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุदारัตน์ โยธาภิบาล ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับ (2553) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม พบว่า วัฒนธรรมองค์การของอำเภอเมืองนครปฐม โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านยุทธศาสตร์องค์การมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง รองลงมา คือ ด้านนโยบายขององค์การ อยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง และส่วนที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลินี เคห์ทุม (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น : พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ มีลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แข็ง ทั้งในด้าน ค่านิยม ความเชื่อ จารีตธรรมเนียมปฏิบัติตลอดทั้งโครงสร้างในองค์การอยู่ในระดับมาก บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลค่อนข้างมากและผูกพันกันด้วยค่านิยม ความเชื่อ และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนาชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์การกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านจารีตธรรมเนียมปฏิบัติและความเชื่อในองค์การมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

## 2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ รองลงมา ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางานองค์กร ตามลำดับ สำหรับข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางมากกว่าร้อยละ 70 สามารถอธิบายได้ดังนี้

### 2.2.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ประกอบด้วย

1) พันธกิจเรื่องบริหารจัดการจัดเก็บภาษี เพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน และพันธกิจเรื่องขับเคลื่อนมาตรการภาษีเพื่อความผาสุกของประชาชน อธิบายได้ว่า ตามที่กรมสรรพสามิตได้กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และเป็นทิศทางที่บุคลากรในองค์กรพึงมีส่วนร่วมกัน ตัวชี้วัดสำคัญในยุทธศาสตร์ ได้แก่ ผลการจัดเก็บรายได้ภาษีสรรพสามิต ปริมาณสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน เพื่อเป็นทางเลือกให้กับประชาชน มีสินค้าและบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีให้แก่ประชาชน ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของภาครัฐ และความสำเร็จของการพัฒนามาตรการภาษีเพื่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่อุตสาหกรรมเป้าหมาย การจัดการใด ๆ ในองค์กร เช่น การวางแผน จัดองค์การ ประสานงาน ควบคุม เป็นต้น ผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กรต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานและมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Samson Ibidunni, Mayowa Agboola (2023) ศึกษาเรื่อง Organizational Culture : Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance พบว่า วัฒนธรรมขององค์กรเริ่มต้นด้วยความเป็นผู้นำขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถูกมองว่าเป็น DNA ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา แต่เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมากที่กำหนดสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบุคลิกภาพขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษาธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำเป็นลำดับแรก

2) พันธกิจเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดการจัดเก็บภาษีเพื่อรองรับยุควิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) และพันธกิจเรื่องบริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 สอดคล้องกับแนวคิดของ Weick (1990) and Scott (1987) เห็นว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรรวดเร็ว ผู้บริหารมีข้อมูลสำคัญสำหรับตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว พนักงานได้รับข้อมูลทันเวลาที่กำหนด และลูกค้าได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ดีเสมอ องค์กรควรนำเทคโนโลยีมาใช้โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จัดเป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีบทบาทในชีวิตประจำวันขององค์กรปัจจุบันค่อนข้างมาก เพราะเป็นเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือกระบวนการที่รวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์จัดการและเผยแพร่สารสนเทศ (March and Sproull, 1990 and Zuboff, 1988 (อ้างถึงใน สมจินตนา คุ่มภัย, 2553, น.259)) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ประจักษ์ถึงรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ผู้ใช้งาน (End User) เกิดความสับสนในการใช้งานระบบ จะเห็นได้จากงานวิจัยของ Mohammed Aboramadan, Belal Albashiti, Hatem Alharazin, and Souhaila Zaidoune (2019) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และการปฏิบัติงาน: การศึกษาจากบริบทที่ไม่ใช่ตะวันตก (Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมทั้งนวัตกรรมด้านการตลาดและเทคโนโลยี แต่วัฒนธรรมเทคโนโลยีไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลการทำงานของธนาคาร ผลลัพธ์เหล่านี้สามารถพิสูจน์ได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าในประเทศกำลังพัฒนา เช่น ปาเลสไตน์ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอาจไม่ดึงดูดลูกค้า เนื่องจากขาดวัฒนธรรมและความไว้วางใจในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายความว่านวัตกรรมในระดับเทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องมีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น

### 2.2.2 มิตินี้ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย

1) หน่วยงานให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และหน่วยงานประสบความสำเร็จในการให้บริการด้านคุณภาพการให้บริการ ตามมติที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2558 นายกรัฐมนตรี ได้มอบนโยบายให้ทุกกระทรวง กรม และจังหวัด รวมทั้ง รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้มี “ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)” เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้เกิดการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนที่เดินทางมาติดต่อราชการกับหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น จึงต้องมีการสำรวจความต้องการของประชาชน และความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบและเข้าใจง่ายเวลามาติดต่อ และเพื่อให้ศูนย์ราชการสะดวก มีการให้บริการที่เป็นไปตามนโยบายของนายกรัฐมนตรีและมีมาตรฐานเดียวกัน จึงมีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง

การติดตามประเมินผลการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการ สะดวกต่อไป

2) หน่วยงานมีวิธีการในการลดขั้นตอนการทำงานและเกิดประโยชน์ต่อ ผู้รับบริการ กรมสรรพสามิตได้กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก ของกรมสรรพสามิต เรื่องปัจจัยในการให้บริการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านบริการ ด้านบุคลากร และด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสนับสนุนการ ดำเนินการให้บริการและการบริหารจัดการศูนย์ราชการสะดวก ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมุ่งเน้น ให้การบริการมีความสะดวก รวดเร็ว ง่าย และประหยัด เช่น จัดให้มีระบบจัดเก็บข้อมูล ระบบ วิเคราะห์ข้อมูลและระบบสืบค้นข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มั่นคง ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ รวมถึงมี การคิดค้นและแสวงหาวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองปัญหาความต้องการ ของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ มีการให้บริการเชื่อมโยง แบบเรียลไทม์ สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของประชาชนได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกช่องทาง ทุกอุปกรณ์ เป็นต้น

### 2.2.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

1) กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการยกระดับการอำนวยความสะดวก ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการสมัครรับรางวัลบริการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2564 (Public Service Awards) ประเภทยกระดับการอำนวยความสะดวกในการ ให้บริการ ได้ให้คำจำกัดความ การพัฒนาการบริการเพื่อยกระดับการให้บริการและอำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชน ได้แก่ การยกเลิก ข้อกำหนดในกฎหมาย กฎ ที่ไม่จำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อ การให้บริการ ลดขั้นตอนการให้บริการ ลดระยะเวลา การให้บริการ มีการพัฒนานวัตกรรมบริการ ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Services) ซึ่งส่งผลให้การบริการประชาชน มีความสะดวก รวดเร็ว และลด ค่าใช้จ่าย กรมสรรพสามิตประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในการยกระดับการอำนวยความสะดวกใน การให้บริการ มีการพัฒนานวัตกรรมบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Services) อาทิ ด้านการ จัดเก็บภาษี ประกอบด้วย ระบบงานสารสนเทศหลัก ระบบงานสารสนเทศเพื่อการบริหาร (BI) ระบบ จัดเก็บข้อมูลฉลาก สุรา ยาสูบ ระบบบริการข้อมูลฉลากปิดภาชนะบรรจุสุรา และยาสูบ ระบบค้นหา ข้อมูลรถยนต์เสียภาษี (CHASSIS) ระบบบริหารจัดการข้อมูลการเพาะปลูกยาสูบ ระบบควบคุม สารสนเทศสารละลายประเภทไฮโดรคาร์บอน (Hydrocarbon Solvent) ระบบตรวจสอบภายใน ระบบตรวจปฏิบัติการ ระบบงานตรวจสอบภาษีระบบหนังสือค้ำประกันอิเล็กทรอนิกส์ (E-Bank Guarantee) ระบบจัดการการชำระเงินผ่าน Payment Gateway ระบบ National Single Window (NSW) ด้านควบคุมโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ ระบบควบคุมการจัดเก็บภาษีและการขนส่งสำหรับ

สินค้าเอทานอล (Ethanol) ระบบบัญชีรับ-จ่ายโรงงานสุราและเบียร์ (DEPICA) ระบบควบคุมการขนน้ำมันออกจากโรงกลั่น (Oil Control) เป็นต้น

