

ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่  
ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

นางสาวสุรีพร กาญจนพฤษย์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2553

**The Performance Result of the Revenue Department Officers in Regional  
Revenue Office 6**

**Miss Sureeporn Kanchanapruk**



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

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่  
ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6  
ชื่อและนามสกุล นางสาวสุรีพร กาญจนพฤกษ์  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสียนสลาย

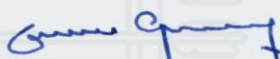
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



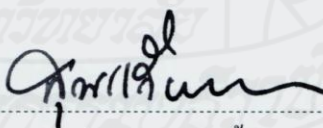
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ชีเรก ถึงฝั่ง)



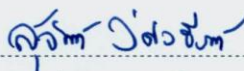
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสียนสลาย)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)



**ชื่อวิทยานิพนธ์** ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่

ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

**ผู้วิจัย** นางสาวสุริพร กาญจนาทฤกษ์ **รหัสนักศึกษา** 2503007771 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญขัติพันธ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เลี่ยนสลาย  
**ปีการศึกษา** 2553

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (4) เสนอแนะนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรในการศึกษา คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 10 พื้นที่ ซึ่งมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานจำนวน 814 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทํางาน และค่านิยมในการทํางาน (4) จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนํานโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการทํางาน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทํางาน มาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ

**คำสำคัญ** ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานสรรพากรภาค 6

**Thesis title:** The Performance Result of the Revenue Department Officers in Regional Revenue Office 6

**Researcher:** Miss Sureeporn Kanchanapruk; **ID** 2503007771;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr.Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;  
(2) Dr.Suraporn Siansalai, Associate Professor; **Academic year:** 2010

### **Abstract**

The purposes of this study were to (1) study the level of performance result of revenue department officers in Regional Revenue Office 6 (2) compare the level of performance result of each office in Regional Revenue Office 6 (3) study factors influencing the performance result of Revenue Department Officers in Regional Revenue Office 6 (4) recommend appropriate approach to enhance the performance result of Revenue Department Officers in Regional Revenue Office 6.

This study was a survey research. Population consisted of 814 officers in Revenue Department Offices in Regional Revenue Office 6, totally 10 areas, from which samples of 269 were drawn. Instruments used were questionnaire and interview. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and multiple regression analysis.

Research result revealed that (1) the level of performance result of Revenue Department Officers in Regional Revenue Office 6 was higher than 80 percent with .05 level of significance, (2) when compare the performance result among offices, no differences were found, (3) factors influencing the performance level of the Revenue Department Officers in Regional Revenue Office 6 at .05 level of significance were; competency, Good Governance, strategic management, together with paradigm, organizational culture and value factors, (4) recommendations were the organization should enforce the implementation of policy and other regulations so to enhance the performance level of Revenue Department Officers in Regional Revenue Office 6, moreover, emphasis should be put on developing performance guidelines including competency, Good Governance, strategic management, together with paradigm, organizational culture and value; which would lead to the increase of performance result of the officers as a whole.

**Keywords:** Performance result, Officers' performance, Regional Revenue Department Office 6

## กิตติกรรมประกาศ

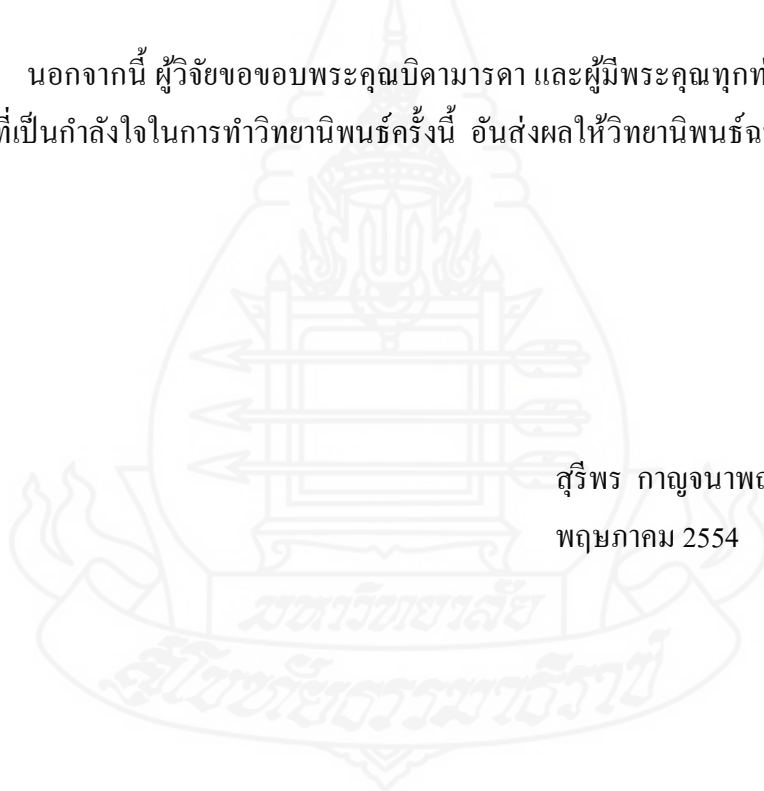
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำ รวมทั้งติดตามการทำ วิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ ทุกท่านที่ให้ความรู้มาตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบพระคุณท่านสรรพากรพื้นที่และข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากร พื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย ครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านรวมถึงครอบครัว ของผู้วิจัยที่เป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยดี

สุวีพร กาญจนภาพุภย์

พฤษภาคม 2554



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	8
สมมติฐานการวิจัย .....	9
นิยามปฏิบัติการ .....	9
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	16
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ..	17
แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) .....	24
แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) .....	38
แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ .....	52
แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard .....	65
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ .....	71
แนวคิดกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม I AM READY .....	82
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) .....	90
ความเป็นมา โครงสร้าง การกิจ และอำนาจหน้าที่กรมสรรพากร .....	106
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	115
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย .....	126

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	130
รูปแบบการวิจัย.....	130
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	130
เครื่องมือการวิจัย.....	137
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	155
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	155
ระยะเวลาในการวิจัย.....	157
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	158
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	159
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ.....	162
ส่วนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากร พื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6.....	175
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	180
ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6.....	187
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	194
สรุปผลการวิจัย.....	194
การอภิปรายผล.....	207
ข้อเสนอแนะ.....	232
บรรณานุกรม.....	240
ภาคผนวก.....	246
ก แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	247
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	268
ประวัติผู้วิจัย.....	273



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	37
จำแนกความสัมพันธ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับมาตราต่างๆ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ 2546.....	37
ตารางที่ 2.2	51
แสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบการบริหารงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด.....	51
ตารางที่ 2.3	70
แสดงความสัมพันธ์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน และเทคนิค Balanced Scorecard.....	70
ตารางที่ 3.1	132
สรุปกรอบอัตรากำลังข้าราชการ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงาน สรรพากรภาค 6.....	132
ตารางที่ 3.2	134
แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ.....	134
ตารางที่ 3.3	136
จำแนกตามตำแหน่งงานที่จะสุ่มตัวอย่าง.....	136
ตารางที่ 3.4	140
ตารางแสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	140
ตารางที่ 3.5	154
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients) ของตัวแปรอิสระแบ่งตามปัจจัยและ ตัวแปรตาม.....	154
ตารางที่ 3.6	156
แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล.....	156
ตารางที่ 4.1	160
จำนวน ร้อยละของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	160
ตารางที่ 4.2	163
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม.....	163
ตารางที่ 4.3	164
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....	164
ตารางที่ 4.4	165
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	165
ตารางที่ 4.5	166
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	166
ตารางที่ 4.6	167
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านแรงจูงใจ.....	167

สารบัญตาราง (ต่อ)

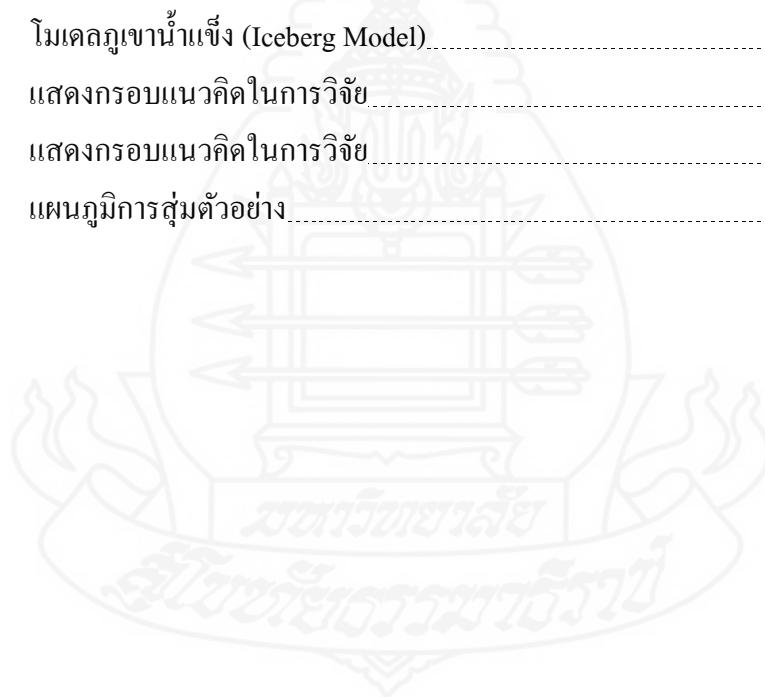
	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน.....	169
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัย ด้านสมรรถนะ.....	170
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะ เฉพาะตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นิติกร.....	171
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะ เฉพาะตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากร เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์.....	172
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะ เฉพาะตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นิติกร ที่ควบคุมการปฏิบัติงานในฐานะ หัวหน้าส่วนและหัวหน้าทีม.....	173
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะ เฉพาะตำแหน่งสรรพากรพื้นที่.....	174
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ใน สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6.....	177
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6.....	181
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ใน สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6.....	183

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลมีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 .....	185
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 .....	187
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 .....	188
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าความถี่และร้อยละของโอกาสที่จะพัฒนาการทำงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบผลสำเร็จ .....	189
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 .....	190
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น .....	191

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6.....	8
ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	41
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	42
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	47
ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	49
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบประยุกต์ของ Balanced Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย.....	66
ภาพที่ 2.6 กรอบแนวความคิดในการดำเนินงานของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม.....	89
ภาพที่ 2.7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	95
ภาพที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	126
ภาพที่ 2.9 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	127
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง.....	135



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของโลกอย่างกว้างขวางส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้ทันต่อการแปรเปลี่ยนในยุคโลกาภิวัตน์ จึงได้มีความพยายามที่จะศึกษาและหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้ทันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีความพยายามที่จะนำแนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ( NPM : New Public Management) มาใช้ ซึ่งการบริหารภาครัฐแนวใหม่นี้เป็นการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งรับใช้ประชาชนและคำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก

กระแสการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เริ่มต้นมาจากความพยายามของนักวิชาการในการอธิบายถึงคุณลักษณะ หรือปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 ของบรรดากลุ่มประเทศเวสมินสเตอร์<sup>1</sup> โดยเฉพาะ อังกฤษ คานาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ (รวมถึงรัฐบาลในระดับ ท้องถิ่นและมลรัฐของสหรัฐอเมริกา) ที่ในบางครั้งอาจจะมีการเรียกชื่อที่แตกต่างกันออกไปอยู่บ้าง อาทิ เช่น Market-based Public Administration, Reinventing Government หรือ Entrepreneurial Government เป็นต้น ทำให้เกิดความสับสนขึ้นได้ค่อนข้างง่าย

แนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหาร และเทคนิควิธีการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสแนวความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงาน และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

---

<sup>1</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2549: หน้า 26

แนวความคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 26-27)

การบริหารงานภาครัฐ เป็นการวางแผนการจัดการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ การกำหนดนโยบายบริหารระบบราชการ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ด้วยลักษณะของระบบราชการไทยที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้การวางนโยบายบริหารงานภาครัฐเป็นไปด้วยความยุ่งยาก ไม่สามารถทำให้การวางนโยบายบริหารงานภาครัฐเป็นไปด้วยความยุ่งยาก ไม่สามารถทำให้ระบบราชการมีความคล่องตัว ไม่สนองตอบการพัฒนาประเทศ ทั้ง ๆ ที่องค์กรราชการ หรือระบบราชการกล่าวได้ว่าเป็นกลจักรสำคัญที่จะทำให้ประเทศเกิดการพัฒนาหรือ ไร้การพัฒนาได้อย่างสำคัญ เพราะเมื่อพิจารณาขอบข่ายหน้าที่ของระบบราชการจะเห็นว่าครอบคลุมระบบบริการ โครงสร้างพื้นฐานของประชาชนการป้องกันประเทศ ความมั่นคงทั้งภายในและภายนอก การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนความเป็นอยู่ต่าง ๆ ของประชาชน แต่อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีในอดีตและปัจจุบันพบว่าระบบราชการ หรือการบริหารงานภาครัฐของไทยยังไม่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้แก่องค์กรภาครัฐของไทย โดยยังมีความซ้ำซ้อนกันของหน่วยงานในบางครั้งงานเดียวมีผู้เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน แต่ขาดความสามัคคีซึ่งกันและกัน มีการชิงดีชิงเด่นทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน การปฏิบัติงานอิงกฎหมาย กฎระเบียบมากมาย จนทำให้ขาดความคล่องตัว ขาดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ระบบเล่นพรรคเล่นพวก การพิจารณาความดีความชอบ ไม่มีความเป็นธรรม และที่สำคัญ ข้าราชการประจำในปัจจุบันยอมให้ข้าราชการการเมืองเข้ามาครอบงำ เนื่องจากในปัจจุบันข้าราชการการเมืองมีอิทธิพล และบทบาทในการบริหารจัดการมากกว่าข้าราชการประจำ (ข้าราชการการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบาย ในขณะที่ข้าราชการประจำเป็นผู้สนับสนุนนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ)

ตามที่กล่าวมาเป็นจุดอ่อนของหน่วยงานภาครัฐ ที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข อย่างเร่งด่วน เพราะปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาให้หน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น รัฐบาลชุดปัจจุบันได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงได้ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนปฏิรูประบบราชการให้มีการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้

ในการปฏิรูประบบราชการ โดยได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไป เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน ยึดผลสัมฤทธิ์มุ่งประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น กระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น อำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน รับผิดชอบต่อผลงาน โดยเรียกชื่ออย่างเป็นทางการว่า “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) และกำหนดให้นำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ (โสภิส จันทร์ศิริ 2547: 2-3)

จากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 ที่เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ทำให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งมีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบอบราชการของไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ออกเป็น 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงิน และการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคล และค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

จากการพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550 ดังกล่าวเกิดผลเป็นรูปธรรมในด้านต่าง ๆ อาทิ เช่น หน่วยงานราชการมีการปรับบทบาทภารกิจที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการลงได้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในการให้บริการประชาชน ส่งผลให้ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการในแนวโน้มที่สูงขึ้น แม้ว่าผลการพัฒนาระบบราชการจะส่งผลในทางปฏิบัติงานในระดับที่ดีขึ้น แต่การพัฒนาระบบราชการยังต้องดำเนินการต่อไป เพื่อตอบสนองความต้องการและประโยชน์สุขของประชาชน โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะเวลา



ปี พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555 คือ “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล” และได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ยกกระตือรือร้นให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

ดังนั้น กรมสรรพากรซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงการคลังที่มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญในการจัดเก็บภาษีอากรเพื่อเป็นรายได้ให้กับแผ่นดินในการนำมาใช้จ่ายในการบริหารและพัฒนาประเทศ ปัจจุบันการทำงานของกรมสรรพากรมีความยุ่งยากและมีข้อจำกัดมากมายหลายด้าน จึงถือเป็นความท้าทายในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของกระทรวงการคลัง กรมสรรพากรจึงได้มีการปรับกระบวนการทัศน์ตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) มาประยุกต์ใช้กับระบบการทำงาน โดยมีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างกรมสรรพากรกับกระทรวงการคลัง และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจและยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึงและเป็นธรรม

#### ภารกิจและยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์กรเชิงวิชาการ



โดยได้มีการนำเทคนิค (Balanced Scorecard) ของ Robert S.Kaplan และ David P.Norton มาประยุกต์เพื่อปรับใช้กับกรมสรรพากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการกรมสรรพากร แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 : ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ

มิติที่ 2 : ด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ 3 : ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

มิติที่ 4 : ด้านการพัฒนาองค์กร

และได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator - KPIs) เป้าหมาย น้ำหนัก (ร้อยละ) ตามแผนปฏิบัติการเพื่อติดตามและประเมินผลความสำเร็จ ซึ่งกรมสรรพากรมีโครงสร้างการบริหารภายในแยกตามภารกิจ โดยมีสำนักต่าง ๆ 14 สำนัก และมีสำนักงานสรรพากรภาค 1- 12 ซึ่งมีภารกิจในการควบคุมกำกับดูแลสำนักงานสรรพากรพื้นที่จำนวน 117 พื้นที่ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน กรมสรรพากรได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติการกับกระทรวงการคลัง ตามแผนปฏิบัติการเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร และให้สำนักงานสรรพากรภาค จัดทำคำรับรองการปฏิบัติการกับกรมสรรพากร และสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติการกับสำนักงานสรรพากรภาค ตามลำดับ

ผู้วิจัย ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1 ได้สนใจที่จะศึกษาถึงระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ ดังนั้น จึงได้กำหนดเป็นหัวข้อการศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงาน สรรพากรภาค 6 เพื่อให้ได้ข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

## 2. ปัญหาการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นปัญหาการวิจัย ดังนี้

2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับใด

2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความแตกต่างกันหรือไม่

2.3 ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.4 หากต้องการให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานมากขึ้น ควรปรับปรุงและเน้นการดำเนินการในด้านใด

### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ ในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

3.4 เพื่อเสนอแนะนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

### 4. ขอบเขตการวิจัย

#### 4.1 ด้านเนื้อหา

ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 รวมถึงศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการพร้อมเสนอแนะนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีระดับผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น

#### 4.2 ด้านพื้นที่การศึกษา

การศึกษาเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยด้านพื้นที่การศึกษา เฉพาะข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1, สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2, สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1, สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2, สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี, สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี, สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี,

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี, สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม รวมทั้งสิ้น 10 พื้นที่

#### 4.3 ด้านประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยด้านประชากร โดยกำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการในตำแหน่ง สรรพากรพื้นที่, นักวิชาการสรรพากร, นักตรวจสอบภาษี, นักวิชาการภาษี, นิติกร, เจ้าพนักงานสรรพากร, เจ้าพนักงานธุรการ, เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี, เจ้าพนักงานพัสดุ, เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 รวมทั้งสิ้น 814 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน

#### 4.4 ด้านตัวแปร ตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย

##### 4.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

- 1) กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
  - ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)
  - ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG)
  - ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)
- 2) กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล
  - ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
  - ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)
  - ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

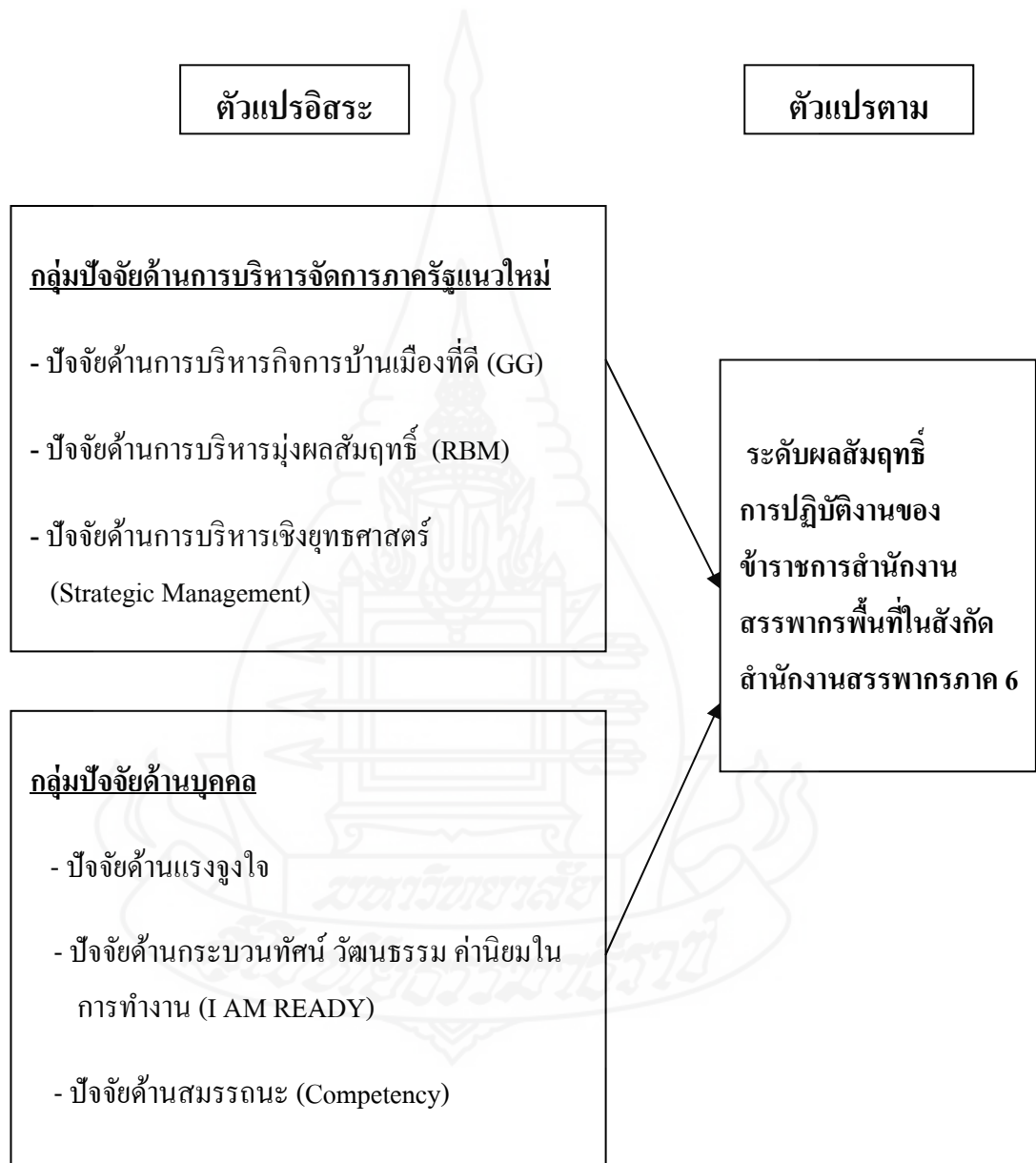
4.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

#### 4.5 ด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยด้านระยะเวลา โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ตั้งแต่เดือนกันยายน 2552 ถึงเดือนพฤษภาคม 2553

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้ได้นำ “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6” มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

## 6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6.2 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความแตกต่างกัน

6.3 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จาก กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยแรงจูงใจ I AM READY Competency มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

## 7. นิยามปฏิบัติการ

### 7.1 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

7.1.1 **หลักนิติธรรม** หมายถึง การที่กรมสรรพากรได้มีการปฏิบัติงานโดยยึดข้อกฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร และมีการกำหนด ระเบียบ คำสั่งและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งมีผลบังคับใช้เพื่อให้เกิดความถูกต้องเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้เสียภาษีตามสถานะการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ

7.1.2 **หลักคุณธรรม** หมายถึง การยึดมั่นความถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการสรรพากรในการบริหารและปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัย

7.1.3 **หลักความโปร่งใส** หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของสรรพากรให้ประชาชนรับทราบ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงานของข้าราชการสรรพากร

7.1.4 **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้เสียภาษีมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

**7.1.5 หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการสรรพากรต่อการให้บริการที่ดีและมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาให้กับประชาชนผู้เสียภาษี รวมถึงตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดเก็บภาษีเพื่อเป็นรายได้ให้กับแผ่นดิน

**7.1.6 หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 7.2 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) ได้แก่

**7.2.1 วัตถุประสงค์ (Objective)** หมายถึง เป้าหมายที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจที่กำหนดขึ้นโดยวัตถุประสงค์จะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานตามพันธกิจของกรมสรรพากร

**7.2.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)** หมายถึง ทรัพยากรการบริหารที่กรมสรรพากรใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน

**7.2.3 กระบวนการทำงานหรือกิจกรรม (Process)** หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่กรมสรรพากรได้กำหนดไว้

## 7.3 ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

**7.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง สภาพการณ์ที่กรมสรรพากรต้องการให้เป็นไปในอนาคตซึ่งอธิบายถึงทิศทางที่กรมสรรพากรจะมุ่งไป หรือต้องการให้เป็นไปตามภาพลักษณ์ที่กรมสรรพากรต้องการให้เป็นไปในอนาคต

**7.3.2 พันธกิจ (Mission)** หมายถึง ภาระหน้าที่หลักที่กรมสรรพากรได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป็นไปตามขอบข่ายการดำเนินการของกรมสรรพากรซึ่งเป็นภารกิจหลักที่มีความสำคัญ

**7.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง จุดเน้นในระยะยาวที่กรมสรรพากรจะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลตามประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

**7.3.4 เป้าประสงค์ (Goals)** หมายถึง สภาพการณ์ในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่กรมสรรพากรต้องการให้บรรลุเป้าประสงค์ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทาง



**7.3.5 ตัวชี้วัด (Indicator)** หมายถึง เกณฑ์ที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของ กรมสรรพากรโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้งหรือแบบหลายตัว ประกอบกัน

**7.3.6 เป้าหมาย (Target)** หมายถึง หมายถึง เป้าหมายหรือตัวเลขที่กรมสรรพากร ต้องการที่จะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

**7.3.7 กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการ บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมาย งานให้สำนักงานสรรพากรภาค และสำนักงานสรรพากรพื้นที่รับไปดำเนินการ

**7.3.8 แผนงาน/โครงการ** หมายถึง สิ่งที่กรมสรรพากรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

#### 7.4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่

**7.4.1 ความสำเร็จในการทำงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย ภายในกำหนดเวลา ซึ่งการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จแล้วรู้สึกถึงความพอใจและภูมิใจในงาน ที่ได้ปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จ

**7.4.2 ความต้องการยอมรับนับถือ** หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงาน

**7.4.3 ลักษณะงาน** หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายต่อ ความรู้ ความสามารถ มีความน่าสนใจ

**7.4.4 ความรับผิดชอบ** หมายถึง หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย

**7.4.5 ความก้าวหน้า** หมายถึง งานที่ปฏิบัติให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือ ระดับที่สูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะจากการปฏิบัติงานและมีการ กำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน

**7.4.6 เงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทน** หมายถึง ค่าตอบแทนอันหมายรวมถึง รายได้ประจำเดือน เบี้ยเลี้ยง เงินประจำตำแหน่ง และสวัสดิการต่าง ๆ

**7.4.7 ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน** หมายถึง ความสามัคคี ความสนิทสนมใกล้ชิด ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นมิตร

**7.4.8 สถานะตำแหน่ง** หมายถึง อาชีพซึ่งเป็นที่ยอมรับของประชาชนและผู้เสียภาษี เป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

**7.4.9 นโยบายและการบริหาร** หมายถึง หลักในการทำงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

**7.4.10 สภาพแวดล้อม** หมายถึง บรรยากาศแวดล้อมในการทำงาน อาทิ เช่น ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพ และทางสังคม

**7.4.11 ความมั่นคง** หมายถึง ความเชื่อมั่นในความยั่งยืน ถาวรของตำแหน่งงาน และองค์การการมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การสถานะความยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากภายนอกในหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การ

**7.4.12 การปกครองบังคับบัญชา** หมายถึง ความยุติธรรม เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและความสามารถในการปกครอง บริหาร แก้ไขปัญหาของผู้บังคับบัญชารวมถึงการรับฟังข้อเสนอแนะ

**7.4.13 ความต้องการมีส่วนร่วม** หมายถึง การได้รับโอกาสในการบริหาร และตัดสินใจรวมถึงการแก้ปัญหาภายในหน่วยงาน

**7.4.14 ความต้องการมีอำนาจ** หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปบริหารและควบคุมให้ผู้อื่นกระทำตามที่ตนต้องการ

**7.4.15 การได้รับความยุติธรรม** หมายถึง การได้รับการปฏิบัติต่อข้าราชการทุกระดับชั้นอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

**7.5 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ได้แก่**

**7.5.1 I (Integrity)** การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน

**7.5.2 A (Activeness)** ขยัน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุกโดยมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ทุ่มเท่าทำงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความรอบคอบและถูกต้องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้



**7.5.3 M (Morality)** มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมเสียสละ ยึดหลักวิชาการและจรรยาบรรณของข้าราชการสรรพาการ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้

**7.5.4 R (Relevancy)** รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล

**7.5.5 E (Efficiency)** มุ่งเน้นประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในเวลาที่กำหนด

**7.5.6 A (Accountability)** รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม หมายถึง การทำงานด้วยความโปร่งใส การมอบหมายหน้าที่ชัดเจน รับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ ประชาชนสามารถตรวจสอบได้

**7.5.7 D (Democracy)** มีใจและการกระทำเป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส หมายถึง การทำงานโดยคำนึงถึงหลักเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรมสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้ทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

**7.5.8 Y (Yield)** มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

**7.6 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)** หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตนเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้นที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ อันได้แก่

**7.6.1 สมรรถนะหลัก (Core Competencies)** หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกัน เพื่อส่งผลให้การทำงานบรรลุผล ประกอบด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) บริการที่ดี
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) จริยธรรม
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

**7.6.2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies)** หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน ซึ่งต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อสายงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ ประกอบด้วย

- 1) การคิดวิเคราะห์
- 2) การมองภาพองค์รวม
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น
- 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
- 9) การดำเนินการเชิงรุก
- 10) ความถูกต้องของงาน
- 11) ความมั่นใจในตนเอง
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- 14) สภาวะผู้นำ
- 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ

**7.6.3 สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร** หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- 4) การควบคุมตนเอง
- 5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

**7.6.4 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป ประกอบด้วย

- 1) การบริหารคน
  - การปรับตัวและความยืดหยุ่น
  - ทักษะในการสื่อสาร

- การประสานสัมพันธ์
- 2) ความรอบรู้ในการบริหาร
  - การบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - การมีจิตมุ่งบริการ
  - การวางแผนกลยุทธ์
- 3) การบริหารระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - ความรับผิดชอบตรวจสอบได้
  - การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
  - การบริหารทรัพยากร
- 4) การบริหารอย่างมืออาชีพ
  - การตัดสินใจ
  - การคิดกลยุทธ์
  - ความเป็นผู้นำ

7.7 ข้าราชการสรรพากร หมายถึง ข้าราชการในตำแหน่ง สรรพากรพื้นที่, นักวิชาการสรรพากร, นักตรวจสอบภาษี, นักวิชาการภาษี, นิติกร, เจ้าพนักงานสรรพากร, เจ้าพนักงานธุรการ, เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี, เจ้าพนักงานพัสดุ, เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

7.8 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ประกอบด้วย 4 มิติ

7.8.1 มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ของกรมสรรพากรที่ข้าราชการสรรพากรจะต้องปฏิบัติงาน

7.8.2 มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้เสียภาษีเพื่อแสดงให้เห็นว่าข้าราชการสรรพากรทำให้ผู้รับบริการหรือผู้เสียภาษีพึงพอใจและทำให้ผู้รับบริการหรือผู้เสียภาษีกล่าวถึงกรมสรรพากรในทางที่ดี

7.8.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญที่ข้าราชการสรรพากรจะต้องปฏิบัติงาน เพื่อให้กรมสรรพากรบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

**7.8.4 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร** หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนากรมสรรพากรที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้งการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่ข้าราชการสรรพากร

## 8. ข้อจำกัดในการวิจัย

เป็นเพียงการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ดังนั้น ผลการวิจัยที่ได้จึงเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจจะไม่ใช่ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ไม่ได้ใช้ตัวชี้วัด การประเมินสมรรถนะที่ได้ใช้มาตรวัดสมรรถนะ เป็นต้น

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการบริหารงานรวมถึงแนวทางพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกรมสรรพากร

9.2 เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการสรรพากร

9.3 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไปใช้ในทางปฏิบัติเพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานการวิจัยรวมถึงการสร้างเครื่องมือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยจะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรม เป็น 10 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)
2. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)
4. แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
5. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ
7. แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม (I AM READY)
8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
9. ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่กรมสรรพากร
10. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

โดยขอนำเสนอหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2) ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามลำดับ

##### 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีในช่วงปัจจุบัน ได้ส่งผลทำให้สังคมการเมืองเกือบทุกแห่งเผชิญกับปัญหาสำคัญที่คล้ายคลึงกัน อันได้แก่ การมีรัฐบาลและระบบราชการที่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความยืดหยุ่น ทำงานล่าช้า

ไม่ทันกาล เนื่องจากเป็นกลไกและกระบวนการที่ออกแบบและกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในบริบทของ สังคมอุตสาหกรรม ที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยตัวแทน เน้นการจัดโครงสร้างอำนาจ ในแนวตั้ง การปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางที่รัดกุม เคยชินกับการดำรงอยู่ในสถานการณ์ที่ สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไม่รวดเร็ว แต่เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอก ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ชับซ้อน และมีความไม่แน่นอนสูง จึงปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ค่อนข้างช้า

การปฏิรูประบบการจัดการปกครอง จึงเป็นปฏิกิริยาตอบสนองต่อสภาวะโลกาภิวัตน์ และปัญหาการขาดประสิทธิภาพของการจัดการปกครองภายในสังคมการเมือง โลกาภิวัตน์ทำให้สังคมการเมืองเผชิญกับสถานการณ์แข่งขันที่ค่อนข้างสูง ทำให้สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องขาดความชัดเจน จนยากที่จะคาดการณ์ได้อย่าง ถูกต้อง ในขณะที่ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ประเทศต่าง ๆ มักจัดการปกครองโดยเน้นให้รัฐมี บทบาทชี้นำ และเข้ามาแทรกแซงในกิจการสาธารณะต่าง ๆ เป็นสำคัญ จนทำให้บทบาทหน้าที่ ขนาด จำนวนขององค์การ ข้าราชการภาครัฐ ขยายตัว/จำนวนขึ้นอย่างก้าวกระโดด และกลายเป็น ปัญหาสำคัญของภาครัฐในช่วงปัจจุบัน ทำให้ภาระด้านค่าใช้จ่ายของรัฐเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ ความสามารถในการเพิ่มรายได้จากภาษีและรายได้อื่น ๆ ลดน้อยลง จึงทำให้ประชาชนทั่วไปเกิด ความรู้สึกขาดความเชื่อมั่น ไม่ยอมรับในผลการทำงานขององค์การภาครัฐ (Igraham : 1994, OECD : 1996 อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545)

การปฏิรูปราชการเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจมาก สืบเนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปได้อย่างกว้างขวาง ส่งผลให้เกิดการ เปรียบเทียบคุณภาพในการรับบริการจากภาครัฐ ความต้องการบริการที่ดีจากภาครัฐมีมากขึ้น ความ ค่าใช้จ่าย ความ ไม่สะดวก และคุณภาพการให้บริการของรัฐ เป็นปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศได้ดำเนินการ ปรับปรุงอย่างเร่งด่วนมาระยะหนึ่งแล้ว หนึ่งในประเด็นร่วมที่พบและจำเป็นต้องปฏิรูป ได้แก่ การ บริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณ์ งานยังล่าช้า ช้าซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎระเบียบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่นระบบการทำงานไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส และไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง (สำนักงาน กพ, 2547)

## 1.2 ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มีรากฐานจากการปรับโฉมภาครัฐแนวใหม่ เริ่มต้นโดย

เดวิด ออสบอร์น และเทด แกปเบอร์ (David Osborne และ Ted Gaebler) ได้เสนอแนวคิด การเปลี่ยนโฉมภาคราชการ ผลงานในหนังสือ เรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1992 ซึ่งแนวคิด Reinventing นี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญขจรรัตน์, 2547) ซึ่งสรุปปรัชญาและแนวคิด ดังนี้

- 1) ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
- 2) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง มากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a competitive government)
- 3) ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
- 4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-driven government)
- 5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
- 6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
- 7) ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจ มุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
- 8) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)
- 9) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)



10) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด  
(a market-oriented government)

แนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตัน ผ่านการทำงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review ที่ถูกตั้งขึ้นในปี พ.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)

จากแนวคิดดังกล่าวนำมาสู่กระแสการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ในการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ จากเดิมที่มีระบบการบริหารราชการโดยมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เน้นกฎระเบียบ ขาดความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารราชการโดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ แปรสภาพกิจการของรัฐให้เอกชนดำเนินการ สร้างการแข่งขันการให้บริการ กระจายอำนาจการบริหาร รวมถึงให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชนเน้นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ได้มีนักวิชาการชาวไทยและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

อาร์.เอ.ดับเบิลยู.โรดส์ (R.A.W.Rhodes\_ (อ้างในสุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ได้กล่าวถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่ามีความหมายครอบคลุมอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือการจัดการนิยม (managerialism) และเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (new institutional economics) ซึ่งในระยะแรก (ก่อน ค.ศ. 1985) นั้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความหมายค่อนข้างแคบและครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในระยะเวลาต่อมา (ภายหลังปี ค.ศ.1988) เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ได้มีการขยายแนวทางและปรับเปลี่ยนมาตรการปฏิรูประบบราชการไปสู่การอิงกับระบบตลาดทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้มีการขยายขอบเขตออกไปจากเดิมให้กว้างขวางขึ้นและส่งผลให้การจัดการนิยมกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เท่านั้น

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ
- 2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือ



ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)

- 3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
  - 4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
  - 5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
  - 6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
  - 7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
  - 8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)
  - 9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น
  - 10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต
- คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) (อ้างในสุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญ ๆ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้หลายประการ กล่าวคือ
- 1) เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน
  - 2) เป็นกระบวนการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)

3) เป็นกระบวนการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4) เป็นกระบวนการบริหารที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregation) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)

5) เป็นกระบวนการบริหารที่เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6) ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

7) เป็นกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

อีวาน เฟอร์ไลน์ (Ewan ferlie) และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) ได้พยายามสำรวจแนวความคิดและจัดแบ่งประเภทของ NPM ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ๆ กล่าวคือ

1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Drive) เป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของ NPM ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (business-like approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

2) การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization) เป็นแนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลักและภารกิจงานรอง (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 ค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

4) การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public Service Orientation) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ อดีตเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของไทย ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ได้ชี้ถึงคุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (อ้างในสุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) ประกอบด้วย

- 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- 2) การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
- 3) การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
- 4) การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคลากร (เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่นระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์
- 5) การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขันทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชนในขณะเดียวกัน ภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้ภาคเอกชนทำ

กระบวนการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย ที่ได้มีการผลักดันให้มีการดำเนินการในช่วงปัจจุบัน โดยรัฐบาล ภายใต้กรอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้ หากมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในระยะจะมีผลทำให้ระบบราชการไทยมีพัฒนาการไปในแนวทางที่พึงประสงค์มากขึ้น อันได้แก่การเป็นระบบราชการที่มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์: 2542 , อ้างในสุพจน์ ทรายแก้ว , 2545)

- 1) ระบบบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าภาษีของประชาชน
- 2) เป็นระบบบริหารราชการที่ซื่อตรงและโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่
- 3) เป็นระบบบริหารราชการที่มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่และผลงาน
- 4) เป็นระบบบริหารราชการที่มีความคงเส้น คงวา มีมาตรฐานของการดำเนินงาน
- 5) เป็นระบบบริหารราชการที่มองการณ์ไกล ทันสมัย ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้รวดเร็ว สอดรับกับสถานการณ์
- 6) เป็นระบบบริหารราชการที่มีความมั่นคงกล้าหาญ (เข้มแข็ง) ที่พร้อมจะยืนหยัดเคียงข้างประชาชนไม่ยอมให้อธรรมมาลวงล้ำได้
- 7) เป็นระบบบริหารราชการที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือศรัทธาจากประชาชนว่าเป็นระบบที่มีคุณภาพประสิทธิภาพ และคุณธรรม

### 8) เป็นระบบบริหารราชการที่เข้าใจง่าย และเป็นเพื่อนประชาชน

จากความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่กำลังก้าวข้ามขั้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐโดยให้ความสำคัญต่อการบริหารงานแบบมืออาชีพมุ่งเน้นทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มีขนาดเล็กลงเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันประมูลงานเพื่อลดต้นทุน เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน โดยแข่งขันการให้บริการสาธารณะ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและมีการให้รางวัลตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และประชาชน สอดคล้องตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งจะกล่าวในลำดับต่อไป

## 2. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

โดยขอนำเสนอเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2) ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 3) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 4) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามลำดับ ดังนี้

### 2.1 ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 ได้ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหว แรงผลักดันในเรื่องการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐ ภายใต้กรอบแนวคิดระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และระบบทุนนิยมแบบเสรี อันประกอบด้วย การส่งเสริมพัฒนาเป็นรัฐบาล หรือภาคราชการที่มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การเปิดให้ระบบตลาดเป็นกลไกที่มีบทบาทในการดำเนินการทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเพิ่มบทบาทและส่งเสริมให้เครือข่ายองค์กรประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในกระบวนการนโยบายสาธารณะ และการแก้ไขปัญหาของสังคมการเมืองเพิ่มขึ้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมือง หรือจัดการปกครองของสังคมการเมืองต่าง ๆ ในช่วงศตวรรษที่ 21 หรือการปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดินในประเทศต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการปกครองแบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และจะมีจุดเน้นที่การสร้างสมดุลระหว่างกลุ่มพลัง 3 ขั้ว อันได้แก่ พลังอำนาจ

ภาครัฐ พลังของกลไกตลาด และพลังจากประชาสังคม การปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดิน จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกรอบแนวคิดการส่งเสริมให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมผ่านระบบตลาด และความเคลื่อนไหวและการพัฒนากระบวนการประชาสังคม

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เริ่มต้นขึ้นเมื่อธนาคารโลก หรือ World Bank นำไปใช้ครั้งแรกเมื่อประมาณ ปี ค.ศ. 1989 (บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ, 2544) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นกรอบแนวคิดที่เกิดขึ้นและได้มีการรณรงค์ให้มีการพัฒนาเสริมสร้างขึ้นในประเทศต่าง ๆ อย่างมากโดยสถาบันทางเศรษฐกิจและการเงินระดับโลก เช่น ธนาคารโลก (World Bank), กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF), องค์การการค้าระหว่างประเทศ (WTO), ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB-Asian Development Bank) และรวมถึง UNDP (United Nations Development Programme) (ทศพร ศิริสัมพันธ์ , 2549)

## 2.2 ความหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้มีนักวิชาการ หน่วยงาน หรือองค์กรได้มีการบัญญัติศัพท์ Good Governance ไว้หลากหลาย อาทิเช่น ประชาธิปไตย รัฐธรรมนูญ ธรรมเนียมปฏิบัติ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้คำจำกัดความ Good Governance การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และธรรมเนียมปฏิบัติ เพื่อสรุปนิยามความหมายไว้ดังนี้

World Bank (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) ให้นิยามคำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การดำเนินกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Public Policy) อย่างเปิดเผย คาดเคาได้ และเห็นแจ้ง (ซึ่งคือกระบวนการที่โปร่งใส) การมีระบบราชการ (Bureaucracy) ที่สำคัญในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง (Accountability) และมีประชาสังคม (Civil Society) ที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และทั้งหมดนี้เคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม (Rule of Law)

United Nations and Development Programme (UNDP) (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 7) ให้นิยามของคำว่า ธรรมเนียมปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศในทุกๆระดับ ประกอบด้วย กลไก กระบวนการ และสถาบันต่างๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ ปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับบนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ยืนอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาส ได้รับการพิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา



ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ The Asian Development Bank (ADB) (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 7) กล่าวว่า ธรรมชาติของการมุ่งความสนใจไปที่ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับ ประชาชนได้

องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น – JICA (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 7-8) กล่าวถึง ธรรมชาติของ “Participatory Development and Good Governance Report of the Aid Study Committee (1995)” ว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พึ่งตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม

Kofi Annan อดีตเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 8) กล่าวว่า ธรรมชาติของแนวทางของการบริหารงานของรัฐที่เป็นการก่อให้เกิดการ เคารพสิทธิมนุษยชน หลักนิติธรรม สร้างเสริมประชาธิปไตยมีความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพ

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 9) ได้ให้ความหมายของธรรมชาติของ การที่กลไกของรัฐทั้งการเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็น ด้านหลัก

ธีรยุทธ บุญมี (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 9) อธิบายความหมาย ธรรมชาติของความเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐสังคม เอกชน และประชาชน ซึ่ง ทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้และมีความ ร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการที่จะสร้างธรรมชาติในสังคมไทยได้นั้นธีรยุทธ บุญมี เสนอให้ ปฏิรูประบบ 4 ส่วน คือ ปฏิรูปภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชนภาคเศรษฐกิจสังคมและปฏิรูป กฎหมาย

ประเวศ วะสี (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 9) อธิบายว่า การที่ สังคมประกอบด้วยภาคสำคัญๆ 3 ภาค คือ ภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณา ถึงธรรมชาติก็จะรวมถึงความโปร่งใส ความถูกต้องของสามภาคดังกล่าว ธรรมชาติในทัศนะ ของนายแพทย์ประเวศ วะสี จึงเป็นเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของ ประเทศชาติ

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 9) กล่าวถึง ธรรมชาติของ ความเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชน

มีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้ระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

กล่าวโดยสรุป การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ แนวทางการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน โดยเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส มีคุณธรรม เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อประโยชน์สูงสุดของภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน

### 2.3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลังจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พ.ศ. 2540 แล้ว เพื่อให้กระบวนการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เกิดผลอย่างจริงจัง คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 (สำนักงาน ก.พ., 2545) ประกอบด้วย หลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่

**2.3.1 หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคลในการนำหลักนี้มาปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงเรื่องความเป็นธรรมและความยุติธรรม เพราะเมื่อระบบกฎหมายมีความซับซ้อนมากขึ้นคนในสังคมก็เริ่มมองว่า กฎหมายเป็นเรื่องที่เข้าใจยากมีวิธีปฏิบัติที่สับสนและเกิดความระแวงว่าข้าราชการและแสวงหาประโยชน์ในการดำเนินการ โดยจะบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ เหล่านี้อย่างไม่เป็นธรรม ในเรื่องนี้ภาครัฐจะต้องมีการทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้เข้าใจง่าย และมีการเผยแพร่ทำความเข้าใจเนื้อหาสาระของกฎหมายกับประชาชน ให้ดี ให้ประชาชนเข้าใจว่าการตรา และบังคับใช้กฎหมายอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความจำเป็นจริง ๆ มิฉะนั้น ประชาชนจะต่อต้าน ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่บังคับใช้ นอกจากเรื่องความเป็นธรรมแล้ว จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการร่าง ออกกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมาย ให้มีความรัดกุม รวดเร็ว และเป็นธรรมด้วย

**2.3.2 หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ ความถูกต้องดีงามเป็นเรื่องของศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนกว่า และลึกซึ้งกว่าเรื่องกฎหมาย หรือหลักนิติธรรมไปอีกระดับหนึ่ง ปัญหาในการบริหารปกครองของ

ประเทศเราส่วนหนึ่งก็เกิดจากการที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ หลายครั้งยังขาดจิตสำนึก ได้ใช้อำนาจบริหารที่มีไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือเพราะความเกรงกลัวอิทธิพลที่บีบบังคับมา

**2.3.3 หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ นอกจากนี้ การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของภาครัฐต้องมีความโปร่งใส เปิดเผยให้สาธารณชนตรวจสอบได้ เรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญในการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสมของภาครัฐกิจ ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ จะช่วยให้ภาครัฐกิจเอกชนและประชาชนตัดสินใจได้ถูกต้อง และประชาชนจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของภาครัฐมากขึ้นด้วย พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 ช่วยให้ประชาชนมีโอกาสกว้างขวางในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐ ข่าวสารข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ประชาชน สามารถแสดงความคิดเห็น และใช้สิทธิทางการเมืองได้โดยถูกต้องกับความเป็นจริงอันเป็นการส่งเสริมให้มีความเป็นรัฐบาลโดยประชาชนมากยิ่งขึ้น

**2.3.4 หลักความมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็นการได้สวนสาธารณะการประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ รัฐธรรมนูญกำหนดให้บุคคลมีสิทธิ มีส่วนร่วมในการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่จะมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตนในมาตรา 60 ให้รัฐส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมืองการวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับในมาตรา 76 รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น ในมาตรา 78 และให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาอบรมด้วยในมาตรา 81 เป็นต้น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ โดยวิธีประชาพิจารณ์ พ.ศ. 2539 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรับฟังการแสดงความคิดเห็น ในปัญหาสำคัญของชาติที่มีข้อโต้แย้งหลายฝ่ายเพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจของรัฐในการดำเนินงานอันมีผลกระทบต่อประชาชน และควรมีการสำรวจความเห็นของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด



**2.3.5 หลักการรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน ประชาชนทุกคนจะต้องทำความเข้าใจเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและใช้อำนาจโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ส่วนภาคธุรกิจเอกชนจะมีหน้าที่สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัยให้ผู้บริโภค และไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อยู่อาศัยในท้องที่ รัฐธรรมนูญกำหนดแนวทางในมาตรา 88 กำหนดให้รัฐบาลแถลงนโยบายต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรีที่จะเข้าบริหารราชการแผ่นดิน ต้องชี้แจงต่อรัฐสภาให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการใดเพื่อบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้และต้องจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเสนอต่อรัฐสภาปีละหนึ่งครั้งการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐ ฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ จะต้องมีความชัดเจน โดยให้ฝ่ายการเมืองรับผิดชอบในเรื่องนโยบาย ส่วนฝ่ายประจำรับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุตามนโยบาย กรณีเกิดปัญหาในสังคม ภาครัฐต้องชี้แจงให้ประชาชนเข้าใจและพอใจให้ได้ เพราะที่ผ่านมา เมื่อโครงการของภาครัฐเกิดปัญหา ข้อผิดพลาดหรือเกิดการทุจริตประทุพผิมขยับขึ้น ก็มักจะหาผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ มาชี้แจงให้ประชาชนเข้าใจไม่ได้ ทำให้ประชาชนเสื่อมศรัทธาและเริ่มไม่ไว้วางใจในระบบราชการ

**2.3.6 หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน หลังจากเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ รัฐบาลได้เข้มงวดในการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและทบทวนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างหมุนเวียนและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติโดยการสร้างปลูกทดแทนใหม่ในส่วนของการบริหารราชการ ได้มีแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเพื่อให้หน่วยงานของภาครัฐมีบทบาทภารกิจที่ชัดเจน มีการปรับปรุงระบบงบประมาณ ระบบการบริหารบุคคลในภาครัฐ ปรับเปลี่ยนกฎหมายให้ทันสมัยและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทุกหน่วยงานในภาครัฐจะต้องรายงานผลการทำงานและแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่อสาธารณะ ในขณะที่เดียวกันเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในเรื่องการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

กล่าวโดยสรุปจากแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังกล่าวข้างต้น สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นให้ทุกส่วนราชการทั้งในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นได้ใช้เป็นหลักในการบริหารงาน และใน ปี พ.ศ. 2546 ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกาศใช้ในการบริหารงานภาครัฐของไทยอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมทุกส่วนราชการซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

#### 2.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

##### พ.ศ. 2546

การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีความประสงค์จะให้ใช้บังคับกับส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งขึ้นและมีการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรม (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 211-232) โดยเป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยเหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ คือ โดยที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอและเนื่องจาก มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 บัญญัติให้การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทำโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้ (ถวิลวดี บุรีกุล, 2547) รายละเอียดที่สำคัญปรากฏในหลายมาตราอันเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ

## หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อ  
บรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการ

ตอบสนองความต้องการ

- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

มาตรา 7 การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง  
การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบ  
และปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มาตรา 8 ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วน  
ราชการจะต้องดำเนินการ โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐและ  
จะต้องมีแนวทางการบริหารราชการดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการ ต้องเป็นไปเพื่อ  
วัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่  
แถลงต่อรัฐสภา

(2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์  
สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและ  
ท้องถิ่น

(3) ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการ ต้องจัดให้มีการศึกษา  
วิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไก  
ตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วน  
ราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชน  
ได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

(4) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

(5) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการให้ส่วนราชการดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นโดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่นหรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไปและให้แจ้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทราบด้วย

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานด้วยก็ได้

### หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ  
ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

มาตรา 10 ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ หรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิด การบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดหรือในต่างประเทศ

แล้วแต่กรณีสามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วน ตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการก้ำกักับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ โดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

มาตรา 20 เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรา 30 ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

มาตรา 31 ในศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 30 ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วมให้เจ้าหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสารหลักฐานที่ประชาชนจะต้องจัดหามาในการ



ขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วม และให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อ และตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าวนั้นประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่ต้องใช้ดำเนินการในเรื่องนั้น

ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้ถือว่าเป็นการยื่นต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎแล้ว

ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตามกฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป

#### หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มาตรา 33 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใด มีความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน

กำหนดเวลาในการจัดให้มีการทบทวนตามวรรคหนึ่งให้ เป็นไปตามที่ ก.พ.ร. กำหนด

ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือ เปลี่ยนแปลงภารกิจให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป

ในกรณีที่ ก.พ.ร. พิจารณาแล้วเห็นว่า ภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการได้รับผิดชอบดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนราชการนั้นให้สอดคล้องกัน

#### หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานใด และ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แต่ ก.พ.ร. เห็นว่า



เป็นระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้ ให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบ ให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตาม กำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 38 เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจาก ประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็น หน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวัน หรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ตามมาตรา 37

มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วน ราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ระบบเครือข่ายสารสนเทศตามวรรคหนึ่ง ต้องจัดทำในระบบ เดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นตาม มาตรา 40

มาตรา 40 เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการ ติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบ เครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น

ในกรณีที่ส่วนราชการใดไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่าย สารสนเทศของส่วนราชการได้ อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดำเนินการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าวก็ได้ ในการนี้ กระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะขอให้ส่วนราชการให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย และข้อมูลในการดำเนินการก็ได้

มาตรา 41 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความ คิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูล และสาระตามสมควรให้เป็นที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และในกรณีที่มีที่อยู่ของบุคคลนั้นให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ ทราบผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้

ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้ เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียนเสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น

มาตรา 42 เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ความสะดวกรวดเร็วให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้ บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็น

อุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป

ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียนหรือเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่นในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นพิจารณาโดยทันที และในกรณีที่เห็นว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวันการร้องเรียนหรือเสนอแนะตามวรรคสองจะแจ้งผ่าน ก.พ.ร. ก็ได้

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใด มีลักษณะตามวรรคหนึ่ง ให้ ก.พ.ร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิกต่อไปโดยเร็ว

มาตรา 43 การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

มาตรา 44 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้นและสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้ว ให้ประชาชนสามารถขอดูหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง

ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง ห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการ หรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

#### หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มาตรา 45 นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตาม มาตรา 9 (3) แล้ว ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

มาตรา 46 ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าว ต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา 47 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมิน โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการ ผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น ซึ่งหากจำแนกความสัมพันธ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับมาตราต่างๆ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สามารถจำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 จำแนกความสัมพันธ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับมาตราต่างๆ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	มาตราต่างๆตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ 2546
หลักนิติธรรม	มาตรา 7, มาตรา 8, มาตรา 12, มาตรา 42
หลักคุณธรรม	มาตรา 8, มาตรา 45, มาตรา 46, มาตรา 47
หลักความโปร่งใส	มาตรา 8, มาตรา 9, มาตรา 20, มาตรา 30, มาตรา 31, มาตรา 37, มาตรา 38, มาตรา 39, มาตรา 40, มาตรา 43, มาตรา 44
หลักความร่วมมือร่วม	มาตรา 8, มาตรา 10, มาตรา 39
หลักความรับผิดชอบ	มาตรา 11, มาตรา 41
หลักความคุ้มค่า	มาตรา 6, มาตรา 20, มาตรา 33

กล่าวโดยสรุปแนวทางการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขและตอบสนองความต้องการแก่ประชาชน ควรนำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อันประกอบด้วยมาตรา 10 การกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้

ร่วมกัน มาตรา 12 การกำหนดมาตรการกำกับ การปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติ มาตรา 20 ให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือ โครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือ โครงการ มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน มาตรา 38 เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการ จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวัน มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน มาตรา 40 เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการ มาตรา 41 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นจะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป มาตรา 44 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี มาตรา 46 จัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการ และมาตรา 47 การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการ เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยได้มีแนวคิดในการมุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) ในที่นี้เรียกว่า “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” (Results Based Management : RBM) ซึ่งจะกล่าวในลำดับต่อไป

### 3. แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

โดยขอเสนอหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) องค์ประกอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 6) การวัดผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ ดังนี้

### 3.1 ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ประเทศที่ได้รับการจัดว่าเป็นประเทศพัฒนาแล้วทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ได้เร่งปฏิรูปราชการอย่างเร่งด่วนต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างมากทั้งในเรื่องการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศการใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน ซึ่งเหตุผลหลักของรัฐบาลประเทศเหล่านี้ในการปฏิรูปราชการ คือ ความพยายามเรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนคืนมา ให้ความสำคัญและเชื่อมั่นต่อภาคราชการ ซึ่งเทคนิคหนึ่งของประเทศเหล่านั้นได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปราชการ คือ การบริหารที่เน้นผล (Results Oriented Management หรือ Result Based Management) ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประเทศไทยเองก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการที่จำเป็นต้องปฏิรูปเช่นเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นทางเลือกแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือกของการปฏิรูปราชการไทย (สำนักงาน กพ.2547: 13-14)

การบริหารงานขององค์การภาครัฐในอดีต เป็นการบริหารที่ดำเนินการภายใต้กรอบของระเบียบกฎหมายและการควบคุมตรวจสอบก่อนดำเนินการ ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการยึดในทฤษฎีองค์การระบบราชการแบบดั้งเดิม ที่มีสมมติฐานว่าการมีระเบียบกฎหมายที่เป็นลายลักษณ์อักษร การควบคุมตรวจสอบก่อนดำเนินการและการจัดโครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้น เพื่อเสริมสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา จะช่วยให้การบริหารของหน่วยงานราชการปลอดจากระบบอุปถัมภ์ มีความเป็นกลางทางการเมืองและการส่งมอบบริการสาธารณะ รวมทั้งจะช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การมีสมมติฐานข้างต้นมีผลทำให้รัฐบาลในอดีตจัดตั้งหน่วยงานกลางด้านการบริหารบุคคล การวางแผนงาน และการงบประมาณเพื่อทำหน้าที่ออกกระเบียบกฎหมายสำหรับใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการขึ้น รวมทั้งได้มีการออกกระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานราชการและข้าราชการเป็นจำนวนมาก (Peter : 1995 อ้างในสุพจน์ ทรายแก้ว, 2545)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใด ย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา (สำนักงาน ก.พ. 2547)

องค์กรหรือส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

### 3.2 ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอเพื่อเป็นตัวอย่าง ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ของผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้ จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (outputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

สำนักงาน ก.พ. (2547) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จาก การเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

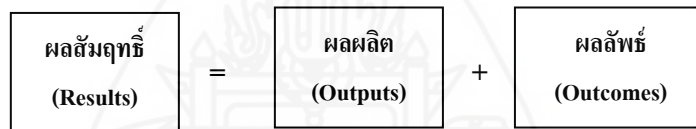
จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลของงานเป็นหลัก มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และ



ประเมินผลโดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงาน ซึ่งผลการประเมินจะนำมาใช้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยจะต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

### 3.3 องค์ประกอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ. (2547) สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) มีความหมายตามชื่อเรียก คือ การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2547) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* ใน ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง หลักสูตร  
การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยที่ 2 หน้า 20

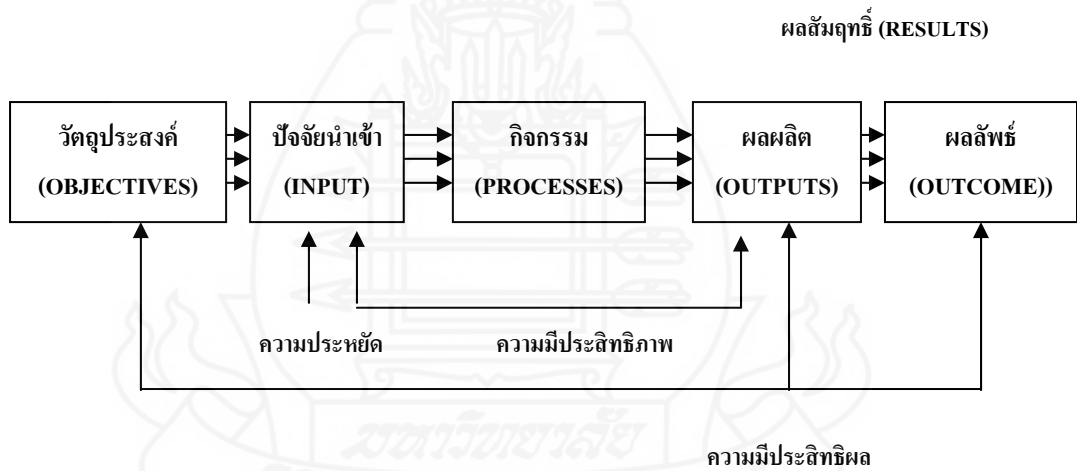
โดยมีแนวความคิดดังนี้ คือ ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator-KPI) ไว้อย่าง

ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

โดยมีกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2547) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใน ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยที่ 2 หน้า 22

จากแผนภาพข้างต้นที่แสดงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้ รัฐเป็นผู้จัดหาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญบัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นการประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น คนไข้อยากป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรงหรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้านี้ การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

### 3.4 กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิคและกระบวนการทางการบริหาร ที่พัฒนาการมาจากกรอบความคิด ทฤษฎีการบริหารงานสำหรับองค์การภาครัฐในแนวทางใหม่ที่สำคัญหลายประการ อาทิ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ : 2541 อ้างในสุพจน์ ทราญแก้ว, 2545: 30)

1) การนำหลักการกลไกตลาด โดยเฉพาะการเปิดเสรี การลดการผูกขาด การแทรกแซงดำเนินกิจการ โดยรัฐบาล เน้นการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน การเพิ่มบทบาทของฝ่ายต่าง ๆ ในสังคม อาทิ องค์การธุรกิจเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การเอกชน องค์การประชาสังคม ในการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน โดยไม่ผูกขาดการดำเนินการโดยองค์กรของรัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว

2) การจัดให้มีระบบตลาดภายในองค์การ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ กระบวนการภายในในเชิงการให้บริการซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการคำนวณต้นทุน ผลประโยชน์ที่ส่งมอบให้แก่กันและกันมาใช้ และมีการเปรียบเทียบกับผลได้ที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ

3) การแยกงานในด้านการกำหนดนโยบายกับงานในเชิงการปฏิบัติการ/ การให้บริการออกจากกัน โดยรัฐบาลและรัฐมนตรีที่รับผิดชอบกระทรวง จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือกำหนดถึงคุณลักษณะของผลประโยชน์ที่ประชาชนพึงจะต้องได้รับจากการดำเนินงานของรัฐ และเป็นผู้เลือกซื้อหรือจัดทำสัญญาในการให้บริการสาธารณะจากผู้ส่งมอบบริการในรูปแบบต่าง ๆ แทนประชาชน ในขณะที่แต่ละส่วนราชการจะมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนตามกรอบของนโยบายที่รัฐบาลกำหนด โดยในการนี้ส่วนราชการจะต้องสามารถเชื่อมโยงผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกับผลลัพธ์หรือเป้าหมายทางนโยบายที่รัฐบาลกำหนดขึ้น ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม

4) การถ่ายโอนอำนาจการบริหารจัดการด้านการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารการพัสดุ ที่เป็นอำนาจของหน่วยงานกลาง (สำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาณการบัญชีกลาง) ให้แก่ผู้บริหารและหน่วยปฏิบัติเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการมีพันธะความรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for result) โดยจัดให้มีกลไกระบบในการควบคุม ตรวจสอบ การรายงานผลการดำเนินงาน ให้มีความชัดเจนมากขึ้น มีการกำหนดตัวชี้วัด

ผลงานและการรายงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานแก่ รัฐบาลเป็นระยะ

5) การประยุกต์ใช้เทคนิค เครื่องมือทางการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ โดย จัดให้มีการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจถึงปรัชญา หลักการพื้นฐานของเครื่องมือทางการบริหารดังกล่าว ก่อนที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์การภาครัฐ

6) การเพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน โดยจัดมีการสำรวจความคิดเห็น รับ ฟังถึงความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการเป็นระยะๆ รวมทั้งจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็น รับฟังถึงความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการเป็นระยะ ๆ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางกลไกในการที่ ประชาชน ผู้รับบริการจะได้มีโอกาส ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์จากกิจกรรมการ ดำเนินงานของรัฐบาล

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเทคนิคทางการบริหาร ที่จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐ ทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous work process improvement) กระบวนการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การภาครัฐ มีรายละเอียดขั้นตอนดำเนินงาน จำแนกออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ คือ (สำนักงบประมาณ : 2542 อังในสุพจน์ ทราญแก้ว, 2545: 32)

1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3-5 ปี ของหน่วยงาน/ส่วนราชการ ที่หน่วยงานพึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจและของหน่วยงานโดยรวม การ กำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และการจัดทำตัวชี้วัดผลงาน หลัก (key performance indicator :KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมายโดยทำการกำหนดกลุ่มของ ตัวชี้วัดผลงานที่คาดหวังของหน่วยงานไว้ในรูปของตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ สมดุล (balanced scorecard :BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน ที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2) การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning) หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัด ผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบ ให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องมีความสัมพันธ์ ในเชิงสาเหตุและผลกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานรวมทั้ง

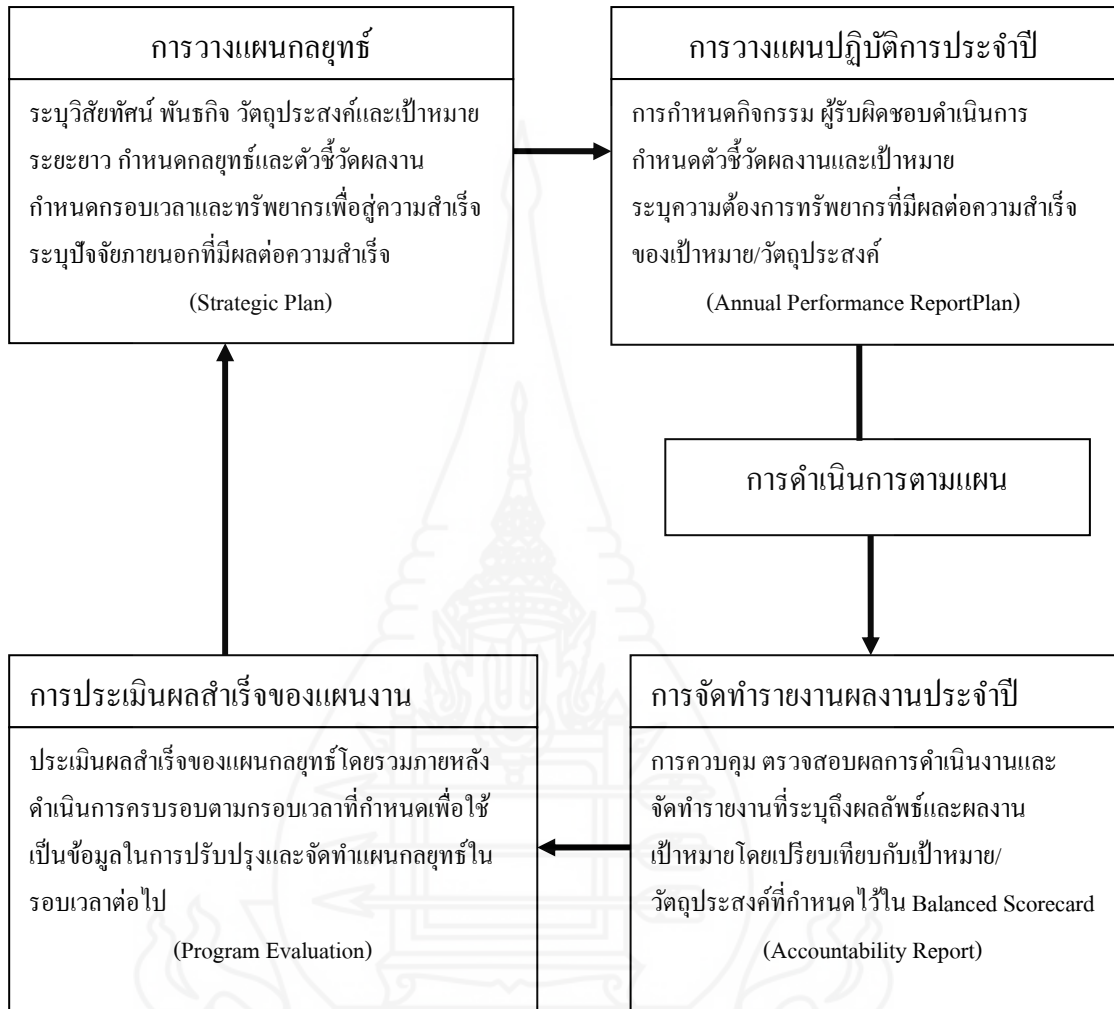
ทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการ ได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจกต้องดำเนินการ โดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการ จะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

3) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report) เมื่อส่วนราชการได้รับความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีและได้รับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดพร้อมทั้งจัดทำรายงาน ผลการดำเนินการ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดย เปรียบเทียบผลงานจริง กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วน of ผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

4) การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน (Program Evaluation) หลังจากที่ส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบรอบ เวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวม ข้อมูลผลการ ดำเนินงานโดยรวม เพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบความสำเร็จ หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ แนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงาน โดยรวม หรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลง ไปของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรโดยอาจดำเนินการโดยมอบหมายให้หน่วยงาน ภายนอก (third party) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลงานและได้การยอมรับจาก รัฐบาลและส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการประเมินและรับรองผลการดำเนินงาน



กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถเขียนสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ ดังนี้



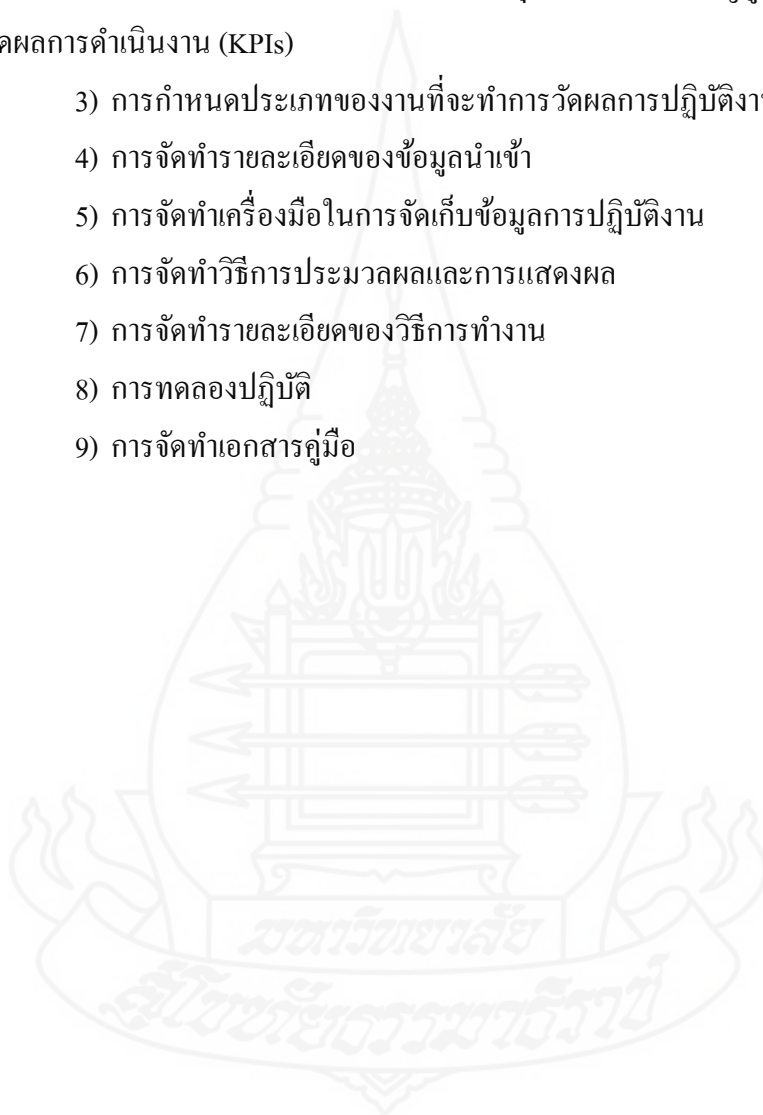
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

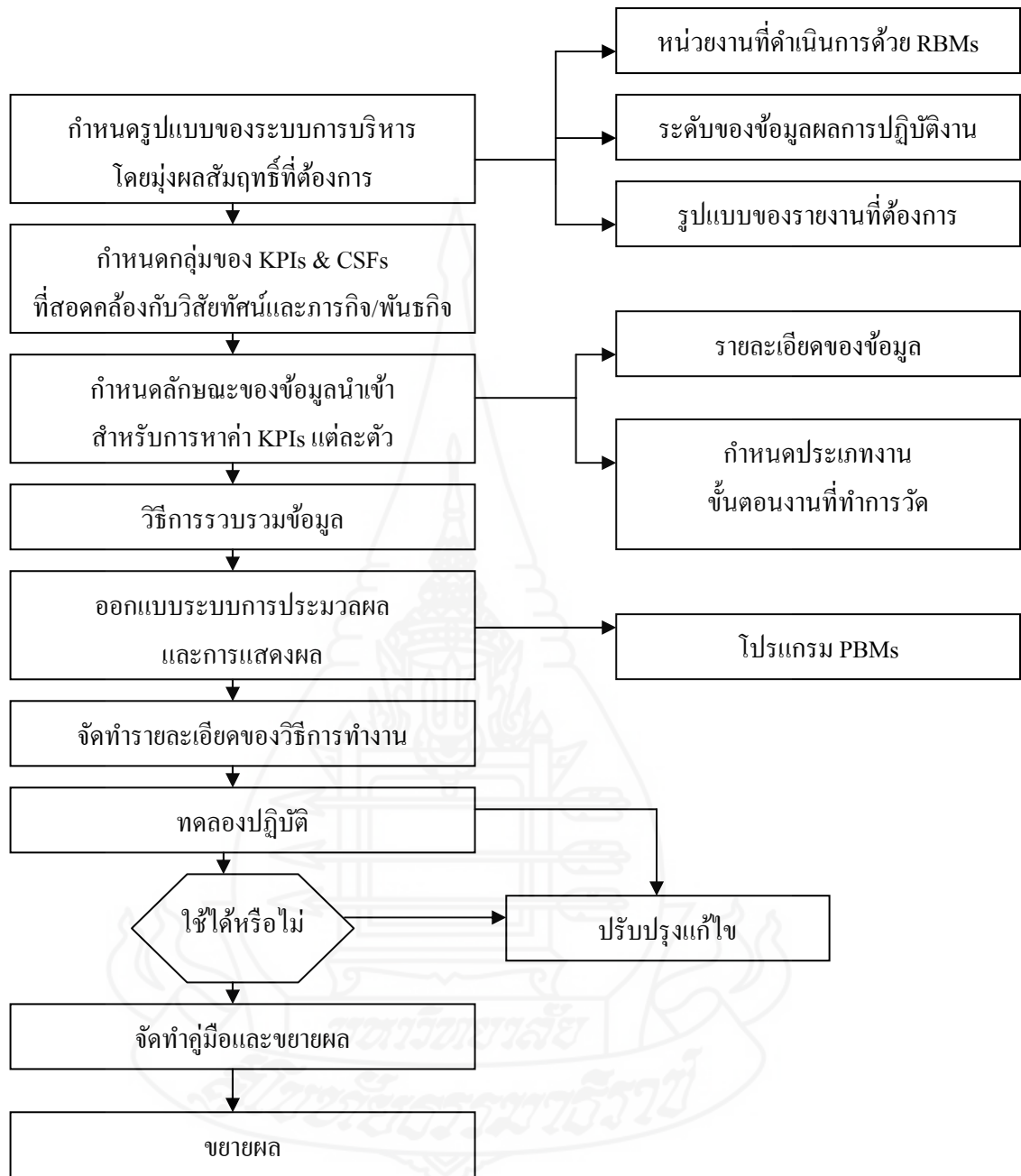
ที่มา: สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 34) การจัดการภาครัฐแนวใหม่

### 3.5 ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547: 138) ได้สรุปขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าประกอบไปด้วย 9 ส่วน คือ

- 1) การกำหนดรูปแบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การจำแนก และการจัดประเภท/กลุ่มของปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)
- 3) การกำหนดประเภทของงานที่จะทำการวัดผลการปฏิบัติงาน
- 4) การจัดทำรายละเอียดของข้อมูลนำเข้า
- 5) การจัดทำเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน
- 6) การจัดทำวิธีการประมวลผลและการแสดงผล
- 7) การจัดทำรายละเอียดของวิธีการทำงาน
- 8) การทดลองปฏิบัติ
- 9) การจัดทำเอกสารคู่มือ





ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” วารสารการจัดการสมัยใหม่

### 3.6 ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)

การวัดผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นเครื่องมือในการแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย และการบริหารการพัฒนาใน ลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและกำหนดตัวชี้วัดผลงาน เป็นสิ่งที่พึงต้อง ดำเนินการในองค์การและกระบวนการนโยบาย ทั้งในส่วนของ การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา องค์การ กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาแต่ละด้าน การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของแผนงาน การจัดทำ แผนปฏิบัติการ และการกำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อกำหนดทางเลือกการดำเนิน กิจกรรมที่น่าพอใจที่สุด

ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลข ที่ใช้ ในการวัดผลบอกถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคมซึ่งเป็นนามธรรม ให้เป็นตัวแปรที่ เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อใช้ประกอบการ ตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบาย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และสุริยา วีรวงศ์ อังในสุพจน์ ทราษแก้ว, 2545: 146)

ตัวชี้วัดผลงาน ตามแนวทางการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ สำคัญ ดังนี้ (Office of Planning and Budget)

- 1) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (input indicators) ได้แก่ ปริมาณหรือจำนวนทรัพยากร โดยรวมที่ใช้ในดำเนินการหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์
- 2) ตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม และ/หรือจำนวนผู้ได้รับบริการ
- 3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcome indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ ของการดำเนินงานในระดับเหนือกิจกรรม อันหมายถึง โครงการ/แผนงาน โดยการเทียบเคียง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นผลงานที่เป็นผลสืบเนื่องจากการได้มา ซึ่งผลผลิต ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมที่ดำเนินการ
- 4) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (efficiency indicators) ตัวชี้วัดผลงานที่บ่งชี้ประสิทธิภาพ ของกระบวนการดำเนินงาน เป็นตัวชี้วัดในเชิงเปรียบเทียบที่ระหว่างข้อมูล 2 หน่วย (outputs/inputs)
- 5) ตัวชี้วัดความคุ้มค่า (cost-effectiveness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อ หน่วยของผลลัพธ์ที่จะช่วยแสดงถึงความคุ้มค่า (value for money) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม นอกจากตัวชี้วัดผลงานทั้ง 2 ด้าน ที่เป็นตัวชี้ผลงานหลักในกระบวนการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ แล้ว สารสนเทศในกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ยังรวมถึงตัวชี้วัดปริมาณงาน (workload indicators) และข้อสนเทศเชิงอธิบาย (explanatory information)

6) ตัวชี้วัดปริมาณงาน (workload indicators) เป็นข้อมูลที่แสดงถึงปริมาณความต้องการในการใช้/ได้รับบริการ หรือปริมาณของภาระงานในหน้าที่ของบุคคล

7) ข้อเสนอเท็จเชิงอธิบาย (explanatory information) เกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้น เป็นข้อมูลที่บอก อธิบายถึงสาเหตุ เงื่อนไข/องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การส่วนใหญ่เป็นข้อมูล/คำอธิบายให้ทราบถึงสาเหตุ เงื่อนไข/องค์ประกอบที่มีผลทำให้ ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด เงื่อนไข/องค์ประกอบเหล่านี้อาจจะอยู่ภายใต้ หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การและผู้ดำเนินกิจกรรมก็ได้

หากจะแบ่งตัวชี้วัดตามองค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถแบ่งกลุ่มได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด

องค์ประกอบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ตัวชี้วัด
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า
กิจกรรม (Process)	ตัวชี้วัดปริมาณงาน, ข้อเสนอเท็จเชิงอธิบาย
ความมีประสิทธิภาพ : ผลผลิต (Outputs) เทียบกับ ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	ตัวชี้วัดผลผลิต, ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ
ความมีประสิทธิภาพ : ผลผลิต (Outputs) เทียบกับวัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัดผลผลิต
ความมีประสิทธิภาพ : ผลลัพธ์ (Outcomes) เทียบกับวัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัดผลลัพธ์, ตัวชี้วัดความคุ้มค่า

จากกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำมาปรับปรุง การปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น Balance Scorecard จึงเป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรแปลงกลยุทธ์ให้ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้น เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ซึ่งจะสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน

ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ซึ่งจะได้กล่าวถึงในแนวความคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในลำดับต่อไป

#### 4. แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

โดยขอแนะนำเสนอหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 2) ลักษณะสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ 4) กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ภาคปฏิบัติ 5) ปัจจัยสำคัญในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ตามลำดับ ดังนี้

##### 4.1 ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพิ่มมากขึ้น ทำให้กระแสการบริหารภาครัฐสมัยใหม่มุ่งที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย เช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (business-like approach) มากขึ้น ซึ่งแนวคิดหนึ่งในปัจจุบันที่ให้ความสนใจกันอย่างมาก แนวคิดนั้นก็คือ การทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนมาเป็น “องค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานในหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization เขียนโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด ฟินอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในปี ค.ศ.2001 ซึ่งทั้งแคปแลน และนอร์ตัน มีความเห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งองค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์จะมีหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2548)

- 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน
- 2) การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น
- 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน
- 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง
- 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้น จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้



1) **ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)** จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) **ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)** จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3) **ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)** จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

ในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545 : 43-45) ได้ให้ความสำคัญและสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารองค์การภาครัฐทุกประเภท ตามแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ ภายใต้ระบบพันธะสัญญาทางการจัดการปกครอง (governance) ที่รัฐพึงมีหรือส่งมอบให้แก่ประชาชน และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (participation) สำหรับในส่วนขององค์การภาครัฐในประเทศไทยนั้น รัฐบาล คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป็นนโยบายและออกแนวปฏิบัติให้ส่วนราชการทุกแห่งต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งยังจะต้องระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานตามแผน (key performance indicator) ของหน่วยงานขึ้น โดยในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการ และสำนักงานประมาณได้กำหนดเป็นโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณที่มุ่งผลงาน ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การภาครัฐทุกแห่งต้องจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเองขึ้นในทุกระดับในช่วงอนาคตอันใกล้นี้ อันหมายถึงกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์จะได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยโดยสมบูรณ์ในเชิงรูปแบบ

การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันของการตัดสินใจ เพื่อทำให้้องค์การได้มาซึ่งทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินงานของ้องค์การในแต่ละช่วงเวลา ที่จะช่วยให้้องค์การบรรลุถึงเป้าประสงค์ที่คาดหวัง และการดำเนินการตามกลยุทธ์หรือแนวทางที่กำหนดไว้

อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ อย่างถึงพร้อมในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

หลังจากองค์การทราบถึงทิศทางหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานที่จะช่วยบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว องค์การที่นำเทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ยังจะต้องจัดให้มีการแปลงกรอบแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติด้วยการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรการบริหาร และผลิตภัณฑ์ มาตรการสนับสนุนอื่น ๆ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ และยังคงทำการกำกับติดตามและประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมงาน/โครงการ และแผนงาน ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค อันจะได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนทิศทางกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสม และประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือเชิงกลยุทธ์ มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในภาคเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” และมีการนำมาใช้ในองค์การภาครัฐในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งมีนักวิชาการบางท่าน ใช้คำว่าการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

#### 4.2 ลักษณะสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างใน สุพจน์ ทราญแก้ว, 2545: 46) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารงานที่มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ อันได้แก่

1) การมุ่งเน้นอนาคต (future-oriented) โดยการสร้าง/กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ที่ยาวไกลด้วยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาปรับทิศทางการทำงาน ตลอดจนทำการตัดสินใจในการพิจารณาทบทวนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด และกลุ่มลูกค้าให้มีความเหมาะสมต่อไป ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารแบบวันต่อวันหรือการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ

2) การเน้นความสำคัญต่อการจัดการเปลี่ยนแปลง (change-oriented) องค์การทั้งระบบโดยเฉพาะการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ กระบวนการ เทคโนโลยี และบุคลากรตามทิศทางการดำเนินงานใหม่ที่แปรผันไปตามสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นคล่องตัวในการดำเนินงานค่อนข้างสูง รวมทั้งภาวะการนำที่กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจโยกย้ายถ่ายเททรัพยากรหรือทำการยกเลิกกิจกรรมบางอย่างที่หมดความจำเป็นออกไป และริเริ่มกิจกรรมใหม่ที่มีความสำคัญและจำเป็นมากกว่า

3) การมองภาพรวม (holistic approach) โดยมุ่งเน้นระดับของการวิเคราะห์องค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะบางแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้น อิทธิพลหรือผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี

4) การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (result-based focus) โดยทำการระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างชัดเจนในรูปของผลผลิต (จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนผู้รับบริการ) และผลลัพธ์ (ความเปลี่ยนแปลง/ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชากรเป้าหมาย) รวมทั้งเชื่อมโยงกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การภายในและการตรวจสอบพันธะหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร/บุคลากรแต่ละระดับจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และผลลัพธ์ตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

5) การยึดถือความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน (customer-oriented) โดยทำการวิเคราะห์เพื่อระบุถึงกลุ่มลูกค้า/ผู้รับบริการ สำหรับใช้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละระดับ

#### 4.3 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทราชแก้ว (2545: 47) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การทั่วไป จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ การวิเคราะห์องค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicator : KPI) และกลยุทธ์การดำเนินงาน

2) การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญ ตัวชี้วัดผลงาน ความต้องการทรัพยากร (คน เงิน) และระบุความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้้องค์การได้มาซึ่งรายละเอียดของแผนงาน แผนความต้องการ อัตรากำลัง และแผนงบประมาณขององค์การ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) การดำเนินมาตรการสนับสนุน หรือทำการพัฒนาองค์การหรือปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินงานตามแผน ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยมาตรการสนับสนุนที่สำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การปรับปรุงกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ การจัดหาและพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจทางการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ

4) การควบคุมและทบทวนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามกำกับ และวัดผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจัดระบบการรายงาน รวบรวมข้อมูลผลงานที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในแต่ละระดับ ให้ทราบถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในรอบต่อไปให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานและวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผน

#### 4.4 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ภาคปฏิบัติ

กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติการ จะมีกรอบแนวทางดำเนินงาน โดยละเอียดที่แตกต่างกันไป ตามกรอบแนวทางของนักวิชาการที่ปรึกษาทางด้านการจัดการหรือของหน่วยงานแต่ละแห่ง สำหรับบทความนี้จะยึดแนวทางการจัดแบ่งขั้นตอนตามแนวทางของ Department Of The Navy Total Quality Leadership Office ประเทศสหรัฐอเมริกาที่จำแนกกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ออกเป็นขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 49)

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวางแผน (Pre-Planing) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญเกี่ยวกับ**

1) การเตรียมการวางแผนเบื้องต้น (Pre-Planning Activity) การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิคและกระบวนการบริหารที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญค่อนข้างดี ทั้งในส่วนของความรู้ในกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจในหน้าที่ในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร และเป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างคณะผู้บริหารระดับสูง กับคณะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการภายใต้หลักการดังกล่าว องค์กรที่ประสงค์จะนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์กร จึงควรจะต้องจัดให้มีการเตรียมการในเบื้องต้นเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในหลักการ เทคนิควิธี รวมทั้งบทบาทหน้าที่ที่พึงดำเนินการ ให้แก่คณะผู้บริหารและคณะบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับโดยจัดให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) การเสริมสร้างความรู้และทักษะการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ให้แก่บุคลากร การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่จำเป็นต้องใช้ ให้มีการเสริมสร้างความรู้ ทักษะและทักษะในเรื่องการบริหารงานเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ให้แก่คณะผู้บริหารและคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดเสียก่อน เพื่อจะได้ช่วยทำให้คณะผู้บริหารและคณะทำงานวางแผนมีความรู้ ทราบหลักการ และบทบาทหน้าที่ในกระบวนการจัดทำ มีกรอบ

แนวคิดพื้นฐานที่ตรงกัน อันจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีกิจกรรมที่สำคัญในส่วนนี้ 3 กิจกรรม คือ

- การประชุมสัมมนาผู้บริหารเกี่ยวกับระบบนิเวศวิทยาของการบริหารงาน  
ภาครัฐ

- การจัดทำเอกสารคู่มือการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ  
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ และทักษะการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทุกระดับ

(2) การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ขององค์การ ไปปฏิบัติ ประสบผลสำเร็จ การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ควรแต่งตั้งจากคณะผู้บริหารและกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งควรมีความรู้ความเข้าใจในงานขององค์การมากพอสมควร และควรมีองค์ประกอบของคณะทำงานที่มาจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยธุรกิจ หรือแต่ละกลุ่มหน้าที่ขององค์การในแต่ละระดับของแผนกลยุทธ์ที่จะกำหนดขึ้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว การวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์การขนาดใหญ่ มักจะดำเนินการโดยแบ่งแยกออกเป็น 3 ระดับ อันได้แก่

- แผนกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate-Level Strategic Plan)
- แผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit-Level Strategic Plan)
- แผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level Strategic Plan)

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับจะเชื่อมโยงสอดประสานกันผ่านเป้าหมายสำคัญและตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานขององค์การ และอาจมีความแตกต่างกันได้ในส่วนของกลยุทธ์การดำเนินงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารของคณะผู้บริหารและบุคลากรแต่ละระดับ

การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับในองค์การ จะมีหลักการและแนวทางในการดำเนินการวางแผนที่คล้ายคลึงกัน และหากมีทรัพยากรที่เพียงพอ องค์การควรจัดหาหรือดำเนินการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มาร่วมเป็นกรรมการดำเนินงานเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา หรือเป็นผู้ดำเนินการ นำสัมมนาเชิงปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์ ตามกรอบแนวทางการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่จะกล่าวถึงต่อไป ก็จะช่วยให้องค์การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน และนำไปปฏิบัติได้จริง



## 2) การประเมินองค์การ (Organization Assessment)

การประเมินองค์การ หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์การที่ผ่านมา และแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยทั่วไปแล้วจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นสภาพข้อเท็จจริงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์การ 2 ส่วน ได้แก่

### (1) ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment)

จะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสถานการณ์ที่สำคัญแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล องค์การคู่แข่งและพันธมิตร ตลาดและกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายขององค์การ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เป็น โอกาสและภัยอุปสรรคหรือทำการประเมินช่องว่าง (gap analysis) ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละองค์การ อาจจะมีประเด็นย่อยที่จำเป็นสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจที่องค์การรับผิดชอบ หรือตามที่คณะผู้บริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นใดบ้าง

(2) ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) การประเมินองค์การภายใน เป็นกระบวนการในการศึกษาข้อมูลสภาพข้อเท็จจริงขององค์การเกี่ยวกับ โครงสร้าง บุคลากร ระบบงาน ระบบการเงิน การคลัง ฯลฯ สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินระดับขีดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในส่วนของขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็ง และขีดสมรรถนะในเชิงจุดอ่อน หรือการวิเคราะห์ช่องว่างในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละองค์การ อาจจะมีประเด็นปลีกย่อยที่จำเป็นสำหรับแต่ละองค์การบางส่วน คล้ายคลึงกัน และหรือแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจที่แต่ละองค์การรับผิดชอบ หรือที่คณะผู้บริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการเก็บรวบรวม

ในกรณีของการวางแผนกลยุทธ์รอบแรก การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองส่วน ควรจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนที่จะมีการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 แต่หากเป็นการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในรอบที่สอง ข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมดนี้ก็คือ ผลผลิตที่ได้จากการวัดผลและประเมินผลตามขั้นตอนที่ 5 ของกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

### ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่คณะผู้บริหารขององค์การมาพร้อมกัน ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อระบุภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์การในรูปแบบของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การว่า



ในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า เป็นกระบวนการในการแสวงหาทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมขององค์กร เป็นความพยายามในการที่เหมาะสมขององค์กร เป็นความพยายามในการที่จะระบุถึงสถานภาพและบทบาทหน้าที่ขององค์กรว่าจะมีลักษณะอย่างไร ภายใต้บริบทที่แวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่มุ่งตอบคำถามสำคัญ 4 ประการ อันได้แก่

- องค์กรของเรา กำลังจะเดินทางไปสู่เป้าหมายใด
- สภาพแวดล้อมที่องค์กรของเราจะต้องเผชิญเป็นอย่างไร
- องค์กรของเรามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน
- องค์กรของเราจะไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร

คำตอบของคำถามทั้ง 4 ประการข้างต้น จะช่วยให้องค์กรทราบถึง 1) วิสัยทัศน์ภารกิจหลัก และเป้าประสงค์ (vision, mission, goal) ที่ต้องการจะบรรลุถึงขององค์กร 2) ผลกระทบในเชิงโอกาสและภัยอุปสรรค (opportunity & threat) ของการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และ/หรือ อาจจะเกิดขึ้นหากสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป 3) จุดแข็งและจุดอ่อน (strength & weakness) ขององค์กรในช่วงปัจจุบัน และ 4) กลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานที่จะนำพาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการหรือบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

### ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Deployment)

ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการเกี่ยวกับ

#### 1) การจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์ (Complete the Plan)

ข้อมูลอันเป็นผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในขั้นการเตรียมการวางแผน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรทั้งหมดในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ จะถูกนำมาเรียบเรียงในรูปของเอกสารแผนกลยุทธ์ขององค์กรแต่ละระดับ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานความเข้าใจของผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และในการกำกับติดตามผล ประเมินผล การจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจะประกอบด้วยข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความเป็นมาข้อเท็จจริงสภาพแวดล้อมขององค์กร กรอบทิศทาง การพัฒนา อันได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์การดำเนินงาน และกรอบของแผนงาน โครงการที่จะดำเนินการ

#### 2) การเสริมสร้างความเข้าใจของบุคลากร (Communication the plan)

นอกจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรบางส่วนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์แล้ว การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและ

ทัศนคติของบุคลากรอื่น ๆ ภายในองค์กรและรวมทั้งหน่วยงาน บุคลากรภายนอกที่เป็นพันธมิตร ในการดำเนินงานบางส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ทราบถึงเนื้อหาสาระที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ที่องค์กร ร่วมกันกำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรพึงดำเนินการ เพื่อที่จะได้ช่วยให้บุคลากรทราบถึงบทบาท หน้าที่ที่ตนเองพึงมีต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียอื่นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ให้มีโอกาสร่วมถึงรายละเอียดของแผนกล ยุทธ์ขององค์กร

#### ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation)

1) แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดย จะเป็นแผนที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจ (สำนัก/กอง) และระดับฝ่าย ปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ จะประกอบด้วย กระบวนการกำหนดรายละเอียดของกลุ่ม กิจกรรม งาน โครงการ พร้อมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องการสำหรับสนับสนุนการ ดำเนินงาน อนึ่ง โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติงาน มักจะดำเนินการในลักษณะของแผนราย ปี โดยหน่วยงานผู้ปฏิบัติจะต้องระบุให้เห็นถึงสัมพันธภาพของผลงานที่จะสร้างให้เกิดขึ้นอย่าง น้อย 2 ระดับ อันได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการ ที่จัดทำจึงมักจะดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ (logical framework project planning) อันได้แก่ การชี้ให้เห็นถึงสัมพันธภาพของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับ กิจกรรม โครงการ แผนงาน และแผน กับทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานและตัวชี้วัด ความสำเร็จของงาน / โครงการ

#### 2) การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน โครงการและ กิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยแผนปฏิบัติการที่โดยทั่วไปแล้ว มักมีการดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

ก. กลุ่มของแผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งาน ตามกลยุทธ์หรือตาม ลักษณะธุรกิจของหน่วยงาน/องค์กร ที่อาจจำแนกออกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า หรือ หน่วยธุรกิจภายในองค์กร ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการได้พร้อมกันมากกว่า 1 แผนงานในคราว เดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์กร

ข. แผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งานเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร อันได้แก่การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการ จัดการ (management development) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ช่วยเสริมสร้างจิต

สมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์การมีความพร้อมที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง อันเป็นมาตรการเชิงสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินการตามแนวกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจหลัก ๆ ขององค์การเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักประการหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมักเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการพัฒนาขีดสมรรถนะการทำงานขององค์การ ซึ่งมักเป็นประเด็นปัญหาหลักขององค์การภาครัฐส่วนใหญ่ที่ประสบอยู่ให้ลดน้อยลง มาตรการสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในเชิงการจัดการความรู้ ที่จำเป็นต้องดำเนินการ ได้แก่ (1) การปรับปรุงโครงสร้าง (2) การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) การจัดระบบสารสนเทศ (5) การบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผล

### 3) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเป็นกิจกรรมและเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารที่จะช่วยทำให้แน่ใจได้ว่าองค์การมีพลวัตไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถผลิตผลงานออกมตรงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ จะช่วยทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนแนวกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการพิจารณาปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาการบริหารและองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบัน

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ จะหมายถึงความถี่ การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละรอบเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือน รายสามเดือน ฯลฯ ของกิจกรรม งานโครงการต่าง ๆ ตามองค์ประกอบเชิงพหุของตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีแนวทางการดำเนินการในลักษณะของการออกแบบระบบการรายงานข้อมูลจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ หรือออกแบบระบบการประมวลผลข้อมูลจากฐานข้อมูลกลาง ที่มีการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงาน ตามรายการของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในระดับแผนงานและระดับงาน/โครงการ

### 4) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละรอบเวลาได้แล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลควรจะต้องทำการสรุปผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งนำเสนอให้ผู้บริหารหรือต่อที่ประชุมของคณะผู้บริหารให้ได้รับทราบถึงความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ และร่วมกันปรึกษาหารือถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนด

แนวทางการแก้ไขร่วมกัน รวมทั้งควรจะต้องส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยกระตุ้นเตือนและช่วยเหลือให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละระดับ/ฝ่าย ดำเนินการปรับปรุง การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดผลดีในภาพรวมต่อองค์การ

### ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดผลประเมินผลที่ประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล (collect data) การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล (analyze and evaluate) และการนำเสนอผลการประเมิน (communicate results) นี้ จะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในภาพรวม หลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามแผนไปแล้วในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะได้นำเอาผลการประเมินที่ได้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปขององค์การ ทั้งนี้ กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงมักจะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน อันได้แก่ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการสร้างตัวชี้วัดผลสำเร็จ และข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินองค์การ ซึ่งได้เคยมีการดำเนินการเก็บรวบรวมมาครั้งหนึ่งแล้ว ในช่วงที่จัดให้มีการวางแผนในรอบที่ผ่านมา ดังนั้น การวัดผลประเมินผลในขั้นตอนนี้ จึงมีแนวทางและประเด็นข้อมูล ที่ควรจัดเก็บที่ไม่แตกต่างไปจากการดำเนินการที่ผ่านมาแล้ว คือ การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินองค์การ และการประมวลผลข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวม

#### 4.5 ปัจจัยสำคัญในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 61-63) ได้กล่าวไว้ว่า การนำกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นเครื่องมือบริหารงานขององค์การหรือวิสาหกิจต่าง ๆ จะประสบผล สำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ (critical success factor) หลายประการ องค์การหรือผู้บริหารที่จะดำเนินการตามแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงควรให้ความสนใจและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทำให้ปัจจัยสำคัญที่จะกล่าวต่อไปนี้ ไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการนำเอากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ไปปฏิบัติ รายละเอียดของปัจจัยสำคัญประกอบด้วย

- 1) ความมุ่งมั่น เอาใจใส่ อย่างต่อเนื่องในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ระดับสูง

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือวิสาหกิจต่าง ๆ การที่ผู้บริหารระดับสูงมักมีภารกิจหลายด้าน จึงทำให้ในบางครั้งไม่สามารถแบ่งเวลาให้แก่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ได้เต็มที่ ถือเป็นข้อบกพร่องที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ จะมีประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูงต้องร่วมให้ความคิดเห็นหรือตัดสินใจเป็นจำนวนมาก ทั้งในส่วนของการความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของ

สภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ชีตสมรรถนะหรือความพร้อมขององค์กร สถานภาพปัจจุบันขององค์กร เป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรควรกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานหากผู้บริหารระดับสูงไม่มีความมุ่งมั่นเอาใจใส่ และให้เวลากับการวางแผนกลยุทธ์อย่างเต็มที่ย่อมจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดความครบถ้วนสมบูรณ์และขาดความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติและนำไปสู่ความล้มเหลวของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

#### 2) การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อกลยุทธ์ของคณะผู้บริหารทุกระดับ

โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ขององค์กรจะมีหลายระดับและเกี่ยวข้องกับองค์กรย่อย ๆ หลายองค์กรในหลายองค์กรหรือวิสาหกิจ ดังนั้น บุคคลที่ควรมียุทธศาสตร์สำคัญในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจึงได้แก่ ทีมงานที่มาจากคณะผู้บริหารทุกระดับขององค์กร เนื่องจากการเปิดโอกาสให้คณะผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ จะทำให้กลยุทธ์แต่ละด้านและแต่ละระดับที่กำหนดขึ้น มีสัมพันธภาพซึ่งกันและกัน ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้คณะผู้บริหารที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์นั้น ๆ ขึ้นมา และยังจะช่วยทำให้คณะผู้บริหารมีความผูกพันที่จะนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่คาดหวังอีกด้วย

#### 3) การมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง และมีความต่อเนื่องของการดำรงตำแหน่ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดและการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารทุกระดับ โดยควรจะต้องเป็นผู้นำองค์กรที่กล้าตัดสินใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน และมีความรับผิดชอบ มีความกล้าที่จะดำเนินการ โยกย้าย ยุบเลิก หรือถ่ายโอนงานทรัพยากรที่มีอยู่ไปดำเนินการในส่วนที่เหมาะสมมากขึ้น เพื่อจะได้ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และควรมีระยะเวลาของการเป็นผู้นำที่ยาวนานพอสมควร เพื่อที่จะได้ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความต่อเนื่อง ตรงกับทิศทางที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้นำทราบถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถ้วน

#### 4) การมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารที่มีกรอบแนวคิดเฉพาะด้าน มีขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานหลายขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยทั้งองค์ความรู้และทักษะเชิงกระบวนการหลายอย่างที่สอดประสานกัน ดังนั้น การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเชิงหลักการ กรอบแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งทักษะเชิงกระบวนการที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์ให้แก่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรจึงเป็นปัจจัย พื้นฐานที่จะต้องดำเนินการ



ในเบื้องต้น หรือการจัดหาทีมงานที่ปรึกษาเชิงกระบวนการเข้ามาเป็นผู้ช่วยเหลือในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในรอบแรก เพื่อจะได้ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้เกิดการเรียนรู้จากการที่มีโอกาสฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง

#### 5) การมีความคิดสร้างสรรค์และการไม่ติดยึดของทีมงานวางแผน

การวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานจำเป็นต้องอาศัยทักษะการคิดเชิงสังเคราะห์เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งอาศัยทัศนคติที่เหมาะสมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับเกี่ยวกับการไม่ติดยึดในกฎเกณฑ์หรือหลักการเดิม ๆ เพราะการติดยึดในกฎเกณฑ์หรือหลักการแบบเดิม ๆ มากเกินไป จะเป็นต้นเหตุสำคัญของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีหน้าที่กระตุ้นให้ทีมงานวางแผน หรือคณะผู้บริหารที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ ไม่ติดยึดในหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่จนเกินไป รวมทั้งจะต้องเร่งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อสภาพการณ์ดังกล่าว และควรจัดให้มีการเผยแพร่แนวคิดทิศทาง และรายละเอียดของกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อที่จะได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและไม่เกิดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

#### 6) การมีฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และตรงต่อความต้องการ

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร และมีความเป็นไปได้ในแง่ของการนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ที่ครอบคลุมประเด็นปัญหาต่าง ๆ อย่างทั่วถ้วนในการนี้ ข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้ในกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และตรงต่อความต้องการจะช่วยบ่งชี้ถึงโอกาส ภัยอุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรได้อย่างถูกต้องหรือตรงต่อความเป็นจริง องค์กรจึงควรจัดให้มีการสร้างฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้เรียกใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนำหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่ถูกให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการวัดผลสำเร็จของการบริหารงานภาครัฐ คือ Balanced Scorecard ซึ่งจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป



## 5. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

โดยขอนำเสนอหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของแนวคิด Balanced Scorecard 2) องค์ประกอบของ Balanced Scorecard 3) วิธีการจัดทำ Balanced Scorecard 4) ประโยชน์ของ Balanced Scorecard ตามลำดับ ดังนี้

### 5.1 ความเป็นมาของแนวคิด Balanced Scorecard

สำนักงาน ก.พ. (2547) ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้เป็นกรอบแนวทาง กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ซึ่งเป็นกรอบ การ-ประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ โดยการพิจารณาจากมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน และปรับ รายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพของงานราชการ ดังนี้

1) มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (*External Perspective*) เป็นการพิจารณาจากมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณะชนที่อยู่ในสถานะแวดล้อมภายนอก องค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนา เอกชนภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ มุมมองนี้ ช่วยขยายทัศนะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ภายนอกของหน่วยงานราชการให้กว้างขึ้น หน่วยงานราชการทุกหน่วยงานจะต้องคำนึงถึง ประเทศชาติในวงกว้าง

2) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (*Internal Perspective*) เป็นการ-พิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถ หลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม และควรเน้นหนักที่การบริหารจัดการแนวทางการบริหาร องค์กรที่ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความ ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นที่ยังพอใจยิ่งขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมองค์กร

3) มุมมองด้านนวัตกรรม (*Innovation Perspective*) เป็นการพิจารณา ความสามารถองค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์ อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4) มุมมองด้านการเงิน (*Financial Perspective*) ให้ความสำคัญกับการ ประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของ การให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤตินิยมที่ปรากฏ

<b>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร</b>	<b>องค์ประกอบภายในองค์กร</b>
ประชาชนผู้รับบริการ, นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, รัฐบาล ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์	ความรู้ความสามารถของบุคลากร, ทักษะ จริยธรรม, ขวัญและกำลังใจ, กระบวนการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร

<b>นวัตกรรม</b>	<b>การเงิน</b>
งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, การพัฒนาระบบงาน, การสร้างเครือข่าย, ระบบการตรวจค้นข้อมูล, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, การป้องกันการทุจริตและประพฤตินมิชอบ	ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์, การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล

ภาพที่ 2.5 ตัวแบบประยุกต์ของ Balanced Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2547) *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร  
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

## 5.2 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของ BSC สามารถพิจารณาตามแนวนราบและแนวตั้งได้ดังนี้

**5.2.1 พิจารณาตามแนวนราบ (Horizontal-Based BSC)** จะประกอบด้วยดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายหรือด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรครบทุกฝ่ายหรือทุกด้าน เช่น

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ซึ่งภายใต้ BSC ของแต่ละด้าน จะมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- (1) วัตถุประสงค์ (Objective) ได้แก่ สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุถึง เช่น
  - วัตถุประสงค์ในด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร
  - วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ได้แก่ สร้างความพึงพอใจ
  - วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ สินค้ามีคุณภาพ

- วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ มีการวิจัยและพัฒนา
- (2) การวัดผลหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Measures or KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ เพื่อวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ และบรรลุมากน้อยเพียงใด
- (3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ว่ามีมากน้อยเพียงใด
- (4) การริเริ่ม หรือกิจกรรมที่ต้องทำ (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่องค์การจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**5.2.2 พิจารณาตามแนวดิ่ง (Vertical-Based BSC) BSC** จะประกอบด้วยดัชนีวัดความสำเร็จขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับล่างสุด คือ องค์ประกอบย่อยระดับปัจจัยนำเข้า ขึ้นมาจนถึงระดับสูงสุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision)

จากการที่สำนักงาน ก.พ.ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ จึงได้ปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพของงานราชการ ดังนี้

- 1) มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)
- 2) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)
- 3) มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ซึ่งจากแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

### 5.3 วิธีการจัดทำ Balanced Scorecard

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้สรุปวิธีการจัดทำ BSC โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ศึกษาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ให้เข้าใจก่อน ในกรณีที่ต้องการยังไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ควรจัดทำ BSC พร้อม ๆ กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ใช้ BSC เป็นองค์ประกอบตัวหนึ่งของแผนกลยุทธ์

2) ก่อนลงมือทำ BSC ให้ทำความเข้าใจกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) ให้กระจ่าง เพราะ BSC มีลักษณะใกล้เคียงกับ KRA ถ้าเข้าใจ KRA ขององค์การถูกต้อง ก็ย่อมจะสามารถจัดทำ BSC ได้ถูกต้องด้วย

3) วิเคราะห์และกำหนดมุมมองของ BSC ว่าควรมีกี่มุมมอง โดยกำหนด BSC ให้ครอบคลุมทุกด้านเพื่อให้เกิดความสมดุลไม่ใช่เน้นหนักในด้านใดด้านหนึ่ง โดยอาศัยวิธีระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย กำหนด BSC ให้มีด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) และกำหนด BSC ให้สอดคล้องและเอื้อต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายระดับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

4) การกำหนด BSC ให้กำหนดอย่างคร่าว ๆ ก่อน โดยปกติจะนิยมกำหนดไว้ประมาณ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา สำหรับภาครัฐ สำนักงาน กพ. ได้กำหนดไว้ 4 ด้าน เช่นกันแต่ให้ชื่อต่างกันดังนี้ ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก (External Perspective) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน (Internal Perspective) ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านการเงิน (Financial Perspective)

5) ให้กระจาย BSC แต่ละด้านออกเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแต่ละตัว (KPIs)

6) ชักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ BSC ได้แก่ ทีมการวางแผน ทีมงานปฏิบัติตามแผน ทีมงานติดตามและประเมินผล ทีมงานพัฒนามาตรฐานขององค์กร

7) เผยแพร่แจกจ่ายเอกสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

8) จัดประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจแนวความคิด ความสำคัญ ความหมาย และวิธีการใช้ BSC แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องจนกระทั่งทุกคนเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้จริง

9) ในกรณีที่บางคน บางทีมงานไม่เข้าใจ BSC เพียงพอ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดให้มีการอบรมบุคคลกลุ่มนี้เป็นกรณีพิเศษ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดช่องว่างเกี่ยวกับความรู้ด้าน BSC ขึ้นในองค์กร

10) ติดตามประเมินผลในเรื่องความรู้ความเข้าใจใน BSC ความสามารถในการนำความรู้ในเรื่อง BSC ไปใช้ ผลจากการใช้ BSC ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ BSC

#### 5.4 ประโยชน์ของ Balanced Scorecard

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้สรุปประโยชน์ของ BSC ไว้ดังนี้

1) BSC สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งบุคคลและทีมงานได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2) BSC สามารถช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3) BSC สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

4) BSC สามารถช่วยเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย ทุกแผนกอย่างยั่งยืนและยังระบุว่าในการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กร จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ พอสมควร ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กร ควรจะเตรียมตัวองค์กรให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้จริง ๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น และสิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อมคือ

- (1) ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- (2) ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง
- (3) ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ชัดเจน
- (4) ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจที่จะทำให้ Balanced Scorecard ประสบผล
- (5) เตรียมความพร้อมในระบบข้อมูลภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการของส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Results) ของงาน ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความประหยัด (Economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน หรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และวิธีการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการดำเนินงาน (Process) มีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์ การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะเรื่องปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน งบประมาณและกำหนดการปฏิบัติงานซึ่งภาครัฐได้นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) มาใช้เป็นเครื่องมือรวมถึงนำเทคนิคการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (Key Performance Indicators- KPI) และเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาครัฐ โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานและเทคนิค Balanced Scorecard ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานและเทคนิค Balanced Scorecard

องค์ประกอบการบริหารงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ตัวชี้วัด	Balanced Scorecard
ปัจจัยนำเข้า (Input)	ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า	มุมมองด้านองค์ประกอบ ภายในองค์กร (Internal Perspective)
กิจกรรม (Process)	ตัวชี้วัดปริมาณงาน, ข้อสนเทศ เชิงอธิบาย	มุมมองด้านองค์ประกอบ ภายในองค์กร (Internal Perspective), มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)
ความมีประสิทธิภาพ : ผลผลิต (Outputs) เทียบกับ ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	ตัวชี้วัดผลผลิต, ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพ	มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
ความมีประสิทธิภาพ : ผลผลิต (Outputs) เทียบกับ วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัดผลผลิต	มุมมองด้านผู้มีส่วน เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)
ความมีประสิทธิภาพ : ผลลัพธ์ (Outcomes) เทียบกับ วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัดผลลัพธ์, ตัวชี้วัดความ คุ้มค่า	มุมมองด้านผู้มีส่วน เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)

จากแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ได้มีการนำเทคนิคการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (Key Performance Indicators-KPI) และเทคนิค Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาครัฐ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่หากอีกปัจจัยหนึ่งที่จะละเลยไม่ได้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งหากให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ย่อมส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้ จึงเกิดเป็นแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจซึ่งจะกล่าวในลำดับต่อไป



## 6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความหมายของแรงจูงใจ 2) ประเภทของแรงจูงใจ 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจตามลำดับ ดังนี้

### 6.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ลีออน ซี เมกกิสัน (Leon C. Meggison) (อ้างใน ชาญชัย 2547: 123) ให้คำจำกัดความของการจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นสันทิพย์ข้างต้นทั้งหมดเพื่อให้ใช้ได้อย่างดีที่สุดในการทำให้จุดประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จองค์การต้องการการปฏิบัติงานในระดับสูงจากพนักงานของตน ระดับของการปฏิบัติงานคือผลผลิตของความสามารถและการจูงใจพนักงาน พนักงานต้องได้รับการจูงใจตลอดเวลาเพื่อรักษาระดับการปฏิบัติงานที่สูง

จอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry) (อ้างถึงใน ชาญชัย 2547: 124) ให้คำจำกัดความของการจูงใจ หมายถึง ความต้องการภายในของเอกบุคคลที่กระตุ้นการสู่การกระทำ

ดี อี แม็กฟาร์แลนด์ (D.E. MacFarland) (อ้างถึงใน ชาญชัย 2547: 125) ให้คำจำกัดความของการจูงใจ หมายถึง แนวทางที่แรงกระตุ้นจากภายใน (urge) แรงขับ (drive) ความต้องการ (desire) ความปรารถนา (aspiration) การฝ่าฝืน (striving) หรือความต้องการจำเป็น (need) ซึ่งนำควบคุมหรืออธิบายพฤติกรรมของมนุษย์

ซี บี มาโมเรีย (C.B. Mamoria) (อ้างถึงใน ชาญชัย 2547: 125) ให้คำจำกัดความของการจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะขยายพลังงานเพื่อทำให้เป้าหมายหรือรางวัลสัมฤทธิ์ผล มันเป็นพลังที่เร่งพลังงานและนำไปสู่การเคลื่อนไหวของการกระทำในคน มันเป็นหน้าที่ที่ปลูกเร้าความรู้สึกรุนแรง ที่เผาไหม้เพื่อการกระทำในบรรดามนุษย์ในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถทำให้คนมุ่งทำงานอย่างขยันแข็งจนบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยความสมัครใจของตนเอง

จากความหมายของแรงจูงใจที่มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่านนั้น พอสรุปเพื่อใช้ในการศึกษาในกรณีนี้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ใช้ความสามารถและความพยายามในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

### 6.2 ประเภทของแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (อ้างใน วีระวัฒน์ หมั่นมา, 2550: 12) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ เรียนรู้ หรือ แสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ความต้องการ (Need) ทักษะคติ (Attitude) ความสนใจพิเศษ (Special Interest)

2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการแสดงผลพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล (Goals) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า (Knowledge of Progress) เครื่องล่อ (Incentives) บุคลิกภาพ (Personality)

อนงศ์ทิพย์ เอกแสงศรี (2550) ได้กล่าวถึงกระบวนการจูงใจเริ่มต้นด้วยความต้องการ การรับรู้ความต้องการจะนำไปสู่ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของตนด้วยการกระทำบางอย่าง ถ้าการกระทำนั้นสามารถตอบสนองความต้องการ และทำให้เกิดความพอใจตามที่คาดหวังไว้ได้ การกระทำดังกล่าวก็จะเป็นสิ่งนำไปสู่ความพอใจได้ จากกระบวนการเช่นนี้ การปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความต้องการของทรัพยากรบุคคลในองค์กร และประสานความต้องการของบุคคลและองค์กรให้สอดคล้องกันเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร เป็นที่ยอมรับกันว่าความต้องการของบุคคลนั้นบางครั้งเกิดจากปัจจัยภายใน บางครั้งเกิดจากปัจจัยภายนอก แรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นโดยตัวผู้ปฏิบัติงานเองจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน เช่น ความรู้สึกทางด้านความสำเร็จ ความรู้สึกท้าทายต่องานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับจากองค์กร เช่น รายได้ สวัสดิการ ดังนั้น การจูงใจในการปฏิบัติงานจึงต้องคำนึงถึงแรงจูงใจทั้งสองประเภท

กล่าวโดยสรุป ประเภทของแรงจูงใจจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งเป็นความต้องการ ทักษะคติและความสนใจส่วนบุคคล ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน สำหรับการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นการแสดงผลพฤติกรรมส่วนบุคคลเมื่อได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกหรือองค์กร เช่น รายได้ สวัสดิการ

### 6.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มของทฤษฎีออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (อ้างใน วีระวัฒน์ หมั่นมา, 2550: 20-27)

**6.3.1 กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา** หรือทฤษฎีความพอใจทฤษฎีความต้องการ (Content Theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นในสาระสำคัญว่า ความต้องการของคนทำให้เกิดการจูงใจ หากคนไม่มีความต้องการ การจูงใจก็เกิดขึ้นไม่ได้ ความต้องการของคนจะเปลี่ยนเป็นพลังภายในที่จูง

ใจให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะพยายามบำบัดความต้องการนั้น ความต้องการของคนเป็นเสมือนบัญชีแสดงสิ่งของที่คนต้องการและจะดำเนินการเพื่อให้ได้สิ่งของนั้น เมื่อผู้บริหารรู้จักความต้องการเหล่านั้นก็จะจัดระบบค่าตอบแทนขององค์กรให้ตอบสนองและเสริมแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ขณะเดียวกันเป้าหมายขององค์กรก็สำเร็จด้วย โดยทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือทฤษฎีความพอใจที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีการจูงใจของ อี อาร์ จี ทฤษฎีการจูงใจหรือสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก และทฤษฎีความต้องการการเรียนรู้หรือการจูงใจไฟ สัมฤทธิ์ของแม็กคลีแลนค์

**6.3.2 ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory)** ทฤษฎีกระบวนการจะมุ่งที่แรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมบุคคลได้เลือกพฤติกรรมทางเลือกบางอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขาและพวกเขาได้ประเมินความพอใจอย่างไรภายหลังจากได้บรรลุเป้าหมายของพวกเขาแล้ว ทฤษฎีกระบวนการจะพยายามอธิบายขั้นตอน ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคคลซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในความคิดหรือกระบวนการภายในจิตใจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น โดยทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

**6.3.3 กลุ่มทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory)** ทฤษฎีนี้มีมักถูกเรียกว่า การกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทฤษฎีนี้จะพิจารณาถึงผลที่ติดตามมาของการกระทำในอดีตจะมีอิทธิพลต่อการกระทำในอนาคต บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะว่าในอดีตพวกเขาเรียนรู้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวเกี่ยวข้องกับผลผลิตตามมาให้ความพอใจกับเขาและพฤติกรรมอื่นๆ จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตตามมาให้ความไม่พอใจ ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรง

การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญยิ่งในสาขาวิชาพฤติกรรมองค์กรเพราะการศึกษาเรื่องการจูงใจจะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลโดยตรงและอาจก้าวไปถึงระดับการทำนาย รวมถึงการควบคุมของพฤติกรรมบุคคลในองค์กรด้วย สำหรับทฤษฎีการจูงใจทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ทฤษฎีเชิงเนื้อหา จะเน้นถึงสถานะความขาดแคลนซึ่งกลายเป็นความต้องการอันเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรม ความต้องการเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสามารถนำไปปรับใช้ ในทางปฏิบัติได้ดี นอกจากนั้นยังสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์กรได้ดีกว่าทฤษฎีกลุ่มอื่น (สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ อ่างใน วีระวัฒน์ หมิ่นมา , 2550 : 21-21) ซึ่งในการศึกษาขอเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานต่าง ๆ จำนวน 5 หัวข้อ ประกอบด้วย

## 1. ทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) นักทฤษฎีมุษยสัมพันธ์ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดกรอบความคิดทางมนุษยสัมพันธ์ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1920 เอลตัน เมโย (Elton Mayo) และคณะได้เริ่มงานวิจัยทดลองการบริหารที่โรงงานฮาวทอร์นของบริษัท เวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric Company) ผลการวิจัยพบว่าหลักบางประการของสำนักจัดการดั้งเดิมไม่ได้ส่งผลไปในทิศทางที่มุ่งหวัง เป็นต้นว่า การจูงใจด้วยเงินไม่ใช่หลักประกันว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต แต่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตกลับขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในกลุ่มคนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้างาน สรุปสาระสำคัญได้ 4 ประการ ดังนี้ (ประชัย, 2547: 77-78)

- 1) คนงานมุ่งตอบสนองต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงานยิ่งกว่ามุ่งตอบสนองต่อกรควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร หรือยิ่งกว่าการตอบสนองต่อสิ่งจูงใจภายนอก
- 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่อาจอาศัยเพียงประสิทธิภาพในทางเทคนิค ผลตอบแทนและค่าจ้าง แต่สภาพทางสังคมและการเรียนรู้ทางสังคมจัดได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์การ
- 3) นักบริหารผู้สามารถจะไม่มุ่งแสวงหาเพียงประสิทธิภาพขององค์การหรือเพียงขวัญกำลังใจของคนงานแต่ควรแสวงหาความสมดุลระหว่างปัจจัยทั้งสองด้วย
- 4) คนงานมีปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพโดยอาศัยการตีความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อคนงานเอง

กล่าวโดยสรุป แนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจูงใจด้วยเงินไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน สรุปได้ว่าแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมีความขัดแย้งกับแนวคิดของสำนักจัดการดั้งเดิมที่เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพจะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

## 2. ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) นักทฤษฎีมุษยสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อความคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์ในปี ค.ศ.1954 Maslow ได้เสนอ “ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ” มีสาระสำคัญ ดังนี้(อ้างใน พิทยา 2549: 158)

- 1) ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความต้องการอาหาร การนอน การหายใจ และสิ่งอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือเป็นลำดับความต้องการขั้นต่ำสุดและขั้นแรกของมนุษย์

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการลำดับขั้นต่อไป คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต เช่น มนุษย์ต้องการได้รับการคุ้มครองปลอดภัยอันตรายและการข่มขู่ต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การทำร้ายร่างกายและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (อันนี้สำคัญมากขึ้นทุกที ๆ) เป็นต้น

3) ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม เป็นความต้องการลำดับขั้นสูงถัดขึ้นไป จากความต้องการด้านกายภาพและความปลอดภัย หลังจากที่ความพอใจของมนุษย์ทางด้านกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมา คือ ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ซึ่งหมายถึงความต้องการของมนุษย์ที่จะมีความอบอุ่นทางใจโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง และเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเหล่านั้น

4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม มนุษย์ที่มีความต้องการด้านกายภาพ ความปลอดภัย และการผูกพันในสังคมได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจแล้ว จะหัน ไปสู่ความต้องการลำดับที่ 4 นี้ การจูงใจมนุษย์ที่มีความต้องการแบบนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่จะสามารถสนองความต้องการของมนุษย์ในลำดับที่ 4 นี้ให้ได้การมีฐานะเด่น หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะประสบความสำเร็จ มีความรู้ ความสามารถและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ส่วนการได้รับการยกย่องในสังคมนั้น หมายถึงความต้องการที่จะมีสถานภาพสูงและได้รับการยกย่องจากคนในสังคม

5) ความต้องการที่จะประจักษ์ตน หรือ ตระหนักถึงความจริงในตนเอง เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงที่สุด หมายถึงการที่มนุษย์สามารถใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ที่สุด ซึ่งเท่ากับเปิดโอกาสให้มนุษย์สามารถสนองความต้องการของตนเท่าที่ตนจะมีความสามารถกระทำได้

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ว่าด้วยมนุษย์หากมีความต้องการแล้วได้รับการตอบสนองก็มีความต้องการในลำดับขั้นต่อไป อันประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม ความต้องการที่จะประจักษ์ตน

### 3. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer (Alderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความ



ต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภทเหลือเพียง 3 ประเภท ดังนี้ (อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545)

1) ความต้องการในการอยู่รอด (existence needs (E)) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (related needs (R)) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีมาสโลว์

เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) พบว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความปลอดภัย) ในขณะเดียวกันจะเกิดความต้องการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ยังค้นพบว่าลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎี ERG มีความแตกต่างในความต้องการของบุคคล 3 ระดับ คือ ความต้องการในการอยู่รอด ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ซึ่งความต้องการดังกล่าวมีความแตกต่างในระดับความต้องการและแตกต่างในลักษณะของรูปธรรม

#### 4. ทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือปัจจัยนามัยในการจูงใจ

เฮอริเบิร์ก (Herzberg) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) กับปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จความสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงาน



เป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

(2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

(3) ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งมีกำหนดเวลาหรือเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งาน ไม่ว่าจะ เป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

(4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

(5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพของบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความพอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงาน ได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

(1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน และขึ้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การปฏิบัติสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุนและการปรึกษาหารือ

(3) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

(4) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของ ผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

(5) สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

(6) สถานภาพทางวิชาชีพ (Statut) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

(7) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

(8) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หรือ สภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์เบิร์ต (Herzberg) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วน คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) ที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) ที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการนำมาใช้ประโยชน์ให้กับองค์การหน่วยงานราชการ ซึ่งผู้บริหารควรนำเอาทฤษฎีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจูงใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 5. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (Theory X และ Theory Y)

McGregor (อ้างในพิทยา 2544 : 87) ได้เขียนหนังสือ The Human Side of Enterprise ความคิดของ McGregor ได้ประยุกต์ความคิดลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มาใช้อธิบายรูปแบบการจูงใจคนงาน McGregor ได้อธิบายไว้ว่าการจูงใจคนงานมีอยู่สองวิธีคือ วิธีเดิม (traditional) เรียกว่า X และวิธีแบบมนุษย์สัมพันธ์หรือที่เรียกว่า Theory Y วิธีการจูงใจคนงานแบบ Theory X และ Theory Y มีความแตกต่างกันในแง่ที่ว่าแต่ละรูปแบบการจูงใจมีความสามารถสนองตอบความต้องการของคนงานไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ระบบการจัดการแบบ Theory X สามารถสนองตอบความต้องการทางด้านกายภาพและความต้องการความปลอดภัย และ

ในบางครั้งอาจตอบสนองความต้องการทางสังคมของพนักงานได้ อย่างไรก็ตาม Theory X ไม่มี  
ความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคมรวมทั้ง  
ความต้องการประจักษ์ตน ซึ่งความต้องการสองอันหลังนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์การจูงใจคนงานแบบ  
Theory X เท่านั้น จึงจะได้รับการสนองตอบ

Theory X ของ McGregor มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัดส่วนประกอบขององค์การ คือ เงิน วัสดุ  
เครื่องมือ และ คน เพื่อหวังผลประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจ
- 2) ฝ่ายจัดการมีหน้าที่ควบคุมวิธีการจูงใจและปรับพฤติกรรมของคนงาน  
ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ
- 3) ถ้าฝ่ายจัดการไม่ทำหน้าที่ควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิดแล้ว คนงานจะขี้เกียจ  
เฉื่อยชา และไม่ทำงานเพื่อองค์การ ด้วยเหตุนี้เองฝ่ายจัดการจึงมีหน้าที่ควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิด  
โดยต้องใช้วิธีการจูงใจแบบมีการให้รางวัลและมีการลงโทษ ถ้าว่าไปแล้ว การจัดการคือการทำงาน  
โดยอาศัยคนอื่นทำนั่นเอง

นอกจากนี้ McGregor ยังเสนอความเห็นต่อไปอีกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์  
(คนงาน) กล่าวคือ

- 1) มนุษย์มีสันดานขี้เกียจ และจะพยายามหลีกเลี่ยงงาน หาทางทำงานน้อยที่สุด
- 2) มนุษย์ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ประสงค์จะรับผิดชอบและชอบเป็นผู้ตาม  
มากกว่าเป็นผู้นำ
- 3) มนุษย์เห็นแก่ตัว คิดถึงแต่ตัวเอง ไม่ยินดียินร้ายกับความต้องการของ  
องค์การโดยส่วนรวมเลย
- 4) มนุษย์มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 5) มนุษย์ไม่ฉลาดนัก ถูกหลอกง่าย

ในส่วนที่เกี่ยวกับ Theory X นี้ McGregor ได้แสดงความเห็นว่าความคิด  
Theory X นี้เป็นที่นิยมใช้ในทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของ Weber บางที  
Theory X ใช้ได้ทั้ง ๆ ที่โดยธรรมชาติแล้วคนงานไม่ได้มีลักษณะขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ ฯลฯ  
ตามที่ทฤษฎี X อ้างแต่ความสำเร็จของการใช้วิธีการจูงใจแบบ Theory X เกิดจากการที่คนงาน  
พยายามปรับตัวเองให้เข้ากับ Theory X เพื่อที่จะให้เป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการ

ทฤษฎีที่น่าจะสามารถจูงใจคนงานได้ดีกว่า Theory X ได้แก่ Theory Y ซึ่ง  
ยกย่องศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยการเสนอข้อสมมติฐานที่สำคัญคือ

- 1) ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัดระบบปัจจัยการผลิตในองค์การคือ เงิน วัสดุ เครื่องมือ และคน เพื่อหวังผลประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจ (เหมือนข้อ 1 ของ Theory X)
- 2) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่เฉื่อยชา หรือมีพฤติกรรมขัดขวางต่อความต้องการขององค์การแต่ที่มนุษย์กลายเป็นคนเฉื่อยชาไปนั้นเป็นเพราะประสบการณ์ของเขาในองค์การทำให้เขาเป็นไปอย่างนั้นเอง
- 3) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีพื้นฐานที่ติดอยู่แล้วที่จะช่วยทำให้มนุษย์สามารถพัฒนารับผิดชอบ และมีจิตใจที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายขององค์การ คุณลักษณะเหล่านี้มีพร้อมอยู่แล้วในตัวมนุษย์ทำให้เป็นคุณสมบัติที่ฝ่ายจัดการขององค์การจะเป็นผู้ปลุกฝัง หน้าที่ของฝ่ายจัดการ คือ ต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะสนับสนุนให้มนุษย์มีโอกาสดำเนินไปและแสดงออกซึ่งคุณลักษณะที่ดีเหล่านั้นอย่างเต็มที่
- 4) หน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการ คือ จัดสภาพและวิธีการผลิตภายในองค์การ ในลักษณะที่ทำให้คนงานสามารถตอบสนองความต้องการส่วนตัวของคนได้ดีที่สุด ในขณะเดียวกันก็ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นั่นคือ ต้องจัดการให้ความต้องการของคนงานกลายเป็นสิ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุปทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor) เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างกันเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ตลอดจนความสัมพันธระหว่างเพื่อนร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

## 6. ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์การจูงใจของแม็คคลีแลนด์ (McClelland's achievement motivation theory)

เดวิด ซี แม็คคลีแลนด์ (David C. McClelland) (อ้างถึงใน ชาญชัย 2547: 148) ได้ให้ความเห็นความต้องการที่สำคัญสามประการที่จูงใจพฤติกรรมมนุษย์ ได้แก่

- 6.1 ความต้องการเพื่อผลสัมฤทธิ์ (achievement)
- 6.2 ความต้องการเพื่อการเป็นส่วนหนึ่ง (affiliation)
- 6.3 ความต้องการอำนาจ (power)

### 6.1 ความต้องการเพื่อผลสัมฤทธิ์

คนที่มีความต้องการเพื่อผลสัมฤทธิ์จะพอใจโดยทำให้จุดประสงค์บรรลุผล เขาพยายามเพื่อความสำเร็จ ผู้ที่สัมฤทธิ์ผลในระดับสูงมักเสี่ยงและตั้งเป้าหมายที่สัมฤทธิ์ผลได้ วิธีการของเขาได้มีการวางแผนเป็นอย่างดีโดยไม่มีการเสี่ยง คนที่มีความต้องการเพื่อผลสัมฤทธิ์มัก

รวยและความรวยของเขา คือผลจากความสามารถของเขาในการทำให้บรรลุจุดประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ ในเป้าหมายวัดกันในรูปแบบเงินทอง ผู้ที่สัมฤทธิ์ผลสูงไม่ต้องการประสบความสำเร็จโดยบังเอิญ เขา ต้องการทำให้ดีเลิศโดยการทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มาตรฐานของความเป็นเลิศ เขาเข้ารับผิดชอบเป็น การส่วนตัวในการแก้ปัญหา เขาต้องการผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานของเขาทันที เขาชอบที่จะ ทำงานอย่างอิสระ และพบว่างานที่ทำสำเร็จไปให้ความพอใจแก่เขา เขาไม่ได้ถูกจูงใจด้วยเงินแต่ เพียงอย่างเดียว เขามีคุณสมบัติของนักประกอบการจึงถูกดึงดูดเข้าสู่วงการธุรกิจ ผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง จะเกาะติดอยู่กับงานจนกระทั่งเขาทำงานสำเร็จ เขาเป็นพวกกล้าเสี่ยง ยึดเป้าหมาย และไม่รอโอกาส พนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมักได้ขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง อัตราความเจริญของงาของเขาเร็วกว่าคนอื่น ๆ ในทักษะของแม็คคลีแลนด์ คนสามารถพัฒนาความต้องการในผลสัมฤทธิ์ได้โดยผ่านการเรียนรู้

## 6.2 ความต้องการเป็นส่วนหนึ่ง

คนที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งมีความพอใจผ่านความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร เช่น จากความสัมพันธ์ทางสังคมและระหว่างบุคคลเขาได้รับความรักคนอื่น ๆ คนดังกล่าวจะพัฒนา ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและเข้าใกล้คน คนที่มีความต้องการสูงจะทำงานกับเพื่อน ๆ ไม่ว่าพวกเขา จะมีความสามารถในระดับไหนก็ตาม

## 6.3 ความต้องการอำนาจ

คนที่มีความต้องการอำนาจได้รับความพอใจจากการควบคุมคนอื่นและมีอิทธิพลต่อเขา คนที่มีความต้องการอำนาจสูงพยายามครอบครองตำแหน่งที่สร้างอิทธิพลและการ ควบคุมคนเหล่านี้ชอบให้ข้อเสนอแนะหรือให้คำแนะนำแก่คนอื่น ๆ ด้วยวิธีนี้ เขาสนองความพอใจ ของตัวเองด้วยอำนาจ คนที่ต้องการอำนาจมองเห็นว่าองค์การทางการเมือง ทหารหรือราชการ น่าสนใจที่สุด เพราะการควบคุมและการใช้อิทธิพลอยู่กับตำแหน่งในองค์การเหล่านี้