2) หน่วยงานมีมาตรการในการประหยัดทรัพยากรอย่างเหมาะสม กรมสรรพสามิตได้กำหนดการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การประหยัดทรัพยากร โดยการลดพลังงานไฟฟ้า การลดน้ำมันเชื้อเพลิง การลดกระดาษ และการประหยัดงบประมาณ โดยการดำเนินงานให้หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด โดยการจัดทำโครงการ แผนงาน/หรือกำหนดมาตรการในการลดหรือประหยัดการใช้ทรัพยากร เช่น มาตรการลดการใช้พลังงานไฟฟ้าในหน่วยงาน มาตรการการลดการใช้น้ำมัน (รถยนต์ของหน่วยงาน) โครงการลดการใช้กระดาษ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แทน แผนงานการประหยัดงบประมาณ เป็นต้น และนำไปบังคับใช้ในหน่วยงาน โดยมีการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า อีกทั้ง มีการวัดประเมินผล ก่อนและหลังการดำเนินการอย่างชัดเจนอีกด้วย อาทิ ระบบจัดเก็บเอกสารภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (Document Center: EDMS) ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document Management System) สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 3-4) ที่กล่าวว่า บุคลากรในองค์การควรจะมีทักษะในเรื่องของการรู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม โดยควรมีการเรียนรู้และปรับตัวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่ มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

#### 2.2.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย

1) หน่วยงานนำองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม และหน่วยงานเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จะเห็นได้จากการส่งเสริมกำหนดให้มีการประกวดรางวัลนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงกรมสรรพสามิต รางวัลนวัตกรรมเพชรสรรพสามิต (Excise Innovation Awards) เพื่อเป็นการส่งเสริม กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานและบุคลากรในสังกัดกรมสรรพสามิตเกิดความตื่นตัวในการพัฒนา ปรับปรุง นำเสนอรูปแบบการให้บริการที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนภายใต้ภารกิจหลักของกรมสรรพสามิต ซึ่งผลงานที่ส่งเข้าประกวดต้องเป็นแนวคิดวิธีการกระบวนการและ/หรือรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งการประกวดรางวัลนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงกรมสรรพสามิต รางวัลนวัตกรรมเพชรสรรพสามิต (Excise Innovation Awards) ล่าสุดได้ดำเนินการมาถึงครั้งที่ 13 (ปี 2566) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ตามกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) ซึ่งเป็นการพิจารณา

ความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

2) หน่วยงานกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานไปยังระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ จะเห็นได้ว่ากรมสรรพสามิตมีโครงสร้างการบริหารงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ครอบคลุมทั่วประเทศและมีการกระจายอำนาจการบริหารงานที่ดี ทำให้สามารถให้บริการประชาชน และผู้ชำระภาษีได้อย่างทั่วถึง และโครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนดำเนินงานด้านต่าง ๆ รองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal ได้ บุคลากรมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการทำงาน โดยมุ่งเน้นสนับสนุนการฝึกอบรมผ่านระบบ e-Learning เพิ่มขึ้นในยุค New Normal

### 2.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง

ผลการศึกษาหาความสัมพันธ์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง และผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) พบว่า ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ดังนี้

#### 2.3.1 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) เป็นตัวแปรลำดับแรก que เข้าสู่สมการถดถอย สำนักงาน ก.พ.ร. (2549) ได้ให้ความหมายของกระบวน ทักษะ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่ง ได้รับความเห็นชอบจาก คณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ (I AM READY) ดังนี้ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม

(Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) และ มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ด้านมีใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) ด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และด้าน รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 81.5 สามารถอธิบายได้ว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง มีการส่งเสริมและกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการให้บุคลากร ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดหาแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนา มุ่งเน้นการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดย มุ่งเน้นการทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า และตระหนักถึงการใช้ทรัพยากร ไม่ใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ และปรับตัวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา และสามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับแนวคิดเทเรนซ์ ดีล และอัล เคนเนดี้ (อ้างถึงในศิริพร ม่านกลาง, 2552, น.28 – 29) กล่าวว่า ค่านิยม (Values) หมายถึง มาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านต่อชีวิต การใช้ดุลพินิจทางศีลธรรมของเรา การตอบสนองต่อบุคคลอื่น ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ค่านิยมเป็นหลักพื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมที่เข้มแข็งทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ ค่านิยมมีลักษณะ 3 อย่าง คือ (1) เป็นสิ่งที่ยืนยันสิ่งสำคัญภายในองค์การ (2) ผู้บริหารจะต้องสื่อสารค่านิยมไปยังสมาชิกในองค์การ และ (3) สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องรับรู้ร่วมกัน ค่านิยมจึงเป็นแบบแผน หน้าที่ในการปฏิบัติงาน ค่านิยมจึงเป็นกุญแจสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การให้เข้มแข็ง ค่านิยมที่เป็นเลิศจะสร้างทิศทางของความรู้สึกร่วมแก่บุคลากรทุกคนให้มีพฤติกรรมที่องค์การต้องการ ค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ และสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น.14-20) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คน

ในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับ จะต้องอาศัยเวลาในการพิสูจน์และทดสอบแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สุรีพร กาญจนพฤษ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งผลการศึกษาวิจัย พบว่า ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความเห็นต่อ กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในการทำงาน (I AM READY) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นต่อการยึดถือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความ ถูกต้อง และโปร่งใส ซึ่งเป็นค่านิยมสำคัญและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบมุ่งปรับเปลี่ยน และแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่ง I AM READY เป็นค่านิยมที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและเป็นไปในทิศทางเดียวกับโครงสร้างยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ภาสุรณี บุญเกิด (2558) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิผลในการดำเนินงานของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาคเขตภาคใต้กระทรวงมหาดไทย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยใช้วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิผลในการดำเนินงานในสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทยในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านการมุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย ความรับผิดชอบต่อผลงาน ความขยัน ตั้งใจทำงาน การเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี การปรับตัวได้ทันโลก การมีศีลธรรม คุณธรรม และการทำงานมุ่งเน้นผลงาน ตามลำดับ

### **2.3.2 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง**

พบว่า ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 2 กรมสรรพสามิตได้กำหนด ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ได้แก่ ความมีมาตรฐาน (Standardization) ความโปร่งใส (Transparency) จิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ (Accountability) ความรวดเร็วและเรียบง่าย (Rapid & Simplicity) และความพึงพอใจ (Satisfaction)

การที่กลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง และผลการวิจัยพบว่า ด้านความมีมาตรฐาน (Standardization) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ (Accountability) ด้านความรวดเร็วและเรียบง่าย (Rapid & Simplicity) ด้านความพึงพอใจ



(Satisfaction) มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีสมการพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรม สรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 80.7 อธิบายได้ว่า บุคลากรตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ของผู้รับบริการโดยใส่ใจมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นหลัก สามารถนำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่ เหมาะสมเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด องค์กรส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร ให้บริการที่ดี มีความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ และให้บริการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว และ ช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และกระตือรือร้นต่อการตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการ บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน องค์กรตั้งแผนดำเนินการ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วม ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานให้มี มาตรฐานสากล องค์กรมีการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และมีกระบวนการ ปฏิบัติงาน ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล พัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ มีการส่งเสริมการนำเทคนิคและเครื่องมือ การบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้ รวมทั้ง กำหนดโครงการการสร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความ ต้องการของประชาชน บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของ จรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมตรวจสอบของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลด ระยะเวลาการใช้บริการของผู้เข้ารับบริการ อีกทั้งลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของบุคลากรกรมสรรพสามิต และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

สอดคล้องกับแนวคิดเดวิด ออสบอร์น และเทด แกปเบอร์ (David Osborne และ Ted Gaebler) ที่ได้เสนอแนวคิดการเปลี่ยนโฉมภาครัฐราชการ ผลงานในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ที่ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการ สาธารณะ (a competitive government) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อ ผลของการปฏิบัติงาน มากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงาน ทั้งหมด (a results-oriented government) เป็นต้น แนวคิดดังกล่าวนำมาสู่กระแสการบริหารงาน ภาครัฐแนวใหม่โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ แปรสภาพกิจการของรัฐให้เอกชน ดำเนินการ สร้างการแข่งขันการให้บริการ กระจายอำนาจการบริหารรวมถึงให้ความสำคัญต่อการ บริการประชาชนเน้น การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารและสารสนเทศ

จากผลการศึกษาผู้วิจัยมีความเห็นว่า กรมสรรพสามิตมีความชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานและความเป็นมืออาชีพ เพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากร รับผิดชอบต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การเน้นย้ำวัฒนธรรมความโปร่งใส โดยการสื่อสาร เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกระบวนการตัดสินใจอย่างเปิดเผย ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลและ ความรับผิดชอบต่อร่วมกันของบุคลากรในการบรรลุวัตถุประสงค์และการรักษาคุณค่าขององค์กร วัฒนธรรมที่บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่า มีส่วนร่วม และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ซึ่งนำไปสู่ ความพึงพอใจและความสำเร็จโดยรวมขององค์กรที่มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mohammed Aboramadan, Belal Albashiti, Hatem Alharazin, and Souhaila Zaidoune (2019) ศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และการปฏิบัติงาน: การศึกษาจากบริบทที่ไม่ใช่ตะวันตก (Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context) พบว่า การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งซึ่งโดดเด่นด้วยการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การเปิด กว้าง ความเป็นอิสระในการทำงาน ความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความยืดหยุ่น ความคิด สร้างสรรค์ ความรับผิดชอบต่อ ฯลฯ จะส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัท

### **2.3.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง**

พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) เป็นตัวแปร ที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิตด้าน พัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้านเคารพผู้ อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการกรมสรรพสามิต ด้านกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน และด้านยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของ ผู้รับบริการ มีความสัมพันธ์แบบพหุคูณกับ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้ร้อยละ 73.7 อธิบายได้ว่า บุคลากร เคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ มีการพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน ยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความ พพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ

สอดคล้องกับทิวาดี เมฆสุวรรณค์ (2543, อ้างใน ลัดดาวรรณ พุดเดช , 2559) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะบางประการ ได้แก่ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่น ที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิด ความรู้ใหม่ๆ

และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่ทุกคนต่างรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และมาลินี เคห์ทุม (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น พบว่าวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานพัฒนาชุมชนฯ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกระดับปานกลาง ด้านจริยธรรมนิยมปฏิบัติและความเชื่อในองค์การ มีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุดารัตน์ โยธาภิบาล (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานในด้านนโยบายขององค์กร ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายและทิศทางการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญาในการทำงาน มุ่งถึงประโยชน์ของประชาชน บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการบริการของหน่วยงานอยู่ในระดับที่มีคุณภาพสูง ผู้นำของท่านมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Salah H. Ghumiem, Nahg A. M. Alawi, Abd A.-A. Al-Refaei, and Khairi A. R. Masaud. (2023). ศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานภายใน (ความสามารถด้านนวัตกรรมและมนุษยสัมพันธ์) และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเติบโตและความสามารถในการทำกำไรขององค์กร การนำวัฒนธรรมที่เหมาะสมมาใช้โดยองค์กรจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น และวัฒนธรรมองค์กรยังถูกมองว่าเป็นวิธีสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Mohammed Aboramadan, Belal Albashiti, Hatem Alharazin, and Souhaila Zaidoune (2019) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และการปฏิบัติงาน: การศึกษาจากบริบทที่ไม่ใช่ตะวันตก (Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context) พบว่า การดำรงอยู่ของบรรยากาศที่มีลักษณะเฉพาะด้วยการวางแผนตามวัตถุประสงค์ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกล้าเสี่ยง ความสามารถในการปรับตัว ความคิดเชิงสร้างสรรค์ สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ความตื่นตัว การมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การวางแผนทางการตลาด ตลอดจนมาตรฐานและค่านิยมที่สูง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จที่มั่นคงในระดับต่างๆ

สรุปได้ว่า ในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นรากฐานสำคัญ ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จากผลการวิจัยจึงอธิบายได้ว่ากรมสรรพสามิตมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาโดยมีการถ่ายทอด “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ลงไปด้วย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ซึ่งกรมสรรพสามิตมี “การสื่อสาร” วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม ไปยังผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรทุกระดับ เข้าถึงโดยผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่น แผ่นพับ แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ การจัดบอร์ด เว็บไซต์ การกล่าวถึงการดำเนินงานในโอกาสต่างๆ เช่น การประชุมชี้แจงนโยบาย การสัมมนาที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์การทำงานที่โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ดังเช่นวิสัยทัศน์ ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน (The Leader of Tax Collection for Society, Environment and Energy) และยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ได้แก่ นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อการจัดเก็บรายได้ภาษีอย่างยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ ภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน พัฒนาองค์กรสู่ รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) จาก ประเด็นดังกล่าวอธิบายได้ว่าการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การจะปลูกฝังและต่อยอดจนกลายเป็น จิตสำนึกต่อบุคลากรทุกคนตลอดเวลา จนให้กลายเป็นความรู้สึกของทุกคนในองค์กร ไม่ได้มาจากการบังคับ จึงทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรได้ และบุคลากรในองค์กรยอมรับและปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) ที่กำหนดและกำกับทิศทางของคนในองค์กรการปฏิบัติงานจึงดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายมีทิศทางที่ชัดเจนได้ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันจนเกิดเป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับอำนาจและการสนับสนุน บุคลากรจึงมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันแนวคิด ทดลอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหามากยิ่งขึ้น ส่งผลให้กรมสรรพสามิตมีระดับวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

#### 2.4 แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

จากผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง หากวิเคราะห์จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อธิบายได้ดังนี้

##### 2.4.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็น คือ พันธกิจเรื่องบริหารการจัดเก็บภาษี เพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน อยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าสูงสุด จะเห็นได้ว่าบุคลากรยึดถือภารกิจ

ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ ควรสร้างแรงจูงใจ มีความก้าวหน้าในสายงาน การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยเหมาะสมและยุติธรรม การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาระบบการให้บริการที่มีมาตรฐาน สามารถ ตรวจสอบ ติดตาม โปร่งใส สะดวกและรวดเร็ว สอดคล้องกับการศึกษาของ Samson Ibidunni, Mayowa Agboola (2023) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร: การสร้าง การเปลี่ยนแปลง การวัด และการรวมเข้าด้วยกันเพื่อประสิทธิภาพ (Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance) พบว่า วัฒนธรรมขององค์กรเริ่มต้นด้วยความเป็นผู้นำของ องค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถูกมองว่าเป็น DNA ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา แต่เป็นเครื่องมือที่ ทรงพลังมากที่กำหนดสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบุคลิกภาพขององค์กร องค์กรต้องสร้างแรงบันดาลใจในการเข้าสังคมและการรวมเป้าหมายของบุคลากรแต่ละคนเข้ากับ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อรักษาวัฒนธรรมของตน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ พันธกิจเรื่องพัฒนา รูปแบบการบริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อรองรับยุควิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) และพันธกิจเรื่อง บริหารจัดการองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 ควรมีการสื่อสารองค์กรให้บุคลากรในองค์กรรับทราบถึง ข่าวสารได้อย่างทันทั่วทั้ง อีกทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ผู้ใช้งาน (End User) เกิดความสับสนในการเข้าใช้ นอกจากนี้พบว่าโครงสร้างอายุบุคลากรของกรมสรรพสามิต เข้าใกล้วัยเกษียณเป็นจำนวนมากที่อาจไม่เท่าทันเทคโนโลยีและส่งผลให้ในอนาคตกรมสรรพสามิต อาจมีความเสี่ยงต่อการขาดแคลนอัตรากำลังและการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่รุ่นถัดไป สอดคล้องกับ การศึกษาของ Samson Ibidunni, Mayowa Agboola (2023) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร: การสร้าง การเปลี่ยนแปลง การวัด และการรวมเข้าด้วยกันเพื่อประสิทธิภาพ (Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance) พบว่า ฝ่ายบริหารของ องค์กรควรใช้การพัฒนาวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงถึงกันโดยใช้ข้อความที่ไม่คลุมเครือ และสอดคล้องกับ การศึกษาของสุริพร กาญจนานพฤกษ์ (2553) ศึกษาเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 พบว่า ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและ มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงาน สรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ทำงานมาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ

แนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างทุ่มเท และให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่าควรส่งเสริมความรู้สึกร่วมในจุดมุ่งหมาย กำหนดทิศทางที่ชัดเจน ตลอดจนการรับรู้และให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสื่อสารพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างชัดเจน เน้นความสำคัญของการปรับเป้าหมายและการกระทำของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจและค่านิยมขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและความสนใจ กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับบุคลากร โดยเชื่อมโยงโดยตรงกับภารกิจขององค์กร ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ระบุตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และยุทธศาสตร์ สื่อสาร KPI เหล่านี้ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน และอธิบายว่า KPI มีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จโดยรวมขององค์กรอย่างไร รับรู้และให้รางวัลบุคลากรที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อภารกิจและค่านิยมขององค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ กล่าวถึงประเด็นที่ต้องปรับปรุง และตระหนักถึงจุดแข็ง ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีม รับฟังข้อเสนอแนะและแนวคิดของบุคลากรอย่างแข็งขัน นำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจตามความเหมาะสม

#### 2.4.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

หน่วยงานให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และประสบความสำเร็จในการให้บริการด้านคุณภาพการให้บริการ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินการ สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจุดแข็งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง คือ รักองค์กร เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล สนับสนุนซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน ภายใต้กรอบกฎหมายที่ชัดเจน และมีการปฏิบัติงานเชิงรุก และความสามัคคี และมีการทำงานเป็นทีม ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ ควรเน้นการสร้างการมีส่วนร่วม และยกระดับประสบการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่มุ่งเน้นการทำงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

ผู้วิจัยเห็นว่า การสนับสนุนให้หน่วยงานให้ความสำคัญของผู้รับบริการและมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงนั้น เกี่ยวเนื่องกับการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง การให้การสนับสนุนและทรัพยากร และการสร้างกลไกความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้คุณค่า และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยฝังหลักการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางไว้ในค่านิยม นโยบาย

และแนวปฏิบัติขององค์กร คำนึงถึงผลกระทบของการกระทำที่มีต่อผู้รับบริการในทุกการตัดสินใจ เสนอโครงการการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการ ให้บริการที่มีคุณภาพสูง และมีประสิทธิภาพ มอบอำนาจให้กับบุคลากรแนวหน้าด้วยอำนาจและความ เป็นอิสระในการตัดสินใจและดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้รับบริการ ส่งเสริม ให้มีแนวทางและการสนับสนุนที่ชัดเจนเพื่อให้เจ้าหน้าที่แนวหน้าสามารถแก้ไขปัญหาและเสนอแนว ทางแก้ไขได้ทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานคุณภาพการบริการและตัวชี้วัด ประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ติดตามและประเมินผล การให้บริการตามมาตรฐานเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุจุดที่ต้องปรับปรุง ใช้เครื่องมือ หรือระบบ ในการขอความคิดเห็นจากผู้รับบริการ เช่น แบบสำรวจ การสนทนากลุ่ม และกระบวนการแก้ไขข้อ ร้องเรียน รับฟังความคิดเห็น และดำเนินการแก้ไข รับรู้และให้รางวัลแก่หน่วยงานและบุคลากรที่ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการให้บริการที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับ ประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อร่วมสร้างผลลัพธ์ในการปรับปรุงการให้บริการ มีการวัดผลและติดตามประสิทธิภาพอย่างเหมาะสม

สำหรับภาพรวมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการ ให้บริการของหน่วยงาน มีระดับความเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ควรส่งเสริมอัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ ที่ดีให้กับกรมสรรพสามิต ควรส่งเสริมบุคลากรในการการสร้างและพัฒนาระบบคุณธรรม สร้างจิตสำนึก และรับผิดชอบต่อสังคมประเทศชาติ การสร้างและวางรากฐานแห่งคุณธรรมและ จิตสำนึกที่ดีเป็นข้าราชการที่ดี ส่งเสริมให้มีจิตรับใช้ประชาชนด้วยความสุจริต และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนส่วนตน

สอดคล้องกับการศึกษาของ Samson Ibdunni, Mayowa Agboola) 2023) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การการสร้าง การเปลี่ยนแปลง การวัด และการรวมเข้าด้วยกันเพื่อ : ประสิทธิภาพ (Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance) พบว่า บุคลากรที่มีความเชื่อและค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การจะต้อง คัดเลือกตั้งแต่เริ่มดำเนินการในองค์กรและตลอดชีวิต องค์กรต้องสร้างแรงบันดาลใจในการเข้า สังคมและการรวมเป้าหมายของบุคลากรแต่ละคนเข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อ รักษาวัฒนธรรมของตน และผู้นำขององค์กรควรใช้การพัฒนาวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงถึงกันโดยใช้ ข้อความที่ไม่คลุมเครือ

### 2.4.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการยกระดับการ อำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ และหน่วยงานมีมาตรการในการประหยัด ทรัพยากรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความคิดเห็นว่า ควรเชื่อมโยงการทำงานในแต่ละหน่วยงาน

ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และประโยชน์ในด้านการจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพ

ด้วยระบบราชการที่ขั้นตอนเยอะและล่าช้า การแลกเปลี่ยนข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก ทำได้ล่าช้า ลักษณะการพัฒนาระบบราชการของประเทศ ที่ปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง องค์กรไม่ได้รับข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และขาดการประสานงาน การทำงานเพื่อการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น รวมไปถึงการสื่อสารข้อมูลทั้งกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ทั้งองค์กร เทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี การตรวจสอบภาษีและงานด้านการปราบปราม นอกจากนี้ ยังช่วยอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน และลดระยะเวลาในการทำงานของบุคลากรภาครัฐได้อีกด้วย ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพด้านเทคโนโลยีเพื่อลดภาระงาน ขั้นตอนการทำงาน ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเชื่อมโยงการทำงานในแต่ละหน่วยงาน ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและรอบด้าน

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อยกระดับการอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ และในขณะเดียวกันก็ดำเนินมาตรการเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรด้วยแนวทางที่หลากหลาย ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบ และความยั่งยืน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรดำเนินการ ดังนี้ สร้างความเป้าหมายและมาตรฐานที่ชัดเจน สำหรับแนวทางปฏิบัติด้านอำนวยความสะดวก โดยเน้นความเป็นมืออาชีพ ประสิทธิภาพ และการยึดมั่นในค่านิยมขององค์กร และกำหนดแนวทางในการลดของเสีย ลดการใช้พลังงาน และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงานเพื่อยกระดับมุมมองและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายในการวางแผนและการปฏิบัติงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี และเครื่องมือดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอำนวยความสะดวก เพื่อลดการใช้กระดาษ ลดการปล่อยก๊าซที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร บูรณาการหลักการความยั่งยืนเข้ากับแนวทางในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบโดยลดการใช้น้ำและพลังงาน ลดการสร้างของเสีย และส่งเสริมความคิดริเริ่มในการรีไซเคิลและนำกลับมาใช้ใหม่ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยส่งเสริมให้ศึกษาแนวทาง เครื่องมือ และเทคนิคใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน รับรู้และให้รางวัล ส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และจริยธรรมในกิจกรรมอำนวยความสะดวกทั้งหมด ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม

สำหรับกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีอุปกรณ์/เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ควรส่งเสริมบุคลากรของหน่วยงานมี



ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ และสามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาระบบราชการของ ประเทศที่ปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรน้อย ส่งผลให้ จำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน การเกลี้ยอัตรากำลังไม่เหมาะสมนั้น เนื่องมาจาก ข้อจำกัดของนโยบายรัฐเรื่องจำนวนบุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานของบางหน่วยงานเกิดความล่าช้า และขาดประสิทธิภาพ ควรมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร หรือเกลี้ยอัตรากำลังให้เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียม ควรส่งเสริมกิจกรรมที่ก่อให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน ส่งเสริมโดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน สร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากรขององค์กร การสร้างแรงจูงใจ มีความก้าวหน้าในสายงาน การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยเหมาะสมและ ยุติธรรม การให้รางวัลหรือผลตอบแทน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ การศึกษาของ นิภาพร เฉียนเลื่อน (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 พบว่า แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน มาใช้อย่างจริงจัง ควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อ ปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

#### 2.4.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหน่วยงานประสบความสำเร็จในการนำองค์ความรู้ จากการปฏิบัติงานมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม และหน่วยงานเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา สอดคล้องกับความคิดเห็น การสร้างการมีส่วนร่วม และยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่มุ่งเน้นการทำงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถปรับตัวพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที และส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัย ยังเป็นโอกาสในการ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ให้ทัดเทียมกับหน่วยงานในระดับสากล จุดแข็งในการนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการจัดเก็บภาษี ส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมและ ทั่วถึงทั้งองค์กร รวมทั้งควรส่งเสริมการสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่เป็นต่อการทำงานของบุคลากร ให้มี ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อพัฒนาระบบงานให้ ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมให้บุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

ในการพัฒนาองค์กร เพื่อลดปัญหาหน่วยงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์ได้ไม่คุ้มค่า และส่งเสริมให้กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยรองรับยุคดิจิทัลมากยิ่งขึ้น

รวมทั้งการสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายการทำงานในหน่วยงานราชการ การทำงานเชิงบูรณาการ ผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงาน รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปสู่การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ที่เพิ่มขึ้น รวดเร็ว คล่องตัว องค์กรควรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและนำไปปฏิบัติให้อย่างเป็นรูปธรรม เพิ่มการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสร้างการมีส่วนร่วม และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมุ่งเน้นการทำงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นการเชื่อมโยงการทำงานในแต่ละหน่วยงาน ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ ประโยชน์ในด้านการจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพ กรมสรรพสามิตมีนโยบายให้ขยายผลเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เกณฑ์การควบคุมภายใน และเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Centre: GECC) ไปทั่วองค์กรทั้งหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาคภายใต้โครงการพัฒนาองค์กรแบบบูรณาการ โดยพัฒนาตัวชี้วัดต่าง ๆ และพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผล ให้มีความสะดวก ง่าย และชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งจัดทำคู่มือการพัฒนาองค์กรแบบบูรณาการเพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้ประกอบการดำเนินการอีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร และสร้างแรงจูงใจ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้ใช้ความรู้เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม และการเตรียมหน่วยงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าและให้รางวัลแก่ความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความคิด สำรวจแนวทางใหม่ๆ และท้าทาย จัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนความคิดริเริ่มและโครงการด้านนวัตกรรม ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงานและทีมสหวิทยาการเพื่อใช้ประโยชน์จากมุมมองและความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย แสดงการรับรู้และให้รางวัลต่อนวัตกรรม เสนอโครงการการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อช่วยให้อุปกรณ์พัฒนาทักษะ