ทฤษฎีแม็คคลีแลนด์มีผลที่สำคัญต่อผู้บริหาร ผู้บริหารที่เดินตามทฤษฎีดังกล่าว สามารถใช้มันเพื่อการคัดเลือกและการฝึกอบรมที่เหมาะสมในองค์การ เขาสามารถจัดวางคนที่มี ความต้องการผลสัมฤทธิ์ในตำแหน่งที่คาดว่าเขาจะปฏิบัติงานได้ ด้วยความเป็นเลิศ ผู้บริหาร สามารถแต่งตั้งคนที่มีความต้องการอำนาจในตำแหน่งที่มีการควบคุมมากขึ้น และจัดวางตัวคนที่มี ความต้องการในการเป็นส่วนหนึ่งใน ตำแหน่งที่สามารถส่งเสริมมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี การจับคู่ ระหว่างคนกับงานสามารถเกิดขึ้นได้ในลักษณะที่มีความเป็นเลิศในแง่ของทฤษฎีผลสัมฤทธิ์

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์การจูงใจของแม็คคลีแลนด์ แสดงให้เห็น ความต้องการมนุษย์ อันประกอบด้วย ความต้องการเพื่อผลสัมฤทธิ์ (achievement) ความต้องการ เพื่อการเป็นส่วนหนึ่ง (affiliation) ความต้องการอำนาจ (power) ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวผู้บริหารสามารถ



นำมาใช้ในการมุ่งใจเพื่อบริหารการปฏิบัติเป็นไปด้วยความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ ควรประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐ ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมมุ่งเน้น การควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบ เป็นการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการ (process accountability) ไปสู่ภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) รวมถึงปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเน้นหลัก 6 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และปัจจัยด้านแรงจูงใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญค่านึงถึงซึ่งเกิดจากการปฏิรูประบบราชการในการประกาศใช้แผนปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยให้ข้าราชการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวในลำดับต่อไป

## 7. แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม I AM READY

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และ 3) แนวความคิดในการดำเนินงานของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ตามลำดับ ดังนี้

### 7.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

อาวุธ วรรณวงศ์ (2547) กล่าวว่า กระบวนการทัศน์ยุคปัจจุบันนับได้ว่าเป็นกระบวนการทัศน์ยุคใหม่ เนื่องจากได้มีการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง แนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการได้มีการพูดถึงกันมากในช่วง 10-20 ปีมา ก่อนการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 จะเห็นว่า โครงสร้างและบทบาทอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของระบบราชการล้าหลังไม่ทันสมัย ไม่สามารถตอบสนองการพัฒนาของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในปี 2540 รัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้ประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540-2544) ขึ้นเพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติราชการ ต่อมาในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ก็ได้กำหนดแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐขึ้นมา โดยเน้นการปฏิรูป 5 ด้าน คือ



- 1) ปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานภาครัฐ
- 2) การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ
- 3) การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
- 4) การปรับเปลี่ยนกฎหมาย
- 5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

จนกระทั่งรัฐบาลภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร เข้ามาบริหารราชการแผ่นดิน ก็ได้ประกาศนโยบายการปฏิรูประบบราชการอย่างชัดเจน และเริ่มผลักดันให้เกิดผลอย่างจริงจัง มีการวางเป้าหมายชัดเจนว่าจะเริ่มมีผลปฏิบัติ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป โดยมีการจัดสัมมนาระดมสมองครั้งใหญ่จากบุคคลทุกแวดวง เพื่อจัดบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างราชการใหม่ พร้อมทั้งการร่างกฎหมายสำคัญ 2 ฉบับ เพื่อเป็นกลไกในการปฏิรูประบบราชการ คือ ร่าง พรบ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และร่าง พรบ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน การปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ได้วางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ครอบคลุม ทุกด้านในการบริหารภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 6 ประเด็นสำคัญ คือ

- 1) ยกระดับความสามารถและสร้างประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยราชการ เพื่อที่ภาครัฐจะสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพมาสู่ประชาชน
- 2) มีระบบการทำงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
- 3) สร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการ
- 4) สร้างระบบราชการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
- 5) มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 6) สนับสนุนภาคประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนให้เติบโต มีความเข้มแข็ง และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศ

โดยเป้าหมายดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการและเหตุผล ดังนี้

- 1) ตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศเป็นส่วนรวม
- 2) มีความโปร่งใส สะอาด ซื่อสัตย์ สุจริต สามารถตรวจสอบได้ทั้งในด้านการใช้อำนาจและการใช้จ่ายเงินของแผ่นดิน
- 3) มีเป้าประสงค์ ภารกิจที่ชัดเจน และรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 4) รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน

ในขณะที่เดียวกันก็มีเจตนาที่ว่าจะแก้ไขปัญหาพื้นฐานของระบบราชการที่เรื้อรังมานานจนประชาชนลดความศรัทธา นั่นคือ ปัญหาประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรที่ตึงตัวไม่ยืดหยุ่น การรวมศูนย์อำนาจและตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางมากเกินไป กฎ ระเบียบ และเทคโนโลยีไม่ทันสมัย เงินเดือน และค่าตอบแทนข้าราชการไม่จูงใจ ค่านิยมข้าราชการแบบดั้งเดิม ข้าราชการด้อยคุณภาพ รวมไปถึงปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ

จุดเน้นที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้คือ การปรับราชการให้มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพสูง เปิดโอกาสให้ประชาชนและประชาสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วมใช้งบประมาณแนวใหม่ เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในการปฏิรูประบบราชการ และจัดระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนเพื่อสร้างข้าราชการมืออาชีพ ซื่อสัตย์ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป ซึ่งการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) ก็ด้วยเหตุผลที่จะปรับปรุงระบบบริหารราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบาย และการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการ จัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ (Agenda based) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้น โดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณ เพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบอำนาจการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ รวมทั้งให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแล

การจัดส่วนราชการ และปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกันก็ได้มีการจัดโครงสร้างส่วนราชการใหม่ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เป็น 20 กระทรวง อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ภารกิจที่การปฏิรูประบบราชการโดยการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการเท่านั้น การที่ระบบราชการไทยจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนกันได้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาประเทศไทยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบ ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน”

2. เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย

- 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality)
- 2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)
- 3) ยกกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) และ

4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

## ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

### โดยที่ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

(พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ได้กำหนดให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยเห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาฝึกรวมหรือการฝึกรวม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ เพราะเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ต้องเป็นเรื่องของผู้เรียน โดยแท้ กระบวนการทัศน์ของระบบราชการ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ก็คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทัน โลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์

### 7.2 ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ของข้าราชการไว้ดังต่อไปนี้

*กระบวนการทัศน์* คือ กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชน ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป (Webster's New World Dictionary)

*วัฒนธรรม* คือ วิถีชีวิตของหมู่คณะ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน) วัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติในองค์การว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ ผู้เป็นสมาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน

*ค่านิยม* หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่า เป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนิยมถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำ ๆ บ่อย ๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อไปเป็นวัฒนธรรมได้

*กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่*ของข้าราชการ กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ใน

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ (I AM READY) มีดังต่อไปนี้

1) *ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)* หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

2) *ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)* หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

3) *มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)* หมายความว่า การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมเสียสละยึดหลักวิชาการ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใด ๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

4) *รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy)* หมายความว่า การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

5) *มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)* หมายความว่า การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

6) *รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)* หมายความว่า การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช้รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7) *มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy)* หมายความว่า การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาคและหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

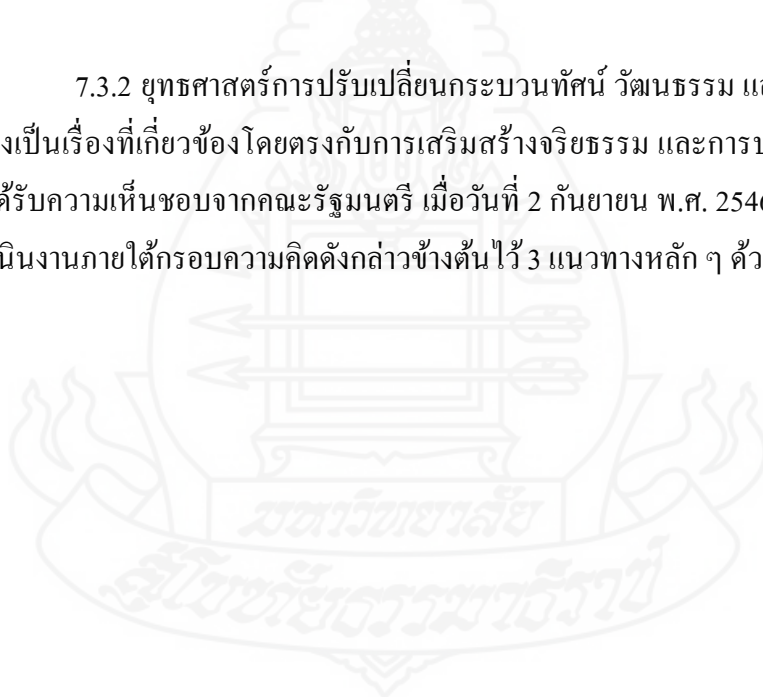


8) *มุ่งเน้นผลงาน (Yield)* หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

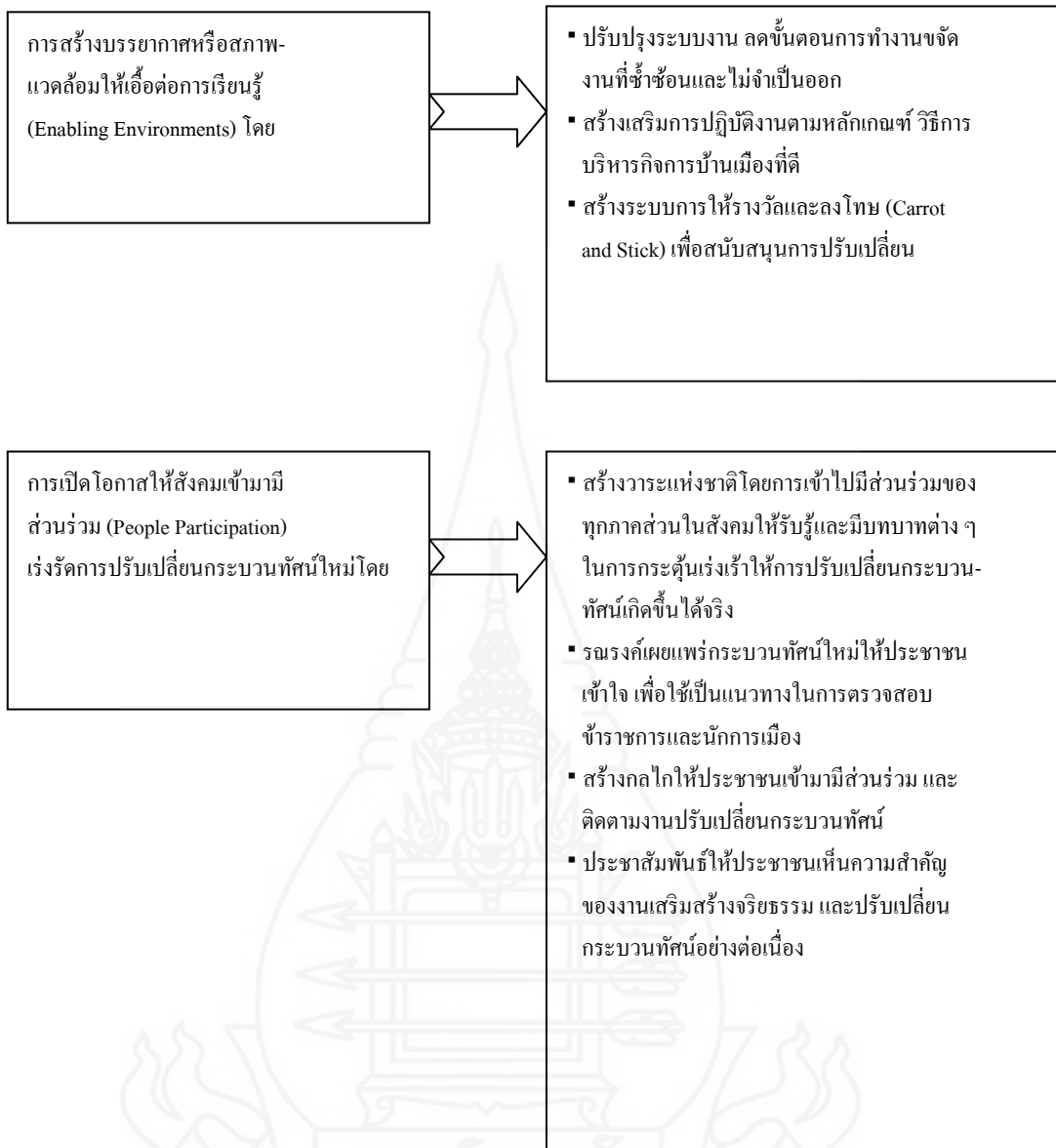
### 7.3 แนวความคิดในการดำเนินงานของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

7.3.1 การเสริมสร้างจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เป็นเรื่องที่ไม่สามารถวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ที่ตายตัวได้ เนื่องจากมีปัจจัยที่มีอิทธิพลสนับสนุนส่งเสริม เอื้อ หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานอยู่มากมายหลายประการ ทั้งที่เกี่ยวข้องกันกับวิธีปฏิบัติของแต่ละบุคคลและระบบสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวคน แนวความคิดในการเสริมสร้างจริยธรรม และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ จึงจำเป็นจะต้องมุ่งเน้นการดำเนินงานในลักษณะมนุษย์หรือคนเป็นศูนย์กลาง แบบองค์รวม (Holistic People Centered Approach) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรก ๆ มีแรงขับเคลื่อนด้วยตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเสริมสร้างจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวย (Empowering and Enabling)

7.3.2 ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างจริยธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดดังกล่าวข้างต้นไว้ 3 แนวทางหลัก ๆ ด้วยกัน







ภาพที่ 2.6 กรอบแนวความคิดในการดำเนินงานของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

ที่มา : สำนักงาน กพร. “คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีแนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ข้าราชการ”

7.3.3 เมื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว เป็นที่คาดหวังว่าจะทำให้ได้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่ ที่มีวัฒนธรรมในการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจ ทำงานในเชิงรุกมีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลก สามารถปรับตัวได้ทันโลก ทันสังคม มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผลงานและสังคม มีใจและการกระทำแบบมีส่วนร่วมเป็นประชาธิปไตย โปร่งใสและทำงานโดยมุ่งเน้นผลงาน มีความพร้อมที่จะทำงานเพื่อประชาชน “ I AM READY”

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นเครื่องมือในการบริหารราชการ ซึ่งส่งผลให้ทุกหน่วยงานในภาคราชการต้องปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เป็นราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อพัฒนาระบบราชการ อันประกอบด้วย 1) เพื่อประโยชน์ต่อประชาชน 2) เพื่อสัมฤทธิ์ผลต่อภารกิจแห่งรัฐ 3) มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรมในระดับองค์กรดังกล่าวแล้ว รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานใหม่ของข้าราชการให้เป็นข้าราชการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานและอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการในการบริหารราชการ แนวใหม่โดยเน้นที่สมรรถนะของข้าราชการ ซึ่งจะกล่าวถึงลำดับต่อไป

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

โดยขอเสนอหัวข้อย่อย ประกอบด้วย 1) ความสำคัญและความเป็นมา 2) ความหมายของสมรรถนะ 3) องค์ประกอบของสมรรถนะ 4) ประเภทของสมรรถนะ 5) โครงสร้างและรูปแบบของกรอบสมรรถนะ 6) ขั้นตอนการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทยตามลำดับ ดังนี้

### 8.1 ความสำคัญและความเป็นมา

แนวคิดในการศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเริ่มในช่วงต้นทศวรรษที่ 70 เมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency หรือ USIA) ได้ไปเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมีศาสตราจารย์ David C. McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มี

ผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นผู้นำสัมมนา โดยศาสตราจารย์ McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถที่จะระบุได้ว่าบุคคลผู้มีความสามารถหรือประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง

ใน ค.ศ.1973 ศาสตราจารย์ David McClelland ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา จึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ ศาสตราจารย์ McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for Competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความนี้ระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้นำความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำแบบเดิม” (ความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลที่ทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาในเวลาต่อมา (สุรพงษ์, 2551: 14-7-14-9)

สำหรับในภาครัฐของไทยนั้น ได้เริ่มนำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้พร้อมกับโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่จะยึดถือสมรรถนะว่าเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่ง ควบคู่ไปกับหลักการอื่น ๆ เช่น หลักผลงาน หลักคุณธรรม หลักคุณภาพชีวิต และหลักการกระจายอำนาจ ฯลฯ (สุรพงษ์, 2551: 14-12)

## 8.2 ความหมายของสมรรถนะ

พจนานุกรม The American Heritage Dictionary (อ้างในสุรพงษ์, 2551: 14-10) ให้ความหมายของคำว่า Competency ไว้ว่า สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน (the state or quality of being properly or well qualified)

สำนักงาน ก.พ. (อ้างในสุรพงษ์, 2551: 14-12) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ ว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น”

ไลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซนี เอ็ม สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer) (อ้างในสุรพงษ์, 2546 : 36-44) ได้นิยามความหมายของ Competency หรือ สมรรถนะ ไว้ดังนี้ “A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation” แปลว่า “สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุ และผลกับผล

การปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้”

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือ มาตรฐานที่กำหนด หรือสูงกว่า

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ ยังนำคำ 3 คำที่เป็นคำสำคัญในนิยามข้างต้นมาแยก อธิบายขยายความคำ 3 คำที่ว่า คือ

1) ลักษณะที่เป็นฐานราก (underlying characteristic) หมายความว่าสมรรถนะเป็น ส่วนที่ฝังอยู่ก่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคลและสามารถพยากรณ์พฤติกรรม ในลักษณะและสถานการณ์ที่หลากหลาย และกว้างขวาง

2) การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (casually related) หมายความว่า สมรรถนะ พยากรณ์ หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน

3) การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (criterion-referenced) หมายความว่า สมรรถนะ พยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใด อย่างหนึ่ง ตัวอย่างของเกณฑ์ได้แก่ ยอดขายคิดเป็นดอลลาร์ของพนักงานขาย หรือจำนวน ผู้ใช้บริการ (clients) ที่ประสบความสำเร็จในการเลิกแอลกอฮอล์ เป็นต้น

คำ 3 คำที่ประกอบกันเป็นความหมายของคำว่า สมรรถนะ ยังมีรายละเอียด อีกดังนี้ คือ

1. ลักษณะที่เป็นฐานราก (underlying characteristic)

ลักษณะที่เป็นฐานรากสามารถแยกออกเป็น 5 ประเภทที่สำคัญ คือ

1) เหตุจูงใจ (motives) 2) ลักษณะเฉพาะ (traits) 3) มโนภาพของตัวเอง (self-concept) 4) ความรู้ (knowledge) และ 5) ทักษะ (skills)

### 1.1 เหตุจูงใจ (motives)

เหตุจูงใจ คือ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลา หรือ มักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับ ชี้ทาง และคัดสรร พฤติกรรมให้ไปยังการกระทำ หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับ ชี้ทาง และคัดสรร พฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ

### 1.2 ลักษณะเฉพาะ (traits)

ลักษณะเฉพาะ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่ทำให้ สม่่าเสมอกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ เช่น ระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดีเป็น สมรรถนะด้านลักษณะทางกายภาพของนักบินรบ

### 1.3 มโนภาพของตัวเอง (self-concept)

มโนภาพของตัวเอง คือ ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อถือ หรือ ทัศนคติของบุคคล เช่น ความเชื่อมั่นในตัวเอง คือ ความเชื่อของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบ ผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่าเป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเอง

บุคคลที่มีคุณค่าความเชื่อที่อยากทำงานระดับบริหารจัดการแต่โดยด้านลึก แล้วไม่ชอบ หรือไม่สามารถคิดแบบจับปล้นได้ในเรื่องการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ณ ระดับเหตุจูงใจ (motive level) เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริการแล้วมักล้มเหลวมากกว่าประสบผลสำเร็จ

### 1.4 ความรู้ (knowledge)

ความรู้ คือ ข่าวสาร (information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ เช่น ศัลยแพทย์ มีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อ และระบบประสาทในร่างกายมนุษย์

ความรู้เป็นสมรรถนะที่สลับซับซ้อน คະแนนที่ปรากฏในผลการทดสอบ เป็นความรู้ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้เสมอไป เนื่องจากการทดสอบไม่ได้วัดความรู้ และ ทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน ข้อสอบจำนวนมากเพียงแต่วัดความจำ ทั้งที่สิ่งที่สำคัญจริง ๆ คือ ความสามารถในการหาข่าวสาร ความจำในข้อเท็จจริงบางเรื่องมีความสำคัญน้อยกว่าการรู้ว่า ข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่ และตรงกับปัญหาเฉพาะนั้น ๆ และที่ควรจะไปค้นหาเมื่อต้องการใช้ข่าวสาร นั้น ๆ นอกจากนั้น ข้อสอบวัดความรู้มักคิดว่าผู้ตอบสามารถให้คำตอบที่ถูกจากคำถามที่กำหนดให้ ได้หรือไม่ แต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นสามารถสนองหรือกระทำบนพื้นฐานของความรู้ที่มีอยู่ได้ หรือไม่

### 1.5 ทักษะ (skills)

ทักษะ คือ ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงาน ด้านจิตใจหรือกายภาพ เช่น นักเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์มีความสามารถที่จัดระบบรหัส 50,000 บรรทัดให้เป็นไปตามลำดับเหตุผล

สมรรถนะระดับ/ประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับ/ประเภท มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่อาจ มองเห็นได้ (visible) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคล ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะ ของ

บุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง และเหตุจูงใจเป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็นและซ่อนลึก (invisible & hidden) อยู่ภายในใจของบุคลิกลักษณะของบุคคล

### 8.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ Competency

ตามแนวคิดของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ สมรรถนะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สุรพงษ์ มาลี, 2549)

**8.3.1 องค์ความรู้ (Knowledge)** คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

**8.3.2 ทักษะต่าง ๆ (Skill)** คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนิยดาให้คนไข้ไม่รู้สึกรู้สึกเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น

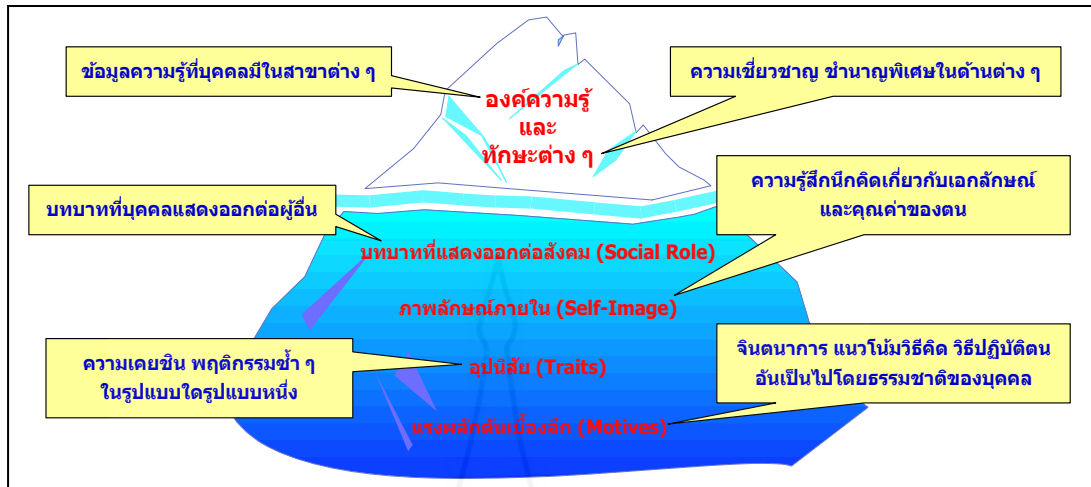
**8.3.3 บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)** คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ๆ นั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ

**8.3.4 ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self-Image)** คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

**8.3.5 อุปนิสัย (Traits)** คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

**8.3.6 แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives)** คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น





ภาพที่ 2.7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพมหานคร  
 สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

องค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว อาจจะแสดงโดยใช้ภาพภูเขาน้ำแข็งเพื่ออธิบาย โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยากง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่าง ๆ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษา ค้นคว้า และการฝึกปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) นั้น จัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งซึ่งอยู่ใต้น้ำ รวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาในส่วนนี้ทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลาานาน นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำว่า “Soft Skills”

จากแนวคิดเรื่องสมรรถนะของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์สรุปว่า สมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะและความรู้กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ พฤติกรรมที่สะท้อนมาจากค่านิยม อุปนิสัย ทักษะ และแรงขับและที่สำคัญสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงาน (outcome) ได้ตลอดจนต้องมีแนวทางในการวัดและประเมิน

#### 8.4 ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

การแบ่งประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่อยู่เบื้องหลัง หรือคำนิยามที่ใช้เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง ลักษณะของงาน และลำดับชั้นในองค์กร ดังนี้

##### 8.4.1 ประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง

บริษัทที่ปรึกษา McBer (อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2549) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) *สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)* หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมี เพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder เรียกว่า สมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic Competencies

2) *สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies)* หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงาน ว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder เรียกว่า สมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High-Performance Competencies

การจัดประเภทของสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนก มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานว่าเป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือจะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด

##### 8.4.2 ประเภทของสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

1) *สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency* หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น (ก) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และ (ข) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

2) *สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related Function/Technical Competency)* คือ สมรรถนะที่เป็นกำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับ

การปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

**8.4.3 ประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์กร** โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) *สมรรถนะหลัก (Core Competency)* คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งมีภารกิจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2) *สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency)* คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) *สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-Specific Competency)* คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็น โดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

### 8.5 โครงสร้างและรูปแบบของกรอบสมรรถนะ

การจัดทำกรอบสมรรถนะ มักประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น กลุ่มของสมรรถนะ ประเภทและชื่อของสมรรถนะ ความหมายและคำนิยามของสมรรถนะ พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก และระดับของสมรรถนะ ซึ่งบริษัท McBer (อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2549) ได้เสนอแนะกระบวนการประเมินสมรรถนะสำหรับการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น จากข้อมูลผลการดำเนินงาน หรือดัชนีตัวชี้วัดผลผลิต การกำหนดของผู้บังคับบัญชาการประเมินของกลุ่มเพื่อน และผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกค้า

**ขั้นตอนที่ 2** ระบุตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ประเมิน โดยต้องระบุทั้งตัวอย่างของการเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่มีผลงานเฉลี่ยปกติ

**ขั้นตอนที่ 3** รวบรวมข้อมูลซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioural Event Interview) ซึ่งอาจใช้คณะกรรมการสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา การใช้ฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ หรือการสังเกต

ขั้นตอนที่ 4 ระบุงานที่ปฏิบัติ (Job Task) และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้น (Job Related Competencies) ซึ่งก็คือ การกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะนั่นเอง (Competency Model)

ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของตัวแบบกรอบสมรรถนะ ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์สำคัญ การทดสอบ การใช้ศูนย์รวมการประเมิน ซึ่งเป็นการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่

ขั้นตอนที่ 6 นำตัวแบบกรอบสมรรถนะที่ผ่านการทดสอบแล้ว ไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## 8.6 ขั้นตอนการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

สามารถจำแนกสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย ออกเป็น 2 กลุ่ม กล่าวคือ

**8.6.1 สมรรถนะหลัก (Core Competencies)** คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมี สมรรถนะในกลุ่มนี้ จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย ได้แก่

1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) **บริการที่ดี (Service Mind-SERV)** หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)** หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) **จริยธรรม (Integrity-ING)** หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพ

ของตน โดยมุ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษา ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลัก ภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) *ความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)* หมายถึง สมรรถนะที่เน้นที่ความ ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะ เป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

**8.6.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)** คือ สมรรถนะที่ กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และ ส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยรูปแบบของสมรรถนะกำหนดไว้ในแต่ละกลุ่ม งานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ ซึ่งแตกต่างกันตามผลสัมฤทธิ์ที่ระบบ ราชการต้องการในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ระดับสูง ประกอบด้วย

1) *การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT)* หมายถึง การทำความเข้าใจ สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็น ส่วนย่อย ๆ หรือ วิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์ อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจน ระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2) *การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT)* หมายถึง การคิดในเชิง สังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุป รูปแบบประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และน่านาทัศนะ

3) *การพัฒนาศักยภาพคน (Caring&Developing Others-DEV)* หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนา ผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4) *การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA)* หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาด กับผู้ฝ่าฝืน



5) การสืบเสาะหาข้อมูล (*Information Seeking-INF*) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงการไขปมปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (*Cultural Sensitivity-CS*) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7) ความเข้าใจผู้อื่น (*Interpersonal Understanding-IU*) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสถานการณ์ของผู้อื่นที่ติดต่อด้วย

8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (*Organizational Awareness-OA*) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9) การดำเนินการเชิงรุก (*Proactiveness-PROAC*) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10) ความถูกต้องของงาน (*Concern for Order-CO*) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

11) ความมั่นใจในตนเอง (*Self Confidence-SCF*) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง



12) *ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)* หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

13) *ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (Communication&Influencing-CI)* หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

14) *สภาวะผู้นำ (Leadership-LEAD)* หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

15) *สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ)* หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

### 8.6.3 สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร

นอกจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานแล้ว ยังมีการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมี 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1) *วิสัยทัศน์ (Visioning-VIS)* หมายถึง ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจน และก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

2) *การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO)* หมายถึง ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

3) *ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL)* หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่ม ให้เกิดความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

4) *การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT)* หมายถึง การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร

หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others-EMP) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้น จึงมอบหมายอำนาจ และหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตน เพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

#### 8.6.4 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบนักบริหารระดับสูงมาใช้ในข้าราชการพลเรือนตามความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำยุคใหม่ที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ 2) เพื่อให้มีจำนวนผู้นำเพียงพอที่จะขับเคลื่อนและปรับเปลี่ยนระบบราชการได้ และ 3) เพื่อให้ระบบบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูงมีความโปร่งใสเป็นธรรม โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 นั้นจะเป็นการเริ่มเฉพาะนักบริหาร 9 ในการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2545 (1 ตุลาคม 2544) โดยจะมีการติดตามตรวจสอบผลในทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงแก้ไขและจะประเมินผลเมื่อครบ 1 ปีเพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีและนำไปสู่การดำเนินการในระยะที่สองต่อไป ระยะที่ 2 จะรวมนักบริหารกลุ่มที่ 2 (นักบริหาร 10) โดยจะเริ่มในระหว่างตุลาคม 2545 – 30 กันยายน 2546 ซึ่งจะเป็นการวางระบบนักบริหารโดยรวมนักบริหาร 9 และนักบริหาร 10 อยู่ในระบบนี้ และในระยะที่ 3 จะดำเนินการแบบเต็มรูปตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2547 เป็นต้นไป

นักบริหารระดับสูงที่จะอยู่ในระบบนักบริหารระดับสูง คือ ผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 – 11 ในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อนำมาจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. นักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 1 (Band 1) คือ ตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งรองอธิบดี ผู้ช่วยปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า
2. นักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 2 (Band 2) คือ ตำแหน่งนักบริหาร 10 ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งอธิบดี รองปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า
3. นักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 3 (Band 3) คือ ตำแหน่งนักบริหาร 11 ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า

ทั้งนี้ ในส่วนของข้าราชการระดับสูงตำแหน่งอื่นๆ เช่น ตำแหน่งนักปกครอง ผู้ตรวจราชการ นักการทูต และตำแหน่งในสายวิชาการ/วิชาชีพ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 10 จะไม่รวมอยู่ในระบบนักบริหารระดับสูง แต่จะมีระบบบริหารงานบุคคลแยกต่างหาก

สำนักงาน ก. พ. จะจัดทำบัญชีของผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 1 (นักบริหาร 9) จากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมนักบริหารระดับสูง และผ่านการประเมินสมรรถนะของนักบริหารใน 4 ด้าน คือ การบริหารคน (people management) ความรอบรู้ในการบริหาร (business acumen) การบริหารระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result driven management) และการบริหารอย่างมืออาชีพ (professional management) ผู้ที่ผ่านการประเมินจะมีชื่ออยู่ในบัญชีนักบริหารและบัญชีดังกล่าวจะมีอายุ 2 ปี

สมรรถนะหลักของนักบริหาร (executive core competency) ทั้ง 4 ด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) การบริหารคน ได้แก่

#### (1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility)

การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคลหรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กรสามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

(2) ทักษะในการสื่อสาร (communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟัง และผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

(3) การประสานสัมพันธ์ (collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

### 2) ความรอบรู้ในการบริหาร

(1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขตขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

(2) การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง

(3) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

### 3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

(1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) สำคัญในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

(2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result) การบริหาร การปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (stake holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) การบริหารทรัพยากร (managing resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากร ต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคลโดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

### 4) การบริหารอย่างมืออาชีพ

(1) การตัดสินใจ (decision making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

(2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) การระบุกำหนดขอบข่าย และวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

(3) ความเป็นผู้นำ (leadership) สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ของ องค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

**8.7 ประโยชน์ของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล** ซึ่งมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

**8.7.1 ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร** สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่างาน ๆ หนึ่งต้องการความสามารถใด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกจ้างคนที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จ ในการทำงานหรือสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น ขณะเดียวกัน ก็จะช่วยลดการลงทุนและค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคล อันเกิดจากการที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนี้ สมรรถนะยังช่วยให้การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากรเป็นระบบมากขึ้น รวมทั้งองค์กรหรือฝ่ายบริหารยังสามารถแยกแยะได้ว่าสมรรถนะใดที่พัฒนาได้ง่ายหรือยาก

**8.7.2 ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา** สมรรถนะจะช่วยให้เน้นทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหรือการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และที่สำคัญจะช่วยให้โครงการและมาตรการในการอบรมและพัฒนาบุคลากร มีความประสานสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ การนำสมรรถนะมาใช้เป็นฐานสำหรับการอบรมและพัฒนาจะทำให้การใช้ทรัพยากร เช่น เงินและเวลาในการพัฒนาบุคคลมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ สมรรถนะยังอาจใช้เป็นกรอบสำหรับการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพัฒนาผลงานด้วย

**8.7.3 ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** สมรรถนะจะช่วยสร้างความชัดเจนว่าบุคลากรควรได้รับการประเมินและติดตามผลด้วยเกณฑ์อะไร ช่วยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถพูดคุยกันเรื่องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ เพราะสมรรถนะจะเป็นแหล่งของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

**8.7.4 ในด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง** สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่าตำแหน่งงานหรือบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ว่างลงนั้น ต้องใช้ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะใด เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งงานนั้นเกิดประสิทธิผล และองค์กรสามารถใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการประเมินว่าบุคลากรมีความพร้อมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้สืบทอดตำแหน่งเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแผนการฝึกอบรม และพัฒนาสมรรถนะที่ยังขาดไปหรือไม่เพียงพอ นอกจากนี้ สมรรถนะยังจะเป็นตัวชี้ว่าองค์กรมีบุคลากร ซึ่งมีขีดความสามารถในการทำงานสูงอย่างไร

สมรรถนะของบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันและอนาคตที่จำเป็นต้องลดบุคลากรภาครัฐลง เพื่อประหยัดงบประมาณหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องสรรหาและใช้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อช่วย



เสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เพิ่มขึ้น และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้วย

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะหรือCompetency ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติงานอันส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร ดังนั้นหากบุคลากรมีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ย่อมสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

## 9. ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่กรมสรรพากร

โดยจะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ประวัติการจัดตั้งกรมสรรพากร 2) การปฏิรูประบบราชการกรมสรรพากร 3) โครงสร้างกรมสรรพากร ตามลำดับ ดังนี้

### 9.1 ประวัติการจัดตั้งกรมสรรพากร

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ได้ทรงวางแผนปฏิรูปการปกครองโดยทรงวางระเบียบกิจการคลังใหม่และทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯให้จัดตั้งหอรัษฎากรพิพัฒน์ขึ้นในปี พ.ศ. 2416 เพื่อเก็บรายได้ภาษีอากรของแผ่นดินมารวมไว้ ณ ที่แห่งเดียว ต่อมาจึงยกเป็นกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ มีเสนาบดีประจำต่างหากในปีพ.ศ. 2435 การภาษีอากรก็ได้ทรงปรับปรุงใหม่ โดยแต่งตั้งข้าหลวงคลังไปประจำทุกจังหวัดและทุกมณฑลเพื่อทำหน้าที่เก็บภาษีอากรจากรายการโดยตรงแล้วรวบรวมรายได้ทั้งหมดส่งมารวมไว้ ณ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ในปี พ.ศ. 2439 ซึ่งนับเป็นต้นกำเนิดของกระทรวงการคลังในปัจจุบัน ต่อมาในปี พ.ศ. 2418ได้โปรดเกล้าให้ตราพระราชบัญญัติกรมพระคลังมหาสมบัติ จุลศักราช 1237 ตั้งกรมพระคลังมหาสมบัติ แยกงานการคลังออกจากงานการต่างประเทศ ซึ่งเวลานั้นรวมกันอยู่เป็นราชการในกรมท่า และต่อมาในปี พ.ศ. 2433 ได้ยกฐานะกรมพระคลังมหาสมบัติ เป็นกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ตามพระธรรมนูญ หน้าที่ราชการกระทรวงพระคลังมหาสมบัติรัตนโกสินทร์ศก 109 ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯให้ยกกรมสรรพากรใน และข้าราชการกรมสรรพากรใน ซึ่งเดิมขึ้นอยู่กับกระทรวงนครบาล มาขึ้นอยู่ในบังคับบัญชากระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2458 เป็นต้นไป และต่อมาในวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2458 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯให้ยกกรมสรรพากรนอก ซึ่งแต่เดิมขึ้นอยู่ในกระทรวงมหาดไทยมาขึ้นกับกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และให้รวมกรมสรรพากรนอกและกรมสรรพากรในเข้าเป็นกรมเดียวกัน เรียกว่า กรมสรรพากร



## 9.2 การปฏิรูประบบราชการกรมสรรพากร

จากการปฏิรูประบบราชการ โดยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เพื่อจัดกลุ่มภารกิจให้การปฏิบัติงานของข้าราชการมีความชัดเจนมีประสิทธิภาพมีความคล่องตัว มีผู้รับผิดชอบต่อผลงานและสร้างการบริการที่ดีต่อประชาชน โดยกรมสรรพากรถูกจัดกลุ่มภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังในกลุ่มภารกิจด้านรายได้ โดยได้มีการกำหนดภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ดังนี้

**9.2.1 คำขวัญ** ของกรมสรรพากร คือ ถูกต้อง ภูมิใจ ให้ชาติ

**9.2.2 วิสัยทัศน์** ของกรมสรรพากร คือ ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม

**9.2.3 พันธกิจ** กรมสรรพากร กำหนดไว้ 3 ข้อ กล่าวคือ

- 1) จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ
- 2) ให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี
- 3) เสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรมสามารถใช้เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง

**9.2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร** ระหว่างปี 2548-2551 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน ประกอบด้วยเป้าประสงค์ดังนี้
  - (1) เก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพเป็นธรรมและยั่งยืน
  - (2) สร้างความโปร่งใสและความสมัครใจในการเสียภาษี
  - (3) สนับสนุนการคลัง เพื่อสังคมและเพิ่มขีดความสามารถ
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา ICT เชิงรุก ประกอบด้วยเป้าประสงค์ดังนี้
  - (1) ยกกระดับการบริการให้อยู่ในระดับ Integrated service
  - (2) บริการที่สะดวกรวดเร็ว ทันสมัย โปร่งใส
  - (3) เป็นคลังข้อมูลของภาครัฐและภาคเอกชน
  - (4) การมีส่วนร่วมของประชาชน
  - (5) ความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ
  - (6) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
  - (7) ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ
  - (8) ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน
  - (9) การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ

(10) ประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน

(11) ปรับปรุงกระบวนการงานตามภารกิจหลักให้สอดคล้องกับ

หลักธรรมาภิบาล

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ ประกอบด้วยเป้าประสงค์ดังนี้

(1) พัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานขององค์กรสู่มาตรฐานสากล

(2) พัฒนาปรับปรุงกฎหมายให้เหมาะสมทันสมัย

### 9.3 โครงสร้างการบริหาร (Organization Structure)

การบริหารงานของกรมสรรพากร ผู้บริหารสูงสุดของกรมสรรพากร คือ อธิบดีกรมสรรพากร โดยมีที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ ซึ่งขึ้นตรงกับอธิบดี ประกอบด้วย

- ที่ปรึกษาด้านพัฒนาฐานภาษี
- ที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพ
- ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษี (กลุ่มธุรกิจกรมทางการเงินการธนาคาร)
- ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษี (กลุ่มธุรกิจพลังงาน)

และมีรองอธิบดีกรมสรรพากร 4 ตำแหน่ง ประกอบด้วย

- สายนโยบายและแผน
- สายระบบงาน
- สายกฎหมาย
- สายเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักต่าง ๆ จำนวน 14 สำนัก ประกอบด้วย

- สำนักกฎหมาย
- สำนักตรวจสอบภาษีกลางเทคโนโลยีสารสนเทศ
- สำนักบริหารการคลังและรายได้
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
- สำนักบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่
- สำนักมาตรฐานการกำกับและตรวจสอบภาษี
- สำนักมาตรฐานการจัดเก็บภาษี
- สำนักมาตรฐานการสอบบัญชีภาษีอากร
- สำนักวิชาการแผนภาษี
- สำนักสืบสวนและคดี

- สำนักอุทธรณ์ภายใน
- สำนักบริหารกลาง
- สำนักบริหารการเสียดำเนินการทางอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานสรรพากรภาค 1 – 12

สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 117 พื้นที่

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา 848 สาขา

จากรายละเอียดโครงสร้างการบริหารงานของกรมสรรพากร ซึ่งได้มีการ

ปรับปรุงโครงสร้างภายในโดยแยกตามภารกิจโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน กรมสรรพากรได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับกระทรวงการคลัง ในแต่ละปีงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติราชการเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรตามที่กล่าวไว้ข้างต้น และให้สำนักงานสรรพากรภาค จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับกรมสรรพากร ในลำดับต่อไป ซึ่งสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับกรมสรรพากรเช่นกัน ตามแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการซึ่งได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ โดยจะได้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค ดังนี้

1. วางแผนและประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรม
2. วางแผน และควบคุมการดำเนินการเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้างของสำนักงานสรรพากรพื้นที่
3. กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อให้เป็นไปตาม นโยบายแผนงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
4. ดำเนินการออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย และหนังสือรับรองการมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย ของผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากรและผู้มีหน้าที่นำส่งภาษีอากรเป็นภาษาอังกฤษ
5. ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีและพิจารณาอุทธรณ์ภาษีอากร
6. ตอบข้อหารือทางภาษีอากร
7. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคคล การเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
8. ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภายในและด้านสารสนเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลการจัดเก็บภาษี อากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

9. ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนทางวิชาการแก่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

10. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานสรรพากรภาค 6 ก็ได้มอบหมายต่อไปยังสำนักงานสรรพากรพื้นที่ซึ่งอยู่ในการควบคุมและความรับผิดชอบในการบริหารงาน โดยจะได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ดังนี้

1. วางแผนปฏิบัติการและประเมินผล เพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้ เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรม และสำนักงานสรรพากรภาค

2. กำกับดูแลผู้เสียภาษีเป็นรายผู้ประกอบการ ตรวจสอบปฏิบัติการ และตรวจสอบภาษีอากรสำหรับรายที่อยู่ในความรับผิดชอบ

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้าง และดำเนินคดีแก่ผู้เสียภาษี รวมทั้ง ตอบข้อหารือทางภาษีอากร

4. กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

5. พิจารณาคืนเงินภาษีอากร

6. ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษี

7. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร

8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ดังกล่าวข้างต้น นำมาซึ่งการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างสำนักงานสรรพากรพื้นที่กับสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 6 ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม รวม 8 พื้นที่ ซึ่งคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

#### มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

โดยให้ความสำคัญจากน้ำหนักโดยกำหนดเป็นร้อยละ และมีการกำหนดหน่วยวัดระดับความสำเร็จ เป็นจำนวนภาษี จำนวนแบบ และร้อยละ ตามรายละเอียด ดังนี้

##### 1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 20)

ตัวชี้วัดที่ 1.1 จำนวนภาษีสรรพากรที่สามารถจัดเก็บได้

ตัวชี้วัดที่ 1.2 จำนวนรายผู้ประกอบการที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา และมีได้เป็นผู้ประกอบจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มที่ได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีหรือรายงานแสดงรายได้และรายจ่าย ณ สถานประกอบการ (ราย)

ตัวชี้วัดที่ 1.3 จำนวนระบบ ICT หรือ e-Service ที่พัฒนาขึ้นใหม่เพื่อบริการประชาชนและบริหารจัดการภายใน

ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อควบคุมและติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging)