ด้านความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการคิดเชิงออกแบบ ส่งเสริมความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก ยอมรับแนวทางปฏิบัติที่คล่องตัว เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงโดยการสนับสนุนแนวคิดใหม่ การยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรนอกจากจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเท่านั้น ยังมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (The Sustainable Development Goals (SDGs)) ซึ่งเป็นชุดของเป้าหมายระดับโลก 17 ประการ ที่สมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาตินำมาใช้ในปี 2558 (2015) โดยเป็นส่วนหนึ่งของวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนปี 2573 (the 2030 Agenda for Sustainable Development) ถึงแม้ว่า SDGs จะมุ่งเน้นไปที่ความท้าทายระดับโลกเป็นหลัก เช่น ความยากจน ความไม่เท่าเทียม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการพัฒนาที่ยั่งยืน แต่ก็สามารถนำไปใช้กับวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ ได้เช่นกัน ผู้วิจัยเห็นว่า SDGs บางประการเกี่ยวข้องกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่

1. เป้าหมาย 8: งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Goal 8: Decent Work and Economic Growth) เป้าหมายนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีประสิทธิผล และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน ภายในองค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การปฏิบัติที่เป็นธรรม และโอกาสในการเติบโตและการพัฒนามีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายนี้

2. เป้าหมาย 5: ความเท่าเทียมกันทางเพศ (Goal 5: Gender Equality) ความเท่าเทียมกันทางเพศ เป็นสิ่งสำคัญภายในองค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่เท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมซึ่งเห็นคุณค่าของความหลากหลาย ขจัดอคติทางเพศ และส่งเสริมการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและโอกาสสำหรับชายและหญิงมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายนี้

3. เป้าหมาย 4: การศึกษาที่มีคุณภาพ (Goal 4: Quality Education) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเติบโตและนวัตกรรมภายในองค์กร การลงทุนในโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสนับสนุนเป้าหมายในการสร้างความมั่นใจว่าการศึกษามีคุณภาพครอบคลุมและเท่าเทียมกันสำหรับทุกคน

4. เป้าหมาย 3: สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Goal 3: Good Health and Well-being) การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมที่จัดลำดับความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

การสนับสนุนด้านสุขภาพจิต และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ มีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายนี้

5. เป้าหมาย 16: สันติภาพ ความยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง (Goal 16: Peace, Justice, and Strong Institutions) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งบนพื้นฐานของความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และหลักปฏิบัติด้านจริยธรรม มีส่วนช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคงและครอบคลุม ด้วยการส่งเสริมความซื่อสัตย์และธรรมาภิบาลภายในองค์กร บุคลากรในองค์กรจะสามารถมีส่วนร่วมส่งเสริมสันติภาพ ความยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง

จะเห็นได้ว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรสามารถสอดคล้องกับ SDGs ได้ องค์กรต่างๆ สามารถใช้ SDGs เป็นกรอบในการประเมินผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงในวัฒนธรรมและแนวปฏิบัติของตน ด้วยการบูรณาการหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนเข้ากับการดำเนินงานและวัฒนธรรม องค์กรต่างๆ ก็จะสามารถมีส่วนร่วมในความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย SDGs ได้อีกด้วย

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง คือ 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture) 2) ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS) และ 3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

##### 3.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกรมสรรพสามิต (Excise Culture)

ด้านพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บูรณาการงานเครือข่ายและหมั่นศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีแนวทางในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน พัฒนาแผนการเรียนรู้ จัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ใช้ประโยชน์จากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ จากแหล่งข้อมูลการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมถึงหลักสูตรออนไลน์ การสัมมนาผ่านเว็บ เวิร์คช็อป พอดแคสต์ หนังสือ เป็นต้น สร้างเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นำการเรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน

ขอคำปรึกษาและคำแนะนำ ติดตามแนวโน้มสภาพแวดล้อมภายนอก ติดตามความคืบหน้าและปรับปรุง ยุทธศาสตร์อย่างสม่ำเสมอ

ด้านเคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงประชาชนผู้รับบริการ กรมสรรพสามิต แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการให้ความเคารพต่อผู้สูงอายุ เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก ได้แก่ การปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ และคำนึงถึงผู้อื่น โดยไม่คำนึงถึงอายุ ตำแหน่ง ควรส่งเสริมการไม่แบ่งแยก ส่งเสริมความหลากหลายของความคิด มุมมอง และประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมในที่ทำงาน สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กระตือรือร้น ชัดเจนและให้เกียรติเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และหลีกเลี่ยงการคาดเดาหรือตัดสิน แสดงความเห็นอกเห็นใจ เคารพขอบเขต และความเป็นส่วนตัว รับรู้และชื่นชมในการมีส่วนร่วม จัดการกับข้อขัดแย้งอย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์ ให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน ขอคำแนะนำและภูมิปัญญาจากผู้อาวุโสและผู้ที่มีประสบการณ์ สนับสนุนเพื่อความเท่าเทียมและการปฏิบัติที่เป็นธรรมคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและรุ่น การให้ความสำคัญของการเคารพผู้อาวุโส เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ จะเห็นได้ว่าเป็นการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกและรวมถึงทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการสนับสนุน และเพิ่มขีดความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ

ด้านกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบและการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ ควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่บุคลากรรู้สึกมีอำนาจในการเป็นเจ้าของผลงาน และการตัดสินใจของตน ส่งเสริมให้บุคคลตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการกระทำและการตัดสินใจของตน สร้างแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจน สื่อสารภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างชัดเจน มีแนวทางหรือคู่มือสำหรับการตัดสินใจ รวมถึงการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งหมดจากการตัดสินใจ ควรส่งเสริมการคิดและวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารข้ามสายงาน เพื่อรวบรวมมุมมองและข้อมูลเชิงลึกที่หลากหลาย สร้างช่องทางสำหรับการอภิปรายซึ่งบุคลากรสามารถแบ่งปันความคิดและข้อกังวลเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เน้นการพิจารณาด้านจริยธรรม พัฒนาระบบการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับตัว โดยส่งเสริมให้บุคลากรทดลอง เรียนรู้จากความล้มเหลว และปรับแนวทางให้เหมาะสม ผู้นำควรสื่อสารกระบวนการตัดสินใจอย่างโปร่งใส รวมถึงวิธีที่พิจารณาที่แตกต่างกัน การวัดและประเมินผลกระทบอย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อเสนอแนะข้างต้น องค์กรจะสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลกระทบทั้งหมดของการกระทำ และทางเลือกที่มีต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนได้

ในด้านยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ การสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับการผสมผสานระหว่างการทำตามมาตรฐานระดับสูง การเสริมศักยภาพของบุคลากร และการแสวงหาคำติชมเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การสร้างมาตรฐานการบริการที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร สื่อสารมาตรฐานเหล่านี้ให้กับบุคลากรทุกคนผ่านโครงการการฝึกอบรม คู่มือบุคลากร และการเตือนความจำเป็นประจำ มอบอำนาจให้บุคลากรแนวหน้าด้วยอำนาจ และทรัพยากร ส่งเสริมความเป็นอิสระและการตัดสินใจ ณ จุดให้บริการ ช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง กำหนดตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการให้บริการในระดับสูง และให้บุคลากรรับผิดชอบในการตอบสนองเกินกว่าความคาดหวังเหล่านี้ ยกย่องและให้รางวัลบุคลากรที่มอบบริการที่เป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอ รวบรวมคำติชมและรับฟังความคิดเห็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างกระตือรือร้น และใช้เพื่อขอบเขตของการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) เพื่อวัดคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการแก้ไขตามที่จำเป็นเพื่อแก้ไขช่องว่างหรือข้อบกพร่องนั้น ยกย่องบุคลากรและทีมงานที่ให้บริการที่เป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอและเกินความคาดหวังของผู้รับบริการ จากข้อเสนอแนะดังกล่าวองค์กรจะสามารถสร้างความสำเร็จได้ในระยะยาว

### 3.1.2 ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)

การสร้างค่านิยมองค์กรโดยมีศูนย์กลางอยู่ที่การสร้างมาตรฐาน ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความรวดเร็วและความเรียบง่าย และความพึงพอใจ เกี่ยวข้องกับการปรับหลักการเหล่านี้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม การดำเนินงาน และเป้าประสงค์ขององค์กร ได้แก่ ด้านความมีมาตรฐานควรกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน และแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้มั่นใจถึงความสม่ำเสมอและคุณภาพในการปฏิบัติงานทั้งหมด สื่อสารถึงความสำคัญของการกำหนดมาตรฐานในการส่งเสริมประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือ และการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านความโปร่งใส ควรส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส โดยการแบ่งปันข้อมูล การตัดสินใจ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างเปิดเผย สื่อสารเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และความท้าทายขององค์กรอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจและเป็นไปในทางเดียวกัน ส่งเสริมให้มีการสนทนา แสดงข้อเสนอแนะ และถามคำถามได้อย่างเปิดเผย เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสในทุกระดับขององค์กร ด้านความรวดเร็วและเรียบง่าย ควรจัดลำดับความสำคัญของความคล่องตัว ความเร็ว และความเรียบง่ายในการตัดสินใจ กระบวนการ และการโต้ตอบกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริม

วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และขจัดความซับซ้อนที่ไม่จำเป็น ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการอย่างเด็ดขาด เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านความพึงพอใจ ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมไปถึงบุคลากร เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ขอคำติชมจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรเป็นประจำ เพื่อทำความเข้าใจความต้องการ และระดับความพึงพอใจ นำความคิดริเริ่มและการปรับปรุงไปใช้ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรในองค์กร

การผสมผสานค่านิยมเหล่านี้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นของผู้นำ และการปรับให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ การส่งเสริมมาตรฐาน ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความรวดเร็วและเรียบง่าย และความพึงพอใจเป็นค่านิยมหลักขององค์กร องค์กรจะสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ สร้างความไว้วางใจ นวัตกรรม และความพึงพอใจของประชาชน

### 3.1.3 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับประชาธิปไตย โปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และรู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม นั้น จำเป็นต้องมีแนวทางยุทธศาสตร์ที่สมดุลระหว่างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม กระบวนการที่คล่องตัว และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจตามระบอบประชาธิปไตย ควรส่งเสริมวัฒนธรรมของการไม่แบ่งแยกและการมีส่วนร่วมโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ใช้กลไกต่างๆ เช่น การประชุมทีมเป็นประจำ การจัดการข้อเสนอแนะ และสร้างรูปแบบการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อขอข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ส่งเสริมการสนทนาที่เปิดกว้าง การอภิปราย และการสร้างฉันทามติเพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจสะท้อนมุมมองและการพิจารณาที่หลากหลาย การส่งเสริมอำนาจและความเป็นอิสระ ควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมในผลงาน มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจและให้อิสระแก่บุคคลและทีมในการดำเนินงาน และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบโดยการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และความคาดหวังอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันก็ให้ความยืดหยุ่นในการบรรลุผลสำเร็จของงาน

ด้านกระบวนการที่คล่องตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและกำจัดระบบราชการที่ไม่จำเป็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบุและกำจัดปัญหาคอขวด ความซ้ำซ้อน และความรู้สึกรับผิดชอบในกระบวนการ ผ่านการตรวจสอบกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมืออัตโนมัติ

เพื่อลดความซับซ้อนของงานซ้ำๆ และปรับปรุงการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน แนวทางปฏิบัติที่คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ ยอมรับวิธีการและแนวปฏิบัติที่คล่องตัวเพื่อเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการทดลอง การทำซ้ำ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับให้เข้ากับสภาวะภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัว โดยส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณไว้ และเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ด้านความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่ากิจกรรม ความคิดริเริ่ม และการตัดสินใจทั้งหมดสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ประเมินความเกี่ยวข้องของกระบวนการ แนวทางปฏิบัติ และโครงการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แน่ใจว่ายังคงสอดคล้องกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญขององค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมให้บุคลากรสำรวจแนวคิดใหม่ๆ ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านการสื่อสาร ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส ส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบโดยการสื่อสารเป้าหมายขององค์กร ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างเปิดเผย สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการปฏิบัติงาน ความประพฤติ และผลลัพธ์ และให้บุคคลและทีมรับผิดชอบต่อการมีส่วนร่วมของตน ให้ข้อเสนอแนะและการยกย่องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบความสำเร็จและหาแนวทางในการปรับปรุง

ด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและความคิดริเริ่มในการสร้างทักษะเพื่อเพิ่มความสามารถที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเติบโตทางวิชาชีพ โดยจัดให้มีการเข้าถึงโครงการฝึกอบรมให้โอกาสในการให้คำปรึกษา และเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ สนับสนุนการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน และการแบ่งปันความรู้เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้การบูรณาการหลักการทางประชาธิปไตย และแนวทางปฏิบัติที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ในวัฒนธรรมองค์กร ก็จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมแบบไดนามิกและปรับตัวได้ ซึ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร นวัตกรรม และความสำเร็จที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่าองค์กรต่างๆ สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งทางวัฒนธรรมของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสำเร็จผ่านแนวทางต่างๆ สรุปได้ดังนี้ การปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมศักยภาพบุคลากรในองค์กร ปลูกฝังความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง พัฒนาผู้นำที่ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใส โดยที่บุคลากรรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันข้อเสนอแนะ แนวคิด และข้อกังวล การรับรู้ และให้รางวัลความสำเร็จ และการประเมินและพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และจุดที่ต้องปรับปรุง การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งทางวัฒนธรรมในรูปแบบเหล่านี้



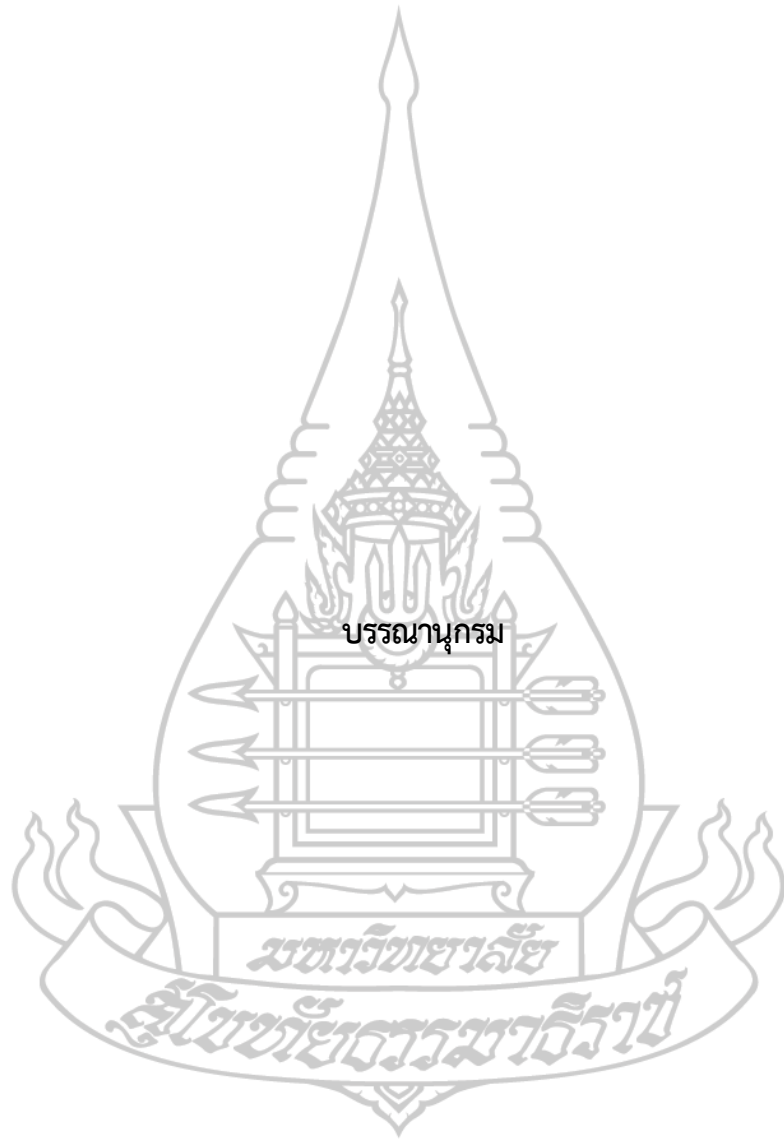
องค์กรจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถที่ส่งเสริมความสำเร็จทางด้านนวัตกรรม และมีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่ยั่งยืนได้

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ของทั้งสองพื้นที่ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเอื้อประโยชน์ต่อกัน

3.2.2 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ และนำมาจัดระดับความสำเร็จของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ซึ่งต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณ และระยะเวลาที่เร่งด่วนได้อย่างทันท่วงที





## บรรณานุกรม

- กรณีการ์ พรณะศรี. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- กรมสรรพสามิต. (2566). รายงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2565. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2566 จาก [www.excise.go.th](http://www.excise.go.th)
- \_\_\_\_\_. (2566). การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการตามหลักเกณฑ์การประเมินและ  
หลักเกณฑ์การอุดหนุนผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2565. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2566 จาก [www.excise.go.th](http://www.excise.go.th)
- \_\_\_\_\_. (2565). รายงานประจำปีกรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564.  
สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2565 จาก [www.excise.go.th](http://www.excise.go.th)
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2566). รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการของหน่วยงาน  
ในสังกัดกรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน  
2566 จาก [www.excise.go.th](http://www.excise.go.th)
- \_\_\_\_\_. (2565). คู่มือการพัฒนางานองค์กรแบบบูรณาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565.  
สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2566 จาก [www.excise.go.th](http://www.excise.go.th)
- เกริกวิช เกิดสว่าง. (2554). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิต  
กระทรวงการคลัง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- เจษฎาณี เอี่ยมศุภสวัสดิ์. (2552). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารในบริษัท  
ข้ามชาติ : กรณีศึกษากลุ่มการสื่อสารบริษัทซีเมนส์ จำกัด (ประเทศไทย).  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
กรุงเทพฯ.
- ชนิดา จิตตรุทธะ (2560). ทฤษฎีองค์การ ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2560). กระบวนทัศน์การบริหารจัดการองค์การภาครัฐไทย: เปรียบเทียบ  
การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) กับการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS).  
สยามวิชาการ ปีที่ 18 เล่มที่ 1 ฉบับที่ 30 มีนาคม 2560-กรกฎาคม 2560
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ดี เค ปริ้น.