##### 2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ 20)

ตัวชี้วัดที่ 2.1 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติการ

ตัวชี้วัดที่ 2.2 ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ

ตัวชี้วัดที่ 2.3 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ

ตัวชี้วัดที่ 2.4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการการป้องกันการทุจริต การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัดที่ 2.5 ระดับความสำเร็จของการจัดทำข้อมูลเรื่องกล่าวหา/ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต การปฏิบัติและ/หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง

ตัวชี้วัดที่ 2.6 ร้อยละของจำนวนสำนวนการสอบสวนที่ดำเนินการได้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ตัวชี้วัดที่ 2.7 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

##### 3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ตัวชี้วัดที่ 3.1 ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน

ตัวชี้วัดที่ 3.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ อาทิ ไฟฟ้า น้ำมัน

ตัวชี้วัดที่ 3.3 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษา  
มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ

ตัวชี้วัดที่ 3.4 ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

ตัวชี้วัดที่ 3.5 ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามแผนส่งเสริมธรรม  
มาภิบาล (Roadmap)

#### 4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 25)

ตัวชี้วัดที่ 4.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ

ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระยะเวลาการส่งรายงานการประเมินตนเอง

ตัวชี้วัดที่ 4.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความครบถ้วนในการจัดทำ  
รายงานการประเมินตนเอง

ตัวชี้วัดที่ 4.4 ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด

ตัวชี้วัดที่ 4.5 ผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดที่ 4.6 ความครบถ้วนของหลักฐานประกอบผลการประเมินองค์กรด้วย  
ตนเอง

ตัวชี้วัดที่ 4.7 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วน  
ราชการ

ตัวชี้วัดที่ 4.8 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วน  
ราชการ

ตัวชี้วัดที่ 4.9 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินงาน  
ตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ

โดยมีการแบ่งงานภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ตามอำนาจหน้าที่ในแต่ละ  
ตำแหน่งงาน ดังนี้

1. สรรพากรพื้นที่ ปฏิบัติงานในฐานะสรรพากรพื้นที่ ควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ
  - วางแผนปฏิบัติการและประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้  
เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรมสรรพากร และสำนักงานสรรพากรภาค
  - กำกับดูแลการจัดเก็บภาษีในเชิงรุก โดยการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิด เป็น  
รายผู้ประกอบการ และให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งการสำรวจ การตรวจสอบภาษีและการตรวจ  
ปฏิบัติการ



- กำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีทางอิเล็กทรอนิกส์สมัยใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งการจัดเก็บภาษีและการบริการประชาชน

- กำกับดูแลการดำเนินธุรกรรมของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ตลอดจนการกำกับดูแลธุรกรรมทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

- บริหารงานจัดเก็บภาษีอากร ตามประมวลรัษฎากรและตามกฎหมายอื่นที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการภายในท้องที่ที่รับผิดชอบ

- กำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

- ดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้าง การอุทธรณ์ภาษีและดำเนินคดีแก่ผู้เสียภาษี รวมทั้งตอบข้อหารือทางภาษีอากร

- พิจารณาคืนเงินภาษีอากร

- ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษี

- การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคคล การเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และพื้นที่สาขา

- ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**2. นักวิชาการสรรพากร** ควบคุมและปฏิบัติงาน การออกเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร การแก้ไข ปรับปรุงเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรให้คำปรึกษา แนะนำ ประสานงาน และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง สืบสวนและประมวลหลักฐานการหลีกเลี่ยงภาษีอากรและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากร รวมทั้งการสืบหาภูมิฉ้อโกงและทรัพย์สินของผู้เสียภาษีอากร รวมถึงงานกรรมวิธีข้อมูลในการบันทึกข้อมูลภาษี ตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูล การเก็บข้อมูลและประมวลผล การวิเคราะห์แบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาประเมินเรียกเก็บภาษีเพิ่มเติม ดำเนินการยกเลิกการประเมิน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**3. นักตรวจสอบภาษี** ควบคุมและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิด เป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน การบริการให้คำปรึกษาแนะนำผู้เสียภาษีให้ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย การสำรวจเพื่อนำผู้เสียภาษีรายใหม่เข้าสู่ระบบการตรวจปฏิบัติการภาษีมูลค่าเพิ่ม การตรวจสอบภาษี แนะนำการปฏิบัติที่ถูกต้องในการเสียภาษีมูลค่าเพิ่มและสอบชั้นความถูกต้องของการออกไปกำกับภาษี การตรวจสอบผู้ขอคืนภาษี และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**4. นักวิชาการภาษี** ควบคุมและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานภาษี จัดทำและประสานงานกับสำนักงานสรรพากรภาคในการทำประมาณการจัดเก็บภาษี การจัดทำแผนงานการจัดเก็บภาษี การกำกับดูแลผู้เสียภาษี การสำรวจ การตรวจสอบภาษี การตรวจปฏิบัติการ การเร่งรัดภาษีอากรค้าง และการคืนภาษี การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือแผนงาน วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ พร้อมแนวทางแก้ไขปรับปรุงเกี่ยวกับการดำเนินการหรือการปฏิบัติงานตามแผนงานดังกล่าว ตรวจสอบตัดเดือน ตัดปีและตรวจราชการหน่วยงานในท้องที่จัดทำสถิติ รายงาน ผลการปฏิบัติงาน การสืบสวนและประมวลหลักฐานเกี่ยวกับการหลีกเลี่ยงภาษีอากรและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากร การสืบหาภูมิลำเนาและทรัพย์สินของผู้เสียภาษีอากรและปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**5. นิติกร** ควบคุมและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตอบข้อหารือทางกฎหมายเฉพาะปัญหาที่กรมสรรพากรวินิจฉัย ตีความไว้ชัดเจนแล้ว ดำเนินคดีทุกประเภท พิจารณาเปรียบเทียบปรับคดีอาญา ดำเนินการเร่งรัดภาษีอากรค้างและจัดทำทะเบียน/รายงานที่เกี่ยวข้อง รับเรื่องเกี่ยวกับการอุทธรณ์ภาษีอากร ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและเร่งรัดภาษีอากรค้าง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**6. เจ้าพนักงานสรรพากร** ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการและประชาสัมพันธ์ ขั้นตอน วิธีการเสียภาษีแก่ผู้เสียภาษี จัดทำสถิติและรายงานเกี่ยวกับทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีธุรกิจเฉพาะ การให้บริการจดเลิก เปลี่ยนแปลงและดำเนินการทางทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีธุรกิจเฉพาะตรวจความถูกต้องของการเสียภาษีในเบื้องต้น กรณีเลิกประกอบการ รับเรื่องและพิจารณาเกี่ยวกับการขอขยายกำหนดเวลาการยื่นแบบ/การเสียภาษี การขอเปลี่ยนแปลงระยะเวลาบัญชีและคำขออื่น การออกไปผ่านภาษีอากร การรับแจ้งและควบคุมการใช้เครื่องจักรเพื่อการวิจัยและพัฒนา และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**7. เจ้าพนักงานธุรการ** ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานธุรการและงานสารบรรณทั่วไป การรับ-ส่งหนังสือ การเก็บรวบรวมและให้บริการ คัด คั่น ยืม หนังสือราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับงานบุคคล ร่าง โต้ตอบหนังสือ การพิมพ์หนังสือราชการและบันทึกข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**8. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี** ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่าย การเก็บรักษาเงินและแสดมภ์อากรตรวจสอบหลักฐานและใบสำคัญทางการเงิน จัดทำงบประมาณรายจ่ายของสำนักงานเสนอแก่สำนักงานสรรพากรภาค ปรับปรุงการตั้งบัญชีเบิกจ่ายเงินเดือนค่าจ้างของ

ข้าราชการและลูกจ้างในท้องที่ ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานการเงินและปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**9. เจ้าพนักงานพัสดุ** ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัสดุ ในเรื่องการจัดหา การเบิกจ่าย เก็บรักษาซ่อมบำรุง จำหน่าย การจัดทำทะเบียน ตลอดจนการวางแผนการจัดหาและกำกับดูแลการใช้พัสดุของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ประสานงานกับสำนักงานสรรพากรภาคในการบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัสดุ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**10. เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์** ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง ตรวจสอบการปฏิบัติงาน Online จากรายงานควบคุมการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## 10. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดวงทิพย์ จันทรศักดิ์ (2544) ศึกษา เรื่อง การบริหารงานคืนภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออกให้มีประสิทธิภาพ : ศึกษากรณี สำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ 8 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อการศึกษาระบบการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออก ตามแนวทางการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มปี 2542 ของกรมสรรพากร 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออก สำนักงานภาษีสรรพากรพื้นที่ 8 3) ศึกษาเพื่อหาแนวทางการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออก ให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายกรมสรรพากร ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยในการบริหารงานที่เป็นอุปสรรค ปัญหาในการบริหารงานคืนภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออก ให้มีประสิทธิภาพบางประการ ทั้งนี้ควรได้รับการปรับปรุง ในเรื่องของกฎระเบียบ แนวปฏิบัติ ควรให้ชัดเจนและใช้ดุลพินิจน้อยที่สุด ผู้ขอคืนเป็นเท็จ ควรมีการติดตามพฤติกรรมผู้ขอคืนอย่างใกล้ชิด รวมตลอดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ควรอบรมให้ความรู้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การคืนภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออกมีประสิทธิภาพต่อไป

สมนึก ชาญชัยเดชาชัย (2546) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษี ต่อการบริหารงานแนวใหม่ กรมสรรพากร : ศึกษาเฉพาะสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษีต่อการบริหารงานแนวใหม่ กรมสรรพากร 2) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษี ต่อการบริหารงานแนวใหม่ กรมสรรพากร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ (ซี) อายุราชการ ประสบการณ์ด้านตรวจสอบ 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลผู้เสียภาษี ผลการศึกษาความคิดเห็นของ

ผู้ปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษีต่อการบริหารงานแนวใหม่ กรมสรรพากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง สำหรับการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษี ต่อการบริหารงานแนวใหม่ กรมสรรพากร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ (ซี) อายุราชการประสบการณ์ด้านการตรวจสอบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแนวใหม่ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จตุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) ศึกษา เรื่อง การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพพื้นฐานทั่วไปบางประการของเจ้าหน้าที่ ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก 2) ศึกษากระบวนการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานและศักยภาพการดำเนินงานของจังหวัดนครนายก 3) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรต่อตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก 4) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเกี่ยวกับการนำตัวชี้วัดไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร การพัฒนาเจ้าหน้าที่และการส่งเสริมการเกษตร ผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัดใน 5 ประเด็น คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านเทคโนโลยี ภูมิปัญญา ทักษะงาน บุคลากร โครงการ/กิจกรรม ทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่ยั่งยืน งบประมาณ นโยบายและแผนในส่วนกระบวนการ (Process) ได้แก่ ตัวชี้วัดการมอบหมายสั่งการ การดำเนินงานตามคำสั่ง วิธีการดำเนินการ กระบวนการแบบมีส่วนร่วม การวางแผน การถ่ายทอด การจัดองค์กร การติดตามและนิเทศ ผู้รับผิดชอบ ในส่วนผลผลิต/ผลได้ (Output) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านต้นทุนผลผลิต โครงการมาตรฐานสินค้าเกษตรกร ผลตอบแทนมูลค่าเพิ่ม ในส่วนของผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านข่าวสารการถ่ายทอดความรู้ แผนงาน/โครงการ เทคโนโลยี การรายงานและในส่วนของผลกระทบ (Impact) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านแก้ปัญหา ด้านตนเอง รายได้ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน คุณภาพชีวิตความเข้มแข็งของชุมชน เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก เห็นด้วยมากกับตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของจังหวัด โดยเห็นว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความน่าเชื่อถือ มีความสะดวกในการเก็บข้อมูล นำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริม นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานส่งเสริมในระดับมาก และเห็นด้วยกับการใช้ประโยชน์ตัวชี้วัดในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ และด้านการส่งเสริมเกษตรกร

ภาณุ วิชิตโชติ (2547) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ศึกษาเปรียบเทียบสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 5 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 6 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีอากรระหว่างสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 5 สำนักงานสรรพากรพื้นที่

กรุงเทพมหานคร 6 กรมสรรพากร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการจัดเก็บภาษีอากรของทั้งสองสำนักงาน และทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีอากร 3) เพื่อศึกษาความเพียงพอของจำนวนเจ้าหน้าที่ ทั้งในด้านมาตรฐานเชิงปริมาณและคุณภาพ ความเพียงพอด้านงบประมาณ ความเพียงพอด้านวัสดุอุปกรณ์ และความเพียงพอในด้านการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิผลในการจัดเก็บภาษีอากรของทั้งสองหน่วยงานไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ 2) ปัจจัยทั้งหมดที่ได้ศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดเก็บภาษีอากร 3) สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 5 มีความเพียงพอในเชิงปริมาณและคุณภาพของเจ้าหน้าที่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีอากร มากกว่าสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 6 ในทุกกรณี

โสภิส จันทศิริ (2547) ศึกษา เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ ตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิทยาลัยพยาบาลตำรวจที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ ตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 3) เพื่อศึกษาปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ ตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุด 4) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ ตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ อยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้ง 5 ด้าน คือ (1) การจัดการระบบข้อมูลในหน่วยงาน (2) การคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต (3) การตัดสินใจในหน่วยงาน (4) ระบบการพัฒนานุเคราะห์ในหน่วยงาน และ (5) ระบบการติดตามประเมินผลในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหญ่ของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ

วิณา ช่วยสกุล (2548) ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีตามนโยบายแนวใหม่ : กรณีศึกษากรมสรรพากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีตามนโยบายการจัดเก็บภาษีในอดีตก่อนปี พ.ศ.2544 และประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีตามนโยบายการจัดเก็บภาษีแนวใหม่ โดยใช้ผลการจัดเก็บภาษีเป็นตัวชี้วัด ซึ่งแนวนโยบายมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ในอดีตเน้นการตรวจสอบภาษีโดยวิธีการออกหมายเรียก



ตรวจสอบและการตรวจปฏิบัติการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการตรวจภายในย้อนหลัง โดยได้ปรับเปลี่ยนการบริหารนโยบายการจัดเก็บภาษีแนวใหม่ มาเป็นการกำกับดูแลและให้บริการผู้เสียภาษีอย่างใกล้ชิด เป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน เป็นการบริหารในเชิงรุก เน้นการพัฒนาด้านเทคโนโลยี โดยการนำระบบ IT เข้ามาใช้ในด้านการบริหารการจัดเก็บภาษี การให้บริการผู้เสียภาษีและ พัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ลดระยะเวลาและเพิ่มความสะดวกในการทำงานให้รวดเร็วยิ่ง ตอบสนองการให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี ผลการศึกษาพบว่า หลังการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว กรมสรรพากรสามารถจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าหมายของรัฐบาล โดยตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 จนถึงปัจจุบัน กรมสรรพากรสามารถจัดเก็บภาษีได้สูงกว่าประมาณที่ได้รับมอบหมายและสูงในอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือ ในปี พ.ศ.2545 จัดเก็บได้เพิ่มจากปี พ.ศ.2544 ร้อยละ 8.88 ปี พ.ศ.2546 เพิ่มจากปี พ.ศ.2545 ร้อยละ 15.31 และปี พ.ศ.2547 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2546 ร้อยละ 23.04 อีกทั้งกรมสรรพากรถือเป็นองค์กรของรัฐที่ถือได้ว่าประสบความสำเร็จอย่างมากในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการประชาชนผู้เสียภาษี เป็นผู้นำด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

กัลยา ณ สุพรรณ (2549) ศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจของผู้เสียภาษีต่อการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เสียภาษีต่อการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมสรรพากรในท้องที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.914 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 385 ราย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t - test คือ F - test และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 72.20 มีอายุ 36 - 45 ปี ร้อยละ 48.60 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.30 มีอาชีพรับราชการ ร้อยละ 85.70 2) ความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุงโดยรวม อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านผู้มีหน้าที่เสียภาษี ด้านเจ้าหน้าที่และการบริการ 3) ผู้ใช้บริการที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน การศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุง ไม่แตกต่างกัน ผู้ใช้บริการที่มีอาชีพต่างกัน รายได้ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิไลวรรณ เมณ์ช (2549) ศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มของหน่วยจัดเก็บ สำนักงานสรรพากรภาค 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง



ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มของหน่วยจัดเก็บสำนักงานสรรพากรภาค 5 โดยข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลทศนิยมรายปี พ.ศ.2539- 2548 โดยใช้วิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในแบบจำลองด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด ผลการศึกษา พบว่า ค่าความสามารถในการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มของหน่วยจัดเก็บภาษีของสำนักงานสรรพากรภาค 5 ขึ้นอยู่กับรายได้สาขาอุตสาหกรรม สาขาบริการ และผลการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มในปีที่ผ่านมา โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับรายได้จากภาษีมูลค่าเพิ่มต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด จังหวัดที่มีค่าความสามารถอยู่ในเกณฑ์สูงในภาค 5 คือ จังหวัดชลบุรี ระยอง ปราจีนบุรี สมุทรปราการ ฉะเชิงเทรา ตราด และนครนายก ส่วนจังหวัดที่มีค่าความสามารถอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ จังหวัดจันทบุรี และสระแก้ว และค่าดัชนีความพยายามในการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่ม พบว่า จังหวัดที่มีค่าความพยายามสูงสุด คือ จังหวัดสระแก้ว จังหวัดที่มีค่าความพยายามต่ำที่สุด คือ จังหวัดตราด ซึ่งจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีเพื่อนำไปสู่ผลจัดเก็บที่เพิ่มมากขึ้น

สัมมนา พุดตาล (2549) ศึกษา เรื่อง ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ใน กองทัพเรือ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 2) เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 3) เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรค ในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขและพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ ผลการวิจัย พบว่า 1) ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือของส่วนงานต่างๆ มีความพร้อมที่ไม่แตกต่างกัน 2) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามพบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ ความรับผิดชอบ การประเมินผล การจัดการ การมีส่วนร่วม ความชัดเจนของนโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร สามารถอธิบายความผันแปรความพร้อมในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือได้ โดยภาพรวมแล้วสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 63.97 ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 3) ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขาดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ขาดระบบสารสนเทศ

ไชยยันต์ สมพร (2550) ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัย

พบว่า 1) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 89.35 อายุไม่เกิน 40 ปี ร้อยละ 39.81 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 38.43 เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ร้อยละ 81.94 และเคยปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล 3-5 ปี ร้อยละ 34.72 2) ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการ รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามลำดับ 3) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และทันเวลา รองลงมา คือ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและให้บริการด้วยความกระตือรือร้นตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทคนิควิธีการทำงานใหม่/พัฒนาระบบการทำงาน ความตรงต่อเวลาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลได้แก่ความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากรและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ศึกษา เรื่อง ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลให้เกิดผลสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต ประชาชนผู้ให้บริการเห็นว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเห็นว่าสามารถนำหลักการดังกล่าวเข้ามาใช้และประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาแต่ละเทศบาลมีความแตกต่างกัน 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาล คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการดำเนินงาน รูปแบบการบริหาร ทักษะของบุคลากร และการจัดการด้านบุคลากรส่วนค่านิยมร่วมของเทศบาลเป็นปัจจัยเชิงลบต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาล

บัณฑิต นินมานนท์ (2550) ศึกษา เรื่อง ปัญหาการเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาการเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาใน

อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าฟังคำบรรยายหรืออบรมด้านกฎหมาย แต่เคยอ่านคำแนะนำการกรอกแบบโดยทราบกำหนดเวลาอื่นแบบเดือนที่มักไปยื่นแบบแสดงรายการ คือ เดือนมีนาคม สถานะในการยื่นแบบแสดงรายการ คือ บุคคลธรรมดา โดยยื่นด้วยตนเองและยื่นแบบแสดงรายการ ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเมืองเชียงราย ปัญหาความรู้ความเข้าใจ การรับบริการ การเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาความรู้ความเข้าใจด้านแยกประเภทเงินได้ในสภาพรวมของด้านนี้ คือ มีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ค่าแห่งกึ่งวิลส์ ลิขสิทธิ์หรือสิทธิ์อย่างอื่น ปัญหาความรู้ความเข้าใจด้านอัตราการชำระภาษี ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปรับอาญาไม่เกิน 2,000 บาท มีปัญหาการรับบริการด้านสถานที่ เจ้าพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ที่จอดรถไม่สะดวก ปัญหาการรับบริการด้านยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ตและขั้นตอนการชำระภาษี ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหาระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์

เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ (2550) ศึกษา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนเกี่ยวข้องของบุคลากรกรมที่ดินในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ผลการศึกษาพบว่า 1) การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางส่วนใหญ่ เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” โดยในส่วนของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “สมรรถนะ” อยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” น้อย 2) การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มีที่มาจากการจัดสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 โดยกรมที่ดินสามารถจัดแบ่งกลุ่มงาน โดยพิจารณาจากสายงานของข้าราชการกรมที่ดิน ออกได้เป็น 10 กลุ่มงาน จากนั้น จึงนำผลจากการสัมมนาเสนออธิบดีกรมที่ดิน เพื่อเห็นชอบและส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ประกอบการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ 3) การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินกองแผนงานได้นำสมรรถนะของกรมที่ดิน ไปใช้ในการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากร โดยได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์และคัดเลือกแนวทางวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ในส่วนของกองฝึกอบรม ได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดินในส่วนของเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ

ของกรมที่ดิน เพิ่มเติมจากเนื้อหาที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไม่ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรใหม่แต่อย่างใด

เสถียร ภูมิแถม (2550) ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น 2) ศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ภายใต้แนวคิดการบริหารงานบุคคลและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ด้วยแนวคิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจะสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในด้าน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการพ้นจากงาน ผลวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่นอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก 2) ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่นอยู่ในระดับมาก ด้านคุณลักษณะของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด 3) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น พบว่า ค่าสูงสุด คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกที่สำคัญที่สุด คือ ควรมีการกำหนดตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคลากรชัดเจน ส่วนค่าสูงสุดรองลงมาเท่ากัน 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคนที่สำคัญที่สุด คือ จัดทำแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาด้านกำลังคน/ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาที่สำคัญที่สุด คือ มีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง/ด้านการพ้นจากงานที่สำคัญที่สุด คือ มีการให้คำแนะนำในการขอรับเงินบำเหน็จ บำนาญ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรได้รับแก่บุคลากรที่จะพ้นจากงาน/ส่วนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ และให้มาตรฐานการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยที่กำหนดและวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีค่าสูงสุดเท่ากันกับ ด้านการบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญที่สุด คือ มีสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับความเดือดร้อน

ตามสิทธิอันพึงได้ และให้ความสนใจเกี่ยวกับการครองชีพของบุคลากรและได้ให้การช่วยเหลือ คิด เป็นร้อยละ 92.9 ร้อยละ 85.7 และร้อยละ 82.7 ตามลำดับ

เจษฎาภรณ์ ยาหอม (2551) ศึกษาเรื่อง การนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี 2 ปี จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลกับประชาชน และหลักการบริหารสู่เป้าหมายการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า การนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น สามารถทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดความสะดวกรวดเร็วแก่ประชาชน มีความโปร่งใส เปิดเผย และตรวจสอบได้ ส่วนหลักการบริหารที่ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญ คือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาท้องถิ่น การสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนในการบริหารงานของท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้ามาร่วมตรวจสอบการบริหารงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในการเข้ามาร่วมตรวจสอบการบริหารงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนเอง รวมทั้งการทำงานเชิงบูรณาการกับทุกภาคส่วน จึงส่งผลให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการที่ดี ประกอบกับนวัตกรรมที่ดีเด่นของแต่ละแห่งทำให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี

ฐวิษ แสงแก้ว (2551) ศึกษา เรื่อง สมรรถนะหลักทางสาธารณสุขและโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการระดับปฐมภูมิ จังหวัดอุทัยธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมิน 1) ระดับสมรรถนะหลักทางสาธารณสุข 2) ระดับโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักทางสาธารณสุข 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1) เจ้าหน้าที่สาธารณสุขชายส่วนใหญ่มีสมรรถนะหลักทางสาธารณสุขทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับยอมรับได้ ขณะที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขหญิงส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะหลักด้านที่ 4, 5 และ 6 อยู่ในระดับยอมรับได้ สัดส่วนในด้านอื่น ๆ มีต่ำกว่า 2) เจ้าหน้าที่สาธารณสุขชายส่วนใหญ่มีโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักด้านที่ 2, 3 และ 8 อยู่ในระดับที่ต้องการพัฒนา สัดส่วนในด้านอื่น ๆ มีต่ำกว่า แต่ด้านที่ 5 อยู่ในระดับยอมรับได้ ขณะที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขหญิงมีโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักด้านที่ 1, 2, 3, 7 และ 8 อยู่ในระดับที่ต้องการพัฒนา แต่ด้านที่ 4, 5 และ 6 อยู่ในระดับยอมรับได้ 3) เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเพศชายและหญิงมีระดับความสามารถตามสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านที่ 1, 2, 4, 5, 6, 7 และ 8 โดยสัดส่วนเพศชายที่มีความสามารถในระดับสามารถทำได้ด้วยตนเองมีสูง



กว่าเพศหญิง ขณะที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขชายและหญิงมีโอกาสนในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักทั้ง 8 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรเพศมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสมรรถนะหลักด้านที่ 2, 6 และกับโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักด้านที่ 6 ระยะเวลาปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับสมรรถนะหลักด้านที่ 4 และ 8 สมรรถนะหลักทางสาธารณสุขแต่ละด้านต่างเป็นตัวทำนายโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักด้านนั้นได้ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนันท์ ดิษฐกัญจน์ (2551) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาตะโหมด จังหวัดพัทลุง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ต่อการบริการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาตะโหมด จังหวัดพัทลุง และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการต่อการบริการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาตะโหมด จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 55.90 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.60 การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 36.00 รายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.20 และมีอาชีพค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 48.60 2) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ต่อการบริการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาตะโหมด จังหวัดพัทลุง โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านผู้ให้บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก อันดับแรกได้แก่ ด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ รองลงมาได้แก่ ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ และด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกตามลำดับ 3) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ใช้บริการที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอาชีพต่างกัน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

นาวิรัตน์ จำจด (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน 3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในกรมการพัฒนาชุมชน 4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70 ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานในสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนมีความแตกต่างกัน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการ



บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และ ตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของ วรเดช จันทรศร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 76.2 3) จุดแข็ง ที่เสริมให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ คือ หน่วยงานมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้ในการทำงานพัฒนาชุมชน จุดอ่อน คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โอกาส คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ประชาชน และเครือข่าย เข้ามาร่วมสนับสนุนการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และอุปสรรค คือ บทบาทภารกิจของหน่วยงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 4) จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรมีการผลักดันการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมทั้งในส่วนของการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล 2) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ทั้งนี้ จากการสำรวจแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 2.9

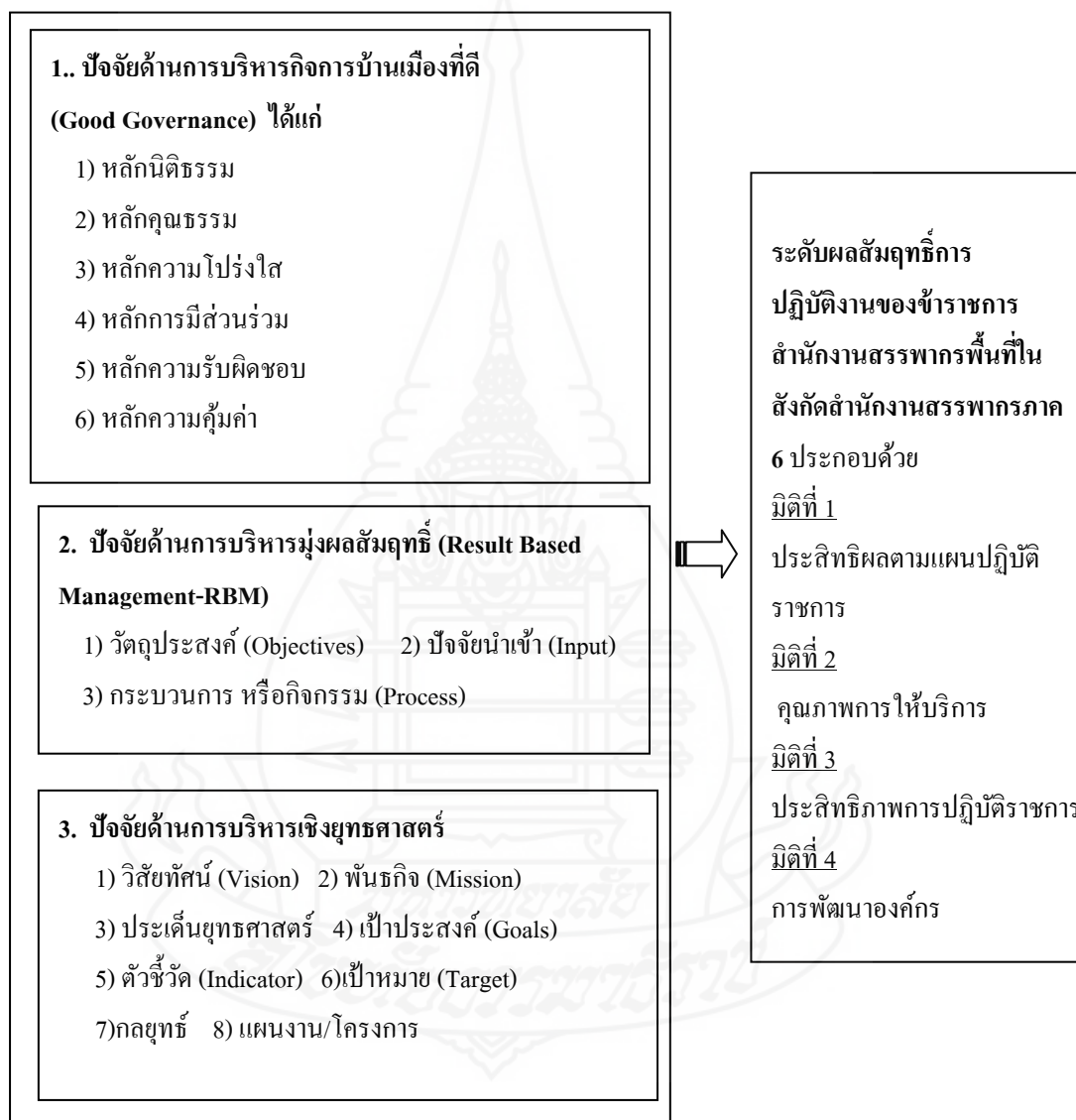


## 11. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

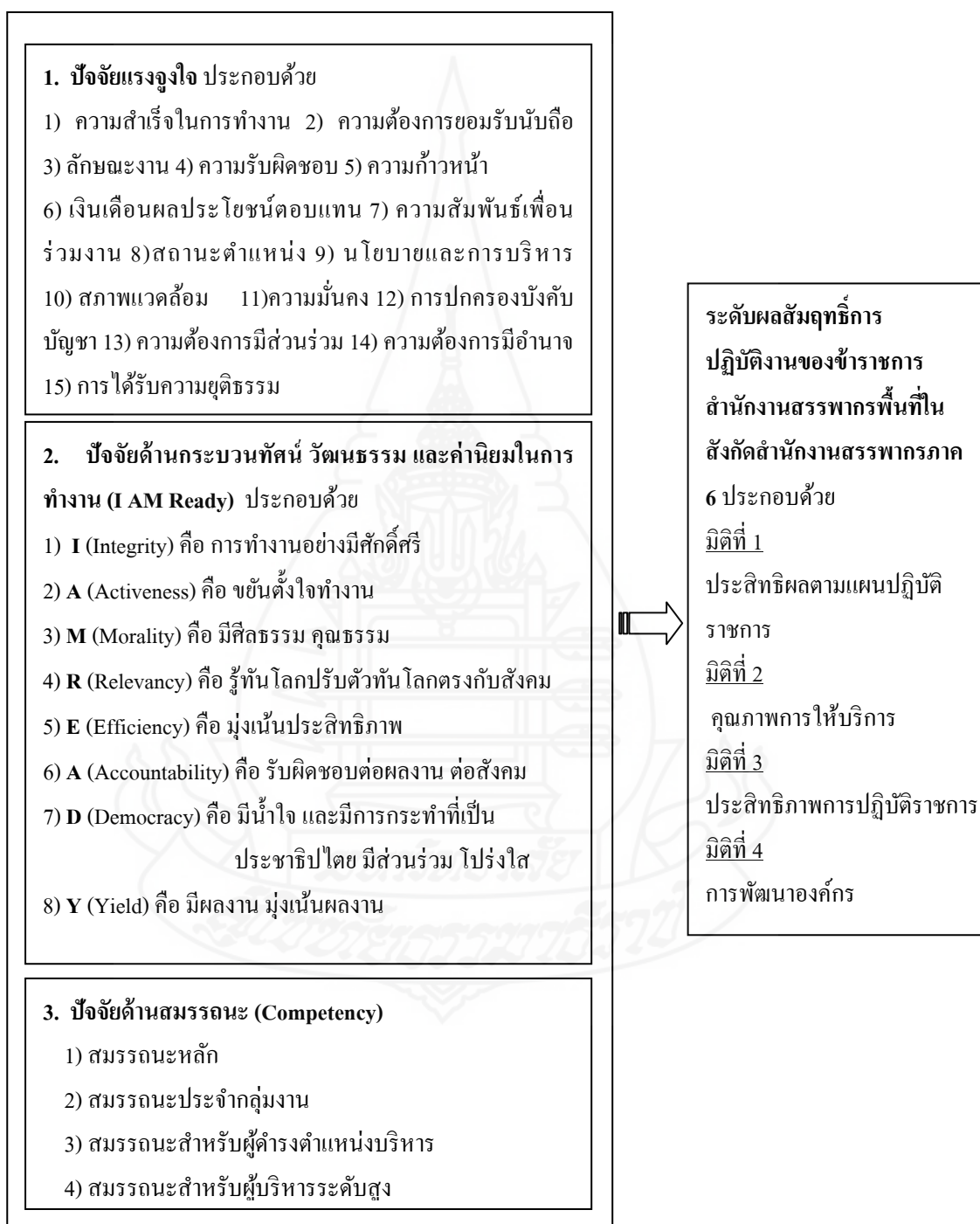


ภาพที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

## กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล



ภาพที่ 2.9 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวความคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวความคิดการวิจัย ได้ดังนี้

**11.1 ตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)** ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

**11.2 ตัวแปรด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM)** ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ หรือกิจกรรม (Process)

**11.3 ตัวแปรด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์** ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (Indicator) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ

**11.4 ตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจ** ได้แก่ ความรู้สึกของข้าราชการที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทน ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน สถานะตำแหน่ง นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อม ความมั่นคง การปกครองบังคับบัญชา ความต้องการมีส่วนร่วม ความต้องการมีอำนาจ การได้รับความยุติธรรม ได้รับการสนับสนุนจาก ทฤษฎีเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ของ อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของเอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมกเกรเกอร์ (McGregor) และทฤษฎีผลสัมฤทธิ์การจูงใจ ของ เดวิด ซี แม็คคลีแลนด์ (David C. McClelland)

**11.5 ตัวแปรกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)** สืบเนื่องมาจากการที่สำนักงาน กพร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) โดยยุทธศาสตร์ที่ 5 กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ประกอบด้วย **I (Integrity)** การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน **A (Activeness)** ขยัน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก โดยมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง **M (Morality)** มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมเสียสละ

ยึดหลักวิชาการและจรรยาบรรณวิชาชีพ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ **R** (Relevancy) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล **E** (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย โดยมุ่งผลสำเร็จของงานโดยมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายในระยะเวลาที่กำหนด **A** (Accountability) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการมอบหมายที่ชัดเจน รับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อการทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ **D** (Democracy) มีใจและการกระทำเป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น **Y** (Yield) มุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

**11.6 ตัวแปรด้านสมรรถนะ (Competency)** ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก, สมรรถนะสำหรับสายงาน, สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) และตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ของแมคเคลีแลนด์ (David McClelland)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยมีการกำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบไม่ทดลองโดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เนื่องจากเป็นการประเมินระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ณ ช่วงเวลาหนึ่งโดยเน้นการวัดครั้งเดียว โดยสอบถามความคิดเห็นจากข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 และผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์สรรพากรพื้นที่

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

ประชากร ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการในตำแหน่ง สรรพากรพื้นที่, นักวิชาการสรรพากร, นักตรวจสอบภาษี, นักวิชาการภาษี, นิติกร, เจ้าพนักงานสรรพากร,



เจ้าพนักงานธุรการ, เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี, เจ้าพนักงานพัสดุ, เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 814 คน ซึ่งสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ประกอบด้วย

- 1) สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1
- 2) สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2
- 3) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1
- 4) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2
- 5) สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี
- 6) สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี
- 7) สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี
- 8) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี
- 9) สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์
- 10) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม



ตารางที่ 3.1 สรุปกรอบอัตรากำลังข้าราชการ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงาน  
สรรพากรภาค 6 ดังนี้

สำนักงาน สรรพากรพื้นที่ / ตำแหน่ง	สรรพากรพื้นที่	นักวิชาการสรรพากร	นักตรวจสอบภาษี	นักวิชาการภาษี	นิติกร	เจ้าพนักงานสรรพากร	เจ้าพนักงานธุรการ	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	เจ้าพนักงานพัสดุ	เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์	รวม
นครปฐม 1	1	21	27	6	5	16	9	1	1	1	88
นครปฐม 2	1	20	29	4	5	16	11	1	1	0	88
สมุทรสาคร 1	1	22	30	5	4	8	12	1	1	1	85
สมุทรสาคร 2	1	24	25	5	5	13	4	0	0	0	77
ราชบุรี	1	19	22	6	7	10	21	2	2	1	91
เพชรบุรี	1	15	17	8	7	8	16	2	1	1	76
กาญจนบุรี	1	20	18	4	7	11	15	2	1	1	80
สุพรรณบุรี	1	17	20	7	7	13	12	2	2	1	82
ประจวบคีรีขันธ์	1	22	14	8	6	11	12	3	2	1	80
สมุทรสงคราม	1	17	14	8	6	9	9	1	1	1	67
รวม	10	197	216	61	59	115	121	15	12	8	814

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร ณ เดือน กันยายน  
2550 และบัญชีรายละเอียดการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ แนบท้ายคำสั่งกรมสรรพากร  
ที่ 155/2552 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2552

## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 รวม 10 พื้นที่ รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

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

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

การแทนค่า : หาขนาดกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมสรรพากร ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

$$\begin{aligned} \text{สูตร } n &= \frac{814}{1 + 814 (0.05)^2} \\ &= 268.20 \end{aligned}$$

และทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling ) โดยการสุ่มตัวอย่างประชากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ออกเป็น 10 พื้นที่ ซึ่งแต่ละพื้นที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน โดยคำนวณหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ เมื่อแทนค่าสูตร โดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละพื้นที่ ปรากฏว่าจะต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน ดังแสดงผลในตารางที่ 3.2

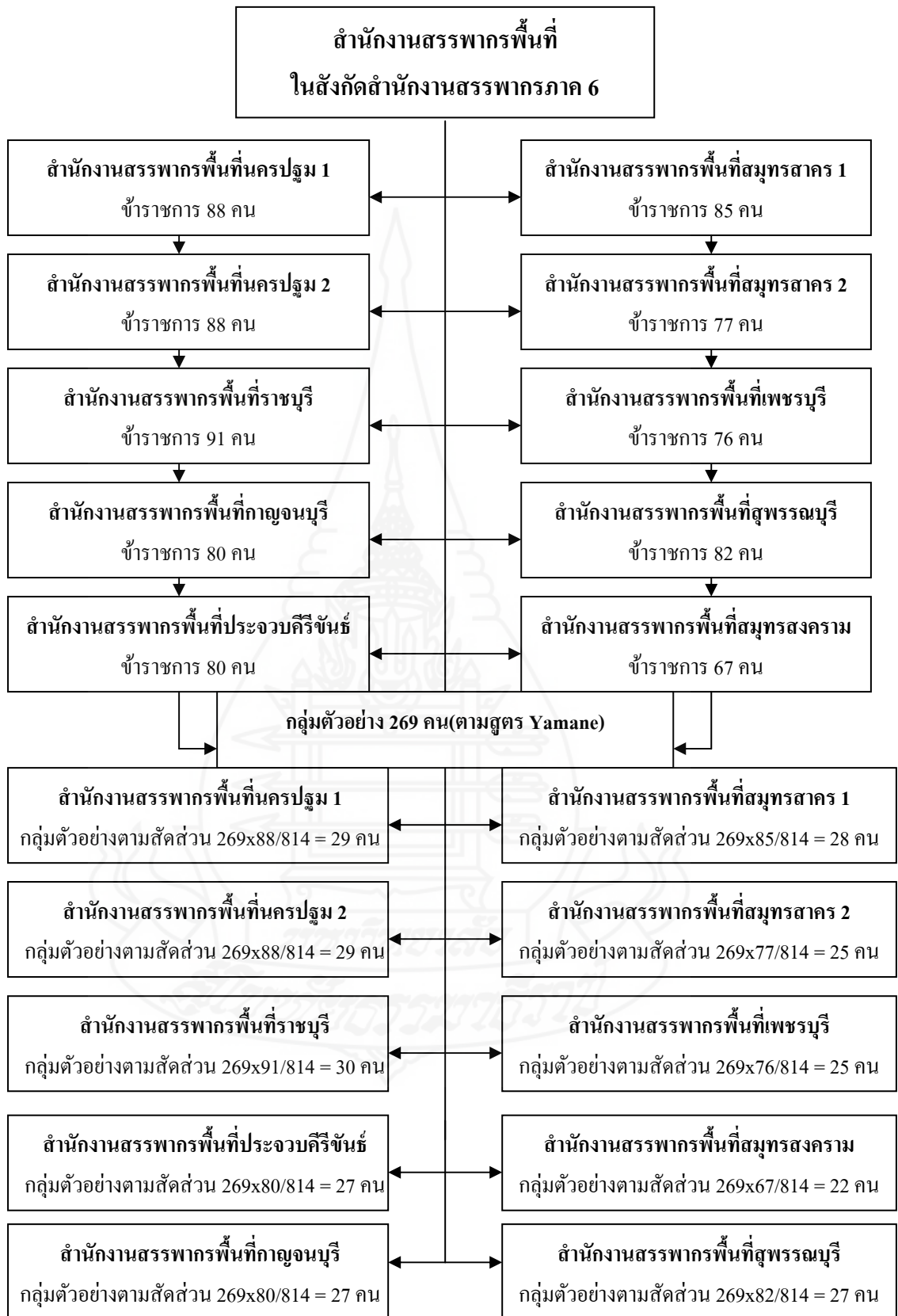
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

(หน่วย : คน)

สำนักงานสรรพากรพื้นที่	จำนวน	
	ข้าราชการสรรพากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1	88	29
2. สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2	88	29
3. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1	85	28
4. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2	77	25
5. สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี	91	30
6. สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี	76	25
7. สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี	80	27
8. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี	82	27
9. สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์	80	27
10. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม	67	22
รวม	814	269

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมสรรพากร ณ เดือนกันยายน 2550 และบัญชีรายละเอียดการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ แนบท้ายคำสั่งกรมสรรพากร ที่ 155/2552 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2552

**2.2.1 วิธีการสุ่มตัวอย่าง** สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามสำนักงานสรรพากรพื้นที่และเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ โดยคำนวณจำนวนตัวอย่างตามสูตรของ Yamane และกำหนดค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.05 จากจำนวนประชากร 814 คน จึงคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ 269 คน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้จำนวนตัวอย่าง 269 ราย โดยคำนวณจำนวนตัวอย่างจากจำนวนข้าราชการในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างของจำนวนข้าราชการ จากฐานข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกตัวอย่างตามสำนักงานสรรพากรพื้นที่และเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทั้ง 10 พื้นที่ ปรากฏผลดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง

ซึ่งหากจำแนกตามตำแหน่งงานที่จะส่วมตัวอย่างสามารถกำหนดได้ดังนี้

ตารางที่ 3.3 จำแนกตามตำแหน่งงานที่จะส่วมตัวอย่าง

สำนักงาน สรรพากรพื้นที่ / ตำแหน่ง	สรรพากรพื้นที่	นักวิชาการสรรพากร	นักตรวจสอบภาษี	นักวิชาการภาษี	นิติกร	เจ้าพนักงานสรรพากร	เจ้าพนักงานธุรการ	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	เจ้าพนักงานพัสดุ	เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์	รวม
นครปฐม 1	1	7	9	2	2	5	3	0	0	0	29
นครปฐม 2	0	7	9	1	2	5	4	0	1	0	29
สมุทรสาคร 1	0	7	10	2	2	3	4	0	0	0	28
สมุทรสาคร 2	1	8	8	1	2	4	1	0	0	0	25
ราชบุรี	1	6	7	2	2	3	7	1	1	0	30
เพชรบุรี	0	5	5	3	2	3	5	1	0	1	25
กาญจนบุรี	1	6	6	1	2	4	5	1	0	1	27
สุพรรณบุรี	0	6	6	2	2	4	4	1	1	1	27
ประจวบคีรีขันธ์	0	7	5	3	2	4	4	1	1	0	27
สมุทรสงคราม	0	6	4	3	2	3	3	0	0	1	22
รวม	4	65	69	20	20	38	40	5	4	4	269



### 3. เครื่องมือการวิจัย

การศึกษาเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามข้อมูลและวัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 323 ชุด (เพื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาอีก 20% ของกลุ่มตัวอย่าง 269 คน) และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

#### 3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลโดยทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามหรือที่เรียกว่า ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานให้กับกรมสรรพากร และพื้นที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ คำถามที่ถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยแบ่งออกเป็น

1. ด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ประกอบด้วย
  - 1) หลักนิติธรรม
  - 2) หลักคุณธรรม
  - 3) หลักความโปร่งใส
  - 4) หลักการมีส่วนร่วม
  - 5) หลักความรับผิดชอบ
  - 6) หลักความคุ้มค่า
2. ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM)

ประกอบด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ (Objectives)
- 2) ปัจจัยนำเข้า (Input)
- 3) กระบวนการ หรือกิจกรรม (Process)
3. ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ประกอบด้วย
  - 2) พันธกิจ (Mission)
  - 3) ประเด็นยุทธศาสตร์

- 4) เป้าประสงค์ (Goals)
  - 5) ตัวชี้วัด (Indicator)
  - 6) เป้าหมาย (Target)
  - 7) กลยุทธ์
  - 8) แผนงาน/โครงการ
4. ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย
- 1) ความสำเร็จในการทำงาน
  - 2) ความต้องการยอมรับนับถือ
  - 3) ลักษณะงาน
  - 4) ความรับผิดชอบ
  - 5) ความก้าวหน้า
  - 6) เงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทน
  - 7) ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน
  - 8) สถานะตำแหน่ง
  - 9) นโยบายและการบริหาร
  - 10) สภาพแวดล้อม
  - 11) ความมั่นคง
  - 12) การปกครองบังคับบัญชา
  - 13) ความต้องการมีส่วนร่วม
  - 14) ความต้องการมีอำนาจ
  - 15) การได้รับความยุติธรรม
5. ด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM Ready)

ประกอบด้วย

- 1) I (Integrity) คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
- 2) A (Activeness) คือ ขยันตั้งใจทำงาน
- 3) M (Morality) คือ มีศีลธรรม คุณธรรม
- 4) R (Relevancy) คือ รู้ทันโลกปรับตัวทันโลก ทันสังคม
- 5) E (Efficiency) คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- 6) A (Accountability) คือ รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม

7) D (Democracy) คือ มีน้ำใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย  
มีส่วนร่วม โปร่งใส

8) Y (Yield) คือ มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

6. สมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

3) สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

4) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

ทั้งนี้ ข้อคำถามทั้งหมดใช้มาตราไลเกอร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ เป็นมาตรวัดโดยมี  
หลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการ  
ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบ  
ผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นคำถามประเภทปลายเปิด (Open Form) เพื่อให้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดง  
ความคิดเห็น

ทั้งนี้ มีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ ได้แก่</b>		
<b>1. บัญชีการบริหาร กิจการบ้าน-เมืองที่ดี (Good Governance)</b>		
1.1 หลักนิติธรรม	หมายถึง การที่กรมสรรพากรได้มีการปฏิบัติงานโดยยึดข้อ กฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร และมีการกำหนด ระเบียบ คำสั่งและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งมีผลบังคับใช้เพื่อให้เกิด ความถูกต้องเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้เสียภาษีตามสภาวะ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ	
	1. การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของกรมสรรพากรให้ เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 1
	2. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย และเป็นที่ยอมรับของผู้เสียภาษี	ส่วนที่ 2 ข้อ 2
1.2 หลักคุณธรรม	หมายถึง การยึดมั่นความถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรมของ ข้าราชการสรรพากรในการบริหารและปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัย	
	3. การกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรมของกรมสรรพากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 3
	4. การยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 4
1.3 หลักความโปร่งใส	หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของสรรพากรให้ประชาชนรับทราบ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงานของ ข้าราชการสรรพากร	
	5. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 5
	6. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงานของ ข้าราชการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 6
1.4 หลักการมีส่วนร่วม	หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้เสียภาษี มีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ	
	7. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน	ส่วนที่ 2 ข้อ 7

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1.5 หลักความ รับผิดชอบ	หมายถึง การตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการ สรรพากรต่อการให้บริการที่ดีและมีความกระตือรือร้นในการ แก้ปัญหาให้กับประชาชนผู้เสียภาษี รวมถึงตระหนักถึงหน้าที่ความ รับผิดชอบในการจัดเก็บภาษีเพื่อเป็นรายได้ให้กับแผ่นดิน	
	8. ความรับผิดชอบต่อการให้บริการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 8
	9. ความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา	ส่วนที่ 2 ข้อ 9
	10. ความรับผิดชอบต่อสังคม	ส่วนที่ 2 ข้อ 10
1.6 หลักความคุ้มค่า	หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรของสำนักงาน สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ที่มีอยู่อย่าง จำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	
	11. การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 11
<b>2. บัญชีด้านการ บริหารมุ่งผล-สัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)</b>		
2.1 วัตถุประสงค์ (objectives)	หมายถึง เป้าหมายที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจที่ กำหนดขึ้น โดยวัตถุประสงค์จะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการ ดำเนินงานตามพันธกิจของกรมสรรพากร	
	12. การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อ 12
	13. การกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อ 13
2.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)	หมายถึง ทรัพยากรการบริหารที่กรมสรรพากรใช้เป็นปัจจัยในการ ทำงาน ประกอบด้วย กำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ	
	14. จำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 14
	15. การจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมต่อการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 15
	16. ความพร้อมของระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 16

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.3 กระบวนการหรือ กิจกรรม(Process)	หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิด มูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่กรมสรรพากรได้กำหนดไว้ 17. การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อ 17
<b>3. ปัจจัยด้านการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)</b>		
3.1 วิสัยทัศน์(Vision)	หมายถึง สภาพการณ์ที่กรมสรรพากรต้องการให้เป็นไปในอนาคต ซึ่งอธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป หรือต้องการให้เป็นไป ตามภาพลักษณ์ที่กรมสรรพากรต้องการให้เป็นไปในอนาคต 18. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 18
3.2 พันธกิจ (Mission)	หมายถึง ภาระหน้าที่หลักที่กรมสรรพากรได้รับมอบหมายให้ ดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานและเป็นไปตามขอบข่ายการดำเนินการซึ่งเป็น ภารกิจหลักที่มีความสำคัญ 19. ความชัดเจนในพันธกิจของกรมสรรพากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 19
3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์	หมายถึง จุดเน้นในระยะยาวที่กรมสรรพากรจะนำมาใช้ เพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ต้องการให้ บรรลุผลตามประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และ เป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็น รูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเพื่อใช้ประโยชน์ในการ กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ 20. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์กรมสรรพากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 20
3.4 เป้าประสงค์ (Goals)	หมายถึง สภาพการณ์ในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ กรมสรรพากรต้องการบรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ 21. ความชัดเจนในเป้าประสงค์ของกรมสรรพากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 21



ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3.5 ตัวชี้วัด (Indicator)	หมายถึง เกณฑ์ที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของกรมสรรพากรโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้งหรือแบบหลายตัวประกอบกัน	
	22. ความชัดเจนในตัวชี้วัดของกรมสรรพากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 22
3.6 เป้าหมาย (Target)	หมายถึง เป้าหมายหรือตัวเลขที่กรมสรรพากรต้องการที่จะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ	
	23. ความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัด	ส่วนที่ 2 ข้อ 23
3.7 กลยุทธ์	หมายถึง วิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้สำนักงานสรรพากรภาค และสำนักงานสรรพากรพื้นที่รับไปดำเนินการ	
	24. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความสอดคล้องกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 24
3.8 แผนงาน/โครงการ	หมายถึง สิ่งที่กรมสรรพากรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	
	25. ความเหมาะสมในการกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อบรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อ 25
<b>4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>		
4.1 ความสำเร็จในการทำงาน	หมายถึง การปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย ภายในเวลาที่กำหนดซึ่งการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จแล้วรู้สึกถึงความพอใจและภูมิใจในงานที่ได้ปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จ	
	26. ความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อ 26
4.2 ความต้องการยอมรับนับถือ	หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	
	27. การได้รับการยกย่องชมเชยและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อ 27
	28. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 28

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
4.3 ลักษณะงาน	หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายต่อความรู้ความสามารถ มีความน่าสนใจ 29. การทำงานมีความท้าทายและต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ส่วนที่ 2 ข้อ 29
4.4 ความรับผิดชอบ	หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย(ตรงกับข้อ 2.5 หลักความรับผิดชอบในส่วนของเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (ข้อ 7-8)	
4.5 ความก้าวหน้า	หมายถึง งานที่ปฏิบัติให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะจากการปฏิบัติงานและมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน 30. การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้า 31. ความชัดเจนในการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 30 ส่วนที่ 2 ข้อ 31
4.6 เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	หมายถึง ค่าตอบแทนอันหมายรวมถึงรายได้ ประจำเดือน เบี้ยเลี้ยง เงินประจำตำแหน่ง และสวัสดิการต่าง ๆ 32. การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 32
4.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	หมายถึง ความสามัคคี ความสนิทสนมใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นมิตร 33. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 34. ความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 33 ส่วนที่ 2 ข้อ 34
4.8 สถานะตำแหน่ง	หมายถึง อาชีพซึ่งเป็นที่ยอมรับของประชาชนในสังคม เป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี 35. ความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 35
4.9 นโยบายและการบริหาร	หมายถึง หลักในการทำงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ 36. ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายด้านการบริหาร	ส่วนที่ 2 ข้อ 36

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
4.10 สภาพแวดล้อม	หมายถึง บรรยากาศแวดล้อมในการทำงาน อาทิ เช่น ความเป็น สัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม	
	37. บรรยากาศการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 37
4.11 ความมั่นคง	หมายถึง ความเชื่อมั่นในความยั่งยืน ถาวรของตำแหน่งงานและ องค์กร การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและ ศรัทธาในองค์กรสถานะความยั่งยืนและได้รับการยอมรับจาก ภายนอกในหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร	
	38. ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 38
	39. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 39
4.12 การปกครอง บังคับบัญชา	หมายถึง ความยุติธรรม เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชาและ ความสามารถในการปกครอง บริหาร แก้ไขปัญหา ของ ผู้บังคับบัญชา รวมถึงการรับฟังข้อเสนอแนะ	
	40. ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อ 40
4.13 ความต้องการมี ส่วนร่วมของบุคลากร ภายใน	หมายถึง การได้รับโอกาสในการบริหารและตัดสินใจรวมถึงการ แก้ปัญหาภายในหน่วยงาน	
	41. การเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ส่วนที่ 2 ข้อ 41
4.14 ความต้องการ มีอำนาจ	หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปบริหารและควบคุม ให้ผู้อื่น กระทำตามที่ตนต้องการ	
	42. ความมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 42
4.15 การได้รับความ ยุติธรรม	หมายถึง การได้รับการปฏิบัติต่อข้าราชการทุกระดับชั้นอย่างเป็น ธรรมและเท่าเทียมกัน	
	43. การได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อ 43

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
<b>5. I AM READY</b>		
5.1 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)	หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน	
	44. ความทุ่มเทอุทิศสละ ในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 44
5.2 ขยัน (Activeness)	หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถไม่เกียจคร้านทำงานในเชิงรุก โดยมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จคล่องมีความทุ่มเททำงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความรอบคอบและถูกต้องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้	
	45. ความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	ส่วนที่ 2 ข้อ 45
5.3 มีศีลธรรม คุณธรรม(Morality)	หมายถึง การยึดมั่นในความดีงามปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ เสียสละ ยึดหลักวิชาการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	
	46. การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องและโปร่งใส	ส่วนที่ 2 ข้อ 46
5.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy)	หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล	
	47. ความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 47
5.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)	หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในเวลาที่กำหนด	
	48. การปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กรมสรรพากรกำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อ 48

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5.6 รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม (Accountability)	หมายถึง การทำงานด้วยความโปร่งใส การมอบหมายหน้าที่ชัดเจน รับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ ประชาชนสามารถตรวจสอบได้	
5.7 มีใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy)	49. การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส หมายถึง การทำงานโดยคำนึงถึงหลักเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรมสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้ทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	ส่วนที่ 2 ข้อ 49
5.8 มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน(Yield)	50. การเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อ 50
6. สมรรถนะ (Competency)	51. การยึดถือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ได้แก่ บทบาท ทางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตนเอง อุบนิสัย และแรงกระตุ้นที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อ 51
6.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)	หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเหมือนกัน เพื่อส่งผลให้การทำงานบรรลุผลสัมฤทธิ์	
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	52. การปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 52
- บริการที่ดี	53. การมีจิตสำนึกต่อการให้บริการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 53
- ความเชี่ยวชาญในงาน	54. ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 54
- จริยธรรม	(ตรงกับข้อ 2 หลักคุณธรรม ในเรื่องของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)	
- ความร่วมแรงร่วมใจ	55. การทำงานเป็นทีม	ส่วนที่ 2 ข้อ 55

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
<b>6.2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</b>	หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน ซึ่งต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อสายงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ	
- ความรู้ความสามารถ	56. ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 56
- การประสานงาน	57. ความสามารถในการประสานงาน เพื่อทำงานร่วมกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 57
- การให้บริการ	58. การให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 58
- การคิดวิเคราะห์	59. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 59
- การพัฒนาศักยภาพ	60. การตื่นตัวในการพัฒนาตนเองในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 60
- การสืบเสาะหาข้อมูล	61. การแสวงหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 61
- ความเข้าใจผู้อื่น	62. ความเข้าใจและเห็นใจผู้เสียภาษี	ส่วนที่ 2 ข้อ 62
- การดำเนินการเชิงรุก	63. การทำงานเชิงรุกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อ 63
- ความถูกต้องของงาน	64. ความสามารถปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง	ส่วนที่ 2 ข้อ 64
<b>6.2.1 กลุ่มนักวิชาการสรรพากรนักตรวจสอบภาษี, นักวิชาการ-ภาษี, นักวิชาการ-ภาษี, นิติกร</b>	หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร, นักตรวจสอบภาษี, นักวิชาการภาษี, นิติกร	
	65. ความสามารถในการปฏิบัติงานสนับสนุนการจัดเก็บภาษีอากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 65
	66. ความสามารถในการปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษี	ส่วนที่ 2 ข้อ 66
	67. ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานภาษี เพื่อนำมาจัดทำแผนงานการจัดเก็บภาษี	ส่วนที่ 2 ข้อ 67
	68. ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อกฎหมาย และแรงรัศ ภาษีอากรค้าง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 68



## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
6.2.2 กลุ่มเจ้าพนักงาน สรรพากร,เจ้าพนักงาน ธุรการ,เจ้าพนักงาน การเงินและบัญชี, เจ้า พนักงานพัสดุ, เจ้า พนักงานคอมพิวเตอร์	หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็น ในสายงานเฉพาะตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากร, เจ้าพนักงาน การเงินและบัญชี, เจ้าพนักงานพัสดุ, เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์	
- การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการให้บริการ และประชาสัมพันธ์	69. ความสามารถปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในการเสียภาษีให้ ผู้เสียภาษีทราบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 69
- การปฏิบัติงานธุรการ และสารบรรณ	70. ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณได้ ถูกต้องตามระเบียบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 70
- การปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การเงินและบัญชี	71. ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่าย รักษาเงิน จัดทำงบประมาณรายจ่ายได้ถูกต้องตามระเบียบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 71
- การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับพัสดุ	72. ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดหา เบิกจ่าย เก็บ รักษาซ่อมบำรุงพัสดุได้ถูกต้องตามระเบียบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 72
- การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	73. ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดูแลและแก้ไขเครื่อง คอมพิวเตอร์ให้พร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 73
6.3 สมรรถนะสำหรับผู้ ดำรงตำแหน่งบริหาร	หมายถึง สมรรถนะที่เป็นเป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ จำเป็น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร	
- วิสัยทัศน์	74. การมีวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อ 74
- การวางกลยุทธ์ ภาครัฐ	75. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 75
- ศักยภาพเพื่อนำการ ปรับเปลี่ยน	76. ภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง	ส่วนที่ 2 ข้อ 76
- การควบคุมตนเอง	77. การควบคุมตนเองในสภาวะการณ์ต่าง ๆ	ส่วนที่ 2 ข้อ 77
- การให้อำนาจแก่ผู้อื่น	78. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อ 78
6.4 สมรรถนะสำหรับผู้ บริหารระดับสูง	หมายถึง สมรรถนะที่เป็นเป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็น สำหรับผู้บริหารระดับสูง	
1) การบริหารคน	79. ความสามารถในการบริหารและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 79

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2) ความรอบรู้ในการบริหาร	80. ความสามารถในการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง	ส่วนที่ 2 ข้อ 80
3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	81. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 81
4) การบริหารอย่างมืออาชีพ	82. ความสามารถในการบริหารงานและการตัดสินใจอย่างมืออาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 82
	83. การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและรอบคอบ	ส่วนที่ 2 ข้อ 83
<b>ตัวแปรตาม ได้แก่</b>		
<b>7. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน</b>		
<b>มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>	หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ของส่วนราชการ	
	83. จำนวนภายในที่สามารถจัดเก็บได้	ส่วนที่ 3 ข้อ 1
	84. จำนวนรายผู้ประกอบการที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและมีได้เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มที่ได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีหรือรายงานแสดงรายได้และรายจ่าย ณ สถานประกอบการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 2
	85. จำนวนระบบ ICT หรือ e-Service ที่พัฒนาขึ้นใหม่เพื่อบริการประชาชนและบริหารจัดการภายใน	ส่วนที่ 3 ข้อ 3
	86. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อควบคุมและติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging)	ส่วนที่ 3 ข้อ 4
<b>มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>	หมายถึง ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการ ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี	
	87. ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 5

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
มติที่ 3 ด้าน ประสิทธิภาพการ- ปฏิบัติราชการ	88. ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 6
	89. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตประพฤติกมิชอบ	ส่วนที่ 3 ข้อ 7
	90. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติ การการป้องกันการทุจริต การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรร มาภิบาล	ส่วนที่ 3 ข้อ 8
	91. ระดับความสำเร็จของการจัดทำข้อมูลเรื่องกล่าวหา/ข้อร้องเรียน เกี่ยวกับการทุจริต การปฏิบัติและ/หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดย มิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง	ส่วนที่ 3 ข้อ 9
	92. ร้อยละของจำนวนสำนวนการสอบสวนที่ดำเนินการได้ ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ส่วนที่ 3 ข้อ 10
	93. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของ ส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและ ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 11
	94. ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	ส่วนที่ 3 ข้อ 12
	95. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัด พลังงานของส่วนราชการ อาทิ ไฟฟ้า น้ำมัน	ส่วนที่ 3 ข้อ 13
	96. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษา มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 14
	97. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	ส่วนที่ 3 ข้อ 15
มติที่ 4 ด้านการพัฒนา องค์กร	98. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามแผนตามแผน ส่งเสริม ธรรมาภิบาล (Roadmap)	ส่วนที่ 3 ข้อ 16
	หมายถึง ผลลัพธ์ในการพัฒนาองค์กร การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม รวมทั้ง การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและรักษา สภาพแวดล้อม ในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทร ให้แก่ บุคลากรทั้งหมด	

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	99. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ส่วนที่ 3 ข้อ 17
	100. ระยะเวลาการส่งรายงานการประเมินตนเอง	ส่วนที่ 3 ข้อ 18
	101. ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความครบถ้วนในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง	ส่วนที่ 3 ข้อ 19
	102. ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด	ส่วนที่ 3 ข้อ 20
	103. ผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองเชิงคุณภาพ	ส่วนที่ 3 ข้อ 21
	104. ความครบถ้วนของหลักฐานประกอบผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง	ส่วนที่ 3 ข้อ 22
	105. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของส่วนราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 23
	106. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพของส่วนราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 24

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของขั้นดังนี้

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

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	จำนวนขั้น	หมายความว่า	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.79	หมายความว่า	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.80 - 2.59	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.60 - 3.39	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.40 - 4.19	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.20 - 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด

**3.2 แบบสัมภาษณ์** เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) มีประเด็นคำถามที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบผลสัมฤทธิ์ โดยจะดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Interview) จากสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 4 คน

### 3.3 ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

3.3.3 ตรวจสอบ และนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไข ไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pre Test) กับข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

3.3.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (Cronbach's Reliability Coefficient Alpha) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{1 - \sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	คือ	ความเชื่อมั่น
	k	คือ	จำนวนข้อสอบ หรือข้อคำถาม
	$S_i^2$	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
	$S_x^2$	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปจึงถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เพียงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients) ของแบบสอบถามทั้งฉบับได้เท่ากับ .914 สำหรับค่า Reliability Coefficients ของตัวแปรอิสระแต่ละปัจจัย และตัวแปรตาม แสดงได้ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients) ของตัวแปรอิสระแบ่งตามปัจจัยและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
<b>ตัวแปรอิสระ</b>	
ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	.905
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	.811
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	.899
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	.933
ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)	.828
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)	.920
<b>ตัวแปรตาม</b>	
ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6	.860
รวมทั้งชุดแบบสอบถาม	.914



## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ แล้วไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ คือ ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด สำนักงานสรรพากรภาค 6 และการสัมภาษณ์ สรรพากรพื้นที่ รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง สามารถเก็บแบบสอบถามได้ จำนวน 269 ชุด คิดเห็น 100 %

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความ บริการค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่เก็บได้ ก่อนนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ ดังนี้

### 5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

**5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา** เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

2) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

### 5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

การหาค่าสถิติ T-test และ ANOVA เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนองระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติ
1. ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด สำนักงานสรรพากรภาค 6 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	T-test
2. ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความแตกต่างกัน	F-test (One-Way ANOVA)
3. มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยแรงจูงใจ I AM READY Competency มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6	F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

## 1.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจาก แบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1) การจัดกระทำข้อมูล (data processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเรียบเรียงแล้ว มาจัดให้เป็นระเบียบก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2) การตรวจสอบข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้มาเพียงพอหรือไม่และสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่ ถ้าได้ข้อมูลไม่ตรงกัน ก็จะต้องตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร
- 3) เมื่อตรวจสอบข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยก็จัดเตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้น
- 4) หลังจากจัดเตรียมข้อมูลดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ก็จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

## 6. ระยะเวลาในการวิจัย

เดือนกันยายน 2552 - พฤษภาคม 2553



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

*ส่วนที่ 1* ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด เงินเดือน ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ และสถานที่ทำงานปัจจุบัน

*ส่วนที่ 2* ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วยปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

*ส่วนที่ 3* ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

#### *ส่วนที่ 4* ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน

(I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 รวมทั้งประเด็นของการสัมภาษณ์สรรพากรพื้นที่ ซึ่งข้อสรุปที่ได้ แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

5.1 จุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

5.2 จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

5.3 วิธีการหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่จะปรับปรุงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

5.4 ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

5.5 ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

5.6 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดในการปฏิบัติงานรวมถึงข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 บรรลุผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด เงินเดือน ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ และสถานที่ทำงานปัจจุบัน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากร  
ภาค 6 จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน n=269	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	42	15.6
หญิง	227	84.4
2. อายุ		
25-30 ปี	23	8.6
31-35 ปี	65	24.2
36-40 ปี	65	24.2
41-45 ปี	65	24.2
มากกว่า 45 ปี	50	18.6
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	133	49.4
สมรส	121	45.0
หม้าย/หย่าร้าง	15	5.6
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษา, ปวช	8	3.0
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส	6	2.2
ปริญญาตรี	219	81.4
สูงกว่าปริญญาตรี	36	13.4
5. เงินเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	9.3
10,001-20,000 บาท	141	52.4
20,001-30,000 บาท	92	34.2
30,001-40,000 บาท	4	1.5
มากกว่า 40,000 บาท	7	2.6



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน n=269	ร้อยละ
<b>6. ตำแหน่ง</b>		
สรรพากรพื้นที่	4	1.5
นักวิชาการสรรพากร	65	24.2
นักตรวจสอบภาษี	69	25.7
นักวิชาการภาษี	20	7.4
นิติกร	20	7.4
เจ้าพนักงานสรรพากร	38	14.1
เจ้าพนักงานธุรการ	40	14.9
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	5	1.9
เจ้าพนักงานพัสดุ	4	1.5
เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์	4	1.5
<b>7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	10	3.7
5-14 ปี	135	50.2
15-24 ปี	103	38.3
25 ปีขึ้นไป	21	7.8
<b>8. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน</b>		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1	29	10.78
สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2	29	10.78
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1	28	10.41
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2	25	9.29
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี	30	11.15
สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี	25	9.29
สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี	27	10.04
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี	27	10.04

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน n=269	ร้อยละ
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์	27	10.04
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม	22	8.18

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 227 คน (ร้อยละ 84.4) ช่วงอายุที่พบมากที่สุดอยู่ในระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 65 คน (ร้อยละ 24.2) อายุ 36-40 ปี จำนวน 65 คน (ร้อยละ 24.2) และอายุ 41-45 ปี จำนวน 65 คน (ร้อยละ 24.2) เมื่อพิจารณาสถานภาพการสมรสของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 133 คน (ร้อยละ 49.4) ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 219 คน (ร้อยละ 81.40) โดยส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือน 10,001.00 - 20,000.00 บาท จำนวน 141 คน (ร้อยละ 52.40) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี จำนวน 69 คน (ร้อยละ 25.7) ระยะเวลาที่ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในสังกัดกรมสรรพากรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5 – 14 ปี จำนวน 135 คน (ร้อยละ 50.2) และปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรีมากที่สุด จำนวน 30 คน (ร้อยละ 11.15)

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วยปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อบัญชีที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 2 กลุ่มปัจจัย คือ

กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วยปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.43	0.73	มาก
2. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.31	0.81	ปานกลาง
3. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	3.63	0.64	มาก
4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.28	0.76	ปานกลาง
5. ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน	3.61	0.66	มาก
6. ปัจจัยด้านสมรรถนะ	3.61	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสมรรถนะและปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.43 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 3.31 สำหรับปัจจัยด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 3.28

## 2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

### 2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของกรมสรรพากรให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบัน	3.28	0.65	ปานกลาง
2. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายและเป็นที่ยอมรับของผู้เสียภาษี	3.41	0.64	มาก
3. ความชัดเจนในการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของกรมสรรพากร	3.34	0.71	ปานกลาง
4. การยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานในหน่วยงาน	3.40	0.71	มาก
5. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบ	3.60	0.64	มาก
6. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงานของข้าราชการ	3.05	0.84	ปานกลาง
7. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน	3.39	0.76	ปานกลาง
8. ความรับผิดชอบต่อการให้บริการของข้าราชการ	3.70	0.73	มาก
9. ความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาของข้าราชการ	3.61	0.68	มาก
10. ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.62	0.66	มาก
11. การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.35	0.69	ปานกลาง
รวม	3.43	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความรับผิดชอบต่อการให้บริการของข้าราชการมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.62 ความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.61 และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.60 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายและเป็นที่ยอมรับของผู้เสียภาษี มีค่าเฉลี่ย

3.41 ตามลำดับ และ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงาน of ข้าราชการน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

### 2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อบัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน	3.72	0.74	มาก
2. การกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมสรรพากร	3.57	0.60	มาก
3. จำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงาน	2.76	0.83	ปานกลาง
4. การจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมต่อการทำงาน	2.81	0.76	ปานกลาง
5. ความพร้อมของระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงาน	3.39	0.73	ปานกลาง
6. การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กรมสรรพากรกำหนดไว้	3.59	0.60	มาก
รวม	3.31	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมา คือ การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กรมสรรพากรกำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.59 การกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.57 ความพร้อมของระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงาน น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76

### 2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อบัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิง  
ยุทธศาสตร์

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร	3.77	0.62	มาก
2. ความชัดเจนในพันธกิจของกรมสรรพากร	3.74	0.62	มาก
3. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์กรมสรรพากร	3.76	0.61	มาก
4. ความชัดเจนในเป้าประสงค์ของกรมสรรพากร	3.78	0.62	มาก
5. ความชัดเจนในตัวชี้วัดของกรมสรรพากร	3.63	0.66	มาก
6. ความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัด	3.45	0.68	มาก
7. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความ สอดคล้องกัน	3.46	0.60	มาก
8. ความเหมาะสมในการกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อ บรรลุเป้าหมาย	3.47	0.61	มาก
รวม	3.63	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความชัดเจนในเป้าประสงค์ของกรมสรรพากรมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมา คือ ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.77 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์กรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.76 ความชัดเจนในพันธกิจของกรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.74 ความชัดเจนในตัวชี้วัดของกรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัด น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

**2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.6



ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.42	0.73	มาก
2. การได้รับการยกย่องชมเชยและไว้วางใจจาก ผู้บังคับบัญชา	3.13	0.78	ปานกลาง
3. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.37	0.66	ปานกลาง
4. การทำงานมีความท้าทายและต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	3.62	0.68	มาก
5. การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้า	3.54	0.71	มาก
6. ความชัดเจนในการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ	3.12	0.69	ปานกลาง
7. การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.64	0.87	ปานกลาง
8. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.19	0.78	ปานกลาง
9. ความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน	3.51	0.67	มาก
10. ความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.41	0.71	มาก
11. ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายด้านการบริหาร	3.39	0.63	ปานกลาง
12. บรรยากาศการทำงาน	3.27	0.81	ปานกลาง
13. ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร	3.32	0.71	ปานกลาง
14. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	3.55	0.68	มาก
15. ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังข้อเสนอแนะและ ข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.19	0.76	ปานกลาง
16. การเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	3.18	0.71	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
17. ความมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน	3.11	0.73	ปานกลาง
18. การได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา	3.11	0.80	ปานกลาง
รวม	3.28	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.28 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การทำงานมีความท้าทายและต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมา คือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 3.55 การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 3.54 ความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.51 ความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64

**2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความทุ่มเทอุตสาหะในการทำงาน (I)	3.57	0.69	มาก
2. ความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (A)	3.55	0.59	มาก
3. การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องและโปร่งใส (M)	3.62	0.68	มาก
4. ความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน (R)	3.57	0.63	มาก
5. การปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กรมสรรพากรกำหนด (E)	3.78	0.59	มาก
6. การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส (A)	3.67	0.70	มาก
7. การเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (D)	3.42	0.67	มาก
8. การยึดถือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Y)	3.70	0.63	มาก
รวม	3.61	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กรมสรรพากรกำหนด มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมา คือ การยึดถือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.70 การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.67 การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องและโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.62 ความทุ่มเทอุตสาหะในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.57 ความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

**2.2.6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการทำงาน	3.81	0.62	มาก
2. การมีจิตสำนึกต่อการให้บริการ	3.74	0.66	มาก
3. ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	3.58	0.59	มาก
4. การทำงานเป็นทีม	3.58	0.68	มาก
5. ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	3.61	0.58	มาก
6. ความสามารถในการประสานงาน เพื่อทำงานร่วมกัน	3.56	0.64	มาก
7. การให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ	3.55	0.64	มาก
8. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ	3.56	0.60	มาก
9. การตื่นตัวในการพัฒนาตนเองในการทำงาน	3.48	0.61	มาก
10. การแสวงหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.52	0.66	มาก
11. ความเข้าใจและเห็นใจผู้เสียภาษี	3.62	0.64	มาก
12. การทำงานเชิงรุกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.53	0.59	มาก
13. ความสามารถปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง	3.65	0.59	มาก
รวม	3.60	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการทำงาน มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 การมีจิตสำนึกต่อการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.74 ความสามารถปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.65 ความเข้าใจและเห็นใจผู้เสียภาษี มีค่าเฉลี่ย 3.62 ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการ

ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการตื่นตัวในการพัฒนาตนเองในการทำงาน น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

**2.2.7 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการ  
สรรพากร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นิติกร** ซึ่งต้องมีสมรรถนะประจำสายงาน  
โดยสามารถอธิบายรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการ  
สรรพากร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นิติกร

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความสามารถในการปฏิบัติงานสนับสนุนการจัดเก็บ ภาษีอากร	3.77	0.60	มาก
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษี	3.71	0.59	มาก
3. ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ฐานภาษีเพื่อนำมาจัดทำแผนงานการจัดเก็บภาษี	3.56	0.60	มาก
4. ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อกฎหมาย และเร่งรัดภาษีอากรค้างได้โดยมีประสิทธิภาพ	3.50	0.56	มาก
รวม	3.64	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง  
นักวิชาการสรรพากร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นิติกร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมี  
ค่าเฉลี่ย 3.64 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ความสามารถในการปฏิบัติงาน  
สนับสนุนการจัดเก็บภาษีอากร มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ความสามารถในการปฏิบัติงาน  
กำกับดูแลผู้เสียภาษี มีค่าเฉลี่ย 3.71 ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานภาษี  
เพื่อนำมาจัดทำแผนงานการจัดเก็บภาษี มีค่าเฉลี่ย 3.56 และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ  
ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อกฎหมาย และเร่งรัดภาษีอากรค้างได้โดยมีประสิทธิภาพ  
น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

2.2.8 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากร เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ ซึ่งต้องมีสมรรถนะประจำสายงาน โดยสามารถอธิบายรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากร เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความสามารถปฏิบัติงานประจำตำแหน่งในการเสียภาษีให้ผู้เสียภาษีทราบ	3.74	0.74	มาก
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณได้ถูกต้องตามระเบียบ	3.77	0.58	มาก
3. ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายรักษาเงิน จัดทำงบประมาณรายจ่ายได้ถูกต้องตามระเบียบ	3.87	0.65	มาก
4. ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดหาเบิกจ่ายเก็บรักษาซ่อมบำรุงพัสดุได้ถูกต้องตามระเบียบ	3.56	0.75	มาก
5. ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดูแลและแก้ไขเครื่องคอมพิวเตอร์ให้พร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.48	0.70	มาก
รวม	3.68	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากร เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและการบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่าย รักษาเงิน จัดทำงบประมาณรายจ่ายได้ถูกต้องตามระเบียบ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ความสามารถใน



การปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณได้ถูกต้องตามระเบียบ มีค่าเฉลี่ย 3.77 ความสามารถปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในการเสี่ยภาษีให้ผู้เสี่ยภาษีทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.74 ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดหา เบิกจ่าย เก็บรักษาซ่อมบำรุงพัสดุได้ถูกต้องตามระเบียบ มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสามารถในการปฏิบัติงานดูแลและแก้ไขเครื่องคอมพิวเตอร์ให้พร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

**2.2.9 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นิติกร ที่ควบคุมการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าส่วนและหัวหน้าทีม** สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นิติกร ที่ควบคุมการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าส่วนและหัวหน้าทีม

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การมีวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา	3.61	0.66	มาก
2. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ	3.55	0.63	มาก
3. ภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง	3.55	0.75	มาก
4. การควบคุมตนเองในสภาวะการณ์ต่าง ๆ	3.58	0.77	มาก
5. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.55	0.77	มาก
รวม	3.57	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการภาษี นิติกร ที่ควบคุมการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าส่วนและหัวหน้าทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมา คือ การควบคุมตนเองในสภาวะการณ์ต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.58 และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

### 2.2.10 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งสรรพากรพื้นที่

สามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งสรรพากรพื้นที่

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	4.00	0.00	มาก
2. ความสามารถในการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.00	0.000	มาก
3. การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า	4.50	0.58	มากที่สุด
4. ความสามารถในการบริหารงานแบบมืออาชีพ	3.75	0.50	มาก
5. การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและรอบคอบ	4.25	0.50	มากที่สุด
รวม	4.10	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งสรรพากรพื้นที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.10 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมา คือ การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและรอบคอบ มีค่าเฉลี่ย 4.25 การสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และ ความสามารถในการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.00 ตามลำดับและกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสามารถในการบริหารงานแบบมืออาชีพ น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

### ส่วนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ใน สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือ ระดับผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6  
จะนำเสนอโดยจำแนกตามมิติทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทั้ง 4 มิติ โดยสามารถ  
จำแนกตามรายด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

3.1.1 จำนวนภาษีที่สามารถจัดเก็บได้

3.1.2 จำนวนรายผู้ประกอบการที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและ  
มิได้เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มที่ได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีหรือ  
รายงานแสดงรายได้และรายจ่าย ณ สถานประกอบการ

3.1.3 จำนวนระบบ ICT หรือ e-Service ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่เพื่อบริการ  
ประชาชนและบริหารจัดการภายใน

3.1.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อความคุ้มครองและ  
ติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging)

#### มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

3.1.5 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม  
ในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ

3.1.6 ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ

3.1.7 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและ  
ปราบปรามการทุจริตประพุดมิชอบ

3.1.8 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการ  
การป้องกันการทุจริต การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

3.1.9 ระดับความสำเร็จของการจัดทำข้อมูลเรื่องกล่าวหา/ข้อร้องเรียน  
เกี่ยวกับการทุจริต การปฏิบัติและ/หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและ  
ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง

3.1.10 ร้อยละของจำนวนสำนวนการสอบสวนที่ดำเนินการได้ครบถ้วน สมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

3.1.11 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

*มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ*

3.1.12 ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน

3.1.13 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัด พลังงานของส่วนราชการ อาทิ ไฟฟ้า น้ำมัน

3.1.14 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษา มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ

3.1.15 ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

3.1.16 ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามแผนส่งเสริม ธรรมภิบาล (Roadmap)

*มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร*

3.1.17 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3.1.18 ระยะเวลาการส่งรายงานการประเมินตนเอง

3.1.19 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความครบถ้วนใน การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

3.1.20 ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด

3.1.21 ผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองเชิงคุณภาพ

3.1.22 ความครบถ้วนของหลักฐานประกอบผลการประเมิน องค์กรด้วยตนเอง

3.1.23 ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วน ราชการ

3.1.24 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการ ดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
	(n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<u>มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์</u>			
1. ความสามารถจัดเก็บภาษีให้ประสบผลสำเร็จ	3.67	0.59	มาก
2. การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี ณ สถานประกอบการให้กับผู้ประกอบการที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและมีได้เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม	3.62	0.60	มาก
3. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ ICT หรือ e-Service เพื่อบริการประชาชนและบริหารจัดการภายในหน่วยงาน	3.57	0.62	มาก
4. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อควบคุมและติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging)	3.53	0.58	มาก
<u>มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</u>			
5. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ	3.23	0.63	ปานกลาง
6. ความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ	3.38	0.61	ปานกลาง
7. ความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ	3.42	0.66	มาก
8. ความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการ การป้องกันการทุจริต การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	3.45	0.65	มาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9. ความสำเร็จในการจัดทำข้อมูลเรื่องกล่าวหา/ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต การปฏิบัติและ/หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง	3.36	0.66	ปานกลาง
10. ความสำเร็จในการจัดทำสำนวนการสอบสวนที่ได้ดำเนินการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.51	0.54	มาก
11. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.45	0.61	มาก
<u>มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ</u>			
12. การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุนในหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย	3.32	0.68	ปานกลาง
13. ความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ อาทิ ไฟฟ้า น้ำมัน	3.36	0.66	ปานกลาง
14. ความสำเร็จในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	3.53	0.58	มาก
15. ความสำเร็จในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	3.31	0.61	ปานกลาง
16. ความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนส่งเสริมธรรมภิบาล (Roadmap)	3.42	0.60	มาก
<u>มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร</u>			
17. ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	3.50	0.61	มาก
18. การส่งรายงานการประเมินตนเองเป็นไปตามกำหนดระยะเวลา	3.53	0.61	มาก



ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์ (n=269)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19. ความครบถ้วนในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง	3.47	0.59	มาก
20. ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด	3.44	0.60	มาก
21. ความสำเร็จในการประเมินองค์กรด้วยตนเองเชิงคุณภาพ	3.45	0.59	มาก
22. ความครบถ้วนของหลักฐานประกอบผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง	3.42	0.58	มาก
23. ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ	3.39	0.62	ปานกลาง
24. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ	3.40	0.61	มาก
รวม	3.45	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และเมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า *มิติที่ 1* ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ในเรื่องความสามารถจัดเก็บภาษีให้ประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี ณ สถานประกอบการให้กับผู้ประกอบการที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและมีได้เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ ICT หรือ e-Service เพื่อบริการประชาชนและบริหารจัดการภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.57 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อควบคุมและติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging) มีค่าเฉลี่ย 3.53 *มิติที่ 3* ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในเรื่อง ความสำเร็จในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.53 *มิติที่ 4* ด้านการพัฒนาองค์กร ในเรื่อง การส่งรายงานการประเมินตนเองเป็นไปตามกำหนดระยะเวลา

มีค่าเฉลี่ย 3.53 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 (3) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตามลำดับ ดังนี้

##### 4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ ดังนี้

$H_0$  : ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ต่ำกว่าร้อยละ 80 ( $\mu < 80$ )

$H_a$  : ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ( $\mu \geq 80$ )

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ  $H_0$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1)  $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) < .05$  และ

2

2)  $t > 0$  หรือ  $t$  มีค่าบวก

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ  $t$ -test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้  
ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Std.Error Mean	T	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงาน	3.45	.432	0.026	9.393	.000*	.000*

(n = 267)

\*P < .05

จากตารางที่ 4.14 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน  
สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 โดยมีความเบี่ยงเบน  
มาตรฐานเท่ากับ .432 และเมื่อนำมาทดสอบ  $t$ -test ได้ค่า Sig. (1-tailed) เท่ากับ .000 แต่ค่าของ  $t$   
เท่ากับ 9.393 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือ  
ยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่ง  
เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.1

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์การ  
ปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์การ  
ปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มี  
ความแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์  $f$ -test (One-Way ANOVA) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง  
( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10}$ )

$H_a$  ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความแตกต่างกัน ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9 \neq \mu_{10}$ )

$\mu_1$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1

$\mu_2$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2

$\mu_3$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1

$\mu_4$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2

$\mu_5$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี

$\mu_6$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี

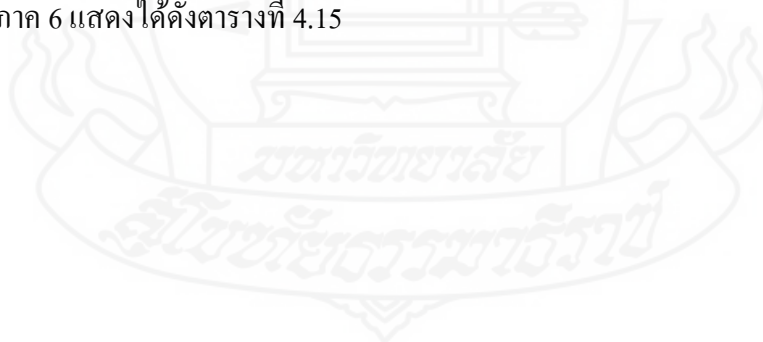
$\mu_7$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี

$\mu_8$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี

$\mu_9$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์

$\mu_{10}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม

ส่วนผลการวิเคราะห์ f-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 แสดงได้ดังตารางที่ 4.15



ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

(n=269)

พื้นที่	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig
สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1	29	3.4528	0.38	1.374	.200*
สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2	29	3.4086	0.43		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1	28	3.4554	0.47		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2	25	3.2728	0.36		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี	30	3.3893	0.49		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี	25	3.6632	0.46		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี	27	3.4385	0.42		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี	27	3.4196	0.45		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์	27	3.5289	0.38		
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม	22	3.4591	0.41		

\*P &gt; .05

จากตารางที่ 4.15 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ f-test (One way ANOVA) ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .200 และค่าของ f เท่ากับ 1.374 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  ที่กำหนดว่าค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 3.2

**4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใน**

การทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่ม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนด สมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่ม ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใน การทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

$H_a$  มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงาน สรรพากรภาค 6

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.16



ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย			
	1	2	3	4
ปัจจัยด้านสมรรถนะ ( $X_0$ )	.745	.557	.503	.410
ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $X_1$ )		.292	.226	.200
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $X_3$ )			.170	.159
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ( $X_5$ )				.133
Constant	.758	.433	.237	.220
R	.763	.799	.817	.821
R <sup>2</sup>	.582	.639	.668	.674
R <sup>2</sup> Change	.582	.057	.029	.006
Std. Error of the Estimate	.2800	.2606	.2503	.2484
F	371.182	235.419	177.851	136.725
Sig (2 tailed)	.000*	.000*	.000*	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า **ปัจจัยด้านสมรรถนะ** เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้ร้อยละ 58.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .582$ ,  $P = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ **ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .057,  $P = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม ได้แก่ **ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์** มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .029 ,  $P = .000$ ) ตัวแปรลำดับที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้ายคือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .006 ,  $P = .000$ ) และ เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปรเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้ร้อยละ 67.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .674$  ,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ( $Beta = .410$ ,  $P < .05$ ) (2) ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $Beta = .200$ ,  $P < .05$ ) (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $Beta = .159$ ,  $P < .05$ ) (4) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ( $Beta = .133$ ,  $P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีการนำ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เพิ่มมากขึ้น

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส  
อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน  
สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

5.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ  
ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากร  
ภาค 6

5.1.1 จุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด  
สำนักงานสรรพากรภาค 6

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงาน  
สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการ  
ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน  
ทั้งสิ้น 128 ราย ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน  
สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	หน่วยงานมีการนำระบบ IT มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน	70	28.2
2	เจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบสูง สามารถปฏิบัติงานได้ ตามกรอบเวลาที่กำหนด	40	16.1
3	หน่วยงานมีการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่อย่างชัดเจน	35	14.1
4	เจ้าหน้าที่มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	33	13.3
5	หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่	27	10.9
6	เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญใน การปฏิบัติงาน	25	10.1
7	หน่วยงานมีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัฒนาความรู้	18	7.3
	รวม	248	100

จากตารางที่ 4.17 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 คือ หน่วยงานมีการนำระบบ IT มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 28.2) รองลงมา เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงสามารถปฏิบัติงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 16.1) หน่วยงานมีการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่อย่างชัดเจน (ร้อยละ 14.1) เจ้าหน้าที่ที่มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.3) หน่วยงานมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 10.9) เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 10.1) และหน่วยงานมีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัฒนาความรู้ (ร้อยละ 7.3) ตามลำดับ

#### 5.1.2 จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวนทั้งสิ้น 117 ราย ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	จำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อยแต่ปริมาณงานมีมาก	61	30.8
2	หน่วยงานขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน	55	27.8
3	เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	42	21.2
4	เจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	29	14.6
5	เจ้าหน้าที่ขาดการวางแผนการปฏิบัติงาน	25	12.6
6	เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	17	8.6
7	การจัดสรรงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่	11	5.6
	รวม	198	100

จากตารางที่ 4.18 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 คือ จำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อยแต่ปริมาณงานมีมาก (ร้อยละ 30.8) รองลงมา หน่วยงานขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 27.8) เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 21.2) เจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง (ร้อยละ 14.6) เจ้าหน้าที่ขาดการวางแผนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 12.6) และ เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 8.6) และการจัดสรรงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 5.6) ตามลำดับ

### 5.1.3 โอกาสที่จะพัฒนาการทำงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบผลสำเร็จ

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่จะพัฒนาการทำงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนทั้งสิ้น 130 ราย ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าความถี่และร้อยละของโอกาสที่จะพัฒนาการทำงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบผลสำเร็จ

ข้อ	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับค่าตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ	71	30.7
2	ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	31	13.4
3	ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	35	15.2
4	ควรขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษี	67	29.0
5	ควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องที่เจ้าหน้าที่ต้องการทราบ	27	11.7
	รวม	231	100

จากตารางที่ 4.19 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โอกาสที่จะพัฒนาการทำงาน of ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบความสำเร็จ คือ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับค่าตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ (ร้อยละ 30.7) รองลงมา ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.4) ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 15.2) ควรขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษี (ร้อยละ 29.0) และควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องที่เจ้าหน้าที่ต้องการทราบ (ร้อยละ 11.7) ตามลำดับ

#### 5.1.4 ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวนทั้งสิ้น 122 ราย ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ข้อ	ข้อจำกัด	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมีผลต่อการจัดเก็บภาษี	88	45.6
2	ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน	25	13.0
3	กรอบอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับอนุมัติไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน	43	22.3
4	ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น	22	11.4
5	ฐานข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เป็นปัจจุบัน คลาดเคลื่อนไม่สามารถนำมาใช้อ้างอิง ในการปฏิบัติงานได้	15	7.8
	รวม	193	100



จากตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 คือ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมีผลต่อการจัดเก็บภาษี (ร้อยละ 45.6) รองลงมา ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.0) กรอบอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับอนุมัติไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน (ร้อยละ 22.3) ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น (ร้อยละ 11.4) และฐานข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เป็นปัจจุบันคลาดเคลื่อนไม่สามารถนำมาใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานได้ (ร้อยละ 7.8) ตามลำดับ

### 5.1.6 ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 108 ราย ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	หน่วยงานควรขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษี	55	29.4
2	หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	42	22.5
3	หน่วยงานควรจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	41	21.9
4	หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน	26	13.9
5	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	23	12.3
	รวม	187	100

จากตารางที่ 4.21 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะที่จะทำ ให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 คือ หน่วยงานควรขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษี (ร้อยละ 29.4) รองลงมา หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 22.5) หน่วยงานควรจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (ร้อยละ 21.9) หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.9) และ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ (ร้อยละ 12.3) ตามลำดับ

## 5.2 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

การสัมภาษณ์สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 4 ท่าน คือ สรรพากรพื้นที่นครปฐม 1, สรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2, สรรพากรพื้นที่ราชบุรี และสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ สัมฤทธิ์ผล มีข้อสรุป ดังนี้

**5.2.1 จุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6** ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับประมวลรัษฎากร ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงมีทักษะ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบสูง และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจในระบบงาน และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างชัดเจน โดยมีการนำระบบ IT มาใช้ในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม

**5.2.2 จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6** ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อย แต่ภาระและปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบมีมาก ทำให้ในบางครั้ง การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีงานเร่งด่วนที่สำคัญต้องดำเนินการก่อน เจ้าหน้าที่ไม่ชอบค้นคว้า พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานตามสั่ง และไม่กล้าตัดสินใจ

**5.2.3 โอกาสที่จะพัฒนาการทำงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบผลสำเร็จ** ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรมีการวางระบบบริหารการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับปริมาณเจ้าหน้าที่ เพื่อเชื่อมโยงเข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล ควรมีหลักการประสานงานที่ดี และการสื่อสารที่ดี มีความถูกต้อง รวดเร็ว ชัดเจนต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่าง ๆ มอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีการค้นคว้าข้อมูล รวมถึงมีการสนับสนุนส่งเสริมเพื่อพัฒนาการใช้ระบบ IT

**5.2.4 ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6** ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ต้องยึดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติบางเรื่อง ไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็นได้มากนัก เช่น ถูกจำกัดเวลาในการทำงานบางประเภท ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วน จึงเกิดความลังเลในการตัดสินใจ แนวทางการปฏิบัติงานและการรายงานมีความซ้ำซ้อน กรอบอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอนุมัติไม่เหมาะสมกับปริมาณงานงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ อาทิ เช่น คอมพิวเตอร์ 프린เตอร์ ยานพาหนะ มีอยู่อย่างจำกัด สภาวะความคดค้างทางเศรษฐกิจมีผลต่อการจัดเก็บภาษีอากรไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์

**5.2.5 ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น** ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ต้องปรับทัศนคติในการทำงานของข้าราชการ ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าเผชิญต่อการตัดสินใจด้วยเหตุและผลที่น่าเชื่อถือ ดังนั้น จึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ใฝ่หาความรู้ ทันท่วงทีต่อการเกิดขึ้นอันเป็นผลกระทบต่อการทำงาน และการดำรงชีวิตในปัจจุบันเสมอ ควรมีการสร้างแรงจูงใจ และค่าตอบแทนการปฏิบัติงานควรมีการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยจะทำการนำเสนอผลการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

1.1.4 เพื่อเสนอแนะนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความแตกต่างกัน

1.2.3 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยแรงจูงใจ, I AM READY, Competency

มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

**1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง** คือ ข้าราชการในตำแหน่ง สรรพากรพื้นที่, นักวิชาการสรรพากร, นักตรวจสอบภาษี, นักวิชาการภาษี, นิติกร, เจ้าพนักงานสรรพากร, เจ้าพนักงานธุรการ, เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี, เจ้าพนักงานพัสดุ, เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 รวมจำนวน 814 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 269 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้สูตรหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

#### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) แบบสอบถาม โดยสอบถามจากข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ประกอบด้วย องค์กรประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด เงินเดือน ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ และสถานที่ทำงานปัจจุบัน ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-End) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นโดยอิสระเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบความสำเร็จ จำนวน 5 ข้อ

2) แบบสัมภาษณ์ เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ คือ สรรพากรพื้นที่ จำนวน 4 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) มีประเด็นคำถามที่เป็นแบบมีการกำหนดเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยเลือกอย่างเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้วิจัย เป็นประเด็นคำถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะ การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบความสำเร็จ จำนวน 5 ข้อ



**1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1 ปรากฏผลว่า หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) ได้เท่ากับ .914

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552 ถึงวันที่ 18 มกราคม 2553 เป็นเวลา 68 วัน โดยทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 10 หน่วยงาน โดยส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบจำนวน 269 คน พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายในวันที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับโดยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานช่วยติดตามแบบสอบถามให้ ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 269 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) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นในเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

(2) สถิติเชิงอนุมาน แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- ค่า T-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

- ค่า F-test (One-Way ANOVA) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความแตกต่างกัน



- ค่า F-test โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จาก กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลประกอบด้วย ปัจจัยแรงจูงใจ I AM READY Competency มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์การบริหารงานของสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

**1.4 ผลการวิจัย** ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยมีประเด็นสำคัญ สรุปได้ ดังนี้

#### **1.4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง**

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 269 คน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สูงสุด เงินเดือน ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ และสถานที่ทำงานปัจจุบัน พบว่า

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 227 คน (คิดเป็นร้อยละ 84.4) และเป็นเพศชาย จำนวน 42 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.6)

อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 65 คน (คิดเป็นร้อยละ 24.2) , ช่วงอายุ 36-40 ปี จำนวน 65 คน (คิดเป็นร้อยละ 24.2), ช่วงอายุ 41-45 ปี จำนวน 65 คน (คิดเป็นร้อยละ 24.2) รองลงมาช่วงอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 50 คน (คิดเป็นร้อยละ 18.6) และช่วงอายุ 25-30 ปี จำนวน 23 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.60)

สถานภาพการสมรส ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น โสด จำนวน 133 คน (คิดเป็นร้อยละ 49.4) รองลงมาสถานภาพสมรส จำนวน 121 คน (คิดเป็นร้อยละ 45.0) และหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 15 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.6)

ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 219 คน (คิดเป็นร้อยละ 81.4) รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 36 คน (คิดเป็นร้อยละ 13.4) ระดับมัธยมศึกษา, ปวช จำนวน 8 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.0) และระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.2)

เงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับอยู่ระหว่าง 10,001.00 -20,000.00 บาท จำนวน 141 คน (คิดเป็นร้อยละ 52.4) รองลงมาอยู่ระหว่าง 20,001.00-30,000.00 บาท จำนวน 92 คน (คิดเป็นร้อยละ 34.2) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000.00 บาท จำนวน 25 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.3) ได้รับเงินเดือนมากกว่า 40,000.00 บาท จำนวน 7 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.6) และได้รับเงินเดือน 30,001.00 – 40,000.00 บาท จำนวน 4 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.5)

ตำแหน่งปัจจุบันของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี จำนวน 69 คน (คิดเป็นร้อยละ 25.7) รองลงมาเป็นตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร จำนวน 65 คน (คิดเป็นร้อยละ 24.2) ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 40 คน (คิดเป็นร้อยละ 14.9) เจ้าพนักงานสรรพากร จำนวน 38 คน (คิดเป็นร้อยละ 14.1) ตำแหน่งนักวิชาการภาษี จำนวน 20 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.4) ตำแหน่งนิติกร จำนวน 20 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.4) ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน 5 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.9) และตำแหน่งสรรพากรพื้นที่ จำนวน 4 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.5)

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมสรรพากรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5 – 14 ปี จำนวน 135 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.2) รองลงมามีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 15 - 24 ปี จำนวน 103 คน (คิดเป็นร้อยละ 38.3) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 25 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.8) และระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.7)

#### **1.4.2 ความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6**

ในเรื่อง ความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จะแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ 1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ ดังนี้

1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประเมินระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับมาก คือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และเมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า *มิติที่ 1* ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ ในเรื่อง ความสามารถจัดเก็บภาษีให้ประสบผลสำเร็จ เป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี ณ สถานที่ประกอบการให้กับผู้ประกอบการที่

มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและมีได้เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ ICT หรือ e-Service เพื่อบริการประชาชนและบริหารจัดการภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.57 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อควบคุมและติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging) มีค่าเฉลี่ย 3.53 *มิติที่ 3* ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในเรื่อง ความสำเร็จในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.53 *มิติที่ 4* ด้านการพัฒนาองค์กร ในเรื่อง การส่งรายงานการประเมินตนเองเป็นไปตามกำหนดระยะเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.53 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า *มิติที่ 2* ด้านคุณภาพการให้บริการ คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ เป็นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ประสพความสำเร็จน้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มตัวแปรด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) 2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) 3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มตัวแปรปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ 2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยรายด้าน พบว่า

(1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ความรับผิดชอบต่อการให้บริการของข้าราชการ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.70 รองลงมา คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.62 ความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.61 และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.60 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายและเป็นที่ยอมรับของผู้เสียภาษี มีค่าเฉลี่ย 3.41 ตามลำดับ และ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงานของข้าราชการ น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

(2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการหรือกิจกรรม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมา คือ การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กรมสรรพากรกำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.59 การกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.57 ความพร้อมของระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงาน น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76

(3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ ความชัดเจนในเป้าประสงค์ของกรมสรรพากร มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมา คือ ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.77 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์กรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.76 ความชัดเจนในพันธกิจของกรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.74 ความชัดเจนในตัวชี้วัดของกรมสรรพากร มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัด น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

(4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.28 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การทำงานมีความท้าทายและต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมา คือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 3.55 การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 3.54 ความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.51 ความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64

(5) ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) และมุ่งมั่นผลงาน (Yield)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กรมสรรพากรกำหนด มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมา คือ การยึดถือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.70 การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.67 การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องและโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.62 ความทุ่มเทอุตสาหะในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.57 ความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

#### (6) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ แปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการทำงาน มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 การมีจิตสำนึกต่อการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.74 ความสามารถปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.65 ความเข้าใจและเห็นใจผู้เสียภาษี มีค่าเฉลี่ย 3.62 ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อ การตื่นตัวในการพัฒนาตนเองในการทำงาน น้อยที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

**1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน** ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้



2) การวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ( $F = 1.374$ ,  $P = .200$  ดังนั้น  $P > .05$ ) จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  ที่กำหนดไว้ว่า ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน

3) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีอยู่ 4 ตัวแปร ที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) 2) ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) 3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) 4) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)

(1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้ร้อยละ 58.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .582$ ,  $P = .000$ )

(2) ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้ร้อยละ 5.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .057$ ,  $P = .000$ )

(3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้ร้อยละ 2.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .029$ ,  $P = .000$ )



## (4) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

(I AM READY) เป็นตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย ความสามารถอธิบายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้ร้อยละ 0.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .006 ,  $P = .000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปรเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้ร้อยละ 67.4 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .674$  ,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปรพบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ( $Beta = .410$  ,  $P < .05$ ) (2) ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $Beta = .200$  ,  $P < .05$ ) (3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ( $Beta = .159$  ,  $P < .05$ ) (4) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ( $Beta = .133$  ,  $P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีการนำปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนั้น จึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรในเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้

**1.4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6** ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 มีข้อสรุปดังนี้

1) จุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) นโยบายและแนวทางการบริหารงาน

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า หน่วยงานมีการนำระบบ IT มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกรวดเร็ว หน่วยงานมีการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่อย่างชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมถึงส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัฒนาความรู้

(2) บุคลากร

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูง สามารถปฏิบัติงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งเจ้าหน้าที่มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน รวมถึงเจ้าหน้าที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

2) จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) บุคลากร

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า จำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อยแต่ปริมาณงานมีมาก เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เจ้าหน้าที่ขาดการวางแผนการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(2) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า หน่วยงานขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน อาทิ เช่น เบี้ยเลี้ยงในการออกตรวจและสำรวจ เครื่องคอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ และเครื่องถ่ายเอกสาร ซึ่งเมื่อเครื่องเสียจะไม่มีเครื่องสำรองหรือเครื่องใหม่มาทดแทนเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

(3) นโยบายและแนวทางการบริหารงาน

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า การจัดสรรงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่

3) โอกาสที่จะพัฒนาการทำงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

## (1) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับค่าตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

## (2) นโยบายและแนวทางการบริหารงาน

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า ควรขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษีและให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องที่เจ้าหน้าที่ต้องการทราบเพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

4) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและสามารถสรุปได้ ดังนี้

## (1) ภาวะเศรษฐกิจ

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าหากภาวะเศรษฐกิจของประเทศตกต่ำซึ่งมีผลต่อการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามประมาณการที่กำหนดไว้

## (2) บุคลากร

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่ากรอบอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับอนุมัติไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

## (3) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งงบประมาณที่ได้รับอนุมัติมีอยู่อย่างจำกัดทำให้ไม่สามารถจัดซื้อหรือซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพ

## (4) นโยบายและแนวทางการบริหารงาน

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ฐานข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เป็นปัจจุบัน คลาดเคลื่อน ไม่สามารถนำมาใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานได้

5) ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

## (1) นโยบายและแนวทางการบริหารงาน

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า หน่วยงานควรขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษี หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการพัฒนาฐานข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานควรจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

## (2) งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า ควรให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

**1.4.5 การแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์สรรพากรพื้นที่ เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6** ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ สรรพากรพื้นที่นครปฐม 1, สรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2, สรรพากรพื้นที่ราชบุรี และสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี โดยมีข้อสรุป ดังนี้

1) จุดแข็งในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับประมวลรัษฎากร ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงมีทักษะ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบสูง และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจในระบบงาน และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างชัดเจน โดยมีการนำระบบ IT มาใช้ในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม

2) จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่มีน้อย แต่ภาระและปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบมีมาก ทำให้ในบางครั้งการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีงานเร่งด่วนที่สำคัญต้องดำเนินการก่อน เจ้าหน้าที่ไม่ชอบค้นคว้า พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานตามสั่ง และไม่กล้าตัดสินใจ

3) โอกาสที่จะพัฒนาการทำงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ประสบผลสำเร็จ ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรมีการวางระบบบริหารการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ใน

การปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับปริมาณเจ้าหน้าที่ เพื่อเชื่อมโยงเข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล ควรมีหลักการประสานงานที่ดี และการสื่อสารที่ดี มีความถูกต้อง รวดเร็ว ชัดเจนต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่าง ๆ มอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีการค้นคว้าข้อมูล รวมถึงมีการสนับสนุนส่งเสริมเพื่อพัฒนาการใช้ระบบ IT

4) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ต้องยึดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติบางเรื่อง ไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็นได้มากนัก เช่น ถูกจำกัดเวลาในการทำงานบางประเภท ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วน จึงเกิดความลังเลในการตัดสินใจ แนวทางการปฏิบัติงานและการรายงานมีความซ้ำซ้อนกรอบอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอนุมัติไม่เหมาะสมกับปริมาณงานงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อซื้อวัสดุอุปกรณ์ อาทิ เช่น คอมพิวเตอร์ 프린เตอร์ ยานพาหนะ มีอยู่อย่างจำกัด สภาวะความตึงเครียดทางเศรษฐกิจมีผลต่อการจัดเก็บภาษีอากรไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์

5) ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ต้องปรับทัศนคติในการทำงานของข้าราชการ ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกล้าเผชิญต่อการตัดสินใจด้วยเหตุและผลที่น่าเชื่อถือ ดังนั้น จึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ใฝ่หาความรู้ ทันทต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลกระทบต่องาน และการดำรงชีวิตในปัจจุบันเสมอ ควรมีการสร้างแรงจูงใจ และค่าตอบแทนการปฏิบัติงานควรมีการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

## 2. การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

**2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน** เพื่อประเมินระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ตามกรอบของ กพร.ทั้ง 4 มิติ กล่าวคือ *มิติที่ 1* ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ *มิติที่ 2* ด้านคุณภาพการให้บริการ *มิติที่ 3* ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ *มิติที่ 4*



ด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ขอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมีจุดเริ่มต้นจากการปฏิรูประบบราชการ เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า “การปฏิรูปการจัดการภาครัฐให้ความสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐที่มุ่งเน้นผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Reinventing Government ที่ให้ความสำคัญต่อการเป็น Results-oriented Government เริ่มต้นจากการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ (Result Based Management) หรือที่เรียกย่อว่า RBM โดยให้ความสำคัญต่อการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักก็มีการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก โดยทั้งหมดเน้นวิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการได้ทราบถึงทิศทางในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร” อีกทั้ง ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังนี้ 1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ไว้เป็นการล่วงหน้า 2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ 3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร.กำหนด 4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจหรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) รวมถึงให้ความสำคัญในเรื่อง “การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ” ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) และเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ กรมสรรพากรได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับกระทรวงการคลัง และสำนักงานสรรพากรภาค ได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับกรมสรรพากร และสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับสำนักงานสรรพากรภาค ตามลำดับ เพื่อเป็นการถ่ายทอด ตัวชี้วัด และเป้าหมายองค์กรลงสู่การปฏิบัติ และมีระบบเชื่อมโยงความ



รับผิดชอบในความสัมฤทธิ์ผลร่วมกับหน่วยงานผู้ปฏิบัติโดยให้ความสำคัญต่อการประเมินผลของการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ ดังนี้

**มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย**

1. ความสามารถจัดเก็บภาษีให้ประสบผลสำเร็จ สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะกรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการที่มีภารกิจในการจัดเก็บภาษีอากรเพื่อเป็นรายได้ของแผ่นดิน ผลสัมฤทธิ์ของงานจึงเป็นการเปรียบเทียบจำนวนภาษีที่สามารถจัดเก็บได้กับประมาณการที่ได้รับมอบหมายให้จัดเก็บภาษีอากร จากผลการศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6 มีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษีสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1 สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม สอดคล้องกับรายงานผลการจัดเก็บภาษีปีงบประมาณ 2551 สำนักงานสรรพากรภาค 6 สามารถจัดเก็บภาษี ได้จำนวน 32,389.540 ล้านบาท ซึ่งจัดเก็บได้สูงกว่าปีงบประมาณ 2550 จำนวน 2,665.291 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.97 และเมื่อเปรียบเทียบกับประมาณการจัดเก็บภาษีปีงบประมาณ 2551 สำนักงานสรรพากรภาค 6 สามารถจัดเก็บภาษีได้สูงกว่าประมาณการ จำนวน 328.597 ล้านบาท มากกว่าประมาณการ ร้อยละ 1.02 ในกรณีดังกล่าวจึงเห็นว่าผลปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ซึ่ง เดวิด ออสเบอร์น และเทด แกปเบอร์ (David Osborne และ Ted Gaebler) (อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตน์ พันธ์ 2547: 205-206) ที่ได้สรุปปรัชญาแนวคิดการเปลี่ยนโฉมภาครัฐ โดยต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government) และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วิณา ช่วยสกุล (2548) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีตามนโยบายแนวใหม่ : กรณีศึกษากรมสรรพากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีตามนโยบายการจัดเก็บภาษีในอดีตก่อนปี พ.ศ.2544 และประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีตามนโยบายการจัดเก็บภาษีแนวใหม่ โดยใช้ผลการจัดเก็บภาษีเป็นตัวชี้วัด ซึ่งแนวนโยบายมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ในอดีตเน้นการตรวจสอบภาษีโดยวิธีการออกหมายเรียกตรวจสอบและการตรวจปฏิบัติการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการตรวจภาษีย้อนหลัง โดยได้ปรับเปลี่ยนการบริหารนโยบายการจัดเก็บภาษีแนวใหม่ มาเป็นการกำกับดูแลและ

ให้บริการผู้เสียหายอย่างใกล้ชิดเป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน เป็นการบริหารในเชิงรุก เน้นการพัฒนาด้านเทคโนโลยีโดยการนำระบบ IT เข้ามาใช้ในด้านการบริหารจัดการเก็บภาษี การให้บริการผู้เสียหายและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ลดระยะเวลาและเพิ่มความสะดวกในการทำงานให้รวดเร็วยิ่ง ตอบสนองการให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียหาย ผลการศึกษาพบว่า หลังการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว กรมสรรพากรสามารถจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าหมายของรัฐบาล โดยตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 จนถึงปัจจุบัน กรมสรรพากรสามารถจัดเก็บภาษีได้สูงกว่าประมาณที่ได้รับมอบหมายและสูงในอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือ ในปี พ.ศ.2545 จัดเก็บได้เพิ่มจากปี พ.ศ.2544 ร้อยละ 8.88 ปี พ.ศ.2546 เพิ่มจากปี พ.ศ.2545 ร้อยละ 15.31 และปี พ.ศ.2547 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2546 ร้อยละ 23.04 อีกทั้งกรมสรรพากรถือเป็นองค์กรของรัฐที่ถือได้ว่าประสบความสำเร็จอย่างมากในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการประชาชนผู้เสียหาย เป็นผู้นำด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2. ความสำเร็จในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี ณ สถานประกอบการให้กับผู้ประกอบการที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและมีได้เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ จากปัญหาของผู้เสียหายที่ไม่เข้าใจในเรื่องการเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ซึ่งมีการยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาไว้ไม่ถูกต้องจึงทำให้มีภาระภาษี เบี้ยปรับและเงินเพิ่มในภายหลัง ซึ่งตามแผนการปฏิบัติราชการจึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัด เป็นจำนวนรายผู้ประกอบการที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและมีได้เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มที่ได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีหรือรายงานแสดงรายได้และรายจ่าย ณ สถานประกอบการ โดยให้เจ้าหน้าที่ที่กำกับดูแลทุกพื้นที่ที่มีการกำกับดูแลผู้เสียหายโดยการติดตามบนระบบกำกับดูแลฯ วางแผนในการออกให้คำแนะนำ ณ สถานประกอบการของผู้เสียหาย เพื่อให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับภาษีอากร เช่น การกรอกแบบแสดงรายการทางภาษีต่าง ๆ ที่ถูกต้องเพื่อให้ได้แบบแสดงรายการที่ถูกต้อง ครบถ้วน ลดภาระผู้ประกอบการและกรมสรรพากร เพื่อไม่ให้เกิดภาระภาษีในภายหลัง รวมทั้งทำให้สามารถจัดเก็บภาษีถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับสภาพกิจการ และเป็นปัจจุบัน ไม่ก่อให้เกิดหนี้ภาษีอากรค้าง ลดภาระผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่สรรพากร ซึ่งข้าราชการที่ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของบัณฑิตนิพนธ์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาอำเภอเมืองจังหวัดเชียงราย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าฟังคำบรรยายหรืออบรมด้านกฎหมายแต่เคยอ่านคำแนะนำการกรอกแบบฯ ปัญหาความรู้ ความเข้าใจด้านแยก

ประเภทเงินได้ในภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง ปัญหาความรู้ความเข้าใจด้านอัตราการชำระภาษีมีระดับปานกลาง และปัญหาการรับบริการด้านสถานที่ เจ้าพนักงานฯมีระดับปานกลาง

3. ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ ICT หรือ e-Service เพื่อบริการประชาชน และบริหารจัดการภายในหน่วยงาน สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ กรมสรรพากรเน้นให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ ICT ซึ่งถือเป็น 1 ใน 3 ยุทธศาสตร์หลักของกรมสรรพากร คือ การพัฒนา ICT เชิงรุก โดยเริ่มต้นจากการปฏิรูปการปฏิบัติงานโดยนำนโยบาย e-Revenue มาพัฒนาระบบปฏิบัติงานและการให้บริการเป็นแบบออนไลน์ เปิดให้บริการยื่นแบบแสดงรายการชำระภาษีผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต ได้ครอบคลุมทุกประเภทภาษีผ่านทางเว็บไซต์ [www.rd.go.th](http://www.rd.go.th) และพัฒนาระบบงานเครือข่ายราชการ (Intranet) ให้เจ้าหน้าที่เข้าถึงข้อมูลได้พร้อมกันทั่วประเทศ โดยการกำกับดูแลและจัดทำฐานข้อมูลรายตัวผู้เสียภาษีให้เจ้าหน้าที่เรียกใช้งานได้ตามสิทธิที่กำหนด จากความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกรมสรรพากรได้รับรางวัล “ไอทีภาครัฐดีเด่น” ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2546 โดยได้รับรางวัลชนะเลิศ โครงการบริการประชาชนแบบ Online ดีเด่น เรื่อง การให้บริการยื่นแบบและชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต , รางวัลชนะเลิศ โครงการไอทีเพื่อการบริหารองค์กรดีเด่น เรื่อง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบนเครือข่ายราชการ (Intranet) แคนนำเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และรางวัลชมเชย โครงการความร่วมมือดีเด่นด้านไอที เรื่อง ระบบบัญชี และการนำเงินส่งคลังด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และอีก 1 ในความภาคภูมิใจที่กรมสรรพากรในฐานะตัวแทนจากประเทศไทยได้รับรางวัลชนะเลิศ eASIA Award ประเภทธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ (eBusiness in the Public Sector) ซึ่งจัดโดย AFAT (Asia Pacific Council for Trade Facilitation and Electronic Business) ซึ่งเป็นสภาระหว่างประเทศกลุ่มเอเชียแปซิฟิก ซึ่งส่งผลงานชื่อ ยุทธศาสตร์ e-Revenue เพื่อการปฏิรูปการบริหารจัดเก็บภาษีอากร โดยกรมสรรพากรผลงานชิ้นนี้แสดงถึงการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในกรมสรรพากร เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปครั้งใหญ่ ซึ่งทำให้การให้บริการผู้เสียภาษีสะดวกรวดเร็วและเป็น e-service มากขึ้น รวมทั้งทำให้การบริหารจัดการภายในกรมสรรพากรปรับเปลี่ยนไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส ยิ่งขึ้น ซึ่งสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Intranet) เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภายในเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านระบบงานต่าง ๆ อาทิ เช่น ระบบงานคลังข้อมูล เพื่อใช้ในการกำกับดูแลผู้เสียภาษี ระบบการจ้องยานพาหนะเพื่อใช้ในการออกสำรวจและตรวจสภาพกิจการ ฯลฯ รวมถึงการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตผ่าน เว็บไซต์ [www.rd.go.th/region6](http://www.rd.go.th/region6) เพื่อให้ผู้เสียภาษีเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการพัฒนา ระบบ ICT เพื่อบริการประชาชนดังกล่าวสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของผู้เสียภาษี โดยเว็บไซต์ [www.rd.go.th](http://www.rd.go.th) ได้รับรางวัล Certificate จากทริอิต ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้สำนักบริการ

เทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (สบทร.) ให้เป็นเว็บไซต์ภาครัฐที่มีสถิติการเยี่ยมชมสูงสุดในหมวดของ .go.th ซึ่งการประเมินผลดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา ณสุพรรณ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจของผู้เสียหายต่อการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุง ซึ่งผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุงโดยรวม อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านผู้มีหน้าที่เสียหาย ด้านเจ้าหน้าที่และการบริการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พัชรพร การิกาญจน์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย การพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมสรรพากร ซึ่งผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมสรรพากร ว่าควรมีการพัฒนาในด้านข้อมูลการจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นปัจจุบันและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อควบคุมและติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging) สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะสามารถดำเนินการพัฒนาระบบงานการควบคุมและติดตามการคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม เพื่อพิจารณากระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มได้ โดยข้าราชการมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้โดยทราบถึงขั้นตอนการดำเนินการคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเริ่มตั้งแต่การขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม จนถึงวันที่ผู้ขอคืน ได้รับคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเพื่อใช้ในการควบคุมและติดตามการคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging) โดยโปรแกรมหาค่าที่นั่นจะทำให้ทราบถึงงานค้างคืนภาษีมูลค่าเพิ่มมีสถานะเช่นใด มีการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มได้ตามกำหนดหรือไม่ นับแต่ผู้เสียหายยื่นแบบแสดงรายการ และงานค้างคืนอยู่ที่หน่วยงานใด โดยผู้บริหารสามารถ Login เข้าตรวจสอบรายละเอียดของการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และกำหนดให้มีการจำแนกกลุ่มผู้ประกอบการ

กรณีผู้ประกอบการส่งออกที่ดี

- คืนภาษีภายใน 15 วัน กรณียื่นแบบทาง Internet
- คืนภาษีภายใน 45 วัน กรณียื่นแบบปกติ

กรณีผู้ส่งออกเงินทะเบียน

- คืบภายใน 30 วัน กรณียื่นแบบทาง Internet
- คืบภายใน 60 วัน กรณียื่นแบบปกติ

กรณีผู้ประกอบการทั่วไป

- คืบภายใน 90 วัน

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงทิพย์ จันทรศักดิ์ (2544) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย การบริหารงานคืบภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออกให้มีประสิทธิภาพ : ศึกษากรณี : สำนักงานสรรพากร พื้นที่ 8 ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยในการบริหารงานที่เป็นอุปสรรค ปัญหา ในการบริหารงานคืบ ภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออก ให้มีประสิทธิภาพบางประการ ทั้งนี้ควรได้รับการปรับปรุง ในเรื่องของ กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ ควรให้ชัดเจนและใช้ดุลพินิจน้อยที่สุด ผู้ขอคืบเป็นเท็จ ควรมีการติดตาม พฤติการณ์ผู้ขอคืบอย่างใกล้ชิด รวมถึงลดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ควรอบรมให้มีความรู้มากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การคืบภาษีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออกมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย

#### 5. ความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดง

ความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ มีค่าตามเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด ได้ดำเนินการจัดการประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือ องค์กรต่าง ๆ ได้แก่ สภาหอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัด เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งให้ความรู้ด้านภาษีอากร อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง โดย รวบรวมข้อเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็นต่างๆ พร้อมทั้งสรุปประเด็นที่จะสามารถนำมาพัฒนา ระบบราชการของกรมสรรพากร แต่การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นดังกล่าวนี้เป็นเพียงความคิดเห็นของกลุ่มคนกลุ่มย่อย ๆ เพียงบางกลุ่มเท่านั้น

6. ความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ มีค่าตามเกณฑ์ อาจเป็น เพราะกรมสรรพากรได้มีการกำหนดให้ สำนักงานสรรพากรภาค สำนักงานสรรพากรพื้นที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เป็นสถานที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารของราชการในท้องถิ่น ซึ่ง สำนักงานสรรพากรภาค 6 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด ได้จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ ด้านกฎหมายการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ ทั้งด้านความรู้ และสิทธิ โดยเผยแพร่ ผ่าน เว็บไซต์ [www.rd.go.th/region6](http://www.rd.go.th/region6) แต่ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่เป็นเรื่องพื้นฐานที่ผู้เสียภาษีพึง ทราบกันโดยทั่วไปเท่านั้น ซึ่งแผนการปฏิบัติงานดังกล่าวสอดคล้อง ตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หลักความโปร่งใส ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้สะดวก ร่วมแสดงความคิดเห็น สามารถตรวจสอบความถูกต้องในด้านต่างๆ ของ



ราชการ ซึ่งแนวทางการบริหารราชการที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

7. ความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ กรมสรรพากรได้มีการดำเนินการจัดตั้งศูนย์ประสานราชการใสสะอาด มีช่องทางการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตผ่านเว็บไซต์ ซึ่งนับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ยังไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และศูนย์บริการประชาชน สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สำนักงานสรรพากรภาค 6 จะมีการคัดเลือกข้าราชการที่เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต ให้เป็นข้าราชการตัวอย่าง โดยให้สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1 สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม ให้ส่งตัวแทนข้าราชการ ระดับ 1- 5 , ระดับ 6- 8 และลูกจ้างประจำ พื้นที่ละ 1 คน เพื่อคัดเลือกเป็นข้าราชการตัวอย่างของสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้เหลือเพียง ระดับ 1- 5 จำนวน 1 คน , ระดับ 6-8 จำนวน 1 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน เพื่อรับรางวัลในวันสถาปนากรมสรรพากร วันที่ 2 กันยายน ของทุกปี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หลักคุณธรรม กำหนดให้เจ้าหน้าที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม

8. ความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการ การป้องกัน การทุจริต การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้มีการดำเนินการจัดให้มีการไปปฏิบัติธรรม ณ สถานปฏิบัติธรรม หรือวัด ตาม “โครงการปฏิบัติธรรมนำความพอเพียง” โดยให้ข้าราชการที่ประสงค์ไปปฏิบัติธรรมสามารถไปได้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด และมีการอบรมหลักสูตร “ธรรมะวัยทำงาน” และหลักสูตร “ธรรมนำชีวิต ธรรมะปฏิบัติ” เป็นต้น



9. ความสำเร็จในการจัดทำข้อมูลเรื่องกล่าวหา/ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตการปฏิบัติและ/หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง มีค่าตามเกณฑ์ อาจเป็นเพราะสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้มีการดำเนินการโดยเปิดเผย ข้อมูลการประกวดราคา การจัดซื้อจัดจ้าง โดยเผยแพร่ผ่าน เว็บไซต์ [www.rd.go.th/region6](http://www.rd.go.th/region6) ให้ประชาชนได้รับทราบ แต่ข้าราชการบางคนยังมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มาตรา 41 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียนเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควรให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไปและในกรณีที่มิที่อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้ ในกรณีการแจ้งผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียนเสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น และตามมาตรา 44 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น

10. ความสำเร็จในการจัดทำสำนวนการสอบสวนที่ดำเนินการได้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ ข้าราชการมีความเข้าใจและสามารถดำเนินการได้ตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งกำหนดให้มีการส่งเรื่องร้องเรียนที่เข้าหลักเกณฑ์ต้องสืบสวนข้อเท็จจริง เกี่ยวกับการร้องเรียนกล่าวโทษ ข้าราชการให้กับต้นสังกัดของข้าราชการผู้ถูกร้องเรียนพิจารณาดำเนินการทุกราย

11. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ ข้าราชการปฏิบัติงาน โดยมีจิตสำนึกต่อการให้บริการ ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักที่ข้าราชการพึงมี ซึ่งกรมสรรพากร ได้ดำเนินการจัดทำแบบสำรวจเพื่อประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านการระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านคุณภาพการให้บริการซึ่งมีผลตอบรับที่ดี สอดคล้องกับผลการศึกษา ของ ศูนย์ที่ ดิษฐกัญจน์ (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาตะโหมด จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ต่อการบริการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาตะโหมด จังหวัดพัทลุง โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านผู้ให้บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก อันดับแรกได้แก่ ด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ รองลงมาได้แก่ ด้านกระบวนการ ขั้นตอนการ

ให้บริการ และด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกตามลำดับ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มาตรา 8 (4) กำหนดให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

### มิตินี้ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

12. การเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุนในหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย มีค่าตามเกณฑ์ อาจเป็นเพราะว่ากรมสรรพากร เป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีเพื่อนำเงินภาษีไปใช้ในการบริหารประเทศ ดังนั้น งบประมาณรายจ่ายที่ต้องเบิกจ่ายเพื่อการลงทุนจะเป็นการเบิกจ่ายเพื่อลงทุนในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมฯเป็นระบบที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคเอกชนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันการเบิกจ่ายงบประมาณต่างๆ ใช้ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หลักความคุ้มค่า ในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ซึ่งแนวทางการบริหารราชการที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มาตรา 44 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้นและสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้วให้ประชาชนสามารถขอดูหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการและระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าวเว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการหรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

13. ความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ อาทิ ไฟฟ้า น้ำมัน มีค่าตามเกณฑ์ อาจเป็นเพราะสำนักงานสรรพากรพื้นที่ใต้การดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าโดยกำหนดให้มีการจัดทำข้อมูลปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้า โดยมีการบันทึกข้อมูลลงฐานข้อมูล และมีการจัดทำดัชนีการใช้ไฟฟ้าซึ่งสามารถ

ดำเนินการได้ แต่ในกรณีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานน้ำมันเชื้อเพลิงนั้น เป็นที่ทราบโดยทั่วกันแล้วว่าภารกิจการจัดเก็บภาษีมีความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ต้องลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบสภาพกิจการเพื่อกำกับดูแลให้คำแนะนำผู้เสียภาษีและสำรวจผู้อยู่นอกกรอบให้เข้าระบบมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้รถยนต์เพื่อลงพื้นที่ ซึ่งนโยบายประหยัดพลังงานน้ำมันเชื้อเพลิงที่ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดจึงเป็นปัญหาอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ได้มีการดำเนินการตามมาตรการโดยจัดให้มีการบันทึกข้อมูลปริมาณการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง (ลิตร) และจัดให้มีการบันทึกข้อมูลพื้นฐานสำหรับการทำดัชนีการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิงด้วยเช่นกัน

#### 14. ความสำเร็จในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการสูงกว่าเกณฑ์

อาจเป็นเพราะ สำนักงานสรรพากรภาค 6 สามารถดำเนินการได้โดยการคัดเลือกกระบวนการงานที่ให้บริการอยู่ที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด ซึ่งกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานโดยเผยแพร่ในเว็บไซต์ [www.rd.go.th/region6](http://www.rd.go.th/region6) และระบบอินเทอร์เน็ตของสำนักงานสรรพากรภาค 6 เพื่อประกาศให้ประชาชนและข้าราชการสรรพากรทราบ อาทิ เช่น กระบวนการที่แล้วเสร็จภายใน 1 วัน กรณียื่นคำขอยื่นแบบแสดงรายการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (ภ.อ.01) ปัจจุบันกระบวนการดังกล่าวใช้เวลา 30 นาที ซึ่งสามารถลดระยะเวลาการให้บริการลงได้อย่างมาก ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป

15. ความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต มีค่าตามเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ ข้าราชการมีความเข้าใจในการกำหนดเกณฑ์ เพื่อกำหนดต้นทุนผลผลิตย่อยและกิจกรรมย่อย จัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมและผลผลิตย่อยทุกผลผลิต พร้อมวิเคราะห์และจัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าวได้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมนำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารงบประมาณ

16. ความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนตามแผนส่งเสริม  
 ธรรมาภิบาล (Roadmap) สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะข้าราชการมีความเข้าใจซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการปรับปรุงกระบวนการงาน ขั้นตอนการปฏิบัติราชการตามภารกิจหลักของกรมสรรพากรให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้มีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการ

ซึ่งกรมสรรพากรได้เลือก กระบวนการ การคืนเงินภาษีอากร โดยมีเป้าประสงค์ในการ พัฒนาระบบ สนับสนุนการคืนภาษี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคืนภาษีให้กับผู้ประกอบการส่งออกที่ดีและ ผู้ประกอบการขึ้นทะเบียน ซึ่งได้มีโครงการย่อย 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อ ควบคุมและติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม 2) โครงการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ด้านการเสียภาษี และการขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม และถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังสรรพากรภาค และสรรพากรพื้นที่

#### มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

##### 17. ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะว่า นโยบายกรมสรรพากรที่มีการมอบหมายสู่สำนักงานสรรพากรภาค 6 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด อาทิ เช่น การกำหนดให้มีการจัดทำ KM ภายในสำนักงาน สรรพากรพื้นที่แต่ละพื้นที่ และจัดประชุมชุมชนนักปฏิบัติ CoP จำนวน 1 เรื่อง ในปีงบประมาณ โดยต้องการให้มีการรวบรวมฐานความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมา พัฒนาให้เป็นองค์ความรู้และมีการถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากร สามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนา หน่วยงานเข้าสู่รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ยั่งยืน เพื่อเป็นการ จัดการความรู้ และนำขึ้นระบบ Web KM ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 เพื่อให้ข้าราชการเรียนรู้ ผ่านระบบงาน KM เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงาน สรรพากรภาค 6 ซึ่งได้รับความร่วมมือด้วยดีจากข้าราชการทุกระดับในการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่ง การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่าส่วนราชการได้พัฒนาไปสู่ การเรียนรู้ ซึ่งส่วน ราชการจำเป็นต้องมีความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

##### 18. ความสำเร็จในการส่งรายงานการประเมินตนเองเป็นไปตามกำหนด

ระยะเวลา สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ ข้าราชการให้ความสำคัญในการส่งรายงานประเมินผล ตนเองตามระยะเวลาที่กำหนดสำหรับให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงการ ดำเนินงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่อไป

##### 19. ครบถ้วนในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็น

เพราะว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความเข้าใจและให้ความสำคัญโดยยอมรับในแนวทางการประเมินตนเอง จึงทำให้สามารถจัดทำ รายงานการประเมินตนเองได้ครบถ้วน

20. ผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ ข้าราชการมีความเข้าใจและยอมรับในแนวทางการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการ กระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงานถึงระดับสรรพากรพื้นที่

21. ความสำเร็จในการประเมินองค์กรด้วยตนเองเชิงคุณภาพ สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะ การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการ ซึ่งการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) จะทำให้ผู้บริหาร ทราบว่ายังมีความบกพร่องในเรื่องใดบ้าง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ในการปรับปรุงให้ องค์กรที่ปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น รวมถึงได้รับการตอบรับที่ดีจากข้าราชการในสังกัด จึง ทำให้ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจในการประเมินตนเองโดยสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้เสียภาษี เกิดความพึงพอใจ จึงทำให้เชื่อมั่นได้ว่าข้าราชการสรรพากรจะเกิดการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้

22. ความครบถ้วนของหลักฐานประกอบผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง สูงกว่าเกณฑ์ อาจเป็นเพราะข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในการนำข้อมูล และหลักฐานต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องมาเพื่อใช้ในการสนับสนุนผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

23. ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ และความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ มีค่าตามเกณฑ์ อาจเป็นเพราะว่า แผนพัฒนาคุณภาพดังกล่าว ยังขาดความชัดเจน และข้าราชการในบางตำแหน่งที่ไม่ได้มีการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย ภาษีอากรอาจไม่เข้าใจในการจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพดังกล่าว

**2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานจากสมมติฐานที่ 2** การทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์การ ปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มี ความแตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการ แต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ สามารถอธิบายได้ว่า การที่สำนักงาน สรรพากรพื้นที่ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1 สำนักงานสรรพากรพื้นที่



นครปฐม 2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่กับสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้ทำการถ่ายทอด ตัวชี้วัด และเป้าหมายองค์กรไปยังสำนักงานสรรพากรพื้นที่ต่าง ๆ จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ไม่แตกต่างกัน

### 2.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน จากสมมติฐานที่ 3 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์

ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - GG) ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

จากการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีจำนวน 4 ตัวแปร จากทั้งหมด 6 ตัวแปร (ดังตารางที่ 4.16) มีดังนี้

#### 1. ปัจจัยด้านสมรรถนะ

#### 2. ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย หลักนิติธรรม

หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

#### 3. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (Indicator) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ

#### 4. ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

(I AM READY) ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)

มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันตรงกับสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม (Accountability) มีน้ำใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) และมีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield)



ตัวแปรอิสระดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งจากแนวคิดของ ไคล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซนิ เอ็ม สเปนเซอร์ (อ้างในศุภชัย, 2546) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและ/หรือ ประสิทธิภาพที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัย ของ เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยกรมที่ดินได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน กองแผนงานได้นำสมรรถนะของกรมที่ดินไปใช้ในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยได้นำไปใช้ป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์และคัดเลือกแนวทางวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ฐวิห แสงแก้ว (2551) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักทางสาธารณสุขและโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการระดับปฐมภูมิ จังหวัดอุทัยธานี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขชายส่วนใหญ่มีความสามารถและโอกาสในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการงานสาธารณสุข ขณะที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขหญิงส่วนใหญ่ มีความสามารถและโอกาสในการปฏิบัติงานในชุมชน

การที่กลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 สามารถอธิบายได้ว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ประกอบด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

(1) ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

(2) ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกที่ดีต่อการให้บริการประชาชน

(3) ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้มีความสำคัญในการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการในแต่ละตำแหน่งให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

(4) ข้าราชการมีความพร้อมและสามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันกรมสรรพากรใช้แนวทางการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิดและเป็นรายผู้ประกอบการและให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งปฏิบัติงานโดยทีมกำกับดูแล

## 2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

(1) ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน อาทิ เช่น

- สายงานนักวิชาการสรรพากร ปฏิบัติงานสนับสนุนการจัดเก็บภาษีอากร
- สายงานนักตรวจสอบภาษี ปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษี
- สายงานนักวิชาการภาษี ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานภาษีเพื่อนำมาจัดทำแผนงานการจัดเก็บภาษี

- สายงานนิติกร ปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อกฎหมาย และเร่งรัดภาษีอากรค้าง
- สายงานเจ้าพนักงานสรรพากร ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการและประชาสัมพันธ์

- สายงานเจ้าพนักงานธุรการ ปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณ
- สายงานเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายรักษาเงิน จัดทำงบประมาณรายจ่าย

- สายงานเจ้าพนักงานพัสดุ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดหา เบิกจ่าย เก็บรักษาซ่อมบำรุงพัสดุ

- สายงานเจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ ปฏิบัติงานดูแลและแก้ไขเครื่องคอมพิวเตอร์

(2) ข้าราชการมีความพร้อมในการประสานงานเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างส่วนงานและฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ข้าราชการตระหนักในหน้าที่ในการให้บริการที่ดีโดยสร้างความประทับใจให้กับประชาชนผู้ใช้บริการ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับกรมสรรพากร

(4) ข้าราชการมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

(5) ข้าราชการมีความตื่นตัวในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และก้าวทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning

(6) ข้าราชการมีการแสวงหาข้อมูลภายใน และภายนอก เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(7) ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีความเข้าใจและเห็นใจผู้เสียภาษี

(8) ข้าราชการเน้นการปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายประสงค์ของกรมสรรพากร

(9) ข้าราชการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง ตามกฎหมายภาษีอากรประมวลรัษฎากร พระราชกฤษฎีกา ระเบียบและแนวปฏิบัติ ต่าง ๆ

### 3) สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร

(1) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีมที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ

(2) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีม มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีมมีภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่การบริหารจัดการ

(4) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีมสามารถควบคุมตนเองในสภาวะการณ์ต่าง ๆ แม้อยู่ในสภาวะคับขัน

(5) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีม มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

### 4) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง

(1) สรรพากรพื้นที่มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในสำนักงาน

(2) สรรพากรพื้นที่มีความสามารถในการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในสำนักงาน

(3) สรรพากรพื้นที่มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

(4) สรรพากรพื้นที่มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ

(5) สรรพากรพื้นที่มีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและรอบคอบ

2. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับรองลงมาจากปัจจัยด้านสมรรถนะ ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) ได้กล่าวไว้ว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการที่ดีที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยของ เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต พบว่า ระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต ประชาชนผู้ใช้บริการเห็นว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเห็นว่าสามารถนำหลักการดังกล่าวเข้ามาใช้และประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของเจษฎาภรณ์ ยาหอม (2551) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี 2 ปี จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า การนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความสะดวกรวดเร็วแก่ประชาชน มีความโปร่งใส เปิดเผยและตรวจสอบได้ ทำให้เกิดการดำเนินงานเชิงบูรณาการร่วมกันทุกภาคส่วน จึงส่งผลให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการที่ดี

การที่กลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 สามารถอธิบายได้ว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการควรยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

### 1) หลักนิติธรรม

(1) กรมสรรพากรซึ่งมีการกำหนดพันธกิจในการจัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร ได้มีการปรับปรุงกฎระเบียบ คำสั่ง และแนวทางปฏิบัติ ให้มีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบัน

(2) การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายภาษีอากร ประมวลรัษฎากร และเป็นที่ยอมรับของผู้เสียภาษี

### 2) หลักคุณธรรม

(1) กรมสรรพากรให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้ข้าราชการใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

(2) สรรพากรพื้นที่ และข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ยึดหลักคุณธรรมในการบริหารและปฏิบัติงาน

### 3) หลักความโปร่งใส

(1) สรรพากรพื้นที่ให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนพึงรับทราบ ผ่านเว็บไซต์ อาทิ เช่น ข่าวประชาสัมพันธ์ การรับสมัครลูกจ้าง ข้อมูลทรัพย์สินที่ประกาศขายทอดตลาด ฯลฯ เพื่อให้ประชาชนรับทราบ

(2) สรรพากรพื้นที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในแต่ละพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

### 4) หลักการมีส่วนร่วม

นโยบายกรมสรรพากรกำหนดให้มีการจัดการประชุม สภาหอการค้าสภาอุตสาหกรรม ไตรมาสละ 1 ครั้ง ซึ่งสรรพากรพื้นที่ให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน

### 5) หลักความรับผิดชอบ

(1) ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ปฏิบัติงานโดยตระหนักถึงความรับผิดชอบในการให้บริการที่ดีต่อประชาชนผู้เสียภาษี

(2) ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้เสียภาษี

(3) ข้าราชการปฏิบัติงานโดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดเก็บภาษีเพื่อเป็นรายได้แผ่นดินคืนสู่สังคมในรูปของงบประมาณแผ่นดิน

### 6) หลักความคุ้มค่า

สรรพากรพื้นที่ใช้หลักการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ เช่น คอมพิวเตอร์เพื่อเชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดเก็บภาษีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ กับ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เริ่มต้นจากการที่ โรเบิร์ต เอส แคลปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S.Kaplan and David P.Norton) (อ้างในเทพศักดิ์, 2548) เห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งองค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร ซึ่งเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธ์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ โดยในกรณีของประเทศไทยนั้นจะเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” เช่น ก.พ.ร.ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ซึ่งสุพจน์ ทรายแก้ว (2545) ได้กล่าวไว้ว่าบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารองค์การภาครัฐทุกประเภท ตามแนวทางการปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ ภายใต้ระบบพันธะสัญญาทางการจัดการปกครองที่รัฐพึงมีหรือส่งมอบให้แก่ประชาชน และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน สำหรับในส่วนขององค์การภาครัฐในประเทศไทย รัฐบาล คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป็นนโยบายและออกแนวปฏิบัติให้ส่วนราชการทุกแห่งต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งยังต้องระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานตามแผนของหน่วยงานขึ้น ซึ่งการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้้องค์การบรรลุถึงเป้าประสงค์ที่คาดหวังอย่างถึงพร้อมในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงานสรรพากรภาค ได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับกรมสรรพากร และสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับสำนักงานสรรพากรภาค ตามลำดับ เพื่อเป็นการถ่ายทอด ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรลงสู่การปฏิบัติ และมีระบบเชื่อมโยงความรับผิดชอบในความสัมฤทธิ์ผลร่วมกับหน่วยงานผู้ปฏิบัติโดยให้ความสำคัญต่อการประเมินผลของการปฏิบัติราชการ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กฤษณะเดช วิจิตรจันทร์ (2549) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารกลยุทธ์ :



กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์กรมสรรพากรทบกรบ จำกัด พบว่า ผลการดำเนินการของสหกรณ์มีประสิทธิวิธภาพมากขึ้น และสหกรณ์อยู่ในตำแหน่งจุดแข็งและมีโอกาสทางธุรกิจ

การที่กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อธิบายได้ว่า กรมสรรพากรซึ่งเป็นกรมหลักในการจัดเก็บภาษีมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ใว้อย่างชัดเจน และได้การกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม รวมถึงมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสอดคล้องกัน และมีการกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเหมาะสม ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย สำนักงาน ก.พ.ร. (2549) ได้ให้ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ (I AM READY) ดังนี้ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิวิธภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของชนกสุดา ธนศักดิ์ (2552) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์กับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551- 2555) กรณีศึกษา สำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า ข้าราชการสำนักงาน ก.พ.ร.ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ (Accountability :A) และรองลงมาคือ การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลก (Relevancy :R) ซึ่งเป็นค่านิยมสำคัญและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบมุ่งปรับเปลี่ยน และแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่ง I AM READY เป็นค่านิยมที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและเป็นไปในทิศทางเดียวกับโครงสร้างยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนาวิรัตน์ จำจด (2551) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัด

ส่วนกลาง ซึ่งผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของ วรเดช จันทรศร

การที่กลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อธิบายได้ว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)

- ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท อุตสาหะ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

2) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)

- ข้าราชการ เน้นการปฏิบัติงานเชิงรุก มีความพร้อมในการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบด้วยความรอบคอบและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)

- ข้าราชการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายภาษีอากร ประมวลรัษฎากร ระเบียบและแนวทางปฏิบัติ ต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใส

4) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสมัย (Relevancy)

- ข้าราชการมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้ต่อโปรแกรมและระบบงานใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)

- ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กรมสรรพากรกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)

- ข้าราชการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความโปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ปฏิบัติ

7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy)

- ข้าราชการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงหลักความเสมอภาค และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

8) มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

- ข้าราชการปฏิบัติงาน โดยยึดถือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) เป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

ในส่วนของกรณีไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีจำนวน 2 ตัวแปร จากทั้งหมด 6 ตัวแปร มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)

ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อธิบายได้ว่า

1.1 วัตถุประสงค์ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่มิได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย แผนงาน/โครงการต่าง ๆ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าวัตถุประสงค์ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

1.2 ปัจจัยนำเข้า ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะสำนักงานสรรพากรพื้นที่บางแห่ง มีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับปริมาณงาน และอาจมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อาทิ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ 프린เตอร์ ยานพาหนะ ฯลฯ มีปริมาณเหมาะสมกับการใช้งาน และมีความพร้อมของระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงาน จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยนำเข้าไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

1.3 กระบวนการหรือกิจกรรม ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กรมสรรพากรกำหนดไว้อยู่แล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากระบวนการหรือกิจกรรมไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อธิบายได้ว่า

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ที่มีความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดอยู่แล้ว และมีความพอใจ ภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.2 ความต้องการยอมรับนับถือ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะงานที่ปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในบางตำแหน่งต้องทำงานเป็นทีมจึงทำให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว รวมถึงเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในงานที่ต้องปฏิบัติมากกว่าการที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชามายกย่องชมเชย จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าความต้องการยอมรับนับถือไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.3 ลักษณะงาน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่เห็นว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติอยู่มิได้ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และท้าทายความสามารถ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ลักษณะงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.4 ความก้าวหน้า ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่เห็นว่าการปฏิบัติงานในสายงานบางตำแหน่ง อาทิ เช่น นิติกร นักตรวจสอบภาษี นักวิชาการสรรพากร นักวิชาการภาษี เปิดโอกาสให้มีการเลื่อนไหลในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้ง ข้าราชการมิได้ให้ความสำคัญต่อเส้นทางสายอาชีพในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการก้าวหน้า ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ในบางตำแหน่ง อาทิ เช่น ตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี นิติกร อาจเห็นว่า การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน เช่น เบี้ยเลี้ยงจากการออกตรวจสภาพกิจการ ตรวจสอบปฏิบัติการออกเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้าง หรือมีเงินประจำตำแหน่ง โดยคิดว่าการได้รับเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วจึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ที่มีความสามัคคี ความสนิทสนมใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นมิตรจึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.7 สถานะตำแหน่ง ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่เห็นว่า การรับราชการเป็นอาชีพซึ่งเป็นที่ยอมรับของประชาชนในสังคม เป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการสถานะตำแหน่ง ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.8 นโยบายและการบริหาร ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่เห็นว่าผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายด้านการบริหาร วางแผน



กระจายงาน การมอบหมายงานและจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพคืออยู่แล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า นโยบายและการบริหารไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีจำนวน 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) โดยปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

##### 3.1.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะ

###### 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

(1) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการสรรพากรปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

(2) ควรส่งเสริมและอบรมให้ข้าราชการสรรพากรมีจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการประชาชนผู้เสียภาษี มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ

(3) ควรจัดสรรให้ข้าราชการสรรพากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสายงานด้านต่าง ๆ ทำการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้กับข้าราชการสรรพากรที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ อาทิเช่น สายงานตรวจสอบภาษี ควรมี



การสอนงานเพื่อให้เกิดความชำนาญในการตรวจสอบภายในแต่ละประเภทกิจการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการสรรพากรมีการประสานงานร่วมกันในแต่ละส่วนงานและฝ่ายต่าง ๆ และส่งเสริมให้ข้าราชการสรรพากรมีความพร้อมในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

(1) ควรจัดสรรข้าราชการสรรพากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละตำแหน่ง

(2) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการสรรพากรมีการติดต่อประสานงานร่วมกันในแต่ละส่วนงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

(3) ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ข้าราชการสรรพากรตระหนักถึงการให้บริการที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการหรือผู้เสียภาษี

(4) เปิดโอกาสให้ข้าราชการสรรพากรได้มีโอกาสคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

(5) ควรเน้นให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการสรรพากรมีการตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง ซึ่งข้าราชการสรรพากรต้องเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษี การยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษี รู้และเข้าใจในข้อกฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร ดังนั้น จึงจำเป็นที่ข้าราชการสรรพากรจะต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ จึงควรส่งเสริมให้ทำการศึกษาผ่าน ระบบ e-Learning และทำแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง

(6) ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ข้าราชการสรรพากรมีการแสวงหาข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมอบหมายให้ส่วนวางแผนและประเมินผล บริหารงานสำรวจ ฯลฯ เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดเก็บภาษีเพื่อส่งต่อข้อมูลดังกล่าวให้ทีมกำกับดูแลดำเนินการต่อไป

(7) สร้างจิตสำนึกให้กับข้าราชการสรรพากรทุกคนมีความเข้าใจและเห็นใจผู้เสียภาษี

(8) ควรส่งเสริมให้ข้าราชการสรรพากรเน้นการทำงานเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ

(9) ควรสนับสนุนให้มีการอบรมการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ข้าราชการสรรพากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

## 3) สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร

- (1) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีม ควรมีวิสัยทัศน์เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (2) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีม ควรมีการวางแผนการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อการบริหารจัดการภายในส่วนงานหรือภายในทีมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์
- (3) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีม ควรมีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนางาน
- (4) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีม ต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมรับในทุกสถานการณ์
- (5) หัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีม ควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

## 4) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง

- (1) สรรพากรพื้นที่ ควรรื้อสสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานในแต่ละส่วนงานต่าง ๆ
- (2) สรรพากรพื้นที่ ควรมีความรู้ในการบริหารงาน เป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ รวมถึงควรมีภาวะการเป็นผู้นำในการคิดริเริ่มงานต่าง ๆ เพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ภายในหน่วยงาน
- (3) สรรพากรพื้นที่ ควรมีการวางแผนเพื่อการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อาทิ งบประมาณ ยานพาหนะ คอมพิวเตอร์ ครุภัณฑ์ ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและให้เกิดบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด
- (4) สรรพากรพื้นที่ ควรมีความสามารถในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลก้าวไปข้างหน้า ทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จของงานมากกว่ามุ่งกระบวนการ มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ
- (5) สรรพากรพื้นที่ ควรมีบุคลิกภาพในการบริหารงานเพื่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและรอบคอบ ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์

### 3.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

#### 1) หลักนิติธรรม

(1) ควรมีการปรับปรุงกฎหมายภาษีอากร ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ให้มีความเป็นธรรมต่อผู้เสียภาษี และมีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบัน

(2) ข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ควรปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามประมวลรัษฎากร ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง รวมถึงการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับของผู้เสียภาษี

#### 2) หลักคุณธรรม

(1) สรรพากรพื้นที่ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ข้าราชการสรรพากรมีการประพฤติและปฏิบัติตนตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม และจริยธรรม รวมถึงการให้ข้าราชการตระหนักในจรรยาบรรณของข้าราชการสรรพากรอย่างเคร่งครัด และให้มีการประกาศคุณงามความดี ข้าราชการที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

(2) สรรพากรพื้นที่และข้าราชการควรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โดยยึดหลักคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

#### 3) หลักความโปร่งใส

(1) สรรพากรพื้นที่ควรให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร อาทิ เช่น กฎหมายภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร พระราชกฤษฎีกา คำสั่ง ฯลฯ ที่มีการปรับปรุงใหม่ อาจใช้วิธีการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ ให้ประชาชนรับทราบเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

(2) สรรพากรพื้นที่ควรเน้นให้สำคัญในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของข้าราชการ เพื่อป้องกันการทุจริตในการทำงาน อาทิ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การประกวดราคา เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และข้าราชการสรรพากรควรมีจิตสำนึกในปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส

#### 4) หลักการมีส่วนร่วม

สรรพากรพื้นที่ควรให้ความสำคัญจัดให้มีช่องทางให้ประชาชนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อาทิ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการปฏิบัติงานหรือให้บริการของเจ้าหน้าที่ ซึ่งอาจใช้ช่องทางผ่านเว็บไซต์สำนักงานสรรพากรพื้นที่ หรือการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เสียภาษี หรือกล่องรับความคิดเห็น และต้องนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนดังกล่าวไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

## 5) หลักความรับผิดชอบ

(1) ข้าราชการสรรพากรควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการให้บริการผู้เสียภาษี

(2) ข้าราชการสรรพากรควรมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับประชาชนหรือผู้เสียภาษี

(3) ข้าราชการสรรพากรควรมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม

## 6) หลักความคุ้มค่า

สรรพากรพื้นที่ควรมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นไปอย่างคุ้มค่า รวมถึงข้าราชการสรรพากรก็ควรใช้ทรัพยากรดังกล่าวอย่างคุ้มค่าเช่นกัน เพื่อให้การบริหารและปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.1.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

## 1) วิสัยทัศน์ (Vision)

สรรพากรพื้นที่ควรรู้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ข้าราชการมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร คือ “ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม” เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นไปในทิศทางที่กรมสรรพากรกำหนดได้อย่างถูกต้อง

## 2) พันธกิจ (Mission)

สรรพากรพื้นที่ควรรู้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ข้าราชการมีความเข้าใจในพันธกิจของกรมสรรพากรที่ได้มีการกำหนด 3 ข้อ คือ 1) จัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2) เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีต่อกระทรวงการคลัง 3) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภาระหน้าที่ที่กรมสรรพากรได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3) ประเด็นยุทธศาสตร์

สรรพากรพื้นที่ควรรู้ความสำคัญในการถ่ายทอดเพื่อสร้างความชัดเจนในยุทธศาสตร์กรมสรรพากร เพื่อให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่มีความเข้าใจในประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา ICT เชิงรุก และยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์

## 4) เป้าประสงค์ (Goals)

สรรพากรพื้นที่ควรให้ความสำคัญในการถ่ายทอดเป้าประสงค์เพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่มีความเข้าใจในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์

## 5) ตัวชี้วัด (Indicator)

สรรพากรพื้นที่ควรให้ความสำคัญในตัวชี้วัดซึ่งเป็นเกณฑ์บ่งชี้ผลการดำเนินการพร้อมถ่ายทอดให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่มีความเข้าใจในตัวชี้วัดเพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

## 6) เป้าหมาย (Target)

สรรพากรพื้นที่ควรให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายตาม ตัวชี้วัดให้ เป็นไปอย่างเหมาะสมและให้มีการถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย

## 7) กลยุทธ์

สรรพากรพื้นที่ควรเน้นให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

## 8) แผนงาน/โครงการ

สรรพากรพื้นที่ควรเน้นให้ความสำคัญในการกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมถ่ายทอดแผนงาน/โครงการ ไปสู่ข้าราชการที่ปฏิบัติ ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

### 3.1.4 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

#### (I AM READY)

## 1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)

ข้าราชการสรรพากรในทุกตำแหน่งควรมีการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท อุตสาหะ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

## 2) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)

ข้าราชการสรรพากรควรมีความพร้อมในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ เช่น เรียนรู้ในกฎหมายภาษีอากร พระราชกฤษฎีกาที่ออกใหม่ ระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติฯ ต่าง ๆ ที่มีผลบังคับใช้ในปัจจุบัน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

### 3) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)

ข้าราชการสรรพากรควรปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติฯ และปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยึดหลักศีลธรรม และคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

### 4) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy)

ข้าราชการสรรพากรควรมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ เช่น การเรียนรู้ในการใช้งาน โปรแกรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ในการจัดเก็บภาษี เป็นต้น

### 5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)

ข้าราชการสรรพากรควรให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กรมสรรพากรกำหนด ในกรณีดังกล่าวต้องมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานในความรับผิดชอบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) ข้าราชการสรรพากรควรปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ปฏิบัติ

### 7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy)

ข้าราชการสรรพากรควรเน้นให้ความสำคัญในการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย สามารถทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุด

### 8) มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

ข้าราชการสรรพากรควรให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานโดยยึดถือผลสัมฤทธิ์ของงาน

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

### 3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของข้าราชการ

สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาคอื่น ๆ ของประเทศ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ อันจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายการดำเนินงานตามสภาพความเป็นจริงในแต่ละพื้นที่



3.2.2 **ควรศึกษาโดยพัฒนาตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน** ของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้สัมพันธ์กับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตาม เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้วัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและจัดระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรในแต่ละพื้นที่

3.2.3 **ควรศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน** ของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3.2.4 **ควรศึกษาติดตาม (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน** ของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมสรรพากร (2552) จาก <http://rdsrv.rd.go.th> ค้นวันที่ 3 กรกฎาคม 2551 เกี่ยวกับกรมสรรพากร  
ภารกิจและยุทธศาสตร์
- \_\_\_\_\_ . (2551) จาก <http://rdsrv.rd.go.th> ค้นวันที่ 17 ตุลาคม สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล  
โครงสร้างและกรอบอัตรากำลังข้าราชการ
- \_\_\_\_\_ . (2552) จาก <http://rdsrv.rd.go.th> ค้นวันที่ 25 พฤษภาคม ห้องข่าว เลื่อนขึ้นเงินเดือน  
กฤษฎาเดช วิจิตรจันทร์ (2549) “การบริหารกลยุทธ์ กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์  
กรมสรรพากรวททหรรบก จำกัด” สารนิพนธ์ เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- กัลยา ณ สุพรรณ (2549) “ความพึงพอใจของผู้เสียภาษีต่อการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศของสำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุง” ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนคูสิต
- เจษฎาภรณ์ ยาหอม (2551) “การนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการ  
บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วน  
ตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี 2 ปี จังหวัดศรีสะเกษ” การศึกษาอิสระ  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการ-  
ปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- จตุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) “การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของ  
สำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก” วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต  
(ส่งเสริมการเกษตร) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” *วารสารการจัดการสมัยใหม่*  
(กรกฎาคม) 2 : 131-139
- ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เลแอนด์พี บุ๊คส์
- ไชยยันต์ สมพร (2550) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน  
องค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ”  
การศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น  
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- ฐวิษ แสงแก้ว (2551) “สมรรถนะหลักทางสาธารณสุขและโอกาสในการปฏิบัติงานตาม  
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการระดับปฐมภูมิ  
จังหวัดอุทัยธานี” วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารสาธารณสุข)  
แขนงวิชาการบริหารสาธารณสุข สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ดวงทิพย์ จันทศักดิ์ (2544) “การบริหารงานคีนภามีมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ส่งออกให้มีประสิทธิภาพ  
ศึกษากรณี : สำนักงานภษีสรรพากรพื้นที่ 8” ภาคนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ถวิลบุรี บุรีกุล (2547) “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระ ชุดวิชาการบริหาร  
จัดการภาครัฐ* หน่วยที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” ใน *ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง หลักสูตร  
การบริหารงานการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่* หน่วยที่ 2 หน้าที่ 25-30  
กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน อาทิตย์โปรดักส์ กรุ๊ป
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *เอกสาร  
การสอนชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 11  
หน้าที่ 205-206 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) *การวางแผนเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- นาวิรัตน์ จำจด (2551) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนารัฐบาลในสังกัดส่วนกลาง”  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) “ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไป  
ใช้ในการบริหารงาน เทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” วิทยานิพนธ์รัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- บวรศักดิ์ อูวรรณโณ และคณะบรรณาธิการ (2544) *รายงานการวิจัย เรื่อง ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล  
นนทบุรี* ครุสภาลาดพร้าว สถาบันพระปกเกล้า

- บัณฑิต นิมมานนท์ (2550) “ปัญหาการเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย”  
การศึกษาอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการทั่วไป  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2547) *แนวคิด ทฤษฎี และหลักการกับรัฐประศาสนศาสตร์* ใน  
เอกสารการสอนชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์  
หน่วยที่ 2 หน้าที่ 77-78 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- พัชรพร การิกาญจน์ (2550) “การพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมสรรพากร โดยมีวัตถุประสงค์  
เพื่อศึกษาปัญหาของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในกรมสรรพากร” การศึกษาอิสระ  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พิทยา บวรวัฒนา (2544) “รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ.1887-ค.ศ.1970)  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภาณุ วิจิต โชติ (2547) “ประสิทธิผลในการจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร ศึกษา  
เปรียบเทียบสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 5 และสำนักงานสรรพากร  
พื้นที่กรุงเทพมหานคร 6” วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ (2550) “สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง” ภาคนิพนธ์  
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) *BSC และ KPI เพื่อการเติมโตขององค์กรอย่างยั่งยืน* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์แปซิฟิก
- วิไลวรรณ เมन्छ (2549) “การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มของหน่วยจัดเก็บ  
สำนักงานสรรพากรภาค 5” วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วีณา ช่วยสกุล (2548) “ประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีตามนโยบายแนวใหม่ : กรณีศึกษา  
กรมสรรพากร” สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- วีรวัดน์ หมั่นมา (2550) “แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน  
เมืองไทยแข็งแรงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) องค์กรและการจัดการ กรุงเทพมหานคร
- ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*  
กรุงเทพมหานคร จุดทอง
- สมนึก ชาญชัยเดชาชัย (2546) “ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษี ต่อการ  
บริหารงานแนวใหม่กรมสรรพากร : ศึกษาเฉพาะสำนักงานสรรพากรพื้นที่  
กรุงเทพมหานคร 2” การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สัมพันธ์ พุดตาน (2549) “ความพร้อมในการบริหารจัดการต่อการนำระบบบริหาร  
มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกองทัพเรือ” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสถียร ภูมิแถม (2550) “ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับผลสัมฤทธิ์การ  
ปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต  
ขอนแก่น” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุนันท์ ดิษฐกัญจน์ (2551) “ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการของสำนักงาน  
สรรพากรพื้นที่สาขาตะโหนด จังหวัดพัทลุง” ภาคนิพนธ์ การบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- สุพจน์ ทราชแก้ว (2545) *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ NEW PUBLIC MANAGEMENT :NPM*  
พระนครศรีอยุธยา เทียนวัฒนา
- สุรพงษ์ มาลี (2549) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุด*  
*วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) *Good Governance* กกับการพัฒนา  
*ข้าราชการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน* กรุงเทพมหานคร  
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.



- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*  
กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- \_\_\_\_\_ .(2548) *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพฯ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554) จาก <http://opdc.go.th> คืบวันที่ 21 พฤษภาคม  
\_\_\_\_\_. (2549) “คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี เรื่องแนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยน  
กระบวนการทัศน์ข้าราชการ” นนทบุรี สหมิตรพรินต์ติ้ง
- โสภิส จันทร์ศิริ (2547) “ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการ  
ภาครัฐแนวใหม่ ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2550) ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อาวุช วรรณวงศ์ (2547) “กระบวนการทัศน์ การบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
การบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 11 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์



--	--	--

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

**ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่  
ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1, สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 2, สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1, สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2, สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี, สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี, สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี, สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี, สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์, สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

**ส่วนที่ 2** เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

**ส่วนที่ 4** เป็นการสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....  
(นางสาวสุรีพร กาญจนพฤกษ์)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์ 0-3427-5063, 0-3425-8816 ต่อ 107

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

#### 1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

#### 2. อายุ

- ( ) 1. น้อยกว่า 25 ปี ( ) 2. 25 – 30 ปี  
 ( ) 3. 31 – 35 ปี ( ) 4. 36 – 40 ปี  
 ( ) 5. 41 – 45 ปี ( ) 6. มากกว่า 45 ปี

#### 3. สถานภาพ

- ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส  
 ( ) 3. ม่าย/หย่าร้าง ( ) 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

#### 4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- ( ) 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา ( ) 2. มัธยมศึกษา, ปวช.  
 ( ) 3. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส. ( ) 4. ปริญญาตรี  
 ( ) 5. สูงกว่าปริญญาตรี

#### 5. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือนต่อเดือน

- ( ) 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ( ) 2. 10,001 – 20,000 บาท  
 ( ) 3. 20,001 – 30,000 บาท ( ) 4. 30,001 – 40,000 บาท  
 ( ) 5. มากกว่า 40,000 บาท

#### 6. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็น

- ( ) 1. สรรพากรพื้นที่ ( ) 2. นักวิชาการสรรพากร  
 ( ) 3. นักตรวจสอบภาษี ( ) 4. นักวิชาการภาษี  
 ( ) 5. นิติกร ( ) 6. เจ้าพนักงานสรรพากร  
 ( ) 7. เจ้าพนักงานธุรการ ( ) 8. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี  
 ( ) 9. เจ้าพนักงานพัสดุ ( ) 10. เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์

#### 7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมสรรพากร

- ( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี ( ) 2. 5 – 14 ปี  
 ( ) 3. 15 – 24 ปี ( ) 4. 25 ปีขึ้นไป

#### 10. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ใน  
สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้ที่มีอิทธิพลต่อ  
ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความ  
คิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)</b>					
1	ท่านคิดว่าการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของกรมสรรพากรให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจสังคมในปัจจุบันทำได้ดีมากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายและเป็นที่ยอมรับของผู้เสียภาษีมากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่าการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรมของกรมสรรพากรมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมการบริหารงานในหน่วยงานที่ท่านสังกัดยึดหลักคุณธรรมมากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบมากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามตรวจสอบการทำงานของข้าราชการมากน้อยเพียงใด					
7	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนมากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความรับผิดชอบต่อการให้บริการมากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาความยากน้อยเพียงใด					
10	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใด					



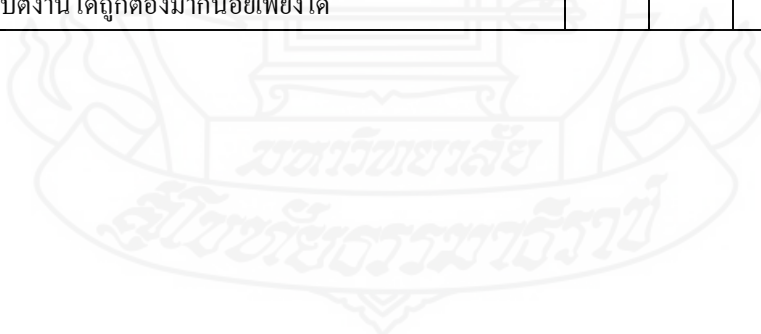
ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)</b>					
12	ท่านคิดว่ากรมสรรพากรมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจนเพียงใด					
13	ท่านคิดว่ากรมสรรพากรมีการกำหนดแผนงาน/โครงการสอดคล้องกับเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
14	ท่านคิดว่าในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด					
15	ท่านคิดว่าในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด					
16	ท่านคิดว่าในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความพร้อมของระบบสารสนเทศต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กรมสรรพากรกำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์</b>					
18	ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากรมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
19	ท่านคิดว่าพันธกิจของกรมสรรพากรมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
20	ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์กรมสรรพากรมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
21	ท่านคิดว่าเป้าประสงค์ของกรมสรรพากรมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	ท่านคิดว่าตัวชี้วัดของกรมสรรพากรมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
23	ท่านคิดว่าการกำหนดเป้าหมายตามตัวชี้วัดมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
24	ท่านคิดว่าการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด					
25	ท่านคิดว่าการกำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อบรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>					
26	ในภาพรวมท่านคิดว่าข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
27	ในภาพรวมท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ท่านสังกัดให้การยกย่องชมเชยและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
28	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใด					
29	ในภาพรวมท่านคิดว่าการทำงานมีความท้าทาย และต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใด					
30	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด					
31	หน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
32	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
33	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมากน้อยเพียงใด					
34	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบเพียงใด					
36	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารชัดเจนเพียงใด					
37	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีบรรยากาศการทำงานที่ดีมากน้อยเพียงใด					
38	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด					
39	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงานมากน้อยเพียงใด					
40	ในภาพรวมท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
41	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด					
42	ในภาพรวมหน่วยงานที่ท่านสังกัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
43	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน I AM READY</b>					
44	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความทุ่มเท อุตสาหะ ในการทำงาน โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมมากน้อยเพียงใด					
45	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากน้อยเพียงใด					
46	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องและโปร่งใสมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
47	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
48	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่กรมสรรพากรกำหนดมากน้อยเพียงใด					
49	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มากน้อยเพียงใด					
50	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด					
51	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดยึดถือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)</b>					
52	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
53	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีจิตสำนึกต่อการให้บริการมากน้อยเพียงใด					
54	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบเพียงใด					
55	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด					
56	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
57	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความสามารถในการประสานงานเพื่อทำงานร่วมกันได้ดีมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
58	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการได้คือน้อยเพียงใด					
59	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบมากได้คือน้อยเพียงใด					
60	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการตื่นตัวในการพัฒนาตนเองในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
61	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
62	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีความเข้าใจและเห็นใจผู้เสียภาษีมากน้อยเพียงใด					
63	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการทำงานเชิงรุกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
64	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใด					



**เฉพาะผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร, นักตรวจสอบภาษี, นักวิชาการภาษี, นิติกร**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้จะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
65	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถปฏิบัติงานสนับสนุนการจัดเก็บภาษีอากรได้ดีมากน้อยเพียงใด					
66	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถปฏิบัติงานกำกับดูแลผู้เสียภาษีได้ดีมากน้อยเพียงใด					
67	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานภาษีเพื่อนำมาจัดทำแผนงานการจัดเก็บภาษีได้ดีมากน้อยเพียงใด					
68	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อกฎหมายและแรงรัศมีอากรค้างได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					



**เฉพาะผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากร, เจ้าพนักงานธุรการ, เจ้าพนักงานการเงินและ  
การบัญชี, เจ้าพนักงานพัสดุ, เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้นี้มีอิทธิพลต่อ  
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความ  
คิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
69	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถ ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในการเสียมหาให้ผู้ใช้เสียภาษีทราบ ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
70	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถ ปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณได้ถูกต้องตามระเบียบ มากน้อยเพียงใด					
71	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถ ปฏิบัติงานเบิกจ่าย รักษาเงิน จัดทำงบประมาณรายจ่ายได้ ถูกต้องตามระเบียบมากน้อยเพียงใด					
72	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถ ปฏิบัติงาน จัดหา เบิกจ่าย เก็บรักษาซ่อมบำรุงพัสดุได้ ถูกต้องตามระเบียบมากน้อยเพียงใด					
73	ในภาพรวมข้าราชการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถ ปฏิบัติงาน ดูแลและแก้ไขเครื่องคอมพิวเตอร์ให้พร้อมใช้ งานได้มีอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					

**เฉพาะตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร, นักตรวจสอบภาษี, นักวิชาการภาษี, นิติกร ที่ควบคุมการปฏิบัติงาน  
ในฐานะหัวหน้าส่วนและหัวหน้าทีม**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้นี้มีอิทธิพลต่อ  
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความ  
คิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
74	ในภาพรวมหัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีมในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีวิสัยทัศน์ในระดับใด					
75	ในภาพรวมหัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีมในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการได้ดีมากน้อยเพียงใด					
76	ในภาพรวมหัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีมในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้ดีมากน้อยเพียงใด					
77	ในภาพรวมหัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีมในหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการควบคุมตนเองในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
78	ในภาพรวมหัวหน้าส่วน/หัวหน้าทีมมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด					

**เฉพาะตำแหน่งสรรพยากรพื้นที่**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้จะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
79	การสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานของท่านทำได้ดีในระดับใด					
80	การวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานท่านทำได้ดีในระดับใด					
81	การบริหารทรัพยากรของหน่วยงานท่านเป็นไปอย่างคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด					
82	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการบริหารงานแบบมืออาชีพอยู่ในระดับใด					
83	การตัดสินใจของหน่วยงานท่านเป็นไปอย่างรวดเร็วและรอบคอบมากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่า ข้อความต่อไปนี้ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใดแล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานข้าราชการตามเป้าหมายของตัวชี้วัดในเรื่องต่อไปนี้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ในภาพรวมแล้วประสบความสำเร็จในระดับใด					
1	ในภาพรวมท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดสามารถจัดเก็บภาษีได้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด					
2	ในภาพรวมท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีหรือรายงานแสดงรายได้และรายจ่าย ณ สถานประกอบการให้กับผู้ประกอบการที่มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาและมิได้เป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มได้ดีมากน้อยในระดับใด					
3	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดได้มีการพัฒนาระบบ ICT หรือ e-Service เพื่อบริการประชาชนและบริหารจัดการภายในประสบความสำเร็จมากน้อยในระดับใด					
4	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการควบคุมและติดตามการคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม (Aging) ในระดับใด					
5	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการในระดับใด					
6	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการในระดับใด					
7	ในภาพรวมท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	ในภาพรวมท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการ การป้องกันการทุจริต การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในระดับใด					
9	ในภาพรวมท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการจัดทำข้อมูลเรื่อง ข้อกล่าวหา/ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต การปฏิบัติและหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างในระดับใด					
10	ในภาพรวมท่านคิดว่าจำนวนส่วนงานการสอบสวนที่ได้ดำเนินการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนดของหน่วยงานที่ท่านสังกัดทำได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับใด					
11	ในภาพรวมท่านคิดว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการในหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด					
12	ท่านคิดว่าอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุนในหน่วยงานที่ท่านสังกัดเป็นไปตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
13	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ อาทิ ไฟฟ้า น้ำมัน ในระดับใด					
14	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด					
15	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตในระดับใด					
16	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนส่งเสริมธรรมาภิบาล (Roadmap) ในระดับใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในระดับใด					
18	ท่านคิดว่าการส่งรายงานการประเมินตนเองของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาอย่างน้อยเพียงใด					
19	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จของความครบถ้วนในการจัดทำรายงานการประเมินตนเองในระดับใด					
20	ในภาพรวมท่านคิดว่าผลคะแนนจากรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวดของหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในระดับใด					
21	ท่านคิดว่าผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองเชิงคุณภาพของหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในระดับใด					
22	ท่านคิดว่าความครบถ้วนของหลักฐานประกอบผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด					
23	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการในระดับใด					
24	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ท่านสังกัดประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการอยู่ในระดับใด					



**ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6**

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าจุดแข็ง (Strength) ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีอะไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าจุดอ่อน (Weakness) ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีอะไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ถ้าจะปรับปรุงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ควรนำวิธีการใหม่ ๆ หรือโอกาสใหม่ ๆ (Opportunity) ในเรื่องใดมาใช้บ้าง ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีข้อจำกัด (Threat) อะไรบ้างในการปฏิบัติงาน ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

.....

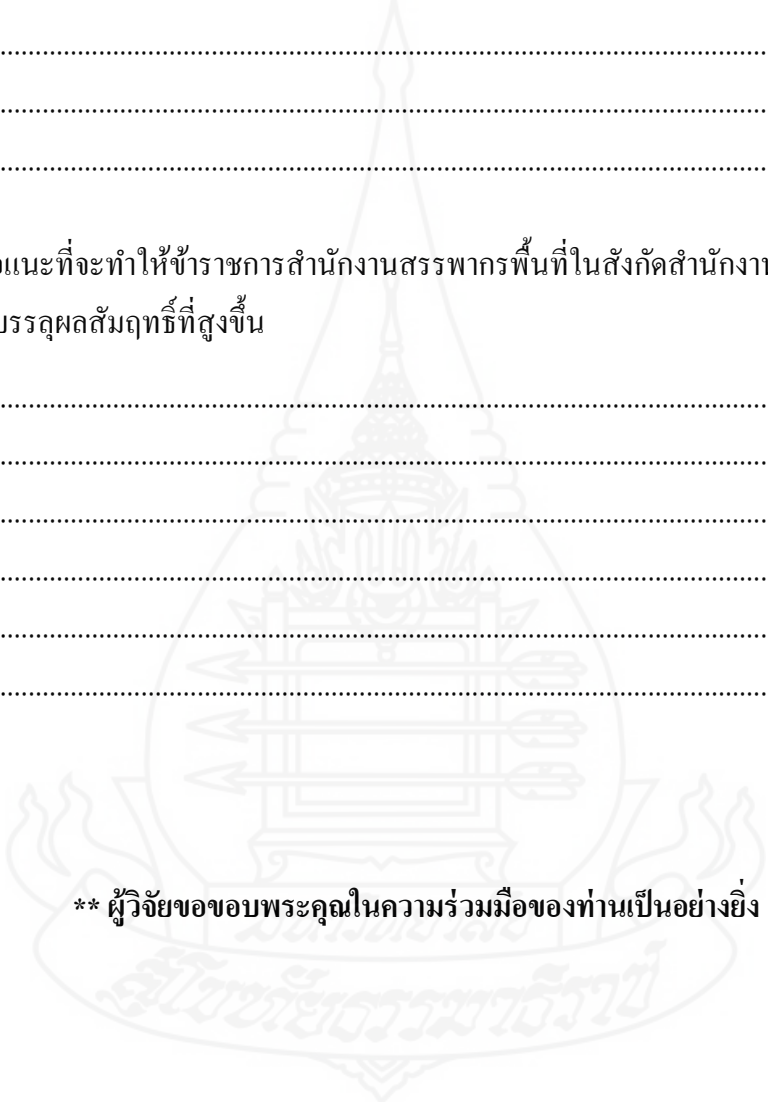
.....

.....

.....

.....

.....



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

## แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง

ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่  
ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ สาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

**แบบสัมภาษณ์** สำหรับสัมภาษณ์สรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

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

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

.....

3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมสรรพากร

( ) 1. น้อยกว่า 10 ปี

( ) 2. 11-20 ปี

( ) 3. 21 – 30 ปี

( ) 4. 30 ปีขึ้นไป

4. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน.....

**ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6**

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าจุดแข็ง (Strength) ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีอะไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าจุดอ่อน (Weakness) ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีอะไรบ้าง?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ถ้าจะปรับปรุงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ควรนำวิธีการใหม่ ๆ หรือโอกาสใหม่ ๆ (Opportunity) ในเรื่องใดมาใช้บ้าง ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีข้อจำกัด (Threat) อะไรบ้างในการปฏิบัติงาน ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....



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

สํานักงานสรรพากร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย







ที่ ศธ 0522.17/บ ๑๑๑๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน สรรพากรพื้นที่นครปฐม 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ชุด  
2. แบบสอบถาม / แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุริพร กาญจนพฤกษ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 1120

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 พฤศจิกายน 2552

**เรื่อง** ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

**เรียน** สรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 2

**สิ่งที่ส่งมาด้วย**

1. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน	ชุด
2. แบบสอบถาม / แบบสัมภาษณ์	จำนวน	1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุรีพร กาญจนานพฤกษ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 1101

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน สรรพากรพื้นที่ราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน	ชุด
	2. แบบสอบถาม / แบบสัมภาษณ์	จำนวน	1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุรีพร กาญจนพฤกษ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑//บ ๓๕๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน สรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
2. แบบสอบถาม / แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุรีพร กาญจนาพฤกษ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค ๖” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวสุรีพร กาญจนานพฤกษ์
<b>วัน เดือน ปี เกิด</b>	31 มกราคม 2514
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี พ.ศ. 2533 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2537
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม 1
<b>ตำแหน่ง</b>	นักตรวจสอบภาษีชำนาญการ