- เทพศักดิ์ บุญรัตน์. (2554). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ ในประมวลสาระ  
ชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นิภาพร ฉียนเลียน. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาล  
ยุติธรรมภาค 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ :  
ทริบเพิ้ลกรุ๊ป.
- ปรีชา น้อยพ่วง. (2554). การบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดเก็บรายได้ของพื้นที่ในสังกัด  
สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 7. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- พีระ สุทธิคุณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน  
ของสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 3. (การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ภาสุรฎี บุญเกิด. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม  
ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิผลในการ  
ดำเนินงานของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้  
กระทรวงมหาดไทย. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- มาลินี เคห์ท่ม. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ :  
กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญา  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ยุพิน มณีกาญจน์. (2561). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร และบรรยากาศ  
องค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 5.  
(วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง,  
ลำปาง.
- ลลิตา ศรีไสว. (2558). หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนา  
ทรัพยากร มนุษย์ และสมรรถนะหลัก ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ลัดดาวรรณ พุดเดช. (2559). *วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของบุคลากร สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติส่วนกลาง*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ศิริพร ม่านกลาง. (2552). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บีคซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2564 - 2565) สืบค้นวันที่ 25 มีนาคม 2565 จาก <https://www.opdc.go.th>*  
 \_\_\_\_\_ . (2561). *5ปี แผนการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2561- 2565) สืบค้นวันที่ 25 มีนาคม 2565 จาก [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)*  
 \_\_\_\_\_ . (2546). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี* สืบค้นวันที่ 25 มีนาคม 2565 จาก [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล. (2564) *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2565 จาก [www.excise.go.th](http://www.excise.go.th).
- สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กร: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: เทียนวัฒนา.
- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). *วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม การทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
- สุรีพร กาญจนพฤกษ์. (2553). *ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากร พื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- อทิติยา วิโรจนะ (2566). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการธรรมาภิบาล พนักงานอัยการภาค 9 (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- อัญชลี อุ่นสุข. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรศาลากลางจังหวัดนครปฐม*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- Agbaworde, Linda Sena. (2016). *The Impact of Organizational Culture on Employee Performance*. Master of business administration degree. University of Cape Coast Retrieved from <https://ir.ucc.edu.gh>
- Cooke, R.A., & Lafferty, J.L. (1989). *Level: Organizational culture inventory*. Plymouth MI: Human Synergistics.
- Denison Daniel R. (1990). *Corporate Culture and organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Son. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- Mohammed Aboramadan, Belal Albashiti, Hatem Alharazin, and Souhaila Zaidoune. (2019) *Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context*. University of Milano-Bicocca, Milano, Italy Retrieved from <https://www.emerald.com>
- Motunrayo Feyisayo Arogundade. (2020). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance A Case Study of IHS Towers Nigeria*. (Masters of Arts in Human Resource Management) National College of Ireland, Ireland
- Salah H. Ghumiem, Nahg A. M. Alawi, Abd A.-A. Al-Refaei, and Khairi A. R. Masaud. (2023). *Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries*. European Journal of Business and Management Research สืบค้นวันที่ 25 มกราคม 2566 Retrieved from [www.ejbm.org](http://www.ejbm.org)
- Samson Ibidunni, Mayowa Agboola (2013) *Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance*. European Journal of Business and Management Vol.5, No.32, 2013 สืบค้นวันที่ 25 มีนาคม 2565 Retrieved from [www.uste.org](http://www.uste.org)

Sarah Basahel. (2016). *The Effect of Organisational Culture and Leadership on CRM Implementation in Saudi Arabian organisations*. Brunel University, LONDON.

Smircich. (1985). "Is the Concept of Culture a paradigm for Understanding Organizational and Ourselves?" in *Organizational Culture*. Newbury Park, CA: SAGE.

Tewodros Bayeh Tedla. (2016). *The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance*. Walden University. Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช





ภาคผนวก ก

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

### แบบสอบถาม

**เรื่อง** ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต  
 ในส่วนกลาง

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามบุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิต

ในส่วนกลาง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นางสาวนุสรรา บุตรระ

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: 2633002619@stou.ac.th โทรศัพท์ 094 549 1896

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

#### 1.เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

#### 2.อายุ

- ( ) 1. ไม่เกิน 30 ปี ( ) 2. 31 – 40 ปี  
( ) 3. 41 – 50 ปี ( ) 4. มากกว่า 50 ปี

#### 3.สถานภาพ

- ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส ( ) 3. อื่น ๆ

#### 4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรี  
( ) 3. สูงกว่าปริญญาตรี ( ) 5. อื่นๆ โปรดระบุ.....

#### 5. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน

- ( ) 1. ไม่เกิน 15,000 บาท ( ) 2. 15,001 – 20,000 บาท  
( ) 3. 20,001 – 30,000 บาท ( ) 4. 30,001 บาท ขึ้นไป

#### 6. ประเภทตำแหน่งงาน

- ( ) 1. ข้าราชการ ( ) 2. พนักงานราชการ  
( ) 3. ลูกจ้างประจำ ( ) 4. ลูกจ้างชั่วคราว

#### 7.อายุงาน

- ( ) 1. ไม่เกิน 10 ปี ( ) 2. 11 – 20 ปี  
( ) 3. 21 – 30 ปี ( ) 4. มากกว่า 30 ปี

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าวัฒนธรรมองค์การของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางในความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 คำตอบ

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกรมสรรพสามิต (Excise Culture)</b>						
1	บุคลากรมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน					
2	บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม					
3	บุคลากรมีการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
4	บุคลากรมีการบูรณาการงานเครือข่าย					
5	บุคลากรยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ โดยคำนึงถึงความพอใจที่เกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ					
6	บุคลากรกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงผลกระทบอย่างครบถ้วน					
7	บุคลากรมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ ซื่อตรง					
8	บุคลากรรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน					
9	บุคลากรมีการเคารพผู้อาวุโสและเพื่อนร่วมงาน					
10	บุคลากรมีการเคารพประชาชนผู้รับบริการกรมสรรพสามิต					
<b>ปัจจัยค่านิยมกรมสรรพสามิต (STARS)</b>						
11	กรมสรรพสามิตมีการพัฒนาหรือปรับปรุงกฎหมายระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ					
12	กรมสรรพสามิตมีการพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและบุคลากรให้มีมาตรฐานสากลรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน					
13	บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ					

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14	บุคลากรมีการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมตรวจสอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
15	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย					
16	บุคลากรยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผยทั้งในทางบวกและทางลบ					
17	บุคลากรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดระยะเวลาการให้บริการของผู้เข้ารับบริการ					
18	บุคลากรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็น					
19	บุคลากรมีการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการ โดยใส่ใจมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นหลัก					
20	บุคลากรมีการนำเสนอแนวคิดและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด					
<b>ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)</b>						
21	บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา					
22	บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
23	บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด และยินดีแก้ไข					
24	บุคลากรมีความทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ					
25	บุคลากรมีการปฏิบัติงานในเชิงรุก					
26	บุคลากรมีการยึดมั่นในความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ					
27	บุคลากรมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ					
28	บุคลากรมีความตื่นตัวต่อการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ					

ข้อที่	คำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	บุคลากรมีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
30	บุคลากรมีการบริหารทรัพยากรงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า					
31	บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
32	บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว					
33	บุคลากรมีความพร้อมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดี					
34	บุคลากรมีการปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้					
35	บุคลากรมีการจัดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน					
36	บุคลากรมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน หรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี					
37	กรมสรรพสามิตพร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ					
38	กรมสรรพสามิตมีการปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล เสรีภาพ และความเสมอภาค					
39	กรมสรรพสามิตมีการปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย					
40	กรมสรรพสามิตมีการทำงานเป็นทีม					
41	กรมสรรพสามิตมีการปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัด					
42	บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย					

**ตอนที่ 3** ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าข้อความต่อไปนี้มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 คำตอบ

ข้อที่	คำถาม	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ</b>						
1	พันธกิจเรื่องบริหารจัดการจัดเก็บภาษี เพื่อส่งเสริมฐานะทางการคลังอย่างยั่งยืน ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
2	พันธกิจเรื่องขับเคลื่อนมาตรการภาษีเพื่อความผาสุกของประชาชน ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
3	พันธกิจเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดเก็บภาษีเพื่อรองรับวิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
4	พันธกิจเรื่องบริหารจัดการองค์กรสู่ระดับราชการ 4.0 ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
<b>มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>						
5	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการ					
6	ภาพรวมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงานของท่าน					
7	หน่วยงานของท่านมีวิธีการในการลดขั้นตอน การทำงาน และเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ					
8	หน่วยงานของท่านถือว่าประสบความสำเร็จ ในการให้บริการด้านคุณภาพการให้บริการ					
<b>มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ</b>						
9	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอ เหมาะสม กับปริมาณงาน					
10	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำผังขั้นตอนและระยะเวลาของการทำงานให้แล้วเสร็จทันเวลา					

ข้อที่	คำถาม	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์/เครื่องมือ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
12	หน่วยงานของท่านมีสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน					
13	หน่วยงานของท่านมีมาตรการในการประหยัดทรัพยากรอย่างเหมาะสม					
14	กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานและกฎหมาย					
15	กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการยกระดับการอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ					
<b>มิติที่ 4 ด้านการพัฒนางานองค์กร</b>						
16	หน่วยงานของท่านเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
17	หน่วยงานของท่านกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานไปยังระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
18	หน่วยงานของท่านนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ					
19	หน่วยงานของท่านนำองค์ความรู้จาก การปฏิบัติงาน มาพัฒนาเป็นนวัตกรรม					
20	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับการพัฒนาทั้งจากภายในหน่วยงาน/หน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ					
21	หน่วยงานของท่านมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด					



ข้อที่	คำถาม	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยรองรับยุคดิจิทัล					
23	กรมสรรพสามิตประสบผลสำเร็จในการส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและมีคุณภาพชีวิตทำงานที่ดี					

**ส่วนที่ 4** เป็นการสอบถามเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของกรมสรรพสามิต “มีจุดแข็ง หรือข้อดี” ในด้านใดบ้าง

.....

.....

2. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของกรมสรรพสามิตมี “จุดอ่อน” ในด้านใดบ้าง

.....

.....

3. ท่านคิดว่ากรมสรรพสามิตมีโอกาสด้านใดบ้าง ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....

.....

4. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของกรมสรรพสามิต “มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากภายนอกหน่วยงาน” เรื่องใดบ้าง

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะ อื่นๆ ที่จะทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต

.....

.....

\*\*\*ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง\*\*\*

## แบบสัมภาษณ์

**เรื่อง** ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ส่วน
  - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
  - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่อง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

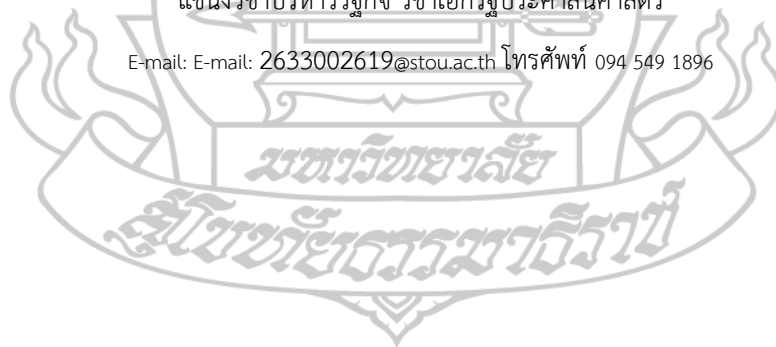
ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้

นางสาวนุสรา บุตรระ

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: E-mail: 2633002619@stou.ac.th โทรศัพท์ 094 549 1896



### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. เพศ  
( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง
3. อายุ.....ปี
4. ระดับการศึกษาสูงสุด .....
5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง .....
6. หน่วยงาน.....
7. ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน.....

**ส่วนที่ 2** แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นจุดแข็ง หรือข้อดีภายในหน่วยงาน มีเรื่องใดบ้างที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในด้านต่างๆ มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นจุดอ่อน หรือสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงภายในหน่วยงาน มีเรื่องใดบ้างในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ที่ต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าหน่วยงานมีโอกาส หรือปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน ด้านใดบ้างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในด้านต่างๆ มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

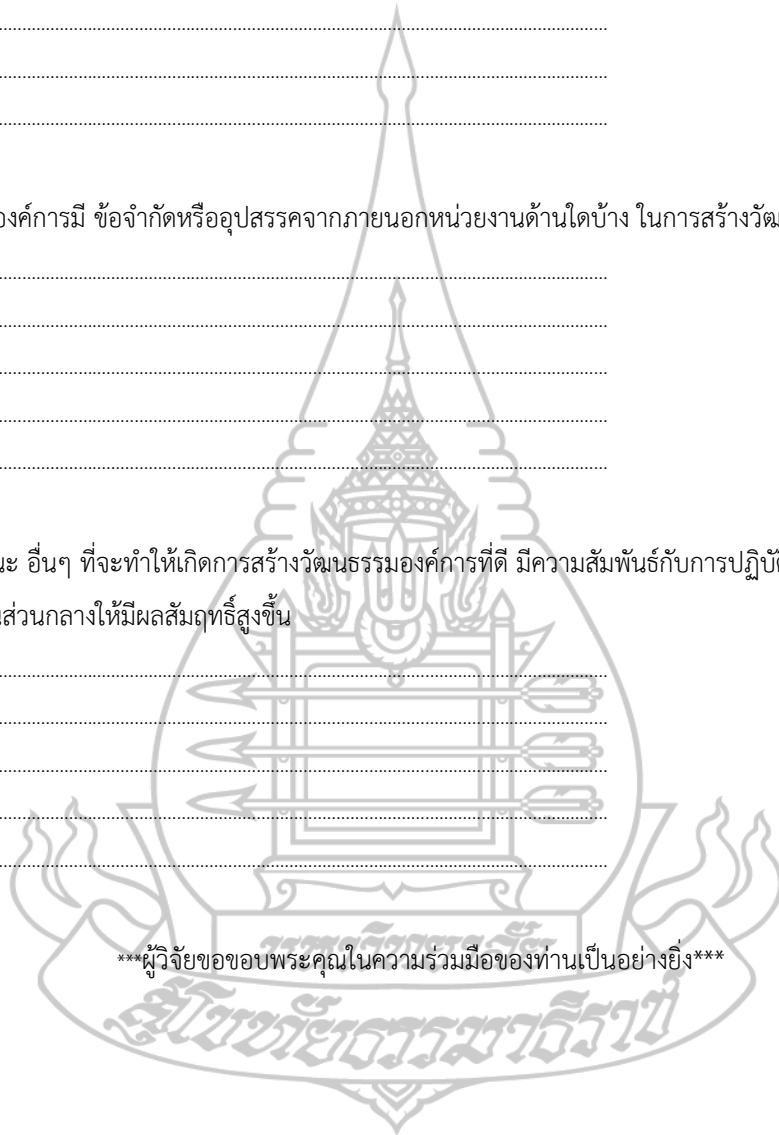
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ท่านคิดว่าองค์กรมี ข้อจำกัดหรืออุปสรรคจากภายนอกหน่วยงานด้านใดบ้าง ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ข้อเสนอแนะ อื่นๆ ที่จะทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลางให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



\*\*\*ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง\*\*\*

สํานักงานวิจัยและพัฒนา



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการกรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในสวนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน	๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน	๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน	๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรุา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๙๕๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ล๕๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในสวนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๗๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและพัฒนาการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวีน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ส๕๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและพัฒนาการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในสวนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๕๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังและรายได้

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในสวนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๕๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๙๕๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในสวนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักแผนภาษี

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อแก่นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๕๙๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ *ส.๕๖๕*

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในสวนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/ว ๗๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในสวนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อแก่นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๕๕-๑๘๕๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒





ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๙๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในสวนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๔-๑๘๕๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๒๕๖๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนุสรา บุตรระ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์  
เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถาม  
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔-๕๔๙-๑๘๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนุสรรา บุตรระ
วัน เดือน ปี เกิด	25 กุมภาพันธ์ 2522
สถานที่เกิด	อำเภอพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เคมี) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง
ตำแหน่ง	นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการ

