

ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร



นางอรวรรณ เพ็ญสุภา

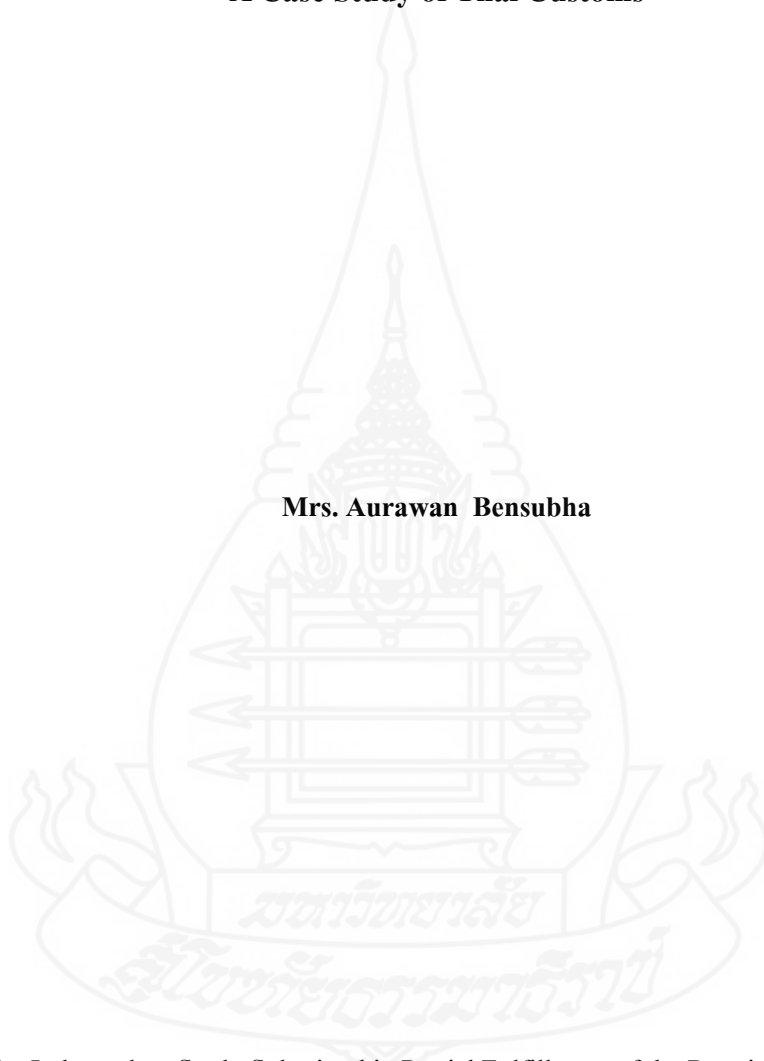
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

The Effectiveness of the Strategy Communications within an Organization:

A Case Study of Thai Customs

Mrs. Aurawan Bensubha



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science


Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ของกรมศุลกากร
ชื่อและนามสกุล	นางอรวรรณ เพ็ญสุภา
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์

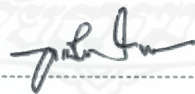
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร
ผู้ศึกษา นางอรุวรรณ เพ็ญสุภา **รหัสนักศึกษา** 2563000591 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร (2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) บุคลากรของหน่วยงานภายในกรมศุลกากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 357 คน ใช้วิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ 2) ผู้บริหารระดับสูง วิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ 1) แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย และการจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมีค่ามากกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีขนาดความสัมพันธ์ระดับปานกลาง (3) ข้อเสนอแนะ กรมศุลกากรควรจัดให้มีการเชื่อมต่อการสื่อสารภายในกรมศุลกากรให้ครอบคลุมหน่วยงานของกรมศุลกากรในทุกพื้นที่ พัฒนาช่องทางการสื่อสารยุทธศาสตร์ทางอิเล็กทรอนิกส์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อมูลที่สื่อสารควรกระชับ ชัดเจน บุคลากรภายในกรมศุลกากรมีพื้นฐานการรับรู้แตกต่างกัน มีความเข้าใจข้อมูลที่ได้รับอาจไม่ตรงกัน ดังนั้น การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงานจึงควรคำนึงถึงประเด็นเหล่านี้ด้วย การศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป เห็นควรศึกษา เรื่องกรอบการประเมินระดับความสำเร็จของการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาจาก เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และกรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.

คำสำคัญ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

Independent Study title: The Effectiveness of the Strategy Communications within an Organization: A Case Study of Thai Customs

Author: Mrs. Aurawan Bensubha; **ID:** 2563000591;

Degree: Master of Public Administration ;

Independent Study advisor: Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;

Academic year: 2015

Abstract

This study aims to; (1) study the effectiveness of strategic communications within Thai Customs, (2) study the factors related to the effectiveness of strategic communications within Thai Customs, and (3) propose the guidelines for higher-effective strategic communications.

This study is a survey research. The population is divided into two groups. 1) The personnel of of Thai Customs, 357 samples were obtained using stratified random sampling method. 2) Three senior executives by specific selection. The tools used in this study were 1) questionnaire collects both quantitative and qualitative data 2) in-depth interview of senior executives. Quantitative data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, T-Test and correlation analysis. Qualitative data analysis used analytic induction and typological analysis.

The result shows that; (1) the effectiveness of strategic communications within Thai customs is greater than the 80 percent at the significance level of 0.05, (2) in overview, and the internal environment factor, the leader factor, the communication content factor, the strategic agency factor are correlated to the effectiveness of strategic communications within the organization at the level of significance 0.05, high level of relations of the same direction, and the channel and method of communication factor correlates to the effectiveness of strategic communications within the organisation at the level of significance 0.05 and medium level of relations of the same direction. (3) It is suggested that Thai customs should extend the communication network within the organization to comprehensively involve the departments in all another locations by development of strategic communication channel though electronics network. The content should be clarified and concise to enable all personnel to ensure that the vision and strategy are transferred from senior executives to operational personnel effectively. Further study should investigate the evaluation framework of the success of the transferring of the strategic communication to concrete operation by considering a quality measure and the evaluation framework appved by Office of the Public Sector Development Commission, DPDC.

Keywords: Public Sector Management Quality Award, The effectiveness of strategic communications within Thai Customs

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยผู้ศึกษาได้รับความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะรองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญญรัตน์พันธุ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งมาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ข้อผิดพลาดต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่จนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ถ่ายทอดความรู้วิชา รัฐประศาสนศาสตร์และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้ศึกษา

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนร่วมทุกท่าน ที่ช่วยให้การศึกษาค้นคว้านี้สำเร็จเรียบร้อย ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของกรมศุลกากร อาทิ คุณสุวัฒน์ คิ้วปั้น ผู้อำนวยการสำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร คุณไพรินทร์ สุภโกเศษธู ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรลาดกระบัง คุณอจิรพรรณ ภูวนิชย์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โครงสร้างพิกัดอัตราศุลกากร สำนักพิกัดอัตราศุลกากร ในการให้สัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ที่ได้ช่วยเหลือและให้กำลังใจ มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณครอบครัว ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียนตลอดจนช่วยเหลือให้กำลังใจผู้ศึกษาเสมอมา จนสำเร็จการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนและช่วยเหลือเป็นอย่างดี

หากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีคุณประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ ผู้ศึกษาขอมอบ ความดี ให้กับบิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวของผู้ศึกษาที่ได้ให้การอุปการะและให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาเสมอมา แต่หากมีความบกพร่องประการใดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

อรวรรณ เพ็ญสุภา

ตุลาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและสภาพปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	6
สมมติฐานการศึกษา	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์	13
แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	24
แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารขององค์การ	27
แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ	31
ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	49
รูปแบบการศึกษา	49
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในองค์กรของกรมศุลกากร.....	64
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร.....	70
ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น.....	83
สรุปผลการวิเคราะห์.....	98
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	102
สรุปการศึกษา.....	102
อภิปรายผล.....	108
ข้อเสนอแนะ.....	139
บรรณานุกรม.....	142
ภาคผนวก.....	146
ก แบบสอบถามประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร.....	147
ข ตัวอย่างแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี.....	155
ค แผนที่ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร.....	160
ง ตัวอย่างแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2556.....	162
จ การจัดประชุมจัดทำยุทธศาสตร์ 5 ปี.....	164
ฉ ผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติการ กรมศุลกากร พ.ศ. 2558.....	167
ประวัติผู้ศึกษา.....	170

สารบัญตาราง

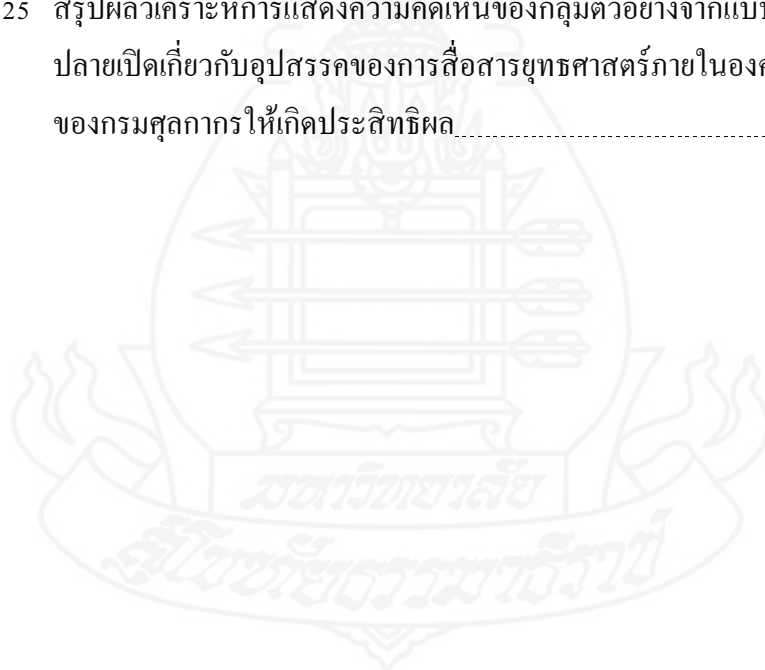
	หน้า
ตารางที่ 3.1	แสดงสัดส่วนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง..... 51
ตารางที่ 3.2	แสดงคุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามของแบบสอบถาม..... 53
ตารางที่ 3.3	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 55
ตารางที่ 3.4	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ..... 58
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามเพศ..... 60
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามอายุ..... 61
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามระดับการศึกษา..... 61
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน..... 62
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามอายุราชการ..... 62
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน..... 63
ตารางที่ 4.7	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร..... 63
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร ในภาพรวม..... 64
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร..... 65
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร..... 66

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเต็มใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร.....	67
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์.....	68
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการทดสอบค่าที (t – test) เพื่อทดสอบสมมติฐานประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร.....	69
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับในภาพรวมปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงาน ด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	71
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยผู้นำ.....	72
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร.....	73
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยช่องทางหรือวิธีการสื่อสาร.....	74
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์.....	76
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	78
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson, s Correlation (r).....	81
ตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใน ที่ 1 และ 2.....	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 ผลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล.....	84
ตารางที่ 4.23 สรุปผลวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ปลายเปิดเกี่ยวกับจุดอ่อนของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล.....	86
ตารางที่ 4.24 สรุปผลวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ปลายเปิดเกี่ยวกับโอกาสของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล.....	89
ตารางที่ 4.25 สรุปผลวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ปลายเปิดเกี่ยวกับอุปสรรคของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล.....	92



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ภาพข้อมูลบุคลากรกรมศุลกากร เมื่อ 10 ตุลาคม 2558.....	3
ภาพที่ 1.2 ภาพกรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6



บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและสภาพปัญหา

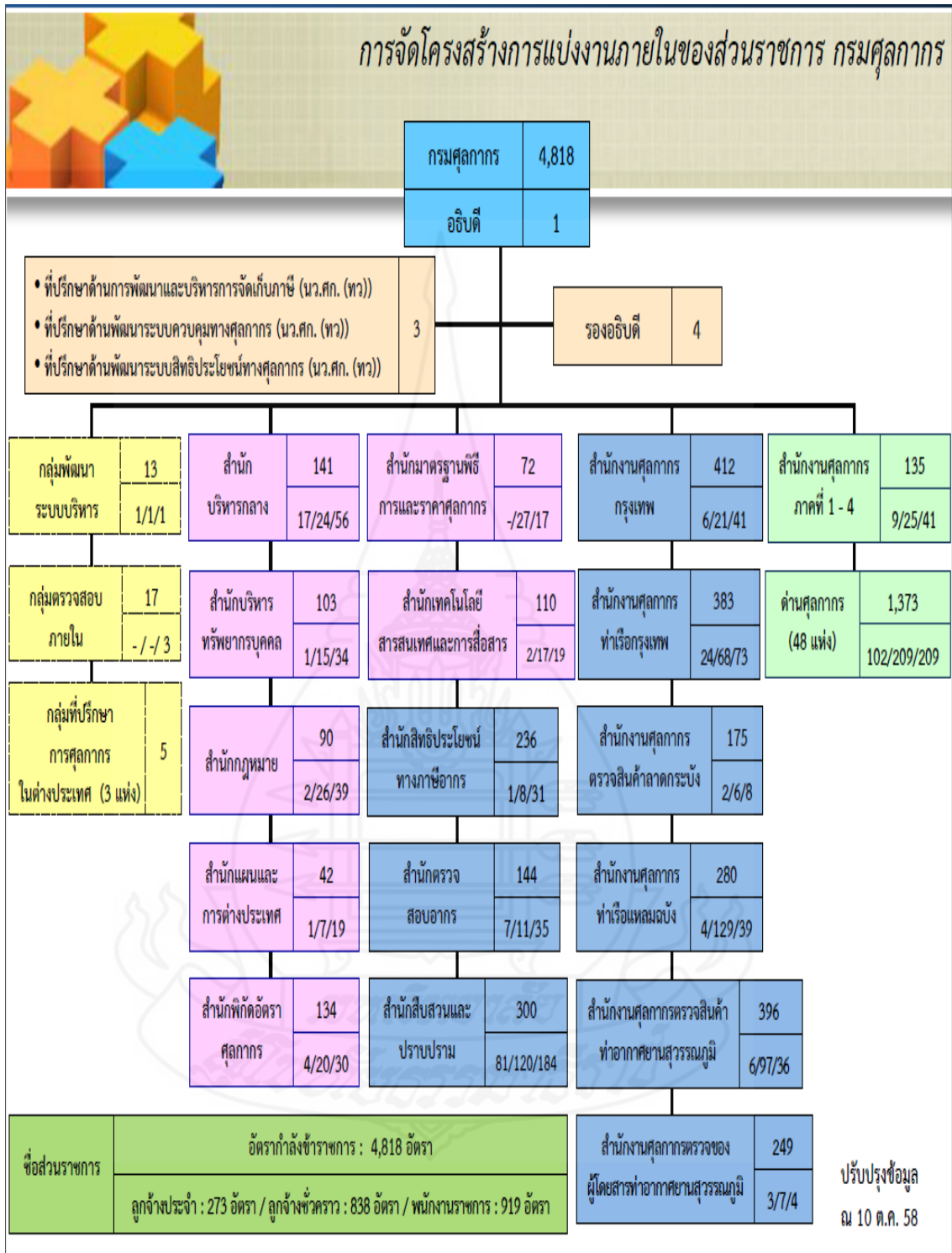
จากอดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารภาครัฐมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันการบริหารภาครัฐ มีกระบวนการที่เน้นในแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของกิจการ ผู้รับบริการ การลดขนาดและบทบาทภาครัฐ การแข่งขันระบบตลาด การให้ภาคเอกชนและประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารภาครัฐ การบริหารงานและการให้บริการของภาครัฐ เช่นเดียวกับภาคเอกชน กระบวนการนี้ นำไปสู่การปฏิรูปหรือการพัฒนาระบบราชการ ของหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น และไทย โดยคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายของรัฐบาลเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 เกี่ยวกับ การปฏิรูประบบราชการ ให้มีประสิทธิภาพและโครงสร้างที่กระชับเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยรัฐบาลได้ออกกฎหมายจัดโครงสร้าง และแนวทางให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ ได้แก่ พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งโดยพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว มีหลายมาตรา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เช่น มาตรา 9 มาตรา 12 มาตรา 13 มาตรา 14 มาตรา 16 มาตรา 17 และมาตรา 45 ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการให้ส่วนราชการบริหารราชการ โดยจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมทั้ง แผนเพื่อของบประมาณ โดยให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ

ต่อมา¹ คณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล ซึ่งต่อมาส่วนราชการได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และประเมินผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. น. 2

โดยมิติหนึ่งของการประเมินผล คือ ด้านประสิทธิผลของแผนการปฏิบัติราชการซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 ให้ทุกส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้เป็นกรอบประเมินตนเองและปรับปรุง การบริหารจัดการองค์การยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล โดยเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย 7 หมวด สำหรับ หมวด 1 การนำองค์การ กล่าวถึงผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องการวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ใ้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่ การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ แม้การวางแผนยุทธศาสตร์จะดีเพียงใด หากการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไม่มีประสิทธิผล การดำเนินยุทธศาสตร์ไม่อาจบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดได้และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นปรับปรุงองค์กรใน 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หลักสู่การปฏิบัติ

กรมศุลกากรเป็นส่วนราชการซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามมติคณะรัฐมนตรีตามที่กล่าวมาข้างต้น แต่ด้วยกรมศุลกากรเป็นส่วนราชการขนาดใหญ่ มีหน่วยงานในสังกัดซึ่งมีสถานที่ตั้งอยู่ในหลายพื้นที่ ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และต่างประเทศ รวม 25 หน่วยงาน มีบุคลากรจำนวนมาก รวมทั้งสิ้น 6,848 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 4,818 คน บุคลากรอื่น 2,030 คน (ข้อมูลบุคลากรกรมศุลกากร เมื่อ 10 ตุลาคม 2558) ปัจจัยเหล่านี้ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ ได้แก่ การทำให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ เกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์ของกรมฯ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ด้วยเหตุผลตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย จึงมีความสนใจจะศึกษาว่า “การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงไร ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรมีอะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรอย่างไรซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้นต่อไป”



ภาพที่ 1.1 ภาพข้อมูลบุคลากรกรมศุลกากร เมื่อ 10 ตุลาคม 2558

ที่มา : เว็บไซต์สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร บนระบบ Intranet ของกรมศุลกากร

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น

3. ขอบเขตของการศึกษา

3.1 ด้านเนื้อหางานวิจัย มุ่งศึกษาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร โดยมุ่งศึกษาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558 สุ่มบุคลากรภายในกรมศุลกากร

3.2 ด้านพื้นที่การศึกษา งานวิจัยมุ่งศึกษาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร โดยศึกษา ณ หน่วยงานในสังกัดกรมศุลกากร ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักแผนและการต่างประเทศ สำนักบริหารกลาง สำนักกฎหมาย สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักพิทักษ์อัตราศุลกากร สำนักมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร สำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบัง สำนักสืบสวนและปราบปราม สำนักตรวจสอบอากร รวม 13 หน่วยงาน และตั้งอยู่บริเวณท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้แก่ สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี รวม 3 หน่วยงาน สำหรับสำนักงานศุลกากรกรุงเทพ มีหน่วยงานย่อยตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จังหวัดอยุธยา จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดฉะเชิงเทรา

3.3 ด้านตัวแปร โดยตัวแปรในงานวิจัย ประกอบด้วย

3.3.1 *ตัวแปรอิสระ* ได้แก่ (1) ปัจจัยผู้นำ (2) ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร (3) ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร (4) ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ (5) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

3.3.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

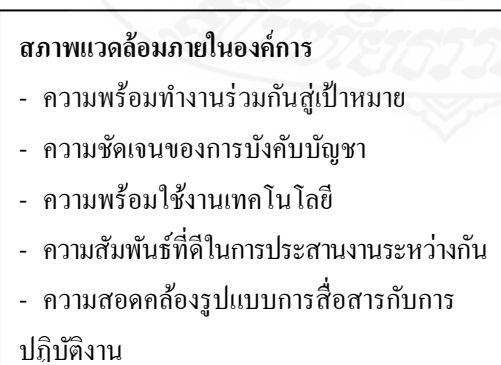
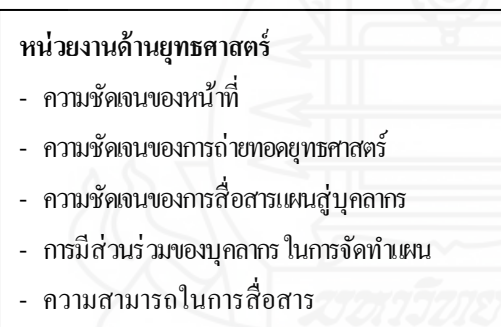
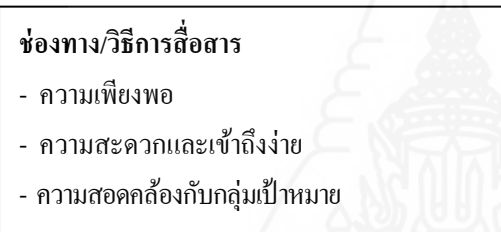
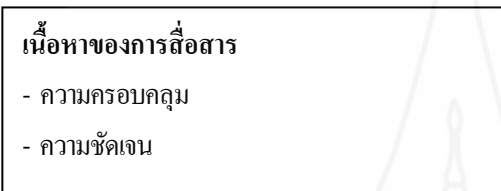
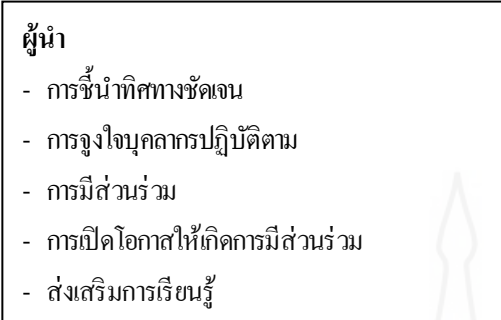
3.4 ด้านประชากร/กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการของหน่วยงานภายในกรมศุลกากร ระดับสำนัก สำนักงาน กลุ่ม จำนวน 18 หน่วยงาน ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,297 คน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบไม่เจาะจง และใช้สูตรทาโรยามานะ (Taro Yamane) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 357 คน โดยวิธี สุ่มแบบชั้นภูมิ ตามสัดส่วนข้าราชการของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกรมศุลกากร ได้อย่างครอบคลุม

3.5 ด้านระยะเวลาดำเนินการวิจัย ดำเนินการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559 รวม 12 เดือน

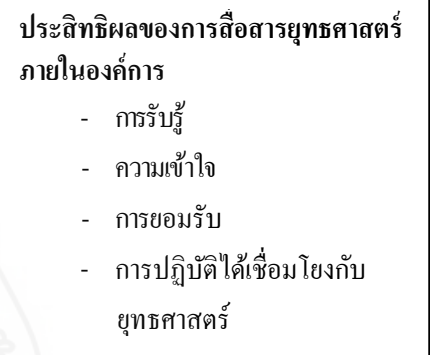


4. กรอบแนวคิดการศึกษา

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.2 ภาพกรอบแนวคิดในการศึกษา

5. สมมติฐานการศึกษา

5.1 ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมากกว่าร้อยละ 80

5.2 ปัจจัยผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร

5.3 ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

5.4 ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

5.5 ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

5.6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สู่บุคลากร หรือ หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ได้รับรู้ เข้าใจ ทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย) และยุทธศาสตร์กรม ศุลกากร (แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558 แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2558) ในแนวทางเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร โดยการสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์ดังกล่าว เป็นขั้นตอนหนึ่งซึ่งผู้บริหารและหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ใช้ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกรมศุลกากรมีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกัน รวมทั้ง เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรภายในกรมศุลกากร

6.2 บุคลากรภายในกรมศุลกากร หมายถึง ข้าราชการของกรมศุลกากร

6.3 ปัจจัยผู้นำ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ผู้บริหารของกรมศุลกากร ได้แก่ อธิบดีกรมศุลกากร ที่ปรึกษาและรองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สำนักงาน/กลุ่ม และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดย ปัจจัยผู้นำมีคุณลักษณะ ดังนี้

6.3.1 การชี้นำทิศทางชัดเจน หมายถึง การสื่อสารทิศทางกรมศุลกากร ชัดเจน

6.3.2 การจูงใจบุคลากรปฏิบัติตาม หมายถึง การจูงใจให้บุคลากร หรือหน่วยงาน ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้กำหนด สอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร

6.3.3 การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางของกรมศุลกากร

6.3.4 การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือ หน่วยงาน มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

6.3.5 ส่งเสริมการเรียนรู้ หมายถึง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร และระดับบุคคล

6.4 ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร หมายถึง สิ่งที่ต้องการสื่อสารถึงผู้รับ ได้แก่ ทิศทางและ ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ดังนี้

ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย ยุทธศาสตร์องค์การ ได้แก่ แผนปฏิบัติ ราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2558) แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 โดยปัจจัยเนื้อหาของ การสื่อสาร มีคุณลักษณะ ดังนี้

6.4.1 ความครอบคลุม หมายถึง เนื้อหาของการสื่อสารต้องครอบคลุม เรื่องวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร

6.4.2 ความชัดเจน หมายถึง เนื้อหาของการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของ กรมศุลกากร ต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย

6.5 ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร หมายถึง ช่องทางหรือวิธีการสื่อสารภายใน กรมศุลกากร เพื่อสื่อสารเนื้อหาตามที่ระบุใน ข้อ 6.4 ส่งไปยังหน่วยงานรับผิดชอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2558) แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 และบุคลากรทั่วไป โดยต้องมี ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร และ สื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ที่เพียงพอ โดยมีช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ดังนี้

6.5.1 ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้าหรือทางกายภาพ เช่น การประชุม การสัมมนา การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร เช่น การส่งหนังสือราชการหนังสือแจ้งเวียน รายงาน และการสื่อสารแบบทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารบนระบบ Intranet และ Internet เป็นต้น

6.5.2 ทิศทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบทิศทางเดียว เช่นการมีหนังสือแจ้ง เวียนให้ทราบ การสื่อสารเผยแพร่บนระบบ Intranet และ Internet หรือการสื่อสาร แบบ 2 ทิศทาง ได้แก่ การสื่อสารแนวดิ่งตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กรจากบนลงล่าง (ผู้บังคับบัญชาไปสู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างตำแหน่งในกรมศุลกากร) เช่น การมอบหมายงานระหว่าง

ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์การสู่ระดับบุคคล การสื่อสารแนวดิ่งจากล่างขึ้นบน (จากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างตำแหน่งใน กรมศุลกากร) เช่น การประชุมรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และการสื่อสารแนบระนาบ (ระหว่างหน่วยงานหรือ ระหว่างบุคลากรภายในกรมศุลกากร) เช่น การประสานงานระหว่างหน่วยงาน การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของบุคลากรในกรมศุลกากร เป็นต้น

โดยปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีคุณลักษณะ ดังนี้

1) ความเพียงพอ หมายถึง การมีช่องทาง/วิธีการสื่อสารที่มีรูปแบบการ สื่อสาร ทิศทางการสื่อสาร เพียงพอต่อการสื่อสารวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และข่าวสารต่างๆ ของกรม ศุลกากร ถึงบุคลากรหรือหน่วยงานภายในกรมศุลกากร

2) ความสะดวกและเข้าถึงง่าย หมายถึง ช่องทาง/วิธีการสื่อสารที่มีรูปแบบ การสื่อสาร ทิศทางการสื่อสาร วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และข่าวสารต่างๆ ของกรมศุลกากร ถึงบุคลากร หรือหน่วยงานภายในกรมศุลกากร ได้สะดวก และบุคลากรหรือหน่วยงานต่างสามารถเข้าถึง ช่องทาง/วิธีการเหล่านั้นโดยง่าย

3) ความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง การใช้ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และข่าวสารต่างๆ ของกรมศุลกากร ถึงบุคลากรหรือหน่วยงานภายใน กรมศุลกากรได้เหมาะสมสอดคล้องกับเรื่องที่จะสื่อสาร และความพร้อมของบุคลากรหรือ หน่วยงานผู้รับข่าวสาร

6.6 ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ หมายถึง หน่วยงานที่กำหนดในโครงสร้างกรม ศุลกากร ทำหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมศุลกากรไปสู่การปฏิบัติ สื่อสารกลยุทธ์ไป ยังบุคลากรเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร จัดทำแผนที่ ยุทธศาสตร์แสดงความเชื่อมโยงทิศทางและเป้าประสงค์กับกลยุทธ์ของกรมศุลกากรภายใต้แต่ละมิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บุคลากรภายในกรมศุลกากรมีความเข้าใจเรื่องดังกล่าวใน ทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจนและตัวชี้วัดที่สามารถใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน รับผิดชอบแปลงยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ บริหารแผนงาน โครงการต่างๆ และทบทวนกลยุทธ์ โดยปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีคุณลักษณะ ดังนี้

6.6.1 ความชัดเจนของหน้าที่ หมายถึง มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของ หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์

6.6.2 ความชัดเจนของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ หมายถึง การเชื่อมโยงทิศทางกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ยุทธศาสตร์กรมฯ กับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย

6.6.3 ความชัดเจนของการสื่อสารแผนสู่บุคลากร หมายถึง การจัดให้มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่ชัดเจน

6.6.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการจัดทำแผน หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมฯ จัดให้บุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมดำเนินการ

6.6.5 ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ ให้บุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรในทิศทางเดียวกัน

6.7 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ให้หมายถึงสภาพแวดล้อมในองค์กร ตามตัวแบบ 7 S's ของ McKinsey ได้แก่ (1) Shared Value/Vision ค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) Strategy การกำหนดทิศทางตลอดจนถึงวิธีการทำงานขององค์กร (3) Structure การกำหนดโครงสร้าง ออกแบบขององค์กร (4) System ระบบภายในองค์กร (5) Staff ความพร้อมด้านบุคลากร (6) Skill ชีตความสามารถของบุคลากร (7) Style บุคลิกลักษณะการทำงานของบุคลากร โดยแต่ละคุณลักษณะของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความหมาย ดังนี้

6.7.1 ความพร้อมทำงานร่วมกันสู่เป้าหมาย หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงาน พร้อมร่วมกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร

6.7.2 ความชัดเจนของการบังคับบัญชา หมายถึง มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ มีความชัดเจน

6.7.3 ความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี หมายถึง ๗ มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมใช้งานการสื่อสารได้

6.7.4 ความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆ โดยรวม มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน

6.7.5 ความสอดคล้องรูปแบบการสื่อสารกับการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้รูปแบบการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ ที่มีความเหมาะสม ชัดเจน สอดคล้องกับภาพรวมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ

6.8 ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร หมายถึง บุคลากรโดยรวมได้รับรู้ เข้าใจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรในแนวทางเดียวกัน ยอมรับและปฏิบัติงาน

สอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร (แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการราชการประจำปี พ.ศ. 2558) ซึ่งจะส่งผลให้กรมศุลกากรบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนด โดยแต่ละคุณลักษณะของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความหมาย ดังนี้

6.8.1 การรับรู้ หมายถึง การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร

6.8.2 ความเข้าใจ หมายถึง ความเข้าใจ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร

6.8.3 การยอมรับ หมายถึง ความเต็มใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร โดยให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร

6.8.4 การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ หมายถึง การปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการของตนสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี

6.9 ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาพรวม ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กรของกรมศุลกากร และแต่ละปัจจัยดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารภายในกรมศุลกากร การมีความสัมพันธ์ให้หมายถึง ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันหรือมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถนำผลการวิจัย ปัญหาอุปสรรคที่ค้นพบ ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น

7.2 สามารถนำผลการวิจัย ใช้ประกอบการกำหนดกรอบการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรที่เป็นรูปธรรม กำหนดกรอบการประเมินผล ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรที่เป็นรูปธรรม

7.3 ได้ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอด
ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินยุทธศาสตร์
สัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ของกรมศุลกากรต่อไป



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร มีการทบทวน แนวคิดทางทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 6 หัวข้อ ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ
 - 2.2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ
 - 2.3 กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.4 กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร
5. ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ได้รับความสนใจและศึกษามาตั้งแต่ในอดีต ตัวอย่างเช่น ตำราพิชัยสงคราม ซุน วู (Sun Woo Tzu) ของจีน เมื่อประมาณ 500 กว่าปีมาแล้ว เป็นเอกสารสำคัญที่วางรากฐาน การคิดเชิงยุทธศาสตร์และมีอิทธิพลมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีการรวบรวมและศึกษายุทธศาสตร์ อย่างกว้างขวาง และนำมาปรับใช้กับการบริหารงาน การวางแผนและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งเรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) และเมื่อ ปี ค.ศ. 1990 ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย Robert S. Kaplan and David P. Norton ได้ทำการวิจัย หน่วยงานที่นำแนวคิดการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ไปใช้จนประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยหน่วยงานมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ กับยุทธศาสตร์ (Strategy Focus Organization) นำยุทธศาสตร์มาปรับใช้จนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังศึกษาและนำเสนอแนวคิดการประเมินผลสำเร็จขององค์กรด้วยตัวชี้วัด ใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน

ซึ่งทั้ง 4 มิตินี้ ต้องสอดคล้องและมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์การซึ่งจะทำให้ทราบถึงสิ่งที่องค์การจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ โดยแนวคิดนี้ได้มีอิทธิพลต่อภาคเอกชน และภาครัฐไทย ซึ่งได้นำมาปรับใช้เพื่อวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ ได้แก่ ใช้เป็นเครื่องมือช่วยเชื่อมโยง แผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ และใช้เป็นเครื่องมือการประเมินผลหน่วยงานระดับต่างๆ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 1-16, น.2-21 และ น. 2-23)

ภาครัฐได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2546 ซึ่งมีสาระสำคัญหลายมาตรา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เช่น มาตรา 9 มาตรา 12 มาตรา 13 มาตรา 14 มาตรา 16 มาตรา 17 และมาตรา 45 โดยจากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจา ข้อตกลงและประเมินผล โดยจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ใน 4 มิติ และมิติหนึ่งของการประเมินผล คือ มิติด้านประสิทธิผลของแผนการปฏิบัติราชการ ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 ให้ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้เป็นกรอบประเมินตนเองและปรับปรุง การบริหารจัดการองค์การยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ไปสู่ มาตรฐานสากล โดยสาระสำคัญของเกณฑ์ดังกล่าวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, น. 1-3, 2555, น.1-2)

1.1 ความหมายและสาระสำคัญ

คำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) หรือ กลยุทธ์ หรือกลวิธี และการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีการนำคำเหล่านี้มาใช้ในหลายวงการ เช่น วงการวิชาการ หน่วยงานภาครัฐกิจและภาครัฐ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-10 ในแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) แนวคิดการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (Balance Scorecard) เป็นต้น

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น. 911) (กรุงเทพมหานคร บริษัทนานมีบุ๊คพับลิเคชันส์ จำกัด) ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ หมายถึงวิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบ และยามสงคราม (อ้างอิงในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 1-21)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น.1-27) ให้ความหมาย การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ลุ่มลึกและแยกกาย เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางแผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอให้ใช้ยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึง อธิบายวิธีการหรือแนวทางกาพัฒนาไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์รวม 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) รวมพลังเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (2) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม (3) ปรับแต่งสร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ (4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและยุทธศาสตร์ขององค์กร (5) วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง รวมทั้งเสนอแนวคิดการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารโดยพิจารณาใน 4 มิติหรือ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกหน่วยงาน หรือด้านลูกค้า หรือด้านประชาชนที่รับบริการ เช่น การสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนที่รับบริการ การรักษาประชาชนที่รับบริการที่มีอยู่เดิมไว้ได้ การแสวงหาหาประชาชนที่รับบริการใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การให้บริการด้วยความรวดเร็ว และการรักษาชื่อเสียงในการให้บริการของหน่วยงาน (2) ด้านภายในหน่วยงาน หรือด้านกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการดำเนินงานที่รวดเร็ว การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในหน่วยงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เช่น ความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาหน่วยงานให้เป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งมั่นคง การที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ดี การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความรู้ความสามารถ (4) ด้านการเงิน เช่น งบประมาณ ความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ และการลดลงของต้นทุน² (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 1-66, น. 2-21)

² วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). หน่วยที่ 1 แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยที่ 2 การบริหารยุทธศาสตร์ของต่างประเทศ ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. น. 1-66, น. 1-67, น. 2-21, และ น. 2-23

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น. 67)³ อธิบายเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ พอสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดจุดยืน (Positioning) ขององค์กรในอนาคต เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทิศทาง (Direction) การดำเนินงาน หรือความคาดหวังตั้งใจ (Intention) ขององค์กรในอนาคต กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การระบุพันธกิจหลักขององค์กร (Mission Setting) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision Setting) ระบุค่านิยมร่วม (Guiding Values) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals Setting) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategies Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน (Objective Setting) และการพัฒนาแผนการวัดผลการดำเนินงาน (Develop Measurement Plan)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, น.271)⁴ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่มีการบูรณาการร่วมกันของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ที่ครอบคลุมการพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดสมรรถนะภายใน การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ที่ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ และการสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการ รวมทั้ง การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic control & Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554, (2553)⁵ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ให้ทุกส่วนราชการ นำมาใช้เป็นกรอบประเมินตนเอง และปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของตนไปสู่มาตรฐานสากล โดยเกณฑ์ดังกล่าว ได้ประยุกต์จากหลักเกณฑ์และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

³ สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). น. 67.

⁴ ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). น. 271.

⁵ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ งบประมาณ พ.ศ. 2554. กรุงเทพมหานคร: น. 2, น. 10-12, น.86-100.

ของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการของไทย การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยหมวดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร มีดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กรเป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

ประเด็นสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร คือ ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง การสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์กร และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสื่อสาร ควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two – Way Communication) เป็น การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลสอบถามและแสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกันในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรรับรู้ เข้าใจ และนำแนวทางไปปฏิบัติ และส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว (LD 1) ผู้บริหารส่วนราชการมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีการมอบอำนาจให้แก่

ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในส่วนราชการเดียวกันหรือในส่วนราชการอื่น ๆ (LD 2) ผู้บริหารของส่วนราชการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึง การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร (LD 3) ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ใช้บททวนเพื่อปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการให้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และรายงานให้ผู้บริหารทราบ (LD 4)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรคือ ส่วนราชการต้องมีการระบุผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีไว้ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการผลักดันให้บรรลุนิติสัมพันธ์และพันธกิจของส่วนราชการ การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ติดตามให้ผู้รับผิดชอบมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด (SP 1) ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปการปฏิบัติไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล โดยการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่แผนปฏิบัติการหรือแผนงานโครงการเพื่อนำไปปฏิบัติที่ได้ผล การสื่อสารทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้จัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การสื่อสารทำความเข้าใจแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรทุกระดับที่รับผิดชอบ การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติการเพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนราชการต้องมีการกำหนดช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับงานที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีภายในส่วนราชการ (SP 4) ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

อย่างเป็นระบบ รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานกับสิ่งจูงใจอย่างเป็นระบบ การถ่ายทอดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และบุคคล ครอบคลุมถึง การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ระดับองค์กรและการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงและภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงวิธีการ/กระบวนการในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการ ได้อย่างถูกต้อง มีการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง มีการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับโดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายรวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีระบบในการติดตามความก้าวหน้า ในการปฏิบัติราชการและการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ เพื่อติดตามกำกับให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร (SP 5)

พัฒนาชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2551)⁶ กล่าวถึง หมวด 1 การนำองค์กร พอสรุปได้ ดังนี้

วิธีที่ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร และทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการได้อย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กร สื่อสารกับบุคลากรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี

ผู้บริหารขององค์กรในที่นี้ หมายถึง คณะผู้บริหารขององค์กรใน 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุด (หัวหน้าส่วนราชการ) รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าระดับสำนัก/กอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

เน้นผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กรให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจน

⁶ พัฒนาชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท วิชั่น พรินต์ แอนด์ มีเดีย จำกัด. น. 1-3, น.19-23.

และ ค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นหลักคิดกรอบพฤติกรรมซึ่งนำในการทำงานที่คาดหวังให้บุคลากร
ในองค์กรปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยเสริมการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

การสื่อสารสร้างความเข้าใจ โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและสนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้อง
ในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างจริงจังเพื่อให้เห็นถึงทิศทางขององค์กร
ให้เข้าใจว่าองค์กรต้องการเป็นอย่างไร มุ่งไปทิศทางใด เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการ
ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกรอบพฤติกรรมให้แก่
ผู้รับบริการ และส่วนราชการ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบบริการ เพื่อให้ทำงาน
สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์กร

การสื่อสารจะเกิดประสิทธิภาพได้ต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทิศทาง (Two-Way
Communication) ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยเลือกใช้วิธีการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับ
บุคลากรในแต่ละกลุ่มเพราะวิธีการที่เหมาะสมกับบุคลากรในกลุ่มหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกกลุ่มหนึ่ง
เนื่องจากบุคลากรในแต่ละกลุ่มมีความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน และเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่า
การสื่อสารทิศทางองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรกำหนดให้มีการทบทวนวิธีการ
ถ่ายทอดและช่องทางการสื่อสารมีความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือกลุ่มเป้าหมายหรือไม่
เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการสื่อสารสร้างความเข้าใจมีข้อควรคำนึง 8 ประการ ได้แก่

- 1) เนื้อหาของข้อความ ผู้ฟังจับใจความได้ ชัดเจน เหมาะสมกับผู้ฟังกลุ่มเป้าหมาย
- 2) ความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ข้อมูลที่ให้ต้องเหมือนเดิมไม่ว่าจะส่งอย่างไร
- 3) องค์กรประกอบ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับข้อความ การส่งข้อความนั้นเป็นเวลา
ที่ผู้ฟังให้ความสนใจ และสามารถสื่อสารประโยชน์ที่ได้ให้กับผู้ฟังได้หรือไม่
- 4) ประโยชน์ของผู้ฟังเป้าหมาย สื่อสารประโยชน์ที่ผู้ฟังได้รับให้ชัดเจน
- 5) ช่องทางการสื่อสาร เลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ฟังมากที่สุด
- 6) ความสามารถในการฟังของผู้ฟัง ควรเลือกใช้สื่อ การใช้ระดับของคำ หรือ
เอกสารที่ประกอบการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละประเภทให้มากที่สุด
- 7) ผู้สื่อสารต้องเป็นผู้มีความเชื่อถือได้ ความเชื่อถือได้ของผู้สื่อสารเป็นสิ่งที่
มีความสำคัญต่อผู้รับข้อมูล
- 8) การบอกให้ผู้รับข้อความทราบความต้องการให้เกิดการดำเนินการ บอกให้ผู้รับ
ข้อความทราบว่าท่านต้องการให้ใครทำอะไร

องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องมีหน้าที่ในการกระตุ้น
ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ได้แก่ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นคนดี

ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมและระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี

พสุ เศษรินทร์ (2551, น. 1-15)⁷ กล่าวถึง หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พอสรุปได้ ดังนี้

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรใน 2 กระบวนการหลัก คือ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และ กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การจัดทำยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่นๆ ที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยจะต้องมีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยนำปัจจัยต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Development) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

ผู้บริหารจะต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวมโดยมีการวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพื่อจะได้อตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น สอดคล้องกับแนวคิด Balance Scorecard ซึ่งส่วนราชการได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

⁷ พสุ เศษรินทร์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย จำกัด. น. 1-15.

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำไปปฏิบัติ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ความสำเร็จทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดจากการมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารถ่ายทอดสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรในองค์กร คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ แนวทางหนึ่งของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การที่ส่วนราชการทำให้ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันหรือการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือ การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน รวมทั้ง ควรจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้ง ร่วมกันแก้ปัญหา ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจจะแก้ไขที่ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ก็ได้

การจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะ (Office of Strategic Management: OSM ซึ่ง Robert Kaplan และ David Norton ได้พัฒนาและเสนอแนวคิด Balance Scorecard ไว้ โดยค้นพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวและองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ มักจะจัดตั้งหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของหน่วยงานเดิม ให้มีหน้าที่ เป็นผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนหลักในการทำให้ยุทธศาสตร์ที่องค์กรตั้งไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยมีหน้าที่หลักในการเป็นจุดศูนย์กลางขององค์กรในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และผลักดันในงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรได้มีการนำไปปฏิบัติ โดยสามารถแบ่งหน้าที่หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) การพัฒนายุทธศาสตร์ ได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงานและผลักดัน ทบทวน ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ ประสานงานรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับ

ยุทธศาสตร์จากบุคลากรระดับต่างๆ นำไปสู่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารระดับสูง

2) การสื่อสารกลยุทธ์ เป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารยุทธศาสตร์ไปยังบุคลากรทุกระดับเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ตนเองทำกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ รวมทั้งเตรียมการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้กับผู้บริหารสูงสุดเพื่อเป็นผู้นำที่สื่อสารและถ่ายทอด เพราะสิ่งที่ออกมาจากผู้บริหารสูงสุดย่อมจะมีน้ำหนักและความสำคัญมากกว่าปกติ

3) การจัดทำและดูแล Balance Scorecard โดยมีหน้าที่ในการแปลงยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารพัฒนาขึ้นให้อยู่ในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balance Scorecard มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีตัวชี้วัดที่สามารถใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน รวมทั้ง ให้ข้อเสนอแนะในการตั้งเป้าหมายที่เหมาะสม กำหนดแผนงาน โครงการ เปรียบเสมือนเป็นที่ปรึกษาภายในให้กับผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในการนำ Balance Scorecard มาใช้ในองค์กร

4) การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รับผิดชอบในการแปลง Balance Scorecard จากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงทั้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ และระหว่างการทำงานของหน่วยงานต่างๆ กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

5) การบริหารแผนงาน โครงการต่างๆ (Manage Strategic Initiatives) หน่วยบริหารยุทธศาสตร์จะเข้ามาเกี่ยวข้องในกรณีที่แผนงาน โครงการต่างๆ เริ่มประสบปัญหา เช่น แผนงานโครงการเหล่านั้นล่าช้ากว่าแผนงานที่ตั้งไว้ หรือไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากปัญหาดังกล่าวจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขณะที่บทบาทสำคัญของหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้นั่นเอง

6) การทบทวนกลยุทธ์ (Review Strategy) มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการปรับปรุงและทบทวนยุทธศาสตร์ โดยจะต้องแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงประเด็นปัญหา ทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำลังเผชิญ รวมทั้ง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ และหากในที่ประชุมให้ความเห็นหรือมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ก็จะต้องทำหน้าที่ในการติดตามการดำเนินงานของสิ่งเหล่านั้นด้วย

กิจกรรมหลักในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เช่น การกำหนดนโยบายในการบริหารงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่หน่วยงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสำคัญ การมีวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม การบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยกิจกรรมเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

รวมทั้ง การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะรวมถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม

ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดแผนงาน ขั้นตอนกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับกรอบระยะเวลา และช่วยให้สามารถพิจารณาคัดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2. แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ตั้งแต่โบราณ นักประวัติศาสตร์ นักปราชญ์ และราชบัณฑิต ได้ให้ความสนใจเรื่องเกี่ยวกับผู้นำโดยตลอด โดยการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ในเรื่องภาวะผู้นำเริ่มต้นเมื่อประมาณ 100 ปี นักวิชาการได้เสนอ คำจำกัดความ คำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้เป็นจำนวนมากกว่า 350 นิยาม และมีผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งสรุปว่า “ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์บนโลกมนุษย์ที่มีผู้สังเกตการณ์มากที่สุด แต่มีผู้เข้าใจเรื่องนี้ น้อยที่สุด” การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเป็นสาขาวิชาใหม่และแนวคิดในเรื่องนี้มีวิวัฒนาการและการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะไม่หยุดนิ่ง (นิตย สัมมาพันธ์, 2548, น. 31)

2.1 ความหมายและสาระสำคัญ

อดีตนายกรัฐมนตรี Harry S. Truman กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลผู้ซึ่งมีความสามารถในการทำให้บุคคลทำสิ่งที่เขาไม่ต้องการทำแล้วรู้สึกชอบ” (อ้างอิงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2553, น. 10-12)

อดีตนายกรัฐมนตรี Dwight D. Eisenhower กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจว่าจะทำอะไรให้สำเร็จและทำให้บุคคลอื่นมีความต้องการที่จะทำในสิ่งนั้น” (อ้างในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2553, น. 10-2)

นิตย สัมมาพันธ์ (2548, น. 31)⁸⁸ กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำในหนังสือภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และเกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มุ่งเน้นความสนใจคำนิยามที่ระบอบองค์ประกอบสำคัญๆ ของกระบวนการภาวะผู้นำที่มีคำจำกัดความ ได้แก่ “ภาวะผู้นำคือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์” โดยแหล่งที่มาของพลังงานดังกล่าวอาจมีลักษณะเป็นทางการ (Formal) เช่น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการในองค์กรธุรกิจหรือรัฐกิจแห่งใดแห่งหนึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้ออกแบบไว้อย่างเป็นทางการ ซึ่งจะถูกลมมติให้มีบทบาทผู้นำตามตำแหน่ง

⁸⁸ นิตย สัมมาพันธ์. (2548, น. 31). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.

ดังกล่าว แต่มิได้หมายความว่าบุคคลเหล่านั้นจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพบ่อยครั้งที่ “ภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการ” (Informal or Non-sanction Leadership) ซึ่งหมายถึงพลังความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจและพฤติกรรมของกลุ่มคน ซึ่งเกิดจากภายนอกโครงสร้างหน้าที่ที่เป็นทางการขององค์กร อาจมีความสำคัญเท่าเทียมหรือเหนือกว่าอิทธิพลที่เป็นทางการ

สหรัฐอเมริกาได้เสนอกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) 4 กลุ่ม (อ้างอิงใน นิตยสาร สัมภาษณ์, 2548, น. 31-56) ดังนี้

Kirkpatrick และ Edwin Locke สรุปลักษณะเด่นที่มักพบในผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้แก่ มีพลังสูงกล่าวคือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หนักแน่น เชื่อมั่นในตนเอง ยึดหยุ่น เชื่อสัจย์ โปร่งใส มีความรู้ทางธุรกิจ สามารถจูงใจคนให้เกิดพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors) มีสาระสำคัญ ดังนี้

Kurt Lewin และคณะได้ศึกษาวิจัยโดยเน้นความสนใจพฤติกรรมของผู้นำ 3 สไตล์ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง วิธีทำงานแบบสั่งการ เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายในขอบเขตจำกัด ผู้นำแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจและให้กลุ่มกำหนดวิธีการทำงาน ประกาศเป้าหมายรวมให้รู้ทั่วกัน ใช้ข้อมูลป้อนกลับในการให้คำแนะนำ ช่วยพนักงานให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ผู้นำแบบเสรีนิยม ให้เสรีภาพกลุ่มจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น มีส่วนร่วมเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องตอบคำถาม หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้นำแบบนี้เกือบจะไม่ต้องทำอะไร โดยสรุปผลการวิจัย ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ พฤติกรรมที่ดีที่สุด ระดับความพึงพอใจของกลุ่มสูงกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (อ้างอิงใน นิตยสาร สัมภาษณ์, 2548, น. 36-37)

2.3 กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership) มีสาระสำคัญ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred Fiedler มีกรอบแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ โดยสร้างเครื่องมือประเมินสไตล์ภาวะผู้นำว่ามีแนวโน้มพฤติกรรมจะเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน หรือเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ Fiedler เชื่อว่า สไตล์ภาวะผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกของแต่ละบุคคล ซึ่งเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก แนะนำให้จัดคนที่เป็นผู้นำให้มีลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยตัวแปรสำคัญที่ควบคุมสถานการณ์ (Situation Control) ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) เป็นตัววัดว่า กลุ่มสนับสนุนผู้นำมีมากน้อยเพียงไร (ดีหรือไม่ดี) โครงสร้างงาน (Task Situation) เป็นตัววัดว่า มีการระบุเป้าหมาย ระเบียบและแนวปฏิบัติ ไว้ชัดเจนเพียงไร (แข็งหรืออ่อน) อำนาจของผู้นำที่เกิดจากตำแหน่ง (Position Situation) เป็นตัววัดว่า ตำแหน่งหน้าที่ให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้รางวัลและลงโทษลูกน้องอย่างไร (มากหรือน้อย)

โดย Fiedler ได้สรุปว่า สไตลภาวะผู้นำแบบมุงงาน หรือ แบบมุงคนหรือสัมพันธภาพ ไม่ควรรู้ใช้ใน ทุกสถานการณ์ตลอดเวลา แต่ละสไตลจะทำหน้าที่ได้ดีในบางสถานการณ์เท่านั้น (อ้างอิงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2548, น. 43-44)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard เสนอว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตลภาวะผู้นำตามวุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity Followers) ในด้านความพร้อมของขีดความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ความเชื่อมั่นในการทำงานของตน และความเต็มใจทำงานในแต่ละสถานการณ์ของลูกน้อง โดยความพร้อมของลูกน้องจะเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา หัวหน้าจะต้องเปลี่ยนผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (อ้างอิงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2548, น. 45-46)

ทฤษฎีผู้นำแบบ เส้นทาง-เป้าหมาย (Path and Goal) ของ Robert J. House เสนอแนวคิดว่า ผู้นำที่มีน้ำยา สามารถกำหนดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายของงานเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ตนต้องการ ผู้นำที่ดีที่สุดจะสามารถช่วยให้ลูกน้องก้าวหน้าตามแนวทางดังกล่าว โดยช่วยแก้ไขปัญหอุปสรรคและให้รางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จของงาน โดยระบุสไตลภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่

- ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำจะให้ผู้ตามรู้และเข้าใจ ความคาดหวังและบทบาทของผู้นำ โดยกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ดูแลเอาใจใส่ ให้ความเสนอแนะและเปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้าถึงผู้นำ
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented Leadership) ผู้นำจะ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด เน้นการปรับปรุง การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Leadership) และรักษามาตรฐานสูงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Participative Leadership) ผู้นำให้ลูกน้อง มีส่วนร่วมในให้ข้อเสนอแนะและการตัดสินใจ (อ้างอิงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2548, น. 47-48)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ของ Vroom-Jago ผู้นำสามารถเลือกวิธีตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในแต่ละสถานการณ์ โดยแนะนำผู้นำที่มีน้ำยาให้ใช้วิธีการตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group Decision) คือให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงานด้วยกัน ลงมติอย่างเป็นทางการ (Consensus) จะช่วยทำให้เกิดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี โดยเลือกใช้ในสถานการณ์ที่มีข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอ ประเด็น ที่จะต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาไม่ชัดเจน จำเป็นต้องให้การตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับเพื่อผลดีในการปฏิบัติงาน และมีเวลามากพอที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (อ้างอิงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2548, น. 50-51)

2.4 กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership Behaviors) มีสาระสำคัญ ดังนี้

Barnard M. Bass และคณะ แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- ผู้นำการปฏิบัติ (Transaction Leaders) มีบทบาทในการจูงใจลูกน้อง ให้ทำงานตามความคาดหวังของหน่วยเหนือ โดยให้คะแนนกับงานที่ตนรับผิดชอบ สามารถระบุเป้าหมายที่จะทำให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นว่าจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน และเข้าใจ ความเชื่อมโยงระหว่างผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร กับรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะได้รับ

- ผู้นำการปฏิรูป (Transformation Leaders) สามารถจูงใจบุคคลต่างๆ และสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้องมีพฤติกรรม พยายามเหนือความคาดหมาย โดยเน้นภารกิจงานเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว มีแรงขับเคลื่อนสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นเพื่อความสำเร็จด้วยความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของตนที่จะทำงานให้บรรลุภารกิจที่เกินความคาดหวังของผู้นำ

ผู้นำการปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะของผู้นำการปฏิบัติ เพื่อบริหารสถานการณ์และจัดการงานประจำซึ่งเป็นรากฐานของภารกิจ Barnard M. Bass เสนอแนวคิด ภาวะผู้นำการปฏิรูป มีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ (1) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเคารพรัก ศรัทธา ผู้นำพูดหรือเขียนจุดประกายให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์และมีความผูกพันกับภารกิจ (2) มอบหมายให้ดำเนินการ โครงการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของลูกน้องและให้เกียรติในฐานะเอกบุคลมีศักดิ์ศรี (3) เสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง (อ้างอิงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2548, น. 52-55)

Peter Drucker ได้ระบุว่า แก่นแท้ของภาวะผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมาย ลำดับความสำคัญ และมาตรฐานไว้ชัดเจน เผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีทีมงานที่มีความสามารถพิเศษ ผู้นำต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ได้รับการไว้วางใจ เชื่อว่าผู้นำพูดจริงทำจริงอย่างสม่ำเสมอ (อ้างอิงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2548, น. 55)

3. แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารขององค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารมีพัฒนาการเป็นระยะ ตั้งแต่ระยะการติดต่อสื่อสารอย่างมีเหตุผล การติดต่อสื่อสารเชิงสังคมและมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารเชิงระบบเน้นเหตุผลนิยม และการติดต่อสื่อสารเชิงวิพากษ์และวัฒนธรรม แนวทางการศึกษาการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาโดยเน้นหน้าที่ การศึกษาโดยเน้นการตีความ และการศึกษาโดยเน้นการวิพากษ์ โดยมีแนวคิดการติดต่อสื่อสารขององค์กร คือ การถ่ายโอนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสารในบริบทขององค์กร มีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากเป็นกระบวนการพื้นฐานในการจัดการองค์กร ช่วยให้

บุคคลมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นพื้นฐานสำคัญกิจกรรมการตัดสินใจและการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้งานของแผนกต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรภายในและสาธารณชนภายนอกองค์กร (ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ, 2553)⁹ ดังนี้

3.1 ความหมายและสาระสำคัญ (อ้างอิงในปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ, 2553, น. 13-6)

Lewis (1987: 8) การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ซึ่งมีผลให้เกิดความหมายร่วมกันในระดับหนึ่งระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

Lewis (1987: 8) การติดต่อสื่อสารขององค์กร คือ การแบ่งปันข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารและ/หรือสื่อต่างๆ เพื่อการโน้มน้าวข้อมูล

Pace and others (1994: 26) การติดต่อสื่อสารขององค์กร คือ การแสดงออก และการตีความหมายของข่าวสารระหว่างหน่วยสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่ออย่างน้อยบุคคลหนึ่งในองค์กรทำการตีความการแสดงข่าวสาร

Hamilton and others (1997: 4) การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการในการแบ่งปันความคิดและความรู้สึกด้วยวิธีการที่เข้าใจได้ร่วมกัน Pace and Faules (1997: 17) การ คือ เมื่อคนหนึ่งคนสื่อสาร จะมีการกระทำ 2 อย่างเกิดขึ้น คือการสร้างข่าวสารหรือแสดงข่าวสารและการตีความข่าวสารนั้น

Yugas (1997: 4) การติดต่อสื่อสารขององค์กร เป็นพฤติกรรมและสัญลักษณ์ในสภาพแวดล้อมขององค์กร มีที่มาทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เกิดขึ้นทั้งระหว่างคนสองคนและหลายคน ซึ่งทำหน้าที่ตีความการสื่อสารนั้น การติดต่อสื่อสารขององค์กรทำให้เราสามารถอธิบายได้ว่าคนในองค์กรมีการกระทำใด ทำอย่างไร และเกิดผลใดต่อผู้ที่รับการกระทำนั้น

Richmond and others (2005: 20) การติดต่อสื่อสารขององค์กร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งกระตุ้นให้อีกบุคคลหนึ่งรับรู้ถึงความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในบริบทขององค์กร โดยผ่านทางข่าวสารทั้งโดยวาจาหรือท่าทาง

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2553) น. 13-6 การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร

⁹ ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ. (2553). “การติดต่อสื่อสารขององค์กร” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์กร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

3.2 บทบาทสำคัญของการติดต่อสื่อสาร Richmond (2005:25) อธิบายถึงบทบาทสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์กร (ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ, 2553, น. 13-9, น. 13-10) สรุปไว้ ดังนี้

1) บทบาทในการให้ข้อมูล เป็นการสื่อสารทำให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการทำงาน ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องรับทราบเพื่อสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้ การสื่อสารอาจเป็นไปได้ทั้งแนวดิ่งและแนวระนาบ

2) บทบาทด้านกฎระเบียบ เป็นการสื่อสารบอกกฎระเบียบต่างๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ราบรื่น

3) บทบาทในการบูรณาการ โดยเฉพาะการประสานงานระหว่างกลุ่ม หรือแผนกต่างๆ เพื่อมุ่งเป้าหมายร่วมกัน เป็นการสื่อสารที่เกื้อหนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ลดการทำงานซ้ำซ้อน

4) บทบาทด้านการบริหาร เป็นการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารเพื่อความเข้าใจ และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และสามารถคาดการณ์ ควบคุมพฤติกรรม และมุ่งสู่วัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างองค์กรกับบุคลากร

5) บทบาทในการโน้มน้าว เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างอิทธิพลทางความคิดของบุคลากร เพื่อชี้แนะและชักจูง

6) บทบาทในการขัดเกลาสังคม เป็นการที่องค์กรใช้การสื่อสารบูรณาการพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์กรควรให้ความสนใจ เนื่องจากจะส่งผลต่อการปรับตัวของบุคลากร และถ้าปรับตัวได้ดี บุคลากรจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.3 องค์ประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสาร (ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ, 2553, น. 13-18, น. 13-19)¹⁰ ได้สรุปจากตัวแบบของการติดต่อสื่อสารของ Claude E. Shannon and Warren Weaver การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเชิงเส้นและเป็นลำดับ เป็นตัวแบบแรกซึ่งได้พัฒนาขึ้น และต่อมา ได้รับการวิภาควิจารณ์ว่า “ไม่มีการกล่าวถึง “ข้อมูลป้อนกลับ” นักวิชาการชื่อ DeFleur จึงปรับตัวแบบ โดยเพิ่มข้อมูลป้อนกลับเข้ามาในกระบวนการด้วย (Beyers 1997:10) ทำให้การติดต่อสื่อสารมีลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม มีการพัฒนาตัวแบบการติดต่อสื่อสารใหม่ได้แก่ ตัวแบบติดต่อสื่อสารในฐานะการติดต่อธุรกรรมระหว่างกัน ซึ่งได้ดัดแปลงมาจากตัวแบบ

¹⁰ 10 ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ. (2553). “การติดต่อสื่อสารขององค์กร” ใน ประมวลสารเศรษฐวิชาการบริหารองค์กร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. น. 13-15 ถึง น. 13-19

ของ Dean Barnlund เป็นตัวแบบที่แสดงการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมาก โดยมองว่าบุคคลเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับสารพร้อมๆ กัน และอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) ผู้ส่งสารหรือแหล่งที่มาของข่าวสาร ได้แก่ บุคคล หรือกลุ่มบุคคล มีหน้าที่สำคัญคือ กำหนดว่าจะสื่อสารอะไร ทำการส่งข่าวสาร โดยทำการเข้ารหัสหรือจัดความคิดของตน ให้เป็นรูปเป็นร่าง ประกอบด้วย ผู้ส่งต้องส่งอะไร ความเชื่อของผู้ส่งเกี่ยวกับความเข้าใจของผู้รับเป็นอย่างไร การส่งสาร ผู้ส่งจะมีทั้งสิ่งเร้าและแรงจูงใจซึ่งกระตุ้นความคิดและความต้องการที่จะส่งสาร

2) ข่าวสาร หมายถึง สิ่งกระตุ้นทั้งที่เป็นคำพูด และไม่ใช้คำพูด ที่เป็นตัวแทนของความหมายที่ต้องการส่งไปยังผู้รับ หรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารถึงผู้รับสาร

3) ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่รับข่าวสาร อาจเป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ผู้รับมีหน้าที่สำคัญ ได้แก่ รับข่าวสารจากผู้ส่งสาร ถอดรหัสหรือแปลข่าวสารที่ได้รับ และได้ตอบข่าวสารที่ได้รับ บุคคลคนเดียว หรืออาจมากกว่า 1 คน ทำทั้ง 3 หน้าที่ การถอดรหัสทำให้สามารถกำหนดได้ว่า สิ่งที่ผู้ส่งต้องการส่งคืออะไร ทั้งนี้ โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคิด วิเคราะห์ และระบบสังคมในขณะนั้นเป็นตัวช่วย

4) การป้อนกลับ คือ การป้อนข่าวสารกลับให้ผู้ส่ง เป็นสิ่งเร้าให้ผู้ส่งส่งข่าวสารใหม่อีก การตอบสนองโดยการป้อนกลับอาจเป็นภาษาพูดหรือภาษากายก็ได้ การป้อนกลับข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมากในทุกสถานการณ์ของการติดต่อสื่อสาร ทำให้ผู้ส่งทราบได้ว่าผู้รับเข้าใจข่าวสารที่ส่งไปหรือไม่มากนักน้อยเพียงไร

5) สิ่งรบกวน หมายถึง อะไรก็ตามที่รบกวนการติดต่อสื่อสาร โดยทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดการเบี่ยงเบน หรืออาจเป็นสิ่งที่ปิดกั้นการติดต่อสื่อสาร

6) กรอบอ้างอิง เป็นกรอบซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับใช้ในการแปลความสิ่งที่สื่อสารระหว่างกันโดยอาศัยภูมิหลัง ประสบการณ์ของตน เช่น เพศ การศึกษา เผ่าพันธุ์ การศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ทักษะคิด บุคลิก ประสบการณ์ ฯลฯ

3.4 ทิศทางการติดต่อสื่อสารขององค์การ พอสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

การทำความเข้าใจทิศทางของการติดต่อสื่อสารหรือการไหลของข่าวสารในองค์การช่วยให้สามารถสื่อสารได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน และถูกต้อง รูปแบบการไหลของข่าวสารหรือทิศทางของการติดต่อสื่อสารในองค์การประกอบด้วย แนวตั้งและแนวระนาบ ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสารแนวตั้งจากบนลงล่าง เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นมากที่สุด ในองค์การแบบดั้งเดิม ระหว่างผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างตำแหน่ง ในองค์การ ฝ่ายบริหารยอมรับและใช้ประโยชน์มากที่สุด โดยติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า การส่งข้อความไปยังผู้ปฏิบัติ เกี่ยวกับ กฎระเบียบ คำสั่ง วัสดุภัณฑ์ พันธกิจ กลยุทธ์ นโยบาย

วัตถุประสงค์ จได้แก่ คำชี้แจง การแนะนำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร ใช้มากที่สุด เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกข้อความ แบบเผชิญหน้า เช่น การประชุม การสัมภาษณ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น e-Mail VDO conference

2) แนวคิดจากล่างขึ้นบน ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาไปผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างตำแหน่งในองค์กร อาจเป็นการรายงานการปฏิบัติงานหรือข้อเสนอแนะความคิดเห็นต่างๆ เป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังผู้บริหารระดับสูงกว่า ช่วยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร วิธีการสื่อสารได้แก่ แบบลายลักษณ์อักษร เช่น รายงาน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บันทึก แบบสำรวจความพึงพอใจ แบบเผชิญหน้า เช่น การร้องเรียน การประชุม การดูแลหรือพี่เลี้ยง แบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น e-Mail hotline VDO conference เป็นต้น

3) แนวระนาบ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นมากที่สุดในองค์กร โดยทั่วไปเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก หรือระหว่างบุคคล ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารในระดับล่างขององค์กร วิธีการสื่อสารได้แก่ แบบลายลักษณ์อักษร แบบเผชิญหน้า และแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์

4. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบด้านและส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กรทั้งในทางที่ดีและไม่ดี การวิเคราะห์หรือการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญโดยการตรวจสอบตัวแปรต่างๆ ที่เข้ามามีอิทธิพลผลักดันองค์กร (Driving forces) ให้ดำเนินการในทิศทางที่เหมาะสม Robbins (1990): 53 (อ้างในอร่ามศิริพันธุ์¹¹, 2553, น. 2-16)

สภาพแวดล้อมขององค์กรแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายใน หมายถึง ทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร โดยจุดแข็ง (Strength)

¹¹ อร่าม ศิริพันธุ์. (2553). สภาพแวดล้อมและการจัดการ ใน ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์กร (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดี หรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์กร รวมถึงทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้า มีคนรู้จักดี เทคโนโลยีก้าวหน้า บริการที่เป็นเลิศ จุดอ่อน (Weakness) คือสิ่งที่องค์กรไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์กรอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์กรมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่าจะทำอะไรที่จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น มีจุดอ่อนอะไรก็จะได้ขจัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป

แนวทางหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้ตัวแบบ 7 S's ของ McKinsey (ดำรง วัฒนา: 35 อ้างอิงในอร่าม ศิริพันธุ์, 2553, น. 2-17 ถึง น. 2-18) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) Shared Value/Vision ค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกองค์กร กล่าวคือเป็นประเด็นสำคัญ เพราะทิศทาง ความก้าวหน้าขององค์กรจะมีมาก-น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความเห็นพ้องต้องกัน หากสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเห็นที่แตกต่าง อาจจะหมายถึงความขัดแย้งในองค์กร นำไปสู่การทำงานที่ขาดเป้าหมายร่วมกัน การทำงานไม่สามารถบรรลุประสิทธิผล (เป้าหมาย) ขององค์กรได้

2) Strategy เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางตลอดจนถึงวิธีการทำงานขององค์กร หากองค์กรมีค่านิยมร่วมกันที่เด่นชัด การร่วมกันสร้างแผนทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยาก

3) Structure เป็นการกำหนดโครงสร้าง ออกแบบองค์กร (Organization Structure and Design) ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุตามแผนทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

4) System เป็นระบบภายในองค์กรที่ทำให้้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร) เช่น ระบบ MIS ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารงบประมาณ

5) Staff เป็นการวิเคราะห์ความพร้อมด้านกำลังคนที่ต้องพิจารณาทั้งในแง่ของจำนวนคนทำงานให้สอดคล้องภาระงาน และในแง่ของขีดสมรรถนะของกำลังคนให้ครบทั้งสองด้าน

6) Skill เป็นการวิเคราะห์ขีดความสามารถของกำลังคนในองค์กรว่า กำลังคนหลักขององค์กรเป็นกำลังคนที่มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เช่น

องค์การด้านตุลาการต้องมีผู้รู้และเข้าใจหลักกฎหมายดี องค์การด้านการรักษาพยาบาลต้องมีผู้เชี่ยวชาญการวินิจฉัยและรักษาโรค

7) Style เป็นการสังเกต วิเคราะห์รูปแบบ บุคลิกลักษณะของคนที่ทำงาน ในองค์การ ว่ามีความสอดคล้องกับลักษณะงานหรือธรรมชาติของงานอย่างไร

5. ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร

กรมศุลกากรเป็นส่วนราชการ ซึ่งบริหารราชการตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับข้อกำหนดในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำข้อตกลงผลงานซึ่งต่อมาสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548¹² ให้ทุกส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้เป็นกรอบประเมินตนเอง และปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ไปสู่มาตรฐานสากล

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ได้แก่ ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เสนอแนะเพื่อกำหนดนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรในทางศุลกากรต่อกระทรวงดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกโดยมาตรการทางภาษีอากร ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด

โครงสร้างแบ่งส่วนราชการภายในกรมศุลกากร ประกอบด้วย 25 หน่วยงาน และด่านศุลกากร 48 ด่าน ดังนี้

1. ส่วนราชการระดับสำนัก สำนักงาน กลุ่ม รวม 25 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มที่ปรึกษาการศุลกากรในต่างประเทศ 3 หน่วยงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักแผนและการต่างประเทศ สำนักบริหารกลาง สำนักกฎหมาย สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักพิกัดอัตราศุลกากร สำนักมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร

¹² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

สำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบัง สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง สำนักสืบสวนและปราบปราม สำนักตรวจสอบอากร สำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 สำนักงานศุลกากรภาคที่ 2 สำนักงานศุลกากรภาคที่ 3 สำนักงานศุลกากรภาคที่ 4

2. ด้านศุลกากร 48 แห่ง โดยการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 4 ภาค ได้แก่ ภาคที่ 1 รับผิดชอบเขตพื้นที่ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้บางส่วน มีด้านศุลกากรในสังกัด จำนวน 11 ด้าน ภาคที่ 2 รับผิดชอบเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีด้านศุลกากรในสังกัด จำนวน 10 ด้าน ภาคที่ 3 รับผิดชอบเขตพื้นที่ภาคเหนือ มีด้านศุลกากรในสังกัด จำนวน 9 ด้าน และภาคที่ 4 รับผิดชอบเขตพื้นที่ภาคใต้ มีด้านศุลกากรในสังกัด จำนวน 18 ด้าน

อัตรากำลังบุคลากร มีจำนวนทั้งสิ้น 6,848 คน¹³ ประกอบด้วย ข้าราชการ 4,818 คน บุคลากรอื่น 2,030 คน (ข้อมูลเมื่อ 10 ตุลาคม 2558)

วิสัยทัศน์: ศุลกากรมาตรฐานโลกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปกป้องสังคม

พันธกิจ ได้แก่ ให้บริการทางศุลกากรที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ได้มาตรฐานโลก ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส

ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ พัฒนาระบบงานศุลกากรให้เป็นมาตรฐานโลก พัฒนา มาตรการทางศุลกากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ พัฒนาศักยภาพ การควบคุมทางศุลกากรด้วยมาตรฐานสากล บริหารจัดการระบบจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักการบริหาร การบ้านเมืองที่ดี

เป้าประสงค์ ได้แก่ เพื่อให้บริการศุลกากร มีความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า และลดต้นทุนให้แก่ผู้ประกอบการ เพื่อให้การควบคุมทางศุลกากร มีประสิทธิภาพ และสังคมมีความปลอดภัย จากสินค้าที่เป็นอันตราย เพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากร มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม

¹³ เว็บไซต์สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร บนระบบ Intranet ของกรมศุลกากร

กลยุทธ์ ได้แก่ พัฒนาระบบพิธีการ ราคา พักศุกลการ และถิ่นกำเนิดสินค้า ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันโดยมาตรการศุลกากร พัฒนาระบบการควบคุมทางศุลกากร จัดเก็บภาษีศุลกากร พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและบริหารงาน พัฒนาคุณภาพบุคลากรและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศและการค้าชายแดน

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

1. จำนวนภาษีศุลกากรที่สามารถจัดเก็บได้ ค่าเป้าหมายปี พ.ศ. 2555 จำนวน 105,500 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 108,000 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 115,000 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2558 จำนวน 118,000 ล้านบาท

2. จำนวนใบขนสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร ค่าเป้าหมาย ปี พ.ศ. 2555 จำนวน 2,224,800 ฉบับ ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 2,197,400 ฉบับ ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 2,168,800 ฉบับ ปี พ.ศ. 2558 จำนวน 2,125,300 ฉบับ

3. จำนวนรายของการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากร ปี พ.ศ. 2555 จำนวน 6,640 ราย ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 6300 ราย ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 5,990 ราย ปี พ.ศ. 2558 จำนวน 5,690 ราย

การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหาร ซึ่งให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร โดยการจัดให้มีการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร จัดให้มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติราชการสู่บุคลากรระดับปฏิบัติการ การสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในกรมศุลกากร

2. เนื้อหาของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ประกอบด้วย

2.1 การวางยุทธศาสตร์หรือทิศทางกรมศุลกากร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย

2.2 ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร โดยกรมศุลกากรถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558)¹⁴ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – พ.ศ. 2556

¹⁴ ที่มา เว็บไซต์ บนระบบ Intranet ของกรมศุลกากร

และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ซึ่งได้กำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ ที่ชัดเจน

2.3 คำรับรองการปฏิบัติราชการ¹⁵ ระหว่างปลัดกระทรวงการคลังกับอธิบดีกรมศุลกากร อธิบดีกรมศุลกากรกับที่ปรึกษาและรองอธิบดี ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีกับผู้อำนวยการระดับสำนัก/สำนักงาน/กลุ่ม ตามลำดับจนถึงระดับปฏิบัติงาน

3. ช่องทางและวิธีการสื่อสาร มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ได้แก่

3.1 การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ การมอบหมายงานแบบทางกายภาพ เช่น การประชุม สัมมนา และแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบ e - Office, e - Mail Internet Intranet โทรศัพท์

3.2 ทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือแจ้งเวียน เพื่อทราบ ข้อมูลแจ้งเวียนหรือเผยแพร่บนระบบ Internet และ Intranet การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการดำเนินงาน การประชุม และสัมมนา โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวดิ่งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร

3.3 สื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ สื่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ สื่อตัวบุคคลจากการพูดคุยเผชิญหน้า สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการสื่อสารทางไกล (VDO Conference)

4. หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์กำหนดในโครงสร้างของกรมศุลกากร ทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงาน รายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข เป็นรายไตรมาส และรายงานประจำปี นำเสนอผู้บริหารเพื่อทราบและสั่งการ โดยแจ้งผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามคำสั่งการของผู้บริหาร

5. สภาพแวดล้อมภายในกรมศุลกากร ด้านโครงสร้างองค์การ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและของบุคลากรชัดเจน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร

¹⁵ ที่มา เว็บไซต์กรมศุลกากร <http://internet1.customs.go.th/> >แผนยุทธศาสตร์>คำรับรองการปฏิบัติราชการ> 2558)

โดยการจัดประชุม สัมมนา หรือแต่งตั้งคณะทำงานที่มีองค์ประกอบจากบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันวางแผนงานและแนวทางดำเนินงานสู่การบรรลุเป้าประสงค์ของกรมศุลกากร ด้านบุคลากร มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในกรมศุลกากร โดยการจัดกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรภายในกรมศุลกากร เช่น กิจกรรมประกวดรางวัลเพชรศุลกากร กิจกรรมในวันคล้ายวันเกิดกรมศุลกากร กิจกรรมกีฬา กิจกรรมวันเกษียณอายุราชการ กิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสต่างๆ เป็นต้น ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีการสร้างค่านิยมองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่างๆ ของกรมศุลกากร

สรุปความเชื่อมโยงของกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัย
ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ผู้ส่งสาร (ผู้นำ) เนื้อหาของการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร ผู้เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร สภาพแวดล้อมของการสื่อสาร และตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ตัวแปรเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับแนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เรื่อง “ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ดังนี้

แนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ผู้นำ (ผู้บริหาร) เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการบริหารยุทธศาสตร์ สามารถจูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการกำหนดและสื่อสารถ่ายทอดทิศทาง และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ สามารถนำแนวทาง ไปปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และความต้องการของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้ง สร้างการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางทฤษฎี และวรรณกรรม ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำ กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นผู้นำ เกี่ยวกับลักษณะเด่นที่มักพบในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น ความสามารถในการจูงใจคนให้เกิดพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ เกี่ยวกับผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจและให้กลุ่มกำหนดวิธีการทำงานโดยจะประกาศเป้าหมายร่วมให้รู้ทั่วกัน ใช้ข้อมูลป้อนกลับในการให้คำแนะนำช่วยพนักงานให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย ผู้นำสามารถกำหนดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายของงานเชื่อมโยงกับ

เป้าหมายที่ตนต้องการ สไตล์ภาวะผู้นำ แบบชี้แนะ ผู้นำจะให้ผู้ตามรู้และเข้าใจความคาดหวัง และบทบาทของผู้นำ โดยกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน แบบสนับสนุน ผู้นำจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมีส่วนร่วม ผู้นำให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในให้ข้อเสนอแนะและการตัดสินใจ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ.ร. หมวด 1 การนำองค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและถ่ายทอดสื่อสารสู่บุคลากรได้ชัดเจน เพื่อให้รับรู้ เข้าใจทิศทางดังกล่าว และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

2. เนื้อหาของการสื่อสาร (ข่าวสาร) สิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวแทนของความหมายที่ต้องการส่งไปยังผู้รับ หรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารถึงผู้รับสาร เชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ดังนี้

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น.67) ทศพรศิริสัมพันธ์ (2551, น.271) พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 1, น. 2) เนื้อหาเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย การสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ ปฏิบัติ โดยจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ (แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี) โดยจัดให้มีปัจจัยสนับสนุนกลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการ รวมทั้ง การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้บุคลากรทุกระดับ ให้เห็นภาพยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อจะได้เข้าใจยุทธศาสตร์ที่ตรงกัน ขอมรับและมีส่วนร่วมผลักดันยุทธศาสตร์ให้ดำเนินการสำเร็จ การติดตามควบคุมและประเมินผล โดยประยุกต์ขั้นตอนจัดทำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และประเมินผลแผนดังกล่าว

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ.ร. เกี่ยวกับ หมวด 1 การนำองค์กร ในประเด็น ทิศทางขององค์กรที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นเนื้อหาที่ต้องสื่อสารสู่บุคลากร ให้ได้รับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน หมวด 2 ในประเด็น เรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องสื่อสาร และทำความเข้าใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ การสื่อสารต้องครอบคลุมการถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งมีผู้รับผิดชอบชัดเจน การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้

สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงระหว่าง ผลการประเมินการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ

พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์ (2551, น. 2) ในประเด็นนอกจากเนื้อหาเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรต้องคำนึงถึง ค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นหลักคิดกรอบพฤติกรรมซึ่งนำในการทำงานที่คาดหวังให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 48) เนื้อหาที่เกี่ยวกับเครื่องมือสำคัญและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารถ่ายทอดสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรในองค์กร คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้อัตลักษณ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

3. ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร เชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ดังนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ.ร. หมวด 1 การนำองค์กร ประเด็น เกี่ยวกับการสื่อสารทิศทางขององค์กรสู่บุคลากรของผู้บริหารต้องชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หมวด 2 มีวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้สื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติตามแผน มีช่องทาง/วิธีการที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานและมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติภายในส่วนราชการ มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์ (2551, น. 2) การสื่อสารจะเกิดประสิทธิภาพได้ต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยเลือกใช้วิธีการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เพราะวิธีการที่เหมาะสมกับบุคลากรในกลุ่มหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกกลุ่มหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรในแต่ละกลุ่มมีความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน และเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการสื่อสารทิศทางองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรกำหนดให้มีการทบทวนช่องทาง/วิธีการสื่อสารถ่ายทอดที่ความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 7) การติดตามประเมินผลและสื่อสารทิศทางองค์กรอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับข่าวสาร ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุงวิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร แนวทางหนึ่งของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มี

เครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและทำให้สามารถ นำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ควรจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้ง การดำเนินการที่มีผลต่ำกว่าเป้าหมาย

4. หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ดังนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการต้องมีผู้รับผิดชอบจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน เพื่อผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจ ให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ติดตามให้ผู้รับผิดชอบมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด (SP 1)

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 8) ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำไปปฏิบัติ มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลในด้านการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนหลักในการทำให้ยุทธศาสตร์ที่องค์กรตั้งไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ พัฒนายุทธศาสตร์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารระดับสูง สื่อสารกลยุทธ์ไปยังบุคลากรทุกระดับเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ตนเองทำกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และตัวชี้วัดที่สามารถใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน รับผิดชอบแปลงยุทธศาสตร์ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ บริหารแผนงานโครงการต่างๆ และทบทวนกลยุทธ์ โดยมีกิจกรรมหลักในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เหมาะสม

5. สภาพแวดล้อมขององค์กร กับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร จึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ โดยสภาพแวดล้อมเหล่านี้ มีความเชื่อมโยงกับแนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรม ดังนี้

อร่าม ศิริพันธ์ (2554) ศึกษาแนวคิดลุ่มภายในองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร เช่น การวิเคราะห์โดยใช้ตัวแบบ 7 S's ของ McKinsey (ดำรง วัฒนา: 35) ได้แก่ (1) Shared Value/Vision ค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) Strategy การกำหนดทิศทางตลอดจนถึงวิธีการทำงานขององค์กร (3) Structure การกำหนดโครงสร้าง ออกแบบองค์กร (4) System ระบบภายในองค์กร (5) Staff ความพร้อมด้านบุคลากร (6) Skill ชีตความสามารถของบุคลากร (7) Style บุคลิกลักษณะการทำงานของบุคลากร

กลุ่มทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีลักษณะเด่นผู้นำ ในการใช้ความสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจและให้กลุ่มกำหนดวิธีการทำงาน ประกาศเป้าหมายรวมให้รู้ทั่วกัน ใช้ข้อมูลป้อนกลับในการให้คำแนะนำ ช่วยพนักงานให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ทฤษฎีผู้นำแบบ เส้นทาง-เป้าหมาย ให้ผู้ตามรู้และเข้าใจความคาดหวัง กำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและการตัดสินใจ เน้นสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้าถึงผู้นำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมแนะนำผู้นำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ.ร. หมวด 1 การนำองค์กร ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมทั้ง สร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างชัดเจน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ

แนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อมโยงกับตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ได้แก่

1. การรับรู้และเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ทิศทาง และความคาดหวังขององค์กร รวมทั้ง แนวทางหรือวิธีการทำงาน บทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งจะปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงหรือสอดคล้องยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ.ร. หมวด 1 การนำองค์กร ผู้บริหารกำหนดและสื่อสารถ่ายทอดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ สามารถนำแนวทางไปปฏิบัติงานเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคลากร โดยเปิด

โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้ง สร้างการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผู้ส่งสาร (ผู้นำ) มีหน้าที่สำคัญคือ กำหนดสิ่งที่ต้องการสื่อสารหรือเนื้อหาของสื่อสารที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการสื่อสารหรือเนื้อหาของสื่อสารให้แก่ผู้รับสาร

พัฒนาชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2551) อธิบายว่า การสื่อสารจะเกิดประสิทธิภาพได้ต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยเลือกใช้วิธีการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เนื่องจากบุคลากรในแต่ละกลุ่มมีความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน และเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการสื่อสารทิศทางองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรกำหนดให้มีการทบทวนว่าในแต่ละวิธีการถ่ายทอด และช่องทางการสื่อสารมีความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

พสุ เดชรินทร์ (2551) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พอสรุปได้ คือ หน่วยงานด้านการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร มีหน้าที่สื่อสารกลเป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักไปยังบุคลากรทุกระดับเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ตนเองทำกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. การยอมรับยุทธศาสตร์ขององค์กร เชื่อมโยงกับแนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ.ร. หมวด 1 การนำองค์กร ผู้บริหารกำหนดและสื่อสารถ่ายทอดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถจูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้ง สร้างการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร

3 การปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ.ร. หมวด 1 การนำองค์กร ผู้บริหารกำหนดและสื่อสารถ่ายทอดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์รับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร

อย่างชัดเจน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2551, น. 2) อธิบายว่า การสื่อสารจะเกิดประสิทธิภาพได้ ต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยเลือกใช้วิธีการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เนื่องจากบุคลากรในแต่ละกลุ่มมีความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน และเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการสื่อสารทิศทางองค์กร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรกำหนดให้มีการทบทวนว่าในแต่ละวิธีการถ่ายทอด และช่องทางการสื่อสารมีความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

พสุ เดชรินทร์ (2551, น. 1-3) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พอสรุปได้ คือ หน่วยงานด้านการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร มีหน้าที่สื่อสารกลเป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก ไปยังบุคลากรทุกระดับเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ตนเองทำกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาประเมินระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และ (3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ปัจจัยด้านระบบงาน ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และด้านทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และ (3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค ได้แก่ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการ

ดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ แก่บุคลากร คณะทำงาน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

วนาวลัย คาคี. (2552) ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร: ปัจจัยเอื้อความสำเร็จในการ สร้างความแตกต่างขององค์กรระดับประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา นโยบายการสื่อสาร ภายในองค์กร ในระดับประเทศ 2) ศึกษาแผนการดำเนินการสื่อสารภายในองค์กรในระดับประเทศ 3) ศึกษาจุดเด่นของการสื่อสารภายในองค์กรในระดับประเทศแต่ละองค์กร 4) ศึกษาอุปสรรคและ แนวทางแก้ปัญหาของ การสื่อสารภายในองค์กรในระดับประเทศ 5) ศึกษาความพึงพอใจของ สมาชิกองค์กรต่อการสื่อสารภายในองค์กรในระดับประเทศ ผลการศึกษา พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างขององค์กร ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และ ระดับปฏิบัติการเห็นความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับมากและกระบวนการถ่าย นโยบายขององค์กรสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกัน จุดเด่นของการสื่อสาร ในองค์กร และอุปสรรค แนวทางการแก้ปัญหา แม้บางครั้ง องค์กรไม่มีนโยบายเป็นรูปธรรมก็ตาม ทั้งผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการยังมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การสื่อสารเป็นปัจจัย หนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และส่วนใหญ่ พึงพอใจการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ใน ระดับมาก นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูง ยังให้โอกาสพนักงาน ให้ข้อเสนอแนะและการสะท้อน ปัญหาสู่ระดับบริหารและบุคลากรส่วนให้ความเห็นที่ว่าข่าวสาร ขององค์กร มีความเพียงพอ เหมาะสมต่อการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ต้องปรับเปลี่ยนและต้องพัฒนา คือ ความทันสมัยของ เทคโนโลยีในการสื่อสาร

ธัญญรัตน์ อินทร์เมือง (2554) ศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับ ความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยแบ่งวิธีวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ 2) ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาพบว่า (1) ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระด้วยกันทั้ง 3 ตัว มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 3 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.177 – 0.508 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์ กันอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ตัวแปรพยากรณ์คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดคือ ความ คาดหวังปัจจัยในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร (การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มี คุณภาพ) กับความพึงพอใจการสื่อสารภายในองค์กร (การสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร) อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2) ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ องค์กรควรกำหนด เป็นนโยบาย ประกอบด้วย นโยบายด้านการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กร นโยบายด้านการสร้าง บรรยากาศ การสื่อสารภายในองค์กร และนโยบายด้านการสร้างความพอใจการสื่อสารภายใน องค์กร ทั้งนี้ ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตาม

วัตถุประสงค์ ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และได้รับข่าวสารที่รวดเร็ว นั้น มีความสัมพันธ์และส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรประสบผลสำเร็จ

ศรีสุนันท์ อนุจรพันธ์ (2554) ศึกษาพฤติกรรมด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา “บริษัท บีซีเนส ออนไลน์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กร และศึกษาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่แนวทาง การพัฒนาองค์กรที่ดี ผลการศึกษา พบว่า 1) พฤติกรรมติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ส่วนใหญ่พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับเป็นประจำทุกสัปดาห์ สำหรับข้อมูลที่พนักงานต้องการมากที่สุด คือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง 2) อุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร คือด้านผู้ส่งสาร (Sender) ซึ่งขาดทักษะในการพูดและเขียนจูงใจ โนมิน่า ให้ผู้รับสารมีความพร้อมก่อนที่จะรับสารนั้นๆ และด้านสารที่ส่งออกมา (Message) ซึ่งองค์กรมีการแจ้งข่าวสารกระทำไม่ได้อย่างสม่ำเสมอ 3) พนักงานเชื่อว่าพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรที่ดี จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร คือพนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย, พนักงานสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา ลดความผิดพลาดในการทำงาน 4) ความพึงพอใจในรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรในทิศทางต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก

ภาควินันท์ นันทปรีชา (2555) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard: กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ศึกษาเฉพาะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการดำเนินการโดยตัวชี้วัด ตามแนวคิด Balanced Scorecard ในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ผลการศึกษาที่ได้ พบว่า สถาบันฯ มีการจัดทำตัวชี้วัด 2 ลักษณะ คือ (1) ตัวชี้วัดที่สำนักงานก.พ.ร. กำหนดเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร และ (2) ตัวชี้วัดที่สถาบันฯ จัดทำเพื่อวัดผลการดำเนินงานในระดับส่วนงานของสถาบันฯ ซึ่งขั้นตอนและ

กระบวนการจัดทำแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร 2) การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. 3) การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงาน ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำนโยบายของผู้บริหาร องค์กร ด้านการจัดการข้อมูล ความสัมพันธ์ภายในส่วนงาน การสื่อสารภายในส่วนงาน การติดตามประเมินผล การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ความไม่เข้าใจ และความวิตกกังวลของบุคลากร ความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัด ระดับส่วนงาน การตั้งตัวชี้วัดส่วนงาน ระยะเวลาในการจัดทำ ความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างาน การกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. และความรู้สึกของบุคลากร โดยปัจจัยต่างๆ มีความเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard

หนึ่งฤทัย นวลแป้น (2555) ศึกษาเรื่องการสื่อสารในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ 1) เพื่อแจ้งให้ทราบ คือ การรับและส่งข่าวสารด้านต่างๆ การนำเสนอเรื่องราวความรู้สึกนึกคิด ความรู้ หรือสิ่งอื่นใด ที่ต้องการให้ผู้รับสารรู้และเข้าใจข้อมูลนั้นๆ โดยมุ่งให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง 2) เพื่อความบันเทิงใจ คือ การรับส่งความรู้สึกที่ดี และมุ่งรักษามิตรภาพต่อกัน เป็นการนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจ 3) เพื่อชักจูงใจ คือ การนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดเพื่อจูงใจให้เกิดความร่วมมือ สร้างกำลังใจ เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความคิดคล้อยตามหรือปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการและนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข ได้กล่าวสรุปความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรว่า การสื่อสารคือเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนในการบริหาร ถ้าขาดการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรได้ และยังสรุปกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพว่า ผู้บริหารคือบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร ที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่อสารอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากร โดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต่างสาขาวิชาชีพ และจะต้องใส่ใจในรายละเอียดส่วนนี้ด้วย เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงานหลายๆ ฝ่าย จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงภารกิจแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคคลกรในแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น รู้จักสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

ปีทมา สมพรชัยกิจ (2557) ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทศกิจ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร และศึกษาถึงปัญหา และอุปสรรคในการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทศกิจ กรุงเทพมหานครเป็นการศึกษา ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ระดับผู้บริหาร จำนวน 1 คน และการสัมภาษณ์/การสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) ระดับผู้ปฏิบัติงาน ตามโครงสร้างขององค์กร ผลจากการศึกษา พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารสำนักเทศกิจเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) คือ การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อถ่ายทอดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร ในรูปแบบของหนังสือสั่งการ หนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ การใช้วิทยุสื่อสาร (ว.8) และเสียงตามสาย และมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) ผู้บริหารใช้การสื่อสารด้วยวาจากับพนักงาน โดยตรง ส่งไลน์ (Line) หรือเฟสบุ๊ก (Facebook) ในเรื่องการสั่งการมอบหมายหน้าที่ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรายงานผลการดำเนินงานกลับไปยังผู้บังคับบัญชาได้ ถือเป็น การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) ปัญหาและอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กรของระดับผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าไม่มีปัญหาในการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย การมอบหมายภารกิจหน้าที่ เพราะได้มีการใช้การสื่อสารในทุกทิศทาง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สำหรับการสื่อสารของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง(Downward Communication) เกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ ข่าวสาร การอบรม/สัมมนา ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารในรูปแบบของหนังสือเวียน การประชุม การปิดประกาศ และการเข้าแถวหน้าเสาธง และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) ผู้ปฏิบัติงานใช้การสื่อสารด้วยวาจา ส่งไลน์ (Line) หรือเฟสบุ๊ก (Facebook) ในเรื่องการรายงานผลการดำเนินงาน ที่ได้รับการสั่งการมอบหมายหน้าที่ ถือเป็น การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) ในรูปแบบการสื่อสารจากล่างสู่บน(Upward Communication) นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานใช้การสื่อสารในทิศทางสื่อสารข้ามสายงานหรือแบบไขว้ (Cross – channel Communication) เพื่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่คนละกอง/ส่วนงาน ในลักษณะการประสานงานกับประเด็นที่เกี่ยวข้อง และการสื่อสารตามแนวนอนหรือในระนาบเดียว (Horizontal Communication) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกองเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่ หนังสือตอบโต้ การประชุมหารือเรื่องงาน การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสื่อสารด้วยวาจา โทรศัพท์ ไลน์ (Line) รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน ปัญหาและอุปสรรค

การสื่อสารภายในองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าช่องทางการสื่อสารไม่เพียงพอและไม่มีความหลากหลาย ส่วนใหญ่ได้รับทราบจากหนังสือเวียนในลักษณะการเซ็นชื่อรับทราบ ซึ่งไม่ได้มีการถ่ายสำเนาให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) ในทิศทางทางการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

วิไล เจริญบรรพต (2558) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย เจตคติ และบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร และอิทธิพลของเจตคติ ประสิทธิภาพการทำงาน และบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย เจตคติและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูงตามลำดับดังนี้ =3.90, SD=0.68 ; =4.15, SD=0.559; =3.97, SD=0.621 บรรยากาศการสื่อสาร ในองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้า หอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ร้อยละ 46.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z_y = 0.687 Z_x$ บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริมประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร และให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของ กรมศุลกากร และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยมีวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา

รูปแบบการศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณที่เน้นการวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการของกรมศุลกากรเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร และปัจจัยของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ผสมผสานกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล และ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ข้าราชการของหน่วยงานภายในกรมศุลกากร ระดับสำนัก สำนักงาน และกลุ่ม ที่ตั้งอยู่ ณ กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 18 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 13 คน กลุ่มตรวจสอบภายใน จำนวน 17 คน สำนักแผนและการต่างประเทศ จำนวน 42 คน สำนักบริหารกลาง จำนวน 141 คน สำนักกฎหมาย จำนวน 90 คน สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 100 คน สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 103 คน สำนักพิทักษ์ศุลกากร จำนวน 134 คน สำนักมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร จำนวน 72 คน สำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร จำนวน 236 คน สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 249 คน สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 396 คน สำนักงาน

ศุลกากรกรุงเทพ จำนวน 412 คน สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง จำนวน 175 คน สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ จำนวน 383 คน สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง จำนวน 280 คน สำนักสืบสวนและปราบปราม จำนวน 300 คน สำนักตรวจสอบอากร จำนวน 144 คน รวมมีข้าราชการ ทั้งสิ้น จำนวน 3,297 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มข้าราชการของหน่วยงานภายในกรมศุลกากร จำนวน 18 หน่วยงาน ตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายในลักษณะไม่เฉพาะเจาะจง คำนวณจำนวนตัวอย่างใช้สูตรทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้ตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 357 คน โดยวิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ ตามสัดส่วนข้าราชการของแต่ละหน่วยงานต่อข้าราชการรวมทั้งสิ้น 3,297 คน ซึ่งสามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกรมศุลกากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สูตรทาโรยามาเน (Taro Yamane)

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

e	คือ	ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง
N	คือ	ขนาดของประชากร
n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ทดสอบ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 %

ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง (e) เท่ากับ 5 %

ขนาดของประชากร (N) เท่ากับ 3,297 คน

แสดงการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} n &= \frac{3,297}{1 + 3,297 (0.05)^2} \\ &= \frac{3,297}{1 + 3,297 (0.0025)} \\ &= \frac{3,297}{1 + 8.2425} \\ &= \frac{3,297}{9.2425} \\ &= 356.72 \end{aligned}$$

กลุ่มตัวอย่าง (n) จำนวนเท่ากับ 357 คน

ตารางที่ 3.1 แสดงสัดส่วนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
1	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	13	1
2	กลุ่มตรวจสอบภายใน	17	2
3	สำนักแผนและการต่างประเทศ	42	5
4	สำนักบริหารกลาง	141	15
5	สำนักกฎหมาย	90	10
6	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	110	12
7	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	103	11
8	สำนักพิทักษ์อัตราบุคลากร	134	14
9	สำนักมาตรฐานพิธีการและราคาบุคลากร	72	8
10	สำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร	236	26
11	สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	249	27
12	สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	396	43
13	สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ	412	45
14	สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง	175	19
15	สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	383	41
16	สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง	280	30
17	สำนักสืบสวนและปราบปราม	300	32
18	สำนักตรวจสอบอากร	144	16
รวมทั้งสิ้น		3,297	357

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะ ได้แก่ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการออกแบบสอบถาม ดังนี้

1. การกำหนดเนื้อหาของข้อมูลที่ต้องการ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้ จะแบ่งออกเป็นหัวข้อตามกรอบแนวคิดการวิจัย
2. การกำหนดประเภทของคำถาม ประกอบด้วย คำถามปลายเปิด (Open - end question) และคำถามปลายปิด (Close-end question)
3. การร่างแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี หลักการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ แล้วจึงนำข้อมูลเหล่านี้ จัดทำร่างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการกรมศุลกากรผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบรายการเลือกตอบเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง (สายการบังคับบัญชา) อายุราชการ สถานที่ปฏิบัติงาน และ ความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) รวมทั้งหมด 7 คำถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ผู้นำ เนื้อหาของการสื่อสาร ช่องทาง/วิธีการ สื่อสาร หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร โดยสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) รวมทั้งหมด 33 คำถาม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน องค์กรของกรมศุลกากร ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีลักษณะ แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) รวมทั้งหมด 12 คำถาม

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นการสอบถาม ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (ข้อมูลเชิงคุณภาพ)

โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert Scale) ดังนี้ (ชานินทร์, 2557: 77)

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

4. การตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม โดยตรวจสอบโครงสร้างแบบสอบถามและข้อคำถามในแบบสอบถามว่าครอบคลุมเนื้อหาและสอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัยหรือไม่ ตรวจสอบรูปแบบของแบบสอบถาม ภาษาใช้ การเรียงลำดับ และความยาวของคำถาม

5. การสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ ที่ปรึกษาด้านงานวิจัย โดยผู้ศึกษาได้ขอให้อาจารย์ที่ปรึกษาด้านการวิจัยตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ความคิดเห็นพร้อมทั้งปรับปรุง แก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สำหรับคุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถาม มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงคุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถาม

ตัวแปร	คุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ		
ผู้นำ (ผู้บริหาร)	- การชี้นำทิศทางที่ชัดเจน ของผู้บริหาร	ส่วนที่ 2 ข้อ 1
	- การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	ส่วนที่ 2 ข้อ 2
	- ความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม	ส่วนที่ 2 ข้อ 3
	- การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม	ส่วนที่ 2 ข้อ 4
	- ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 5
เนื้อหาของการสื่อสาร	- ความครอบคลุมของทิศทางยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 2 ข้อ 6 - 7

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	คุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ช่องทางหรือวิธีการสื่อสาร	- ความชัดเจนของทิศทาง ยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 2 ข้อ 8 - 9
	- ความเพียงพอของช่องทาง/วิธีการสื่อสาร	ส่วนที่ ข้อ 10
	- ความสะดวกและเข้าถึงง่าย	ส่วนที่ 2 ข้อ 11 ถึง ข้อ 14
หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์	- ความสอดคล้องกลุ่มเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อ 15
	- ความชัดเจนของหน้าที่	ส่วนที่ 2 ข้อ 16
	- ความชัดเจนของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 2 ข้อ 17 ถึง ข้อ 19
	- ความชัดเจนของการสื่อสารแผนสู่บุคลากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 20 ถึง ข้อ 22
	- การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนฯ	ส่วนที่ 2 ข้อ 23 ถึง ข้อ 24
สภาพแวดล้อมในองค์กร	- ความสามารถในการสื่อสาร	ส่วนที่ 2 ข้อ 25 ถึง ข้อ 26
	- ความพร้อมทำงานร่วมกันสู่เป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อ 27 ถึง ข้อ 28
	- ความชัดเจนของการบังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อ 29
	- ความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี	ส่วนที่ 2 ข้อ 30
	- ความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 31 ถึง ข้อ 32
	- ความสอดคล้องรูปแบบการสื่อสารกับการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 33
ตัวแปรตาม		
ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร	- การรับรู้ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อ 34 ถึง ข้อ 37
	- ความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อ 38 ถึง ข้อ 39
	- การยอมรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อ 40 ถึง ข้อ 41
	- การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับทิศทางและยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อ 42 ถึง ข้อ 45

6. การทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลและตัวแบบสอบถาม โดยทดสอบเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการของกรมศุลกากร ณ พื้นที่ในการเก็บข้อมูล กลุ่มทดลอง จำนวน 30 ชุด ซึ่งมีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง ใช้เป็นตัวแทนของกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกรมศุลกากร นำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.07 โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ได้ค่าความเชื่อมั่นประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร เท่ากับ 0.95 ค่าความเชื่อมั่นปัจจัยผู้นำ เท่ากับ 0.83 ความเชื่อมั่นปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร เท่ากับ 0.91 ค่าความเชื่อมั่นปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร เท่ากับ 0.90 ค่าความเชื่อมั่นปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ เท่ากับ 0.95 ค่าความเชื่อมั่นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเท่ากับ 0.92

ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่า Cronbach's Alpha
ตัวแปรอิสระ	
ปัจจัยผู้นำ	0.83
ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร	0.91
ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร	0.90
ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์	0.95
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	0.92
ตัวแปรตาม	
ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร	0.95

7. ปรับปรุงแบบสอบถามจากข้อบกพร่องในการทดสอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง

3.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ผู้ศึกษาใช้เทคนิคการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารบันทึก รายงาน และเอกสารอื่นๆ จากหน่วยงานภายในกรมศุลกากร และแหล่งอื่น ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร
2. สรุปรูปข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล (เทคนิค SWOT Analysis)
3. แบบการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ใช้เก็บข้อมูลเชิงลึกของกรณีศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล (เทคนิค SWOT Analysis) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ข้อเสนอแนะอื่นๆ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจำแนกตามลักษณะข้อมูล ดังนี้

4.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ได้รวบรวมจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมศุลกากรที่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานสังกัดกรมศุลกากร รวม 18 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักแผนและการต่างประเทศ สำนักบริหารกลาง สำนักกฎหมาย สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักพิทักษ์อัตราศุลกากร สำนักมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร สำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง สำนักสืบสวนและปราบปราม สำนักตรวจสอบอากร และปริมลฑล จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จังหวัดสมุทรปราการ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี สำหรับสำนักงานศุลกากรกรุงเทพ มีหน่วยงานย่อยในสังกัด ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดอยุธยา จังหวัดฉะเชิงเทรา รวมทั้งสิ้นจำนวน 357 ชุด และการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึก แบบไม่เจาะจง รวม 3 คน

4.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ได้รวบรวมจากการศึกษาเอกสาร บันทึก รายงาน และเอกสารอื่นๆ จากหน่วยงานภายในกรมศุลกากรและแหล่งอื่น เพื่อนำไปสังเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณนำไปสู่การสรุปผลและเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรต่อไป

ผู้ศึกษาคำเนินการเก็บข้อมูล โดยติดต่อหน่วยงานขอเข้าพบเพื่อเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และผู้ศึกษาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามและ นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกตามลักษณะข้อมูล ดังนี้

4.2.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นข้อมูลที่ได้รวบรวมมาจากการใช้แบบสอบถาม ผู้ศึกษาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ซึ่งประกอบด้วย

1) สถิติเชิงพรรณนา หรือสถิติภาคบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประมวลผลโดย การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และสรุปเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผู้นำ เนื้อหาของการสื่อสาร ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประมวลผล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation :S.D.) โดยอ้างอิงเกณฑ์กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ย โดยใช้ความกว้างของอันตรภาคชั้นของค่าเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 0.8 ซึ่งได้ค่ามาจากการคำนวณโดยใช้สมการทางคณิตศาสตร์ ดังนี้ (Fisher อ้างถึง ในรัชชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2539, หน้า 15)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ดังต่อไปนี้

เกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย ในช่วงคะแนน

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	แปลความว่า มีผลมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	แปลความว่า มีผลมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	แปลความว่า มีผลปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	แปลความว่า มีผลน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	แปลความว่า มีผลน้อยที่สุด

(3) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ประมวลผลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation :S.D.)

2) สถิติเชิงอนุมาน หรือสถิติอ้างอิง เป็นสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การทดสอบ ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร มากกว่าร้อยละ 80 โดยการทดสอบค่าที (t - Test) และ การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ เนื้อหาของการสื่อสาร ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายใน

องค์การกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ประมวลผลเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ บาร์ทซ์ (Bartz, 1999: 184) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.20 คือ มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำมาก
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21 ถึง 0.40 คือ มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41 ถึง 0.60 คือ มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61 ถึง 0.80 คือ มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81 ขึ้นไป คือ มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นบวก (+) จะบอกทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นลบ (-) จะบอกทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นศูนย์ (0) หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน และ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลเชิงปริมาณ	ประเภทสถิติ	สถิติที่ใช้
1) ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาดำรงตำแหน่งงาน อายุราชการ สถานที่ปฏิบัติงาน และความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร	พรรณนา	ร้อยละ
2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ (ผู้บริหาร) เนื้อหาของการสื่อสาร ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ	พรรณนา	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงปริมาณ	ประเภทสถิติ	สถิติที่ใช้
3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร	พรรณนา	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4) สมมติฐานการวิจัย ได้แก่		
4.1 ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากรมากกว่าร้อยละ 80	เชิงอนุมาน	การทดสอบค่าที (t-test)
4.2 ผู้นำ (ผู้บริหาร) เนื้อหาของการสื่อสารช่องทาง/วิธีการสื่อสาร หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร	เชิงอนุมาน	การทดสอบ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation)

4.2.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการศึกษาเอกสาร บันทึก รายงาน และเอกสารอื่นๆ จากหน่วยงานภายในกรมศุลกากร และแหล่งอื่น รวมทั้ง สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหาร แบบเชิงลึก เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล (เทคนิค SWOT Analysis) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้ศึกษาใช้วิธีการสังเคราะห์ สรุปประเด็น สำคัญ ๆ และนำเสนอแบบบรรยาย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ผู้ศึกษาขอเสนอผลวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ได้แก่ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น 4) สรุป ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงผลการวิเคราะห์โดยการแจกแจง ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุราชการ สถานที่ปฏิบัติงาน ความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร ตามตารางที่ 4.1 - 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามเพศ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	119	33.30
หญิง	238	66.70
รวม	357	100

จากการศึกษาตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการของกรมศุลกากรทั้งหมด 357 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 ส่วนเพศชาย จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามอายุ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	54	15.10
31-40 ปี	115	32.20
41-50 ปี	71	19.90
51 ปี ขึ้นไป	117	32.80
รวม	357	100

จากการศึกษา ตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการของกรมศุลกากร ทั้งหมด 357 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 รองลงมา อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 32.20 อายุระหว่าง 41- 50 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 และน้อยที่สุด อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	7	2.00
ปริญญาตรี	193	54.00
ปริญญาโท	156	43.70
ปริญญาเอก	1	0.30
รวม	357	100

จากการศึกษา ตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการของกรมศุลกากรทั้งหมด 357 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับ ปริญญาตรี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 รองลงมา ระดับปริญญาโท จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 43.70 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และน้อยที่สุด ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับตำแหน่งงาน		
ปฏิบัติการ	114	32.00
ชำนาญการ	215	60.20
หัวหน้าฝ่าย	23	6.40
ผู้อำนวยการส่วน	5	1.40
รวม	357	100

จากการศึกษา ตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการของกรมศุลกากรทั้งหมด 357 คน ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับชำนาญการ จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 60.20 รองลงมา ระดับปฏิบัติการ จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 และน้อยที่สุด ระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามอายุราชการ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการ		
ไม่เกิน 10 ปี	136	38.00
11 – 15 ปี	43	12.00
16 – 20 ปี	32	9.00
20 ปี ขึ้นไป	146	41.00
รวม	357	100

จากการศึกษา ตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการของกรมศุลกากรทั้งหมด 357 คน ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมา มีอายุราชการไม่เกิน 10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 อายุราชการ 11 – 15 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และน้อยที่สุด มีอายุราชการ 16 – 20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สถานที่ปฏิบัติงาน		
กรุงเทพมหานคร	269	75.40
ปริมณฑล	88	24.60
รวม	357	100

จากการศึกษา ตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการของกรมศุลกากรทั้งหมด 357 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 75.40 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในเขตปริมณฑล จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้าราชการของกรมศุลกากร จำแนกตามความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร		
สำนักแผนและการต่างประเทศ	5	1.40
หน่วยงานหลัก	276	77.30
หน่วยงานสนับสนุน	76	21.30
รวม	357	100

จากการศึกษา ตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการของกรมศุลกากรทั้งหมด 357 คน ส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลัก จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30 รองลงมา มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานสนับสนุน จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 และน้อยที่สุด มีความเกี่ยวข้องกับสำนักแผนและการต่างประเทศ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในองค์การของกรมศุลกากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรประกอบด้วย 1) ผลการวิเคราะห์โดยแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ในตารางที่ 4.8 – 4.12 และ 2) ผลการทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรมากกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในตารางที่ 4.13 ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์โดยแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ในตารางที่ 4.8 – 4.12

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร ในภาพรวม

ประสิทธิผลของการสื่อสารภายในกรมศุลกากร	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	3.43	0.66	มาก
2. ความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	3.31	0.71	ปานกลาง
3. ความเต็มใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	3.61	0.72	มาก
4. การปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	3.52	0.61	มาก
รวม	3.47	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ในภาพรวม พบว่า มีความ

เหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน และลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1. ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
2. การปฏิบัติงาน สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52
3. การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43
4. ความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากรเป็นที่เพียงพอ มากน้อยเพียงไร	3.49	0.69	มาก
2. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เป็นที่เพียงพอ มากน้อย	3.45	0.68	มาก
3. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากรที่ชัดเจน มากน้อยเพียงไร	3.40	0.71	มาก
4. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรที่ชัดเจน มากน้อยเพียงไร	3.39	0.73	ปานกลาง
รวม	3.43	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.43 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากร เป็นที่เพียงพอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

2. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เป็นที่เพียงพอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

3. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากร ที่ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

4. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ที่ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

ความเข้าใจวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	\bar{x}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. หน่วยงานต่าง ๆ โดยรวมมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ กรมศุลกากร	3.34	0.74	ปานกลาง
2. หน่วยงานต่าง ๆ โดยรวมมีความเข้าใจ ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	3.30	0.71	ปานกลาง
รวม	3.31	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับ ความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1. หน่วยงานต่าง ๆ โดยรวมมีความเข้าใจวิสัยทัศน์กรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

2. หน่วยงานต่าง ๆ โดยรวมมีความเข้าใจยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเต็มใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

ความเต็มใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมให้ความสำคัญต่อการทำงานบรรลุนิยามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร มากน้อยเพียงไร	3.62	0.73	มาก
2. หน่วยงานต่างๆ โดยรวม มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุนิยามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร	3.62	0.74	มาก
รวม	3.61	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมให้ความสำคัญต่อการทำงานบรรลุนิยามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62
2. หน่วยงานต่างๆ โดยรวม มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุนิยามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

การปฏิบัติงานสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	\bar{x}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มีความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมากน้อยเพียงไร	3.54	0.65	มาก
2. แผนปฏิบัติราชการประจำปี มีความสอดคล้องกับ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มากน้อยเพียงไร	3.54	0.65	มาก
3. หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติการ ของตนสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกรมศุลกากร มากน้อยเพียงไร	3.49	0.65	มาก
4. หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติการ ของตนสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกรมศุลกากร มากน้อยเพียงไร	3.53	0.65	มาก
รวม	3.52	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.12 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ และลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1. แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54
2. แผนปฏิบัติราชการประจำปี มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54
3. หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติการของตนสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53
4. หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติการของตนสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

1.2 ผลการทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรมากกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในตารางที่ 4.13 ดังนี้

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน องค์การของกรมศุลกากร โดยวิเคราะห์ผลจากการทดสอบค่าที (t – test) และกำหนดสมมติฐานไว้ ดังนี้

H_0 : ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร น้อยกว่า หรือเท่ากับ ร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

H_1 : ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร มากกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการทดสอบค่าที (t – test) เพื่อทดสอบ สมมติฐานประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร

	N	\bar{X}	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2 – tailed)
ประสิทธิภาพการสื่อสาร	357	3.26	0.54	0.03	2.12	0.04

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54 ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน เท่ากับ 0.03 นำมาทดสอบค่าที t -test เพื่อทดสอบสมมติฐาน ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้ ค่า t เท่ากับ 2.12 ค่า Significance เท่ากับ 0.04 นำมาทดสอบแบบหางเดียว (One – tailed – test)

จากการพิจารณา พบว่า Sig. (2-tailed)/2 (0.0175) < α (.05) แสดงว่า ปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ายอมรับสมมติฐาน H_1 แปลผลได้ว่า ประสิทธิภาพของ การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรมากกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.05

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ได้แก่ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของ การสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์โดยแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของ การสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ในตารางที่ 4.14 – 4.19 และผลการทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร โดยวิเคราะห์ผลจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson Correlation) ของสมมติฐานการวิจัย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในตารางที่ 4.20 ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์โดยแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของ การสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การในตารางที่ 4.14 – 4.19



ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ในภาพรวม ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงาน ด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้นำ	3.61	0.62	มาก
2. ด้านเนื้อหาของการสื่อสาร	3.45	0.68	มาก
3. ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร	3.56	0.84	มาก
4. หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์	3.44	0.71	มาก
5. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	3.59	0.61	มาก
รวม	3.53	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.14 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับ ภาพรวมของ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงาน ด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ข้าราชการกรมศุลกากรมีความ คิดเห็นว่าในภาพรวม ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.53 และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย และลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย พบว่า

1. ปัจจัยผู้นำ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
3. ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.56
4. ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.45
5. ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.44

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยผู้นำ

ปัจจัยผู้นำ	\bar{x}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้นำสื่อสารทิศทางการมศกการ ชัดเจน	3.74	0.73	มาก
2. ผู้นำมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางของกรมศกการ	3.92	0.70	มาก
3. ผู้นำสามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้ร่วมกันกำหนดสอดคล้องกับทิศทางการมศกการ	3.59	0.71	มาก
4. ผู้นำเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศกการ	3.50	0.84	มาก
5. ผู้นำส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล	3.31	0.83	ปานกลาง
รวม	3.61	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.15 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศกการเกี่ยวกับปัจจัยผู้นำพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1. ผู้นำมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางของกรมศกการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92
2. ผู้นำสื่อสารทิศทางการมศกการชัดเจนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74
3. ผู้นำสามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้ร่วมกันกำหนดสอดคล้องกับทิศทางการมศกการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
4. ผู้นำเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศกการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
5. ผู้นำส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร และระดับบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร

ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ มีความครอบคลุม มากน้อยเพียงไร	3.48	0.74	มาก
2. การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ มีความครอบคลุมมากน้อยเพียงไร	3.46	0.71	มาก
3. การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากร ให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงไร	3.45	0.75	มาก
4. การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงไร	3.43	0.74	มาก
รวม	3.45	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.16 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับ
ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ
3.45 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากร ให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ
มีความครอบคลุม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48
- 2) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ
มีความครอบคลุม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46
- 3) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ
มีความชัดเจนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45
- 4) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ
มีความชัดเจนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยช่องทาง หรือวิธีการสื่อสาร

ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร	\bar{x}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. ช่องทางการสื่อสารวิทยุทัศน์และยูทิวทัศน์ กรรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงาน ต่างๆ (แบบลาย ลักษณ์อักษร แบบกายภาพ เฉลิมหน้า แบบอิเล็กทรอนิกส์) มีความเพียงพอมากน้อยเพียงไร	3.60	0.74	มาก
2. ช่องทางการสื่อสารวิทยุทัศน์และยูทิวทัศน์ กรรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบลาย ลักษณ์อักษร มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไร ต่อการสื่อสารยูทิวทัศน์กรรมศุลกากรให้เกิด ประสิทธิผล	3.44	0.72	มาก
3. ช่องทางการสื่อสารวิทยุทัศน์และยูทิวทัศน์ กรรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบกายภาพ / เฉลิมหน้า มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงไร ต่อการสื่อสารยูทิวทัศน์ กรรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล	3.36	0.78	ปานกลาง
4. ช่องทางการสื่อสารวิทยุทัศน์และยูทิวทัศน์ กรรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบอิเล็กทรอนิกส์ มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงไร ต่อการสื่อสารยูทิวทัศน์ กรรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล	3.66	0.78	มาก
5. ช่องทางการสื่อสารวิทยุทัศน์และยูทิวทัศน์ กรรมศุลกากร มีความสะดวกและ เข้าถึงง่าย	3.63	0.79	มาก
6. กรรมศุลกากรใช้ช่องทางการสื่อสารวิทยุทัศน์ และยูทิวทัศน์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ มากน้อยเพียงไร	3.45	0.76	มาก
รวม	3.56	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.17 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับช่องทางหรือวิธีการสื่อสาร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.56 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบอิเล็กทรอนิกส์ มีความเหมาะสมต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

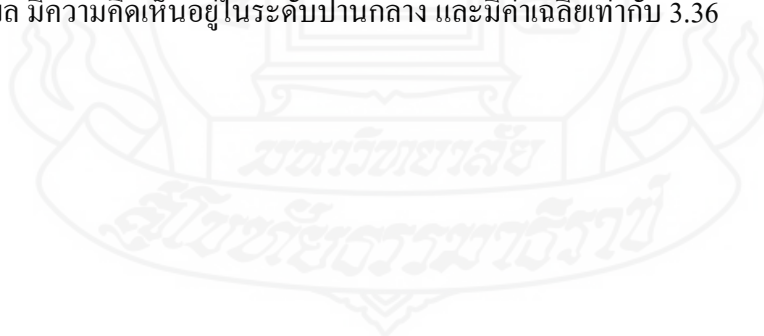
2) ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความสะดวกและเข้าถึงง่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

3) ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ (แบบลายลักษณ์อักษรแบบกายภาพ/ เเชิญหน้า แบบอิเล็กทรอนิกส์) มีความเพียงพอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

4) กรมศุลกากรใช้ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

5) ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบลายลักษณ์อักษร มีความเหมาะสม ต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

6) ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบกายภาพ / เเชิญหน้า มีความเหมาะสมต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36



ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์

ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. กรมศุลกากร มีปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ คือ สำนักแผนและการต่างประเทศที่ได้ กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน	3.76	0.77	มาก
2. สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงทิศทางกรมฯ กับยุทธศาสตร์ได้ชัดเจน	3.50	0.75	มาก
3. สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ได้ชัดเจน	3.37	0.76	ปานกลาง
4. สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอด แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี สู่แผน ประจำปี พ.ศ. 2558 ได้ชัดเจน	3.39	0.77	ปานกลาง
5. สำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสารทิศทาง และยุทธศาสตร์กรมฯ สู่หน่วยงานต่างๆ ชัดเจน	3.31	0.78	ปานกลาง
6. สำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสาร แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี พ.ศ. 2558 สู่หน่วยงานต่างๆ ชัดเจน	3.31	0.76	ปานกลาง
7. สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดให้ มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 ชัดเจน	3.52	0.74	มาก
8. สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดวางยุทธศาสตร์กรมฯ โดยให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมดำเนินการ	3.44	0.79	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
9. สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมฯ สู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 โดยให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนฯ มีส่วนร่วมกำหนดแผนดังกล่าว	3.46	0.75	มาก
10. สำนักแผนและการต่างประเทศ สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ ให้หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง	3.31	0.75	ปานกลาง
11. สำนักแผนและการต่างประเทศ สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ ให้หน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน	3.25	0.75	ปานกลาง
รวม	3.44	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.18 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) กรมศุลกากร มีปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ คือ สำนักแผนและการต่างประเทศที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

2) สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดให้มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

3) สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงทิศทางกรมฯ กับยุทธศาสตร์ได้ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

4) สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมฯ สู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 โดยให้

หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนฯ มีส่วนร่วมกำหนดแผนดังกล่าว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

5) สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดวางยุทธศาสตร์กรมฯ โดยให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมดำเนินการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

6) สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ผู้แทนประจำปี พ.ศ. 2558 ได้ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

7) สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ผู้แทนปฏิบัติราชการ 4 ปี ได้ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

8) สำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ ผู้หน่วยงานต่างๆ ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

9) สำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสารแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 ผู้หน่วยงานต่างๆ ชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

10) สำนักแผนและการต่างประเทศ สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ ให้หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

11) สำนักแผนและการต่างประเทศ สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ ให้หน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. หน่วยงานต่างๆ ร่วมร่วมกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร	3.71	0.72	มาก
2. กรมศุลกากรมีทิศทางและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	3.70	0.71	มาก

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
3. กรมศุลกากรมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ที่ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ เกิดความสะดวก และชัดเจน	3.54	0.78	มาก
4. ในภาพรวม กรมฯ มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ	3.80	0.80	มาก
5. หน่วยงานต่างๆ โดยรวม มีความสัมพันธ์ที่ดี ในการประสานงานระหว่างกัน	3.50	0.76	มาก
6. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมมีทักษะด้านการสื่อสาร ที่ดี	3.45	0.76	มาก
7. รูปแบบการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ มีความเหมาะสม ชัดเจนสอดคล้องกับภาพรวม การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ	3.45	0.73	มาก
รวม	3.59	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.19 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ในภาพรวม กรมฯ มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80
- 2) หน่วยงานต่างๆ ร่วมร่วมนกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 3) กรมศุลกากรมีทิศทางและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
- 4) กรมศุลกากรมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ เกิดความสะดวก และชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

- 5) หน่วยงานต่างๆ โดยรวม มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
- 6) หน่วยงานต่างๆ โดยรวมมีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45
- 7) รูปแบบการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ มีความเหมาะสม ชัดเจน สอดคล้องกับภาพรวมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

2.2 ผลการทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

โดยวิเคราะห์ผลจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson's Correlation ของสมมติฐานการวิจัย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในตารางที่ 4.20 ดังนี้

H_0 : ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แต่ละปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

H_1 : ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson's Correlation (r)

เพื่อทดสอบ สมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ด้านช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

ตัวแปรอิสระ	ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร	
	Pearson's Correlation (r)	Significance (Sig.)
ปัจจัยผู้นำ	.67	0.00*
ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร	.65	0.00*
ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร	.56	0.00*
ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์	.62	0.00*
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	.79	0.00*
รวม	.80	0.00*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation (r) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร แปลผลโดยจัดเรียงระดับความสัมพันธ์ จากระดับสูงมากไปหาระดับต่ำมาก ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 ซึ่ง น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กำหนดว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.79$)

2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยผู้นำ ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 ซึ่ง น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กำหนดว่า ปัจจัย

ผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในองค์การของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.67$)

3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 ซึ่ง น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กำหนดว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.65$)

4) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 ซึ่ง น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กำหนดว่า ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.62$)

5) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 ซึ่ง น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กำหนดว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r=.56$)

ตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใน ที่ 1 และ 2

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ปฏิเสธ H_0	ยอมรับ H_1
1. ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน องค์การของกรมศุลกากรมากกว่าร้อยละ 80		✓
2. ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน องค์การของกรมศุลกากร		✓
3. ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผล ของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร		✓

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ปฏิเสธ H_0	ยอมรับ H_1
4 ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร		✓
5 ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร		✓
6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร		✓

3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะจากผลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ในตารางที่ 4.22 – 4.25 2) การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหาร แบบเชิงลึก เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล (เทคนิค SWOT Analysis) 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล 4) ข้อเสนอแนะอื่นๆ ดังนี้

3.1 จากที่มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 52 คน ได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะในแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล (เทคนิค SWOT Analysis) ซึ่งผลแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในตารางที่ 4.22 – 4.25

ตารางที่ 4.22 ผลการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล

จุดแข็ง	ความถี่	ร้อยละ
1. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หลากหลายช่องทางและเพียงพอเข้ามาช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้การติดต่อภายในและภายนอกองค์กรสะดวก รวดเร็ว และชัดเจน สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง อีกทั้งเป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	35	67.31
2. การสื่อสารยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีประสิทธิภาพ	6	11.54
3. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายหรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้	3	5.77
4. กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน	2	3.85
5. ผู้นำระดับสูงมีความเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดี โดยการทำงานเชิงรุก และมีภาวะผู้นำสูง	1	1.93
6. กรมศุลกากรมีบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลาย ตามสาขาวิชาชีพ	1	1.92
7. การรับผิดชอบครอบคลุมงานทั้งภารกิจหลัก ภารกิจการรองอย่างชัดเจน	1	1.92
8. มีการกำหนดแผนแม่บทที่สอดคล้องกับการสื่อสารยุทธศาสตร์	1	1.92
9. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ สอดคล้องกับองค์กรศุลกากรโลก	1	1.92
10. มีเงินทุนในการสนับสนุนเพื่อเป็นงบประมาณในการดำเนินงาน	1	1.92
รวม	52	100

ตารางที่ 4.22 สรุปผลวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผลจำนวน 52 ราย สามารถสรุปผล และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หลากหลายช่องทางและเพียงพอเข้ามาช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้การติดต่อภายในและภายนอกองค์กรสะดวก รวดเร็วและชัดเจน สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง อีกทั้งเป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 67.31

2) การสื่อสารยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่
อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 11.54

3) บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย
หรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 5.77

4) ภาวะเทียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 3.85

5) ผู้นำระดับสูงมีความเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดี โดยการทำงานเชิงรุก และมีภาวะ
ผู้นำสูง คิดเป็นร้อยละ 1.92

6) กรมศุลกากรมีบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลาย ตามสาขาวิชาชีพ คิดเป็น
ร้อยละ 1.92

7) การรับผิดชอบครอบคลุมงานทั้งภารกิจหลัก รองอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 1.92

8) มีการกำหนดแผนแม่บทที่สอดคล้องกับการสื่อสารยุทธศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 1.92

9) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ สอดคล้องกับองค์กรศุลกากรโลก คิดเป็น
ร้อยละ 1.92

10) มีเงินทุนในการสนับสนุนเพื่อเป็นงบประมาณในการดำเนินงาน คิดเป็น
ร้อยละ 1.92

สรุป สาระสำคัญจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรม
ศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีเทคโนโลยีทันสมัย หลากหลายช่องทาง ทำให้การ
ติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพ กระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก
รวดเร็ว ส่งผลให้สื่อสารยุทธศาสตร์ชัดเจน บุคลากรมีความรู้หลากหลาย มีความเข้าใจ มีทักษะใน
การปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายหรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ กรมฯ มีภาวะเทียบข้อบังคับใน
การปฏิบัติงานชัดเจน

ตารางที่ 4.23 สรุปผลวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิด
เกี่ยวกับจุดอ่อนของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิด
ประสิทธิผล

จุดอ่อน	ความถี่	ร้อยละ
1. การเชื่อมต่อในการสื่อสารภายในองค์กรไม่ครอบคลุม และไม่ทั่วถึง	9	17.31
2. ช่องทางในการสื่อสารยุทธศาสตร์น้อย ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางอิเล็กทรอนิกส์	5	9.61
3. อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานไม่ทั่วถึง	4	7.70
4. ข้อมูลที่สื่อสารขาดความกระชับ ชัดเจนในการสื่อสาร	4	7.70
5. บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในยุทธศาสตร์ เพราะเนื่องจากมีภารกิจมาก และขาดความชัดเจน ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้	4	7.70
6. ยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการผลักดันให้ขับเคลื่อนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและเห็นเป็นรูปธรรม	4	7.70
7. บุคลากรภายในกรมศุลกากรมีพื้นฐานการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกัน	3	5.77
8. การถ่ายทอดข่าวสารจากระดับบังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการไม่ทั่วถึง	3	5.77
9. การสื่อสารควรมีความสม่ำเสมอ โดยกำหนดช่วงเวลาในการสื่อสาร ข้อมูลเพื่อเป็นการสร้างและปลูกฝังให้บุคลากรได้จดจำ	3	5.77
10. ระบบการจัดการความรู้ ข่าวสารข้อมูลไม่เป็นระบบระเบียบ	2	3.85
11. มาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีมาตรฐานการทำงานไม่เท่ากัน	1	1.92
12. บุคลากรภายในกรมศุลกากรขาดความจริงจังในการปฏิบัติงาน	1	1.92
13. ขาดภาพลักษณ์ขององค์กร	1	1.92
14. การสร้างบริบทในการทำงานเพื่อการรับรู้ยุทธศาสตร์ ทัศนคติ พันธกิจขององค์กร ยังไม่เพียงพอ	1	1.92
15. ขาดการทบทวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภายในองค์กร	1	1.92
16. บุคลากรมีน้อยกว่ากรอบอัตรากำลัง ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	1	1.92
17. ด้วยกระบวนการและขั้นตอนที่มากทำให้ข้อมูลหรือการสื่อสารล่าช้า	1	1.92

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

จุดอ่อน	ความถี่	ร้อยละ
18. พิจารณาคำตอบแทน เพื่อลดปัญหาคอรัปชั่น เช่น สวัสดิการบ้านพัก สวัสดิการรับส่ง สนามกีฬา	1	1.92
19. ขาดการประชุมและการถ่ายทอดความคิดเห็นร่วมกัน	1	1.92
20. บุคลากรในหน่วยงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ จึงขาดความตระหนักถึงเป้าหมายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ร่วมกัน	1	1.92
21. การรับส่งข้อมูลข่าวสารไม่ถูกต้องตามเป้าหมาย	1	1.92
รวม	52	100

จากตารางที่ 4.23 สรุปผลวิเคราะห์ที่แสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับจุดอ่อนของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผลจำนวน 52 ราย สามารถสรุปผล และเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

1) การเชื่อมต่อในการสื่อสารภายในองค์กรไม่ครอบคลุม และไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 17.31

2) ช่องทางในการสื่อสารยุทธศาสตร์น้อย ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางอิเล็กทรอนิกส์ คิดเป็นร้อยละ 9.61

3) ข้อมูลที่สื่อสารขาดความกระชับ ชัดเจนในการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 7.70

4) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 7.70

5) บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในยุทธศาสตร์ เพราะเนื่องจากมีภารกิจมากและขาดความชัดเจนไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ คิดเป็นร้อยละ 7.70

6) ยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการผลักดันให้ขับเคลื่อนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและเห็นเป็นรูปธรรม คิดเป็นร้อยละ 7.70

7) บุคลากรภายในกรมศุลกากรมีพื้นฐานการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกัน คิดเป็นร้อยละ 5.77

8) การถ่ายทอดข่าวสารจากระดับบังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 5.77

9) การสื่อสารควรมีความสม่ำเสมอ โดยกำหนดช่วงเวลาในการสื่อสารข้อมูลเพื่อเป็นการสร้างและปลูกฝังให้บุคลากรได้จดจำ คิดเป็นร้อยละ 5.77

10) ระบบการจัดการความรู้ ข่าวสารข้อมูลไม่เป็นระบบระเบียบ คิดเป็นร้อยละ 3.85

11) มาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีมาตรฐานการทำงานไม่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.92

12) บุคลากรภายในกรมศุลกากรขาดความจริงใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 1.92

13) ขาดภาพลักษณ์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 1.92

14) การสร้างบริบทในการทำงานเพื่อการรับรู้ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ยังไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 1.92

15) ขาดการทบทวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 1.92

16) บุคลากรมีน้อยกว่ากรอบอัตรากำลัง ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 1.92

17) ด้วยกระบวนการและขั้นตอนที่มากทำให้ข้อมูลหรือการสื่อสารล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 1.92

18) พิจารณาคำตอบแทน เพื่อลดปัญหาคอรัปชั่น เช่น สวัสดิการบ้านพัก สวัสดิการรับส่ง สนามกีฬา คิดเป็นร้อยละ 1.92

19) ขาดการประชุมและการถ่ายทอดความคิดเห็นร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 1.92

20) บุคลากรในหน่วยงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ จึงขาดความตระหนักถึงเป้าหมาย ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 1.92

21) การรับส่งข้อมูลข่าวสารไม่ถูกต้องตรงตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 1.92

สรุป สาเหตุสำคัญจุดอ่อนของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผลได้แก่ การเชื่อมต่อการสื่อสารไม่ครอบคลุมหน่วยงานทุกพื้นที่ ช่องทางในการสื่อสารยุทธศาสตร์น้อย ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลที่สื่อสารไม่กระชับ ไม่ชัดเจน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยไม่เพียงพอต่อการใช้ปฏิบัติงาน บุคลากรบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ไม่เป็นรูปธรรม และไม่ได้รับการผลักดันให้สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม บุคลากรมีพื้นฐานการรับรู้ ที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจข้อมูลที่ได้รับไม่ตรงกัน การถ่ายทอดข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงานไม่ทั่วถึง ระบบการจัดการความรู้ ข่าวสารข้อมูลไม่เป็นระบบ

ตารางที่ 4.24 สรุปผลวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิด
เกี่ยวกับโอกาสของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร
ให้เกิดประสิทธิผล

โอกาส	ความถี่	ร้อยละ
1. มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารผ่านสังคมออนไลน์ ระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น	5	9.61
2. มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย รวดเร็วกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากหน่วยงานต่างประเทศ ทำให้ต้องพัฒนาตัวเองเพื่อแข่งขันกับสากล	5	9.61
3. เน้นการประชาสัมพันธ์ ทั้งในระบบสารสนเทศ เอกสาร แผ่นพับ และการออกนุช	5	9.61
4. ความหลากหลายของงานในกรมศุลกากร ทำให้มีโอกาสประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากมาย และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้	5	9.62
5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายใน ภายนอกหน่วยงาน เพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดี	3	5.77
6. งบประมาณจากรัฐเพื่อสนับสนุนพัฒนา ช่องทางการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3	5.77
7. ผู้นำมีศักยภาพเพียงพอในการ กำหนดยุทธศาสตร์ มีความรู้ ความสามารถ และประสานความร่วมมือ สร้างกรอบแนวคิดกับหน่วยงานหลัก หน่วยงานสนับสนุน ในการกำหนดแผน	3	5.77
8. การสร้างความเข้าใจ และร่วมแสดงความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3	5.77
9. ควรมีการผลักดันการปฏิรูปในระบบอย่างต่อเนื่อง	2	3.85
10. บุคลากรกรมศุลกากรมีส่วนร่วม เสนอแนวคิดหรือแนวทางด้านยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร	2	3.85
11. การเข้าถึงข้อมูล	2	3.85
12. เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ข่าวสารให้มากกว่าระบบ	2	3.85
13. การเข้าร่วมสู่ประชาคมอาเซียน	2	3.85
14. การพัฒนากรมศุลกากรให้ไปได้พร้อม ๆ กันทุกหน่วยงาน	2	3.85
15. มีความพร้อมทั้งงบประมาณและกำลังคน	2	3.85
16. สร้างความได้เปรียบให้กับผู้ประกอบการเพื่อการแข่งขันในเวทีโลก	1	1.92

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

โอกาส	ความถี่	ร้อยละ
17. ได้รับการยกย่องจากบุคคลและหน่วยงานภายนอกในการกำหนดมาตรฐานยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	1	1.92
18. การตอบรับนโยบายจากกระทรวงและ ก.พ.ร. ที่กำหนดให้มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติงาน	1	1.92
19. ข้อตกลงระหว่างประเทศทำให้ต้องเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์	1	1.92
20. สนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1	1.92
21. การนำยุทธศาสตร์ของ WCO มาประยุกต์ใช้กับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เพื่อให้เป็นทิศทางเดียวกัน	1	1.92
รวม	52	100

จากตารางที่ 4.24 สรุปผลวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับโอกาสของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล มีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 52 คน สามารถสรุปผล และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

- 1) มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารผ่านสังคมออนไลน์ ระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 9.61
- 2) มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย รวดเร็วกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากหน่วยงานต่างประเทศ ทำให้ต้องพัฒนาตัวเองเพื่อแข่งขันกับสากล คิดเป็นร้อยละ 9.61
- 3) เน้นการประชาสัมพันธ์ ทั้งในระบบสารสนเทศ เอกสาร แผ่นพับ และการออกบูธ คิดเป็นร้อยละ 9.61
- 4) ความหลากหลายของงานในกรมศุลกากร ทำให้มีโอกาสนร่วมงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากมาย และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ คิดเป็นร้อยละ 9.62
- 5) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายใน ภายนอกหน่วยงานเพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดี คิดเป็นร้อยละ 5.77
- 6) งบประมาณจากรัฐเพื่อสนับสนุนพัฒนา ช่องทางการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 5.77

7) ผู้นำมีศักยภาพเพียงพอในการ กำหนดยุทธศาสตร์ มีความรู้ ความสามารถ และประสานความร่วมมือสร้างกรอบแนวคิดกับหน่วยงานหลัก หน่วยงานสนับสนุน ในการ กำหนดแผนคิดเป็นร้อยละ 5.77

8) การสร้างความเข้าใจ และร่วมแสดงความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 5.77

9) ควรมีการผลักดันการปฏิรูปในระบบอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 3.85

10) บุคลากรกรมศุลกากรมีส่วนร่วม เสนอแนวคิดหรือแนวทางด้านยุทธศาสตร์ ของกรมศุลกากร คิดเป็นร้อยละ 3.85

11) การเข้าถึงข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 3.85

12) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ข่าวสารให้มากกว่าระบบ คิดเป็นร้อยละ 3.85

13) การเข้าร่วมสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 3.85

14) การพัฒนากรมศุลกากรให้ไปได้พร้อม ๆ กันทุกหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 3.85

15) มีความพร้อมทั้งงบประมาณและกำลังคน คิดเป็นร้อยละ 3.85

16) สร้างความได้เปรียบให้กับผู้ประกอบการเพื่อการแข่งขันในเวทีโลก คิดเป็น ร้อยละ 1.92

17) ได้รับการยกย่องจากบุคคลและหน่วยงานภายนอกในการกำหนดมาตรฐาน ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร คิดเป็นร้อยละ 1.92

18) การตอบรับนโยบายจากกระทรวงและ ก.พ.ร. ที่กำหนดให้มีการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 1.92

19) ข้อตกลงระหว่างประเทศทำให้ต้องเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ คิดเป็น ร้อยละ 1.92

20) สนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน คิดเป็นร้อยละ 1.92

21) การนำยุทธศาสตร์ของ WCO มาประยุกต์ใช้กับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เพื่อให้เป็นทิศทางเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 1.92

สรุป สาระสำคัญ โอกาสของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรม ศุลกากรให้เกิดประสิทธิผลได้แก่ อิทธิพลกระแสสังคม on line ทำให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ผ่านสังคมออนไลน์ ระหว่างหน่วยงาน การรับอิทธิพลมาจากหน่วยงานต่างประเทศ ทำให้ต้อง พัฒนาตัวเองเพื่อแข่งขันกับสากล ภาครัฐต้องสนับสนุนให้มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย รวดเร็วกว่า หน่วยงานอื่น ๆ

ตารางที่ 4.25 สรุปผลวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับอุปสรรคของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล

อุปสรรค	ความถี่	ร้อยละ
1. ข้อตกลงระหว่างประเทศ และการบูรณาการทำงานภาครัฐส่งผลกระทบต่อการทำงานของกรม	8	15.38
2. สภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อบทบาทในภาครัฐ	7	13.46
3. การปรับเปลี่ยนแผนงานเนื่องจากนโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาลส่งผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการที่วางไว้	7	13.46
4. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระดับบริหาร ทำให้นโยบายมีการปรับเปลี่ยนตาม	6	11.54
5. การอยู่พื้นที่ห่างไกล ส่งผลให้การเข้าถึงข้อมูลแบบกายภาพ/การเผชิญหน้าเป็นไปได้ยาก	5	9.62
6. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สะดวก รวดเร็ว มีผลกระทบต่อการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากร	5	9.62
7. ปริมาณงานมีมากขึ้นทุกวัน	4	7.69
8. ใช้งบประมาณมากในการดำเนินการ	4	7.69
9. ระบบอุปถัมภ์ของราชการไทย	4	7.69
10. การดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ไม่ขัดต่อกฎหมาย เป็นสิ่งที่ดำเนินการได้ค่อนข้างยาก	2	3.85
รวม	52	100

จากตารางที่ 4.25 สรุปผลวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรเกี่ยวกับอุปสรรคของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล จำนวน 52 ราย สามารถสรุปผล และเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

1) ข้อตกลงระหว่างประเทศ และการบูรณาการทำงานภาครัฐส่งผลกระทบต่อการทำงานของกรม คิดเป็นร้อยละ 15.38

- 2) สภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อบทบาทในภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 13.46
- 3) การปรับเปลี่ยนแผนงานเนื่องจากนโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาลส่งผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 13.4
- 4) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระดับบริหาร ทำให้มีนโยบายมีการปรับเปลี่ยนตามคิดเป็นร้อยละ 11.54
- 5) การอยู่พื้นที่ห่างไกล ส่งผลให้การเข้าถึงข้อมูลแบบกายภาพ/การเผชิญหน้าเป็นไปได้ยาก คิดเป็นร้อยละ 9.62
- 6) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สะดวก รวดเร็ว มีผลกระทบต่อการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 9.62
- 7) ปริมาณงานมีมากขึ้นทุกวัน คิดเป็นร้อยละ 7.69
- 8) ใช้งบประมาณมากในการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 7.69
- 9) ระบบอุปถัมภ์ของราชการไทย คิดเป็นร้อยละ 7.69
- 10) การดำเนินการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ไม่ขัดต่อกฎหมาย เป็นสิ่งที่ดำเนินการได้ค่อนข้างยาก คิดเป็นร้อยละ 3.85

สรุป สาระสำคัญอุปสรรคของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ ข้อตกลงระหว่างประเทศ และการบูรณาการทำงานภาครัฐ สภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนแผนงานเนื่องจากนโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาล การปรับเปลี่ยนโครงสร้างระดับบริหาร ส่งผลกระทบต่อบทบาทในภาครัฐ การปฏิบัติงานและแผนงาน/โครงการที่วางไว้ ของกรมศุลกากร การอยู่พื้นที่ห่างไกล ส่งผลให้การเข้าถึงข้อมูลแบบกายภาพ/การเผชิญหน้าเป็นไปได้ยาก

3.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหาร แบบเชิงลึก เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล (เทคนิค SWOT Analysis) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีประสบการณ์ปฏิบัติราชการมากกว่า 25 ปี ประกอบด้วย (1) ผู้อำนวยการสำนักสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร มีหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจหลักของศุลกากร ในด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ท่านเคยดำรงตำแหน่งสำนักงานศุลกากรกรุงเทพ สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ สำนักงานศุลกากรภาค 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจหลักของศุลกากร ในด้านการนำเข้า-ส่งออกสินค้า การดำเนินการ

เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร การป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดทางศุลกากร และสำนักบริหารกลาง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจสนับสนุนของศุลกากรในงานด้านการคลัง การเงิน งบประมาณ การจัดซื้อ-จัดจ้าง เงินสวัสดิการอื่นๆ เป็นต้น (2) ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรลาดกระบ้ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจหลักของศุลกากร ในด้านการนำเข้า-ส่งออกสินค้า การดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร การป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดทางศุลกากร ท่านเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจสนับสนุนของศุลกากรในงานด้านการคลัง การเงิน งบประมาณ การจัดซื้อ-จัดจ้าง เงินสวัสดิการอื่นๆ และกลุ่มตรวจสอบภายใน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจสนับสนุนของศุลกากร ในงานด้านการตรวจสอบภายใน สอบทานให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกรมฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำเนนที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับ และความน่าเชื่อถือของเอกสารทางการเงินและการบัญชี เป็นต้น (3) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โครงสร้างพิศักต์อัตราศุลกากร มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับ โครงสร้างอัตราศุลกากรทั้งระบบ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดนโยบายและท่าทีการเจรจาแลกเปลี่ยนสิทธิพิเศษทางภาษีอากรตามกรอบความตกลงระหว่างประเทศต่างๆ ในระดับพหุภาคีและทวิภาคี และศึกษาติดตามผลกระทบของการดำเนินการเรื่องดังกล่าว เสนอแนะแนวทางการกำหนดนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแนวนโยบายภาษีของรัฐ เป็นต้น ท่านเคยรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักพิศักต์อัตราศุลกากร กรณี ผู้อำนวยการสำนักไม่อยู่ หรืออยู่แต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ มีประสบการณ์ งานด้านพิศักต์อัตราศุลกากร งานพิธีการนำเข้า-ส่งออก เป็นต้น ผู้บริหาร ทั้ง 3 ท่าน ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ข้อเสนอแนะอื่นๆ พอสรุปได้ ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้บริหารแบบเชิงลึก เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล (เทคนิค SWOT Analysis)

1) จุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ (1) มีเทคโนโลยีที่สำคัญที่ใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ Internet และ Intranet Application วารสารศุลกากร การประชุมคณะต่างๆ ภายในกรมฯ ซึ่งจะสามารถสื่อสารเผยแพร่ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรถึงบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (2) มีช่องทางการ

สื่อสารหลายช่องทาง ทั้งสื่อที่ใช้กันภายในกรมฯ Intranet และการประชุมคณะต่างๆ ภายในกรมฯ เป็นต้น และสื่อที่ใช้ภายนอก เช่น Internet ช่องทางเหล่านี้จะสามารถสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร(3) มีขั้นตอนการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมศุลกากร จะดำเนินการผ่านสายการบังคับบัญชาในแต่ละระดับจนถึงผู้ปฏิบัติงาน (4) มีคณะทำงานเพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ ร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงาน โดยคณะทำงานฯ จะประกอบด้วยผู้แทนจากหลายหน่วยงาน ในการประชุมจะมีการเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง จากที่กล่าวมา จึงเห็นว่า เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรระหว่างบุคลากร (5) มีหน่วยงานด้านวิชาการที่เป็นหน่วยงานหลักในการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้บุคลากร ได้รับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติงานได้ ตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว (6) หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ (สำนักแผนและการต่างประเทศ) มีผู้นำและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ (7) ปัจจุบันมีบุคลากรที่เป็นเด็กรุ่นใหม่ซึ่งสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมฯ ในระบบ Social Network ได้รวดเร็ว

2) จุดอ่อนของการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ (1) กรมศุลกากร มี พรบ. ศุลกากร เป็นองค์กรที่มีกฎหมายเฉพาะ ลักษณะงานเป็นการบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งมักจะมีการตีความในตัวบทกฎหมาย ดังนั้น ในเรื่องยุทธศาสตร์กรมศุลกากร อาจมีการรับรู้แต่เข้าใจในเนื้อหาไม่ตรงกัน แม้กระทั่ง หน่วยงานที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษา ก็ยังมีความเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ตรงกัน มักจะมีความรู้ ความเข้าใจเฉพาะงานที่ตนปฏิบัติเท่านั้น(2) สภาพแวดล้อมภายในกรมศุลกากร ยังมีลักษณะให้ความเคารพและยำเกรงผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ดังนั้น ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมักจัดทำขึ้นตามนโยบายหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชา ระดับสูง ส่งผลให้บุคลากรระดับปฏิบัติไม่สนใจกับเรื่องยุทธศาสตร์กรมฯ ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และทำให้ไม่ได้ยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด (3) กรมศุลกากรมีโครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ตามลำดับ คือ ระดับ สำนัก ส่วนฝ่าย และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ สายการบังคับบัญชา จากผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าฝ่าย ดังนั้น การสื่อสารสั่งการและมอบหมายงานจะมาจากผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนเท่านั้น ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนไม่ให้ความสำคัญในการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมฯ ผู้ผู้ได้บังคับบัญชา จึงอาจส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ จะไม่สนใจเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน (4) ผู้นำเปลี่ยนแปลง ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ระหว่างผู้นำและบุคลากรไม่ต่อเนื่องทำให้ขาดความชัดเจนของจุดเน้นทิศทางขององค์กร (5) ขาดการสอบถามความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมฯ ทำให้ไม่ทราบว่า บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ (6) งบประมาณด้านประชาสัมพันธ์มีน้อย (7) ระบบการสื่อสาร Wi Fi มีไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่

3) โอกาสของการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

(1) การใช้ระบบการสื่อสารจากภายนอก เช่น การให้สัมภาษณ์ของผู้นำกรมศุลกากรต่อสื่อข่าว ผ่านสถานีต่างๆ ซึ่งมีอยู่เป็นเนืองๆ เป็นโอกาสในการเผยแพร่ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่ประชาชน และบุคลากรในวงกว้าง ทั้งในหนังสือพิมพ์ และโทรทัศน์ (2) การนำเสนอยุทธศาสตร์ กรมศุลกากร ต่อกระทรวงการคลัง ทำให้ผู้นำทุกระดับจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการนำเสนอรายงาน และการเข้าร่วมประชุมในระดับกระทรวง (3) นโยบายการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (20 ปี) ผลักดันให้กรมฯ ต้องทำยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมศุลกากรรองรับและสอดคล้อง และถ่ายทอดแผนดังกล่าวสู่ระดับปฏิบัติ (4) การเข้าร่วมประชุมของศุลกากรภูมิภาคกับหน่วยงานในพื้นที่ นายด่านศุลกากรหรือผู้แทนจะให้ความสนใจยุทธศาสตร์แผนงานโครงการของกรมฯ เพื่อให้เป็นข้อมูลสนับสนุนการประชุม (5) สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ เป็นระบบเปิด การค้าระหว่างประเทศขยายตัว ภาครัฐให้ความสำคัญการสื่อสารมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายช่องทางระบบสื่อสารของกรมฯ (6) สภาพแวดล้อมโดยรวม มีการพัฒนาระบบการสื่อสารที่ทันสมัยใหม่ๆ ทำให้กรมฯ ต้องเตรียมความพร้อมด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสารรองรับต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้ ประเด็นนี้เป็น โอกาสที่กรมฯ จะพัฒนามาตรการ หรือ เครื่องมือในการสื่อสารให้ทันสมัยยิ่งขึ้น (7) กรมฯ เป็นด่านหน้าของประเทศ ในการจัดเก็บภาษีอากรของนำเข้าจากต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นรายได้ของรัฐในการบริหารประเทศ กระทรวงการคลัง ได้กำหนดเป้าหมายการจัดเก็บภาษีอากร เพิ่มขึ้นทุกปี กรมฯ จึงกำหนดยุทธศาสตร์รองรับภารกิจดังกล่าว ประเด็นนี้จึงเป็น โอกาสให้กรมฯ ต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ปฏิบัติงานสนับสนุนให้กรมฯ บรรลุเป้าหมายตามที่กระทรวงการคลังกำหนด (8) ภาครัฐสนับสนุนให้กรมฯ จัดทำระบบเชื่อมโยงใบอนุญาตของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำเข้าส่งออก National Single Window (NSW) เป็น โอกาสที่กรมฯ จะมีเครื่องมือหรือระบบที่สามารถสนับสนุนการสื่อสารได้สะดวก รวดเร็วและทั่วถึง ยิ่งขึ้น

4) อุปสรรคของการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

(1) การนำเสนอข่าวเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรอาจคลาดเคลื่อน ซึ่งอาจเกิดจากเนื้อหาของยุทธศาสตร์กรมศุลกากรไม่ชัดเจน (2) กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานที่ต้องจัดเก็บภาษีศุลกากรจากผู้นำเข้าส่งออก หรือผู้ประกอบการ หรือผู้เกี่ยวข้อง ผู้เสียผลประโยชน์อาจแปลความในทิศทางที่ไม่ดี (3) ผู้นำรัฐบาลบางสมัย ไม่ให้ความสำคัญการสื่อสารสื่อสารยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ถ่ายทอดสู่ระดับกระทรวง กรมศุลกากร ทำให้ผู้นำกรมศุลกากร ก็จะไม่ได้ให้ความสำคัญการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมฯ สู่ผู้ปฏิบัติเช่นกัน (4) งบประมาณที่กรมศุลกากร ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอกับการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์

ความคิดเห็นของผู้บริหารแบบเชิงลึก เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรเกิดประสิทธิผล ได้แก่

1) เนื้อหายุทธศาสตร์กรมศุลกากรต้องชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย
 2) ผู้สื่อสาร มีความเข้าใจยุทธศาสตร์กรมศุลกากรเป็นอย่างดี
 3) การสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากร โดยผู้นำสามารถโน้มน้าวบุคลากรให้ความสนใจในเนื้อหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรที่ผู้นำได้สื่อสาร

4) ผู้นำทุกระดับ ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์กรมฯ และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

5) ความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำทุกระดับ จะเข้าใจและส่งเสริมการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่ผู้ปฏิบัติ

6) บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์กรมศุลกากรอย่างแท้จริง

7) มีการสอบถามความเข้าใจและการยอมรับยุทธศาสตร์กรมฯ

8) งบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์มีอย่างเพียงพอ

ข้อเสนอแนะ อื่น ๆ

1) การสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ควรเป็นการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้สื่อสาร และบุคลากร

2) การจัดทำยุทธศาสตร์กรมศุลกากรควรให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

3) การสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ต้องเน้น สั้น ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย

4) เลือกใช้ช่องทางหรือวิธีการให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเข้าใจยุทธศาสตร์กรมศุลกากรอย่างทั่วถึง

5) เพิ่มระบบ Wi Fi ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของศุลกากร

6) สื่อสารยุทธศาสตร์กรมฯ ในระบบ Intranet และ Internet ให้เห็น ได้ชัดเจนและน่าสนใจ

7) จัดกิจกรรมส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการรับรู้และเข้าใจยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เช่น การประกวดแข่งขัน และมีรางวัลจูงใจ

4. สรุปผลการวิเคราะห์

ผู้ศึกษาขอสรุปผลการวิเคราะห์ การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร” ตามกรอบประเด็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

- 1) ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร
- 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร
- 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม บุคลากรของหน่วยงานภายในกรมศุลกากรโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 ส่วนใหญ่ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 ตำแหน่งงานอยู่ในระดับชำนาญการ จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 60.20 มีอายุราชการ 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 75.40 บุคลากร มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลักของกรมศุลกากร จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30

4.1 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ในภาพรวม พบว่า ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร มีค่ามากกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณารายปัจจัย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้าราชการกรมศุลกากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ข้าราชการกรมศุลกากรปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ข้าราชการกรมศุลกากรรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ข้าราชการกรมศุลกากรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์
ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ได้แก่ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/
วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
ในภาพรวม และรายปัจจัย โดยเรียงลำดับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสาร
ยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร จากระดับสูงมากมาหาระดับต่ำมากตามลำดับ ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของ กรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.79$) ข้าราชการ กรมศุลกากร เห็นว่า ในภาพรวม กรมฯ มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีระบบ เทคโนโลยี ที่ทันสมัย ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ เกิดความสะดวก และชัดเจน ส่งผล ให้การสื่อสาร มีประสิทธิภาพมีทิศทางและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์กรม ศุลกากร หน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน และพร้อมร่วมกัน ปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมาก โดยรวมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ปัจจัยผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.67$) ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า ผู้นำมีส่วนร่วม และสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร ตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้มี กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล ปัจจัยผู้นำมีความ เหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.61

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ใน ทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.65$) ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า กรมศุลกากรมีข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ มีความครอบคลุมและชัดเจน ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45

4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.62$) ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า กรมศุลกากรมีหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สู่แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ชัดเจน ทัวถึง และมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จัดให้มีผู้รับผิดชอบแผนเหล่านั้น รวมทั้ง จัดให้ผู้รับผิดชอบแผนฯ มีส่วนร่วมดำเนินการกำหนดแผนดังกล่าว ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44

5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ($r=.56$) ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า กรมศุลกากรใช้ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ได้แก่ แบบลายลักษณ์อักษรแบบกายภาพ/เผชิญหน้า แบบอิเล็กทรอนิกส์ มีความเพียงพอ สะดวกเหมาะสม และเข้าถึงง่าย ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.56

4.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น ดังนี้

1) กรมศุลกากร มีจุดแข็งและโอกาส ที่สำคัญ ได้แก่ มีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร มีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบชัดเจนและทั่วถึง ผู้นำระดับสูงทำงานเชิงรุก มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายหรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ กรมฯ มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานชัดเจน มีหน่วยงานด้านวิชาการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้บุคลากร รวมทั้ง หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ ที่ผู้นำและเจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ มีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง มีแผนปฏิบัติการ 4 ปี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และจากนโยบายรัฐบาลสนับสนุนกรมศุลกากรจัดทำระบบเชื่อมโยง

ใบอนุญาตของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำเข้าส่งออก National Single Window (NSW) สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจเป็นระบบเปิด การค้าระหว่างประเทศขยายตัว ภาครัฐให้ความสำคัญกับการสื่อสารมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายช่องทางและพัฒนาระบบการสื่อสาร รวมทั้ง การจัดหาเครื่องมือการสื่อสารให้ทันสมัยยิ่งขึ้น กรมศุลกากร จึงควรรักษามาตรฐานที่เป็นจุดแข็งเหล่านี้ และเร่งรัดในการขยายช่องทางและพัฒนาระบบการสื่อสาร รวมทั้ง การจัดหาเครื่องมือการสื่อสารให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

2) การอย่างไรก็ตาม กรมศุลกากร ยังมีจุดอ่อนและอุปสรรค ที่ควรให้ความสำคัญได้แก่ เชื่อมโยงการสื่อสารไม่ครอบคลุมหน่วยงานทุกพื้นที่ ข้อมูลที่สื่อสารไม่กระชับ ไม่ชัดเจน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยไม่เพียงพอต่อการใช้ปฏิบัติงาน บุคลากรของกรมศุลกากรอาจรับรู้ยุทธศาสตร์ แต่เข้าใจเนื้อหาไม่ตรงกัน หน่วยงานที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาก็ยังมีความเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ตรงกัน ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมักจัดทำขึ้นตามนโยบายหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชาระดับสูง บุคลากรระดับปฏิบัติการขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ส่งผลให้อาจไม่ได้ยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด ประเด็นเหล่านี้ถือเป็นโอกาสที่กรมศุลกากรควรนำไปปรับปรุงต่อไป

3) กรมศุลกากร ควรให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ เนื้อหายุทธศาสตร์กรมศุลกากรต้องมีความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย ผู้สื่อสารมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์กรมศุลกากรเป็นอย่างดี การสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เน้นสั้น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย น่าสนใจ ควรเป็นการสื่อสาร 2 ทาง เลือกลงช่องทางหรือวิธีการให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม บุคลากรทุกระดับควรมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์กรมศุลกากรอย่างแท้จริง ผู้นำทุกระดับ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีความเข้าใจและส่งเสริมการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรไปสู่ผู้ปฏิบัติโดยใช้เทคนิควิธีการสื่อสารที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรให้ความสนใจ ผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรและติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการสอบถามความเข้าใจและการยอมรับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร ที่สามารถตรวจสอบได้และเห็นเป็นรูปธรรม และส่วนด้านงบประมาณการประชาสัมพันธ์ ควรมืออย่างเหมาะสมและเพียงพอ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร โดยการนำเสนอสรุปผลการศึกษา ผู้ศึกษานำเสนอ โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

จากการศึกษา ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร: กรณีศึกษากรมศุลกากร สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น

1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มข้าราชการของหน่วยงานภายในกรมศุลกากร ระดับสำนัก/สำนักงาน และกลุ่ม ที่ตั้งอยู่ ณ กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 18 หน่วยงาน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายในลักษณะไม่เฉพาะเจาะจง ด้วยวิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ คำนวณจำนวนตัวอย่างใช้สูตรทาโรยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 357 คน

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็น เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) ใช้การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และในส่วนของข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ปรากฏค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยผู้นำ มีค่าเท่ากับ 0.831 ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีค่าเท่ากับ 0.912 ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีค่าเท่ากับ 0.903 ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีค่าเท่ากับ 0.947 และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.920 ตัวแปร

ตามมีค่าเท่ากับ 0.948 ใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.7 และผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง ส่วนแบบสอบถามเชิงคุณภาพสรุปข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารแบบเชิงลึก เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล (เทคนิค SWOT Analysis) ปัจจัยที่ส่งผลให้การสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรเกิดประสิทธิผล รวมถึงข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และเป็นอิสระ

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจำแนกตามลักษณะข้อมูล ดังนี้

1.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

1) ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกแบบไม่เจาะจง รวม 3 คน โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามใช้วิธีแจกแบบสอบถามรวบรวมได้รวมทั้งสิ้น 357 คน นำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นใน ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร และประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ทำการทดสอบประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมากกว่าร้อยละ 80 ด้วยการทดสอบค่าที (t-Test) และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของครอนบาค (Pearson's Correlation) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งหมดใช้การวิเคราะห์โดยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึก แบบเจาะจง รวม 3 คน ใช้วิธีการสังเคราะห์สรุปประเด็นสำคัญๆ และนำเสนอแบบบรรยาย

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ได้รวบรวมจากการศึกษาเอกสาร บันทึกรายงาน และเอกสารอื่นๆ จากหน่วยงานภายในกรมศุลกากรและแหล่งอื่น

1.5 ข้อเสนอผลการศึกษา

ผู้ศึกษา ขอสรุปการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) ผลการศึกษา ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร 2) ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มี ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ดังนี้

ข้อมูลทั่วไป บุคลากรของหน่วยงานภายในกรมศุลกากร โดยส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 ส่วนใหญ่ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 ตำแหน่งงานอยู่ใน ระดับชำนาญการ จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 60.20 มีอายุราชการ 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 269 คน คิดเป็น ร้อยละ 75.40 บุคลากรมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลักของกรมศุลกากร จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30

1.5.1 ผลการศึกษาประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของ กรมศุลกากร ดังนี้

ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร มีค่ามากกว่าร้อยละ 80 โดยข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า หน่วยงานต่างๆ โดยรวม รับรู้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรที่เพียงพอและชัดเจนในระดับมาก มีความ เต็มใจปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ศุลกากรในระดับมาก และปฏิบัติงาน สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับมาก แต่ มีความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรม ศุลกากรในระดับปานกลาง

1.5.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

ได้แก่ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัย ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยเรียงลำดับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของ กรมศุลกากร จากระดับสูงมากไปหาระดับต่ำมากตามลำดับ ดังนี้

1) ผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ข้าราชการกรม ศุลกากร เห็นว่า กรมศุลกากร มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีระบบเทคโนโลยี ที่ ทันสมัย ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรเกิดความสะดวก และชัดเจน ส่งผลให้การสื่อสาร มีประสิทธิภาพ มีทิศทางและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์

กรมศุลกากร หน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน และพร้อมร่วมกันปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความเหมาะสมในระดับมาก และจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง

2) ผลการศึกษาปัจจัยผู้นำ ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วม และสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร ตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล ปัจจัยผู้นำมีความเหมาะสมในระดับมาก และจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร พบว่า ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง

3) ผลการศึกษาปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า กรมศุลกากรมีข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ มีความครอบคลุมและชัดเจน ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความเหมาะสมในระดับมาก และจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร พบว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง

4) ผลการศึกษา ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า กรมศุลกากรมีหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่แผนปฏิบัติการ 4 ปี (ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ชัดเจน ทัวถึง และมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จัดให้มีผู้รับผิดชอบแผนเหล่านั้น รวมทั้ง จัดให้ผู้รับผิดชอบแผนฯ มีส่วนร่วมดำเนินการกำหนดแผนดังกล่าว ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร

ของกรมศุลกากร พบว่า ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง

5) ผลการศึกษา ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า กรมศุลกากรใช้ช่องทางการสื่อสารวิทยุทัศน์และยุทธศาสตร์ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ได้แก่ แบบลายลักษณ์อักษรแบบกายภาพ/เผชิญหน้า แบบอิเล็กทรอนิกส์ มีความเพียงพอ สะดวก เหมาะสม และเข้าถึงง่าย ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความเหมาะสมในระดับมาก และจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร พบว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

สรุปผลการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ได้แก่ ปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทุกปัจจัยมีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง (เรียงลำดับตามค่าขนาดความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจากค่ามากไปหาค่าน้อยตามลำดับ)

1.5.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น ดังนี้

1) กรมศุลกากร มีจุดแข็งและโอกาสของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ มีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี และมีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายหรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ กรมฯ มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานชัดเจน มีหน่วยงานด้านวิชาการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้บุคลากร รวมทั้ง หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ที่ผู้นำและเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ มีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง และจากนโยบายรัฐบาล สนับสนุนกรมศุลกากรจัดทำระบบเชื่อมโยงใบอนุญาตของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำเข้า

ตั้งออก National Single Window (NSW) สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจเป็นระบบเปิด การค้าระหว่างประเทศ ขยายตัว ภาครัฐให้ความสำคัญกับการสื่อสารมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายช่องทางและพัฒนาระบบการสื่อสาร รวมทั้ง การจัดหาเครื่องมือการสื่อสารให้ทันสมัยยิ่งขึ้น กรมศุลกากรจึงควรรักษามาตรฐานที่เป็นจุดแข็งเหล่านี้ และเร่งรัดในการขยายช่องทางและพัฒนาระบบการสื่อสาร รวมทั้ง การจัดหาเครื่องมือการสื่อสารให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

2) อย่างไรก็ตาม กรมศุลกากรยังมีจุดอ่อนและอุปสรรค ที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ การเชื่อมโยงการสื่อสารไม่ครอบคลุมหน่วยงานทุกพื้นที่ ข้อมูลที่สื่อสารไม่กระชับ ไม่ชัดเจน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยไม่เพียงพอต่อการใช้ปฏิบัติงาน บุคลากรของกรมศุลกากรอาจรับรู้ยุทธศาสตร์ แต่เข้าใจเนื้อหาไม่ตรงกัน หน่วยงานที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาก็ยังมีความเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ตรงกัน ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมักจัดทำขึ้นตามนโยบายหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชาระดับสูง บุคลากรระดับปฏิบัติการขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ส่งผลให้อาจไม่ได้ยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด ประเด็นเหล่านี้ถือเป็นโอกาสที่กรมศุลกากรควรนำไปปรับปรุงต่อไป

3) กรมศุลกากร ควรให้ความสำคัญต่อบังคับบัญชาที่ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

(1) บังคับบัญชาของการสื่อสาร คือ ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรต้องมีความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย

(2) บังคับบัญชาหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ คือ ผู้สื่อสารมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์กรมศุลกากรเป็นอย่างดี จัดให้มีการสอบถามความเข้าใจและการยอมรับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรที่สามารถตรวจสอบได้และเห็นเป็นรูปธรรม

(3) บังคับบัญชาช่องทางและวิธีการสื่อสาร คือ การสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เน้นสั้น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย น่าสนใจ ควรเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง เลือกใช้ช่องทางหรือวิธีการให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

(4) บังคับบัญชาผู้นำ คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับควรมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์กรมศุลกากรอย่างแท้จริง ผู้นำทุกระดับ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีความเข้าใจและส่งเสริมการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ไปสู่ผู้ปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรให้ความสนใจ ผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากบังคับบัญชาใน ข้อ 3.1 ถึง 3.4 ควรจัดงบประมาณการประชาสัมพันธ์ที่มีอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

2. อภิปรายผล

ประเด็นสำคัญที่ได้ค้นพบจากผลการศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ผู้ศึกษาได้นำมาอภิปรายเพื่อให้ทราบถึงข้อเท็จจริงโดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนได้ ดังนี้

2.1 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร พบว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมีค่ามากกว่าร้อยละ 80 โดยภาพรวม และคุณลักษณะของประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ได้แก่ 1) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 2) ความเต็มใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 3) การปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 4) ความเข้าใจวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง จากประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรดังกล่าว สะท้อนให้เห็นจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร¹⁶ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผลคะแนนด้านมิติภายนอก การประเมินประสิทธิผลตัวชี้วัดที่ 1 ตัวชี้วัดภารกิจหลักของกระทรวงตามแนวทางการขับเคลื่อนประเทศ /แผนยุทธศาสตร์กรม และตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPIs) และตัว KPIs) และตัวชี้วัดภารกิจหลักของกรม คำนวณร้อยละ 65 ผลคะแนนเท่ากับ 4.6835 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ทั้งนี้ การประเมินประสิทธิผลฯ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดรายได้รัฐบาลสุทธิต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ น้ำหนักร้อยละ 10 ตัวชี้วัดที่ 1.2 ความสำเร็จของมาตรการปฏิรูปโครงสร้างภาษีที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ น้ำหนักร้อยละ 10 ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาด้านศุลกากรและนำร่องด้านศุลกากรต้นแบบ น้ำหนักร้อยละ 15 ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จในการผลักดัน National Single Window: NSW ปัจจุบัน น้ำหนักร้อยละ 15 ตัวชี้วัดที่ 1.5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการการให้สิทธิประโยชน์ทางศุลกากรเพื่อสนับสนุนเขตเศรษฐกิจพิเศษ น้ำหนักร้อยละ 10 และยังสอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบายหลักในการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกรมศุลกากร¹⁷ ได้เป็นอย่างดี (กรมศุลกากร, 2557-2558) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) นโยบายด้านองค์กร ได้แก่ การให้

¹⁶ ที่มา สำนักงาน ก.พ.ร.

http://www.opdc.go.th/uploads/files/result_peform/2558/government_58/C58_04.pdf)

¹⁷ กรมศุลกากร. (2557/2558). นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีกรมศุลกากร พ.ศ. 2557 และ นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีกรมศุลกากร พ.ศ. 2558 สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2559 จาก www.customs.go.th

ความสำคัญในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของกรมฯ และการตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล จึงเน้นให้มีการนำ ICT มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 2) แนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ Single Sign On ในการอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ของกรมศุลกากรและหน่วยงานต่างๆ ในการเข้าใช้ระบบงานต่างๆ ของกรมศุลกากรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น และมีการจัดหาศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองกรมศุลกากร เพื่อสร้างความมั่นใจในการให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ในลักษณะ 7 x 24 ชั่วโมง ทุกวัน 3) มาตรการ/โครงการ ผลักดันให้นโยบายสัมฤทธิ์ผล ได้แก่ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ Single Sign-On และ โครงการศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองกรมศุลกากร 4) การติดตามผลการดำเนินการ แผนงาน/โครงการ ด้วยประเด็นเหล่านี้จึงส่งผลให้ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมีค่ามากกว่าร้อยละ 80

นอกจากนี้ กรมศุลกากร ยังให้ความสำคัญต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร โดยมีการประชุมการจัดทำยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 5 ปี (พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559) เมื่อวันที่ 27 – 28 สิงหาคม 2555 ณ โรงแรม เอส 31 ถนน สุขุมวิท ซอย 31 กรุงเทพมหานคร ผู้ร่วมประชุม ประกอบด้วย ผู้บริหารตั้งแต่ระดับอธิบดีกรมศุลกากรลงมาจนถึงผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย เป็นการประชุมผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 5 ปี ซึ่งจะนำไปสื่อสารสู่ระดับปฏิบัติต่อไป ถือเป็นช่องทางหนึ่งของการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ทำให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลต่อไป ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมีค่ามากกว่าร้อยละ 80

และหากพิจารณา จุดแข็งและโอกาสของกรมศุลกากร ได้แก่ 1) จุดแข็ง กล่าวคือ กรมศุลกากรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หลากหลายช่องทางและเพียงพอเข้ามาช่วยในการสื่อสารภายในองค์กรทำให้การติดต่อภายในและภายนอกองค์กรสะดวก รวดเร็วและชัดเจน สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง อีกทั้งเป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารยุทธศาสตร์ขององค์กรรวมถึง กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีการเผยแพร่อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพในด้านบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงานหลากหลาย ตามสาขาวิชาชีพ และตรงตามเป้าหมายหรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ 2) โอกาส กล่าวคือ กรมศุลกากรมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย รวดเร็วกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากหน่วยงานต่างประเทศ ทำให้ต้องพัฒนาตัวเอง เพื่อแข่งขันกับสากล มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารผ่านสังคมออนไลน์

ระหว่างหน่วยงานมากขึ้น ส่วนในด้านงบประมาณ ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐเพื่อนำมาพัฒนาต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีจุดอ่อนที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ บุคลากรของกรมศุลกากรอาจรับรู้ยุทธศาสตร์ แต่เข้าใจเนื้อหาไม่ตรงกัน หน่วยงานที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาก็ยังมีความเห็นเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ตรงกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า หน่วยงานต่างๆ โดยรวมของกรมศุลกากรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง อันเป็นโอกาสที่กรมศุลกากรจะต้องนำไปปรับปรุงสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่บุคลากรต่อไป ด้วยจุดแข็งและโอกาสตามที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมีค่ามากกว่าร้อยละ 80

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (2553, น. 145, น. 146), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปสู่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล (SP 4) ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานกับสิ่งจูงใจอย่างเป็นระบบ การถ่ายทอดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และบุคคล ครอบคลุมถึงการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ระดับองค์กรและการแสดงให้เห็นถึงระบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ (SP 5) เมื่อพิจารณาจาก 1) กรมศุลกากร ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร โดยมีการประชุมการจัดทำยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 5 ปี (พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559) เมื่อวันที่ 27 – 28 สิงหาคม 2555 ณ โรงแรม เอส 31 ถนนสุขุมวิท ซอย 31 กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้บริหารตั้งแต่ระดับอธิบดีกรมศุลกากรลงมาถึงผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย เป็นการประชุมผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 5 ปี ซึ่งจะนำไปสื่อสารสู่ระดับปฏิบัติต่อไป ถือเป็น การสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ทำให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลต่อไป 2) การจัดทำคำรับรองปฏิบัตินโยบายระหว่างปลัด

กระทรวงการคลัง กับอธิบดีกรมศุลกากร (ระดับองค์การ) และอธิบดีกรมศุลกากรกับรองอธิบดี รองอธิบดีกรมศุลกากร กับผู้บริหารระดับสำนัก/สำนักงาน/กลุ่ม (ระดับบุคคล) ซึ่งเป็นการสื่อสาร ถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของกรมศุลกากร และ 3) จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ ของกรมศุลกากร พบว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรมี ค่ามากกว่าร้อยละ 80 ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ผลการศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในองค์การของกรมศุลกากรเป็นไปในแนวทางเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ, (2553, น. 145, น. 146), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554.

เช่นเดียวกับ วนาวลัย อาดี (2553) เห็นว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดและทัศนคติในองค์การ ของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่าง กัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ได้ด้วยวิธีการ/ช่องทางการสื่อสารแบบต่าง ๆ ที่รวดเร็ว ทันสมัย คลอบคลุมและเพียงพอ รวมถึงการ สั่งการ การควบคุม จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจ ทำให้สมาชิกในองค์การตระหนักถึงหน้าที่ที่ต้อง กระทำเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและองค์การ เป็นการส่งเสริมการยอมรับเป้าหมาย และการดำเนินงานขององค์การ เพื่อใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจ หากผู้ปฏิบัติได้รับข้อมูลที่ ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริง ทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้สำเร็จ เมื่อพิจารณาจาก 1) ผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบ แบบสอบถาม เห็นว่า หน่วยงานต่างๆ โดยรวมของกรมศุลกากร รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรที่เพียงพอและชัดเจนมีความเหมาะสมในระดับมาก มีความ เต็มใจปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมีความเหมาะสมในระดับมาก และ ปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมในระดับมาก แต่มีความเข้าใจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง 2) กรมศุลกากรมีจุด แข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ มีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการ สื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การมีประสิทธิภาพ สามารถ กระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี และมีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมาย หรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ กรมฯ มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานชัดเจน มีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็น

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง 3) จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร พบว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมีค่ามากกว่าร้อยละ 80 ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ผลการศึกษาประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรเป็นไปในแนวทางเดียวกับความเห็นของ วनावัลย์ อาดี (2553)

และหนึ่งฤทัย นวลแป้น (2555) มีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้เราเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการหรือทำให้เราส่งข่าวสารให้กับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว ทุกองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลข่าวสารมากขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรทุก ๆ ฝ่ายขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งมีความจำเป็นต้องได้รับข่าวสารจำนวนมากและเป็นปัจจุบัน การที่จะทำให้ได้มาซึ่งข่าวสาร จำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์ การสื่อสารภายในองค์กร (Organization Communication) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นเส้นเลือดใหญ่ขององค์กร คุณค่าของการติดต่อสื่อสารขององค์กร ก็คือ ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ 1) เป้าหมายของนโยบายหลักในการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกรมศุลกากร (กรมศุลกากร, 2557-2558) นโยบายด้านองค์กร คือ ให้ความสำคัญในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของกรมฯ และการตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูล 2) ผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากร เห็นว่า ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความสะดวกและ เข้าถึงง่าย มีความเหมาะสมในระดับมาก รวมทั้ง กรมศุลกากร มีจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ มีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง มีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง 3) จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร พบว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรมีค่ามากกว่าร้อยละ 80 ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ผลการศึกษาประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรเป็นไปในแนวทางเดียวกับความเห็นของ หนึ่งฤทัย นวลแป้น (2555)

ผู้ศึกษาอาจกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร จะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้ส่งสาร ได้แก่ ผู้บริหาร และหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ กับ ผู้รับสาร

ได้แก่ บุคลากรของกรมศุลกากร ต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และได้รับข่าวสารที่เกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรที่ถูกต้องรวดเร็ว จะส่งผลให้การดำเนินงานของกรมศุลกากร ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาและกระบวนการดำเนินการ ประกอบกับภาครัฐ กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเกณฑ์ฯ ได้กำหนดแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์ และการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การ ปฏิบัติ ซึ่งส่วนราชการต้องถือปฏิบัติ ปัจจุบันเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารของทุกส่วนราชการต้องให้ ความสำคัญในการสื่อสารให้บุคลากรของหน่วยงาน ได้รับรู้และเข้าใจ ขอมรับและปฏิบัติตามให้ สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญทำให้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมาย ด้วยข้อมูลที่ต้องการ ชัดเจน และเพียงพอในการตัดสินใจ ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินการไปได้อย่างถูกต้อง และ รวดเร็ว การสื่อสาร มีความสำคัญทั้งการสื่อสารในระดับเดียวกันและจากระดับบริหารลงมาสู่ ผู้ปฏิบัติงานหรือจากผู้ปฏิบัติงานขึ้นสู่ระดับบริหาร โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและขับเคลื่อนไปใน ทิศทางเดียวกัน และ ควรคำนึงถึงช่องทางการรับข่าวสาร และเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย เพิ่มขึ้นเพียงพอต่อความต้องการ ข้าราชการมีความเห็นว่า บุคลากรภายในกรมศุลกากร ได้รับรู้และ มีความเข้าใจข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของศุลกากรมีความชัดเจนในระดับ ปานกลาง ดังนั้น การมีส่วนร่วมของบุคลากรจึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการรับรู้และความ เข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ให้แก่บุคลากรได้มากยิ่งขึ้น ประเด็นเหล่านี้ส่งผลให้ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร มีค่ามากกว่าร้อยละ 80

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการ สื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ซึ่งเรียงลำดับความสัมพันธ์รายปัจจัยใน ระดับสูงมากไปหาระดับต่ำที่สุด ดังนี้

2.2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของ กรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นจากผลการแสดงความคิดเห็นของ ข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า กรมศุลกากร มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน มีระบบเทคโนโลยี ที่ทันสมัย ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรม ศุลกากรเกิดความสะดวก และชัดเจน ส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ มีทิศทางและวิธีการ ทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์กรมศุลกากร หน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการ ประสานงานระหว่างกัน และพร้อมร่วมกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความเหมาะสมในระดับมาก และจากจุดแข็งของการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี และมีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายหรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ กรมฯ มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานชัดเจน มีหน่วยงานด้านวิชาการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้บุคลากร รวมทั้ง หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ที่ผู้นำและเจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ มีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้การปฏิบัติงานของกรมศุลกากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนด ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

และเป็นไปในทางเดียวกันกับข้อค้นพบของ พรทิพย์ ชมเดช (2550) ศึกษาปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยด้านระบบงาน ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และด้านทักษะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และ ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค ได้แก่ บุคลากร ยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร คณะทำงาน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ จะเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร กล่าวคือ กรมศุลกากร มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีระบบเทคโนโลยี ที่ทันสมัย หน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน และพร้อมร่วมกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ผู้บริหารสามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากรตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล จากผลการ

แสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับข้อค้นพบของ พรทิพย์ ชมเดช (2550)

รวมทั้งยังสอดคล้องกับ Richmond (2005:25) อธิบายถึงบทบาทสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งพอสรุปไว้ คือ บทบาทในการบูรณาการ โดยเฉพาะการประสานงานระหว่างกลุ่ม หรือแผนกต่างๆ เพื่อมุ่งเป้าหมายร่วมกัน เป็นการสื่อสารที่เกื้อหนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นลดการทำงานซ้ำซ้อน และบทบาทด้านการบริหาร เป็นการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารเพื่อความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และสามารถคาดการณ์ ควบคุม พฤติกรรม และมุ่งสู่วัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างองค์กรกับบุคลากร (อ้างอิงใน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ, 2553, น. 13-9, น. 13-10) จะเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร กล่าวคือ หน่วยงานต่างๆ สังกัดกรมศุลกากร มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน และพร้อมร่วมกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความเหมาะสมในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร สอดคล้องกับ (Richmond 2005, pp. 25) อธิบายถึงบทบาทสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์กร (อ้างอิงใน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ, 2553, น. 13-9, น. 13-10)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็น ของอร่าม ศิริพันธ์ (2554) คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร จึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตัวแบบ 7 S's ของ Mc Kinsey (ดำรง วัฒนา น. 35) ได้แก่ 1) Shared Value/Vision ค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นประเด็นสำคัญ เพราะทิศทาง ความก้าวหน้าขององค์กรจะมีมาก-

น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความเห็นพ้องต้องกัน หากสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเห็นที่แตกต่าง อาจหมายถึงความขัดแย้งในองค์กร นำไปสู่การทำงานที่ขาดเป้าหมายร่วมกัน ส่งผลต่อการการทำงานไม่สามารถบรรลุประสิทธิผล (เป้าหมาย) ขององค์กรได้ 2) Strategy การกำหนดทิศทาง ตลอดจนถึงวิธีการทำงานขององค์กร หากองค์กรมีค่านิยมร่วมกันที่เด่นชัด การร่วมกันสร้างแผนขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางหรือตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ก็ไม่ใช่เรื่องยาก 3) Structure การกำหนดโครงสร้าง เป็นการออกแบบองค์กรให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุตามแผนทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ 4) System ระบบภายในองค์กร เป็นระบบที่ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร) เช่น ระบบ MIS ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารงบประมาณ 5) Staff ความพร้อมด้านบุคลากร เป็นการวิเคราะห์ความพร้อมด้านกำลังคนที่ต้องพิจารณาทั้งในแง่ของจำนวนคนทำงานให้สอดคล้องกับภาระงาน และในแง่ของขีดสมรรถนะของกำลังคนให้ครบทั้งสองด้าน 6) Skill ขีดความสามารถของบุคลากร เป็นการวิเคราะห์ขีดความสามารถของกำลังคนในองค์กรว่า กำลังคนหลักขององค์กรเป็นกำลังคนที่มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เช่น องค์กรด้านตุลาการต้องมีผู้รู้และเข้าใจหลักกฎหมายดี องค์กรด้านการรักษาพยาบาลต้องมีผู้เชี่ยวชาญการวินิจฉัยและรักษาโรค 7) Style บุคลิกลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นการสังเกต วิเคราะห์รูปแบบ บุคลิกลักษณะของคนทำงานในองค์กรว่ามีความสอดคล้องกับลักษณะงานหรือธรรมชาติของงานอย่างไร จะเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร กล่าวคือ กรมตุลาการมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีระบบเทคโนโลยี ที่ทันสมัย ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมตุลาการเกิดความสะดวก และชัดเจน ส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมีทิศทางและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์กรมตุลาการหน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน และพร้อมร่วมกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมตุลาการ รวมทั้ง จุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี และมีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายหรือตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ กรมฯ มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานชัดเจน มีหน่วยงานด้านวิชาการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมตุลาการให้บุคลากร รวมทั้ง หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ที่ผู้นำและเจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ มีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้

เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้การปฏิบัติงานของกรมศุลกากรบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับตัวแบบ 7 S's ของ Mc Kinsey (คำรณ วัฒนานัน, 35) จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความเหมาะสมในระดับมาก และผลจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร มีขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร สอดคล้องกับความเห็น ของอร่าม ศิริพันธ์ (2554)

ผู้ศึกษากล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรขององค์กร มีความพร้อมร่วมกันทำงานสู่เป้าหมาย การบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน เทคโนโลยีมีความพร้อมใช้งาน บุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน รูปแบบการสื่อสารมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อธิบายความได้ว่า หากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น บุคลากรขององค์กรมีความพร้อมร่วมกันทำงานสู่เป้าหมายมากยิ่งขึ้น หรือกรมศุลกากรมีระบบเทคโนโลยีที่เพียงพอและพร้อมใช้งานมากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะสูงขึ้น ในทางกลับกัน หากบุคลากรขององค์กรมีความพร้อมร่วมกันทำงานสู่เป้าหมายน้อยลง หรือกรมศุลกากรมีระบบเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอและพร้อมใช้งานน้อยลง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะลดลงด้วย

2.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารชั้นนำทิศทางที่ชัดเจน สามารถจูงใจบุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคคล สะท้อนให้เห็นจากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารแบบเชิงลึก เห็นว่า ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมักจัดทำขึ้นตามนโยบายหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ส่งผลให้บุคลากรระดับปฏิบัติไม่สานใจกับเรื่องยุทธศาสตร์กรมฯ ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และทำให้ไม่ได้ยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด

กรมศุลกากรมีโครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชาแบบแนวดิ่ง จากผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าฝ่าย การสื่อสารสั่งการและมอบหมายงานจะมาจากผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนเท่านั้น ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนไม่ให้ความสำคัญในการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมฯ ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงอาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ จะไม่สนใจเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน ผู้นำเปลี่ยนแปลง ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ระหว่างผู้นำและบุคลากรไม่ต่อเนื่องทำให้ขาดความชัดเจนของจุดเน้นทิศทางขององค์กร จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากร ที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยผู้นำมีความเหมาะสมในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำ ด้านการส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นโอกาสที่ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญส่งเสริมการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคลเพิ่มมากยิ่งขึ้น ดังนั้น พอสรุปได้ว่า จากผลการศึกษา ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง

ซึ่งสอดคล้องกับ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548, น. 31-56) กล่าวถึง สหรัฐอเมริกา ได้เสนอกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) 4 กลุ่ม ซึ่งพอสรุปได้ คือ 1) กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นผู้นำ มักพบในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น สามารถในการจูงใจคนให้เกิดพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ พบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจและให้กลุ่มกำหนดวิธีการทำงานโดยจะประกาศเป้าหมายร่วมให้รู้ทั่วกัน ใช้ข้อมูลป้อนกลับในการให้คำแนะนำช่วยพนักงานให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น 3) กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย พบว่า ผู้นำสามารถกำหนดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายของงานเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ตนต้องการ สไตล์ภาวะผู้นำ แบบชี้แนะ ผู้นำจะให้ผู้ตามรู้และเข้าใจความคาดหวัง และบทบาทของผู้นำ โดยกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน แบบสนับสนุน ผู้นำจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมีส่วนร่วม ผู้นำให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในให้ข้อเสนอแนะและการตัดสินใจ จะเห็นว่า ปัจจัยผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร ตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยผู้นำมีความเหมาะสมในระดับมาก

และจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับค่ากล่าวของ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548, น. 31-56)

และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ พรทิพย์ ชมเดช (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุขโดยผลการวิจัยพบว่า (1) ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ปัจจัยด้านระบบงาน ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และด้านทักษะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และ (3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ได้แก่ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร คณะทำงาน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ จะเห็นว่า ปัจจัยผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร ตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยผู้นำมีความเหมาะสมในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของผู้นำ ด้านการส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นโอกาสที่ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญส่งเสริมการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคลเพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรให้แก่บุคลากรต่อไป และจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการ

สื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับข้อค้นพบของ พรทิพย์ ชมเดช (2550)

เช่นเดียวกับ พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2551) ที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารกำหนด ทิศทางขององค์กรให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงาน ได้ชัดเจน จะเห็นว่า ปัจจัยผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยผู้นำ มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร พบว่า ปัจจัยผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรม ศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกับ ความเห็นของ พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2551)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (2553, น.2, น.10-12, น. 86-100), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งระบุว่า ผู้นำต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและถ่ายทอดสื่อสารสู่บุคลากรได้ชัดเจน เพื่อให้รับรู้ เข้าใจทิศทางดังกล่าว และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การ ดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และ ใน LD 1 ระบุว่า ส่วนราชการ/ผู้บริหารต้อง กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการ ดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการ สื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ ของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ บทบาทที่สำคัญของ ผู้นำ คือ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร เป้าประสงค์ระยะ สั้นและระยะยาว ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง การสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับ ทิศทางขององค์กร และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่ กำหนด และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสื่อสาร ควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสาร ที่เปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลสอบถามและแสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลาย รูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกันในแต่ละ

หน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรรับรู้ เข้าใจ และนำแนวทางไปปฏิบัติ และส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว จะเห็นว่า ปัจจัยผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร ตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยผู้บริหารกรมศุลกากรให้ความสำคัญต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร โดยจัดการประชุมการจัดทำยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 5 ปี (พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559) เมื่อวันที่ 27 – 28 สิงหาคม 2555 ณ โรงแรม เอส 31 ถนนสุขุมวิท ซอย 31 กรุงเทพมหานคร ผู้ร่วมประชุม ประกอบด้วย ผู้บริหารตั้งแต่ระดับอธิบดีกรมศุลกากรลงมาจนถึงผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย เป็นการประชุมผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานในสังกัดกรมศุลกากรทั่วประเทศ เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 5 ปี ซึ่งจะนำไปสื่อสารสู่ระดับปฏิบัติต่อไป ถือเป็นโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากรทำให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลต่อไป ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรที่สูงขึ้น และการจัดทำนโยบายหลักในการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกรมศุลกากร (กรมศุลกากร, 2557-2558) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) นโยบายด้านองค์การ ได้แก่ การให้ความสำคัญในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของกรมศุลกากร เน้นให้มีการนำ ICT มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ Single Sign On ในการอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ของกรมศุลกากร และหน่วยงานต่างๆ ในการเข้าใช้ระบบงานต่างๆ ของกรมศุลกากรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น มาตรการ/โครงการ ผลักดันให้นโยบายสัมฤทธิ์ผล เช่น โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ Single Sign-On การติดตามผลการดำเนินการ แผนงาน/โครงการ ด้วยประเด็นเหล่านี้จะเห็นว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร ตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยผู้นำมีความเหมาะสมในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ

ของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (2553, น.2, น.10-12, น. 86-100), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

สอดคล้องกับแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy Focused Organization) หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยจากข้อค้นพบดังกล่าว ขั้นตอนผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด (อ้างในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554 น. 1-16, น. 2-21 และน. 2-23) จะเห็นว่า ปัจจัยผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและสื่อสารทิศทางกรมศุลกากรชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร ตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรและระดับบุคคล จากผลการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารแบบเชิงลึก เห็นว่า กรมศุลกากรมีโครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชาแบบแนวดิ่ง จากผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าฝ่าย การสื่อสารสั่งการและมอบหมายงานจะมาจากผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนเท่านั้น ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนไม่ให้ความสำคัญในการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงอาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ จะไม่สนใจเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน ผู้นำเปลี่ยนบ่อย ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ระหว่างผู้นำและบุคลากรไม่ต่อเนื่องทำให้ขาดความชัดเจนของจุดเน้นทิศทางขององค์กร จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยผู้นำมีความเหมาะสมในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยผู้นำเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (อ้างในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554 น. 1-16, น. 2-21 และน. 2-23)

ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยผู้นำ ผู้บริหารชี้แนะทิศทางที่ชัดเจน สามารถจูงใจบุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ผู้บริหารมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคคล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อธิบายความได้ว่า

หากปัจจัยผู้นำมีการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ผู้บริหารมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน กรมศุลกากรจะสูงขึ้น ในทางกลับกัน หากผู้บริหารมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์น้อยลง หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์น้อยลง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะลดลงด้วย

2.2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร กล่าวคือ เนื้อหาของการสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร มีความครอบคลุมและชัดเจน สะท้อนให้เห็นจากการถ่ายทอดทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย) และยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี) มีความครอบคลุมและชัดเจน ดังนี้ วิสัยทัศน์: ศุลกากรมาตรฐานโลก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปกป้องสังคม พันธกิจ ได้แก่ 1) ให้บริการทางศุลกากรที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ได้มาตรฐานโลก 2) ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร 3) เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม 4) จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบงานศุลกากรให้เป็นมาตรฐานโลก 2) พัฒนามาตรการทางศุลกากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ พัฒนาศักยภาพ 3) การควบคุมทางศุลกากรด้วยมาตรฐานสากล 4) บริหารจัดการระบบจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อให้บริการศุลกากร มีความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย 2) เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า และลดต้นทุนให้แก่ผู้ประกอบการ 3) เพื่อให้การควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสังคมมีความปลอดภัยจากสินค้าที่เป็นอันตราย 4) เพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบพิธีการ ราคา พิทักษ์ศุลกากร และถิ่นกำเนิดสินค้า 2) ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันโดยมาตรการศุลกากร 3) พัฒนาระบบการควบคุมทางศุลกากร จัดเก็บภาษีศุลกากร 4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและบริหารงาน 5) พัฒนาคุณภาพบุคลากรและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 6) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศและการค้าชายแดน ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 1) จำนวนภาษีศุลกากรที่สามารถจัดเก็บได้ ค่าเป้าหมายปี พ.ศ. 2555 จำนวน 105,500 ล้านบาท

ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 108,000 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 115,000 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2558 จำนวน 118,000 ล้านบาท 2) จำนวนใบอนุญาตค้าปลีกให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร ค่าเป้าหมาย ปี พ.ศ. 2555 จำนวน 2,224,800 ฉบับ ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 2,197,400 ฉบับ ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 2,168,800 ฉบับ ปี พ.ศ. 2558 จำนวน 2,125,300 ฉบับ 3) จำนวนรายของการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากร ปี พ.ศ. 2555 จำนวน 6,640 ราย ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 6300 ราย ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 5,990 ราย ปี พ.ศ. 2558 จำนวน 5,690 ราย จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความเหมาะสมในระดับมาก ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง สอดคล้องกับ

สุพจน์ ทราญแก้ว (2545) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551) พศุ เดชะรินทร์ (2551) เนื้อหาเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย การสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ (แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี) โดยจัดให้มีปัจจัยสนับสนุนกลยุทธ์ ได้แก่ ปัจจัยด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการรวมทั้ง การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้บุคลากรทุกระดับ ให้เห็นภาพยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเกิดเข้าใจในยุทธศาสตร์ที่ตรงกัน การยอมรับและมีส่วนร่วมผลักดันยุทธศาสตร์ให้ดำเนินการอย่างบรรลุผลสำเร็จ จะเห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร กล่าวคือ กรมศุลกากรมี ทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย) และยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี) มีความครอบคลุมและชัดเจน กรมศุลกากรมีช่องทาง/วิธีการสื่อสาร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เพียงพอเหมาะสม สะดวกและเข้าถึงง่าย การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ ช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบ e-office, e-mail Internet Intranet โทรศัพท์ โทรสาร แบบลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ การมอบหมายงาน และแบบเผชิญหน้า เช่น การประชุม สัมมนา มีความเหมาะสมต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือแจ้งเวียนเพื่อทราบ ข้อมูลแจ้งเวียนหรือเผยแพร่บนระบบ Internet และ Intranet การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติการราชการระหว่าง ปลัดกระทรวงการคลังกับอธิบดีกรมศุลกากร อธิบดีกรมศุลกากรกับที่ปรึกษาและรองอธิบดี ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีกับผู้อำนวยการระดับสำนัก/สำนักงาน/

กลุ่ม ตามลำดับจนถึงระดับปฏิบัติงาน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและ คำรับรองการปฏิบัติราชการ การประชุม และสัมมนา โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวดิ่งจาก บนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร รวมทั้ง จากมีจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิด ประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีสาย การบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง มีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจาก หน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่าง ครอบคลุมและทั่วถึง จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเชิงลึก ผู้บริหารเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ สื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ หน่วยงานด้าน ยุทธศาสตร์ จัดให้มีการสอบถามความเข้าใจและการยอมรับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรที่สามารถ ตรวจสอบได้และเห็นเป็นรูปธรรม ผู้นำทุกระดับเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีความเข้าใจและส่งเสริม การสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรไปสู่ปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรให้ความสนใจ ผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรและติดตามการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานการ วิจัย ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร สอดคล้องกับความคิดเห็นของ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551) พสุ เดชะรินทร์ (2551)

และสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 1-15) ได้มีความเห็นเกี่ยวกับ เครื่องมือสำคัญและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารถ่ายทอดสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปสู่บุคลากร ในองค์กร คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะเห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร กล่าวคือ กรมศุลกากรมี ทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย) และยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี) มีความครอบคลุมและชัดเจน กรมศุลกากรมีช่องทาง/วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เพียงพอ เหมาะสม สะดวกและเข้าถึงง่าย

การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรดังนั้น สอดคล้องกับความเห็นของ พสุ เดชรินทร์ (2551, น. 1-15)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, น.2, น.10-12, น. 86-100), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด 1 การนำองค์การ ได้กล่าวถึง ผู้บริหารกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังแล้ว ต้องสื่อสารถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หมวด 2 เรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้นำต้องสื่อสารและทำความเข้าใจ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ การสื่อสารต้องครอบคลุมการถ่ายทอดกลยุทธ์องค์การไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งมีผู้รับผิดชอบแผนชัดเจน การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ จะเห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร กล่าวคือ กรมศุลกากรมี ทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย) และยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี) มีความครอบคลุมและชัดเจน มีช่องทาง/วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เพียงพอ เหมาะสม สะดวก และเข้าถึงง่าย การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ ช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ แบบลายลักษณ์อักษร และแบบเผชิญหน้า โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่าง ปลัดกระทรวงการคลังกับอธิบดีกรมศุลกากร อธิบดีกรมศุลกากรกับที่ปรึกษาและรองอธิบดี ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีกับผู้อำนวยการระดับสำนัก/สำนักงาน/กลุ่ม ตามลำดับจนถึงระดับปฏิบัติงาน และนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล รายงาน

ผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการและคำรับรองการปฏิบัติราชการ การประชุม และสัมมนา ทางการสื่อสาร มีทั้งแนวคิดจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมาย งานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร รวมทั้ง จากมีจุดแข็งของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึงมีคณะทำงาน ซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเชิงลึก ผู้บริหารเห็นว่า ปัจจัยที่ ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ จัดให้มีการสอบถามความเข้าใจและการยอมรับยุทธศาสตร์ของกรม ศุลกากรที่สามารถตรวจสอบได้และเห็นเป็นรูปธรรม ผู้นำทุกระดับเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีความ เข้าใจและส่งเสริมการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรไปสู่ผู้ปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้ บุคลากรให้ความสนใจ ผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรและติดตาม การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบ แบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากการ ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ใน ระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร สอดคล้องกับ สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (2553, น.2, น.10-12, น. 86-100), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

สอดคล้องกับ Schermerhorn, et.al., (1995) ประสิทธิภาพการสื่อสาร ภายในองค์การ จะเกิดขึ้นเมื่อการถ่ายทอดข้อมูล หรือการส่งสารสามารถส่งได้ตรงกับความหมาย ของสารที่ส่งออกไป อย่างชัดเจน และครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองการบริหารของผู้นำว่า ต้องมีการกำหนดนโยบาย และการสั่งการที่ดี โดยต้องเป็นการสื่อสารโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การติดต่อสื่อสารจัดได้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของ ความสำเร็จในการดำเนินงาน หรือการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งต้องอาศัยการ ติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นวิธีเดียวที่จะใช้ถ่ายทอดเป้าหมายขององค์การและ การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปให้แก่ตัวบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์การ ในทำนองเดียวกัน การที่ผู้อยู่ใต้อ บังคับบัญชา จะนำคำถามหรือรายงานผลงานที่เกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปแล้ว เสนอต่อ

ผู้บังคับบัญชา ก็จะต้องมีการใช้การติดต่อสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลเนื้อหาด้วยเช่นกัน ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร ด้วยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ (อ้างอิงใน ธัญญรัตน์ อินทร์เมือง, 2554) จะเห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร กล่าวคือ กรมศุลกากรมี ทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย) และยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี) มีความครอบคลุมและชัดเจน การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่าง ปลัดกระทรวงการคลังกับอธิบดีกรมศุลกากร อธิบดีกรมศุลกากรกับที่ปรึกษาและรองอธิบดี ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีกับผู้อำนวยการระดับสำนัก/สำนักงาน/กลุ่มตามลำดับจนถึงระดับปฏิบัติงาน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวตั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร รวมทั้ง จากมีจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเชิงลึก ผู้บริหารเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ ผู้นำทุกระดับเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีความเข้าใจและส่งเสริมการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรไปสู่ผู้ปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรให้ความสนใจ ผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรและติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงผลสำเร็จจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผลคะแนนด้านมิติภายนอก การประเมินประสิทธิผลตัวชี้วัดที่ 1 ตัวชี้วัดภารกิจหลักของกระทรวงตามแนวทางการขับเคลื่อนประเทศ /แผนยุทธศาสตร์กรม และตัวชี้วัดระหว่างกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPIs) และตัว KPIs) และตัวชี้วัดภารกิจหลักของกรม คำนำนักร้อยละ 65 ผลคะแนนเท่ากับ 4.6835 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ทั้งนี้ การประเมินประสิทธิผลฯ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดรายได้รัฐบาลสุทธิต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ 1.2 ความสำเร็จของมาตรการปฏิรูปโครงสร้างภาษีที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ 1.3 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาด้านศุลกากรและนำร่องด้านศุลกากรต้นแบบ 1.4 ระดับความสำเร็จในการผลักดัน National Single Window: NSW ปัจจุบัน 1.5 ตัวชี้วัดที่

1.5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการทำให้สิทธิประโยชน์ทางศุลกากรเพื่อสนับสนุนเขตเศรษฐกิจพิเศษ น้ำหนักร้อยละ 10 จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Schermerhorn, et.al., (1995) (อ้างอิงใน ชาญญรัตน์ อินทร์เมือง, 2554)

ผู้ศึกษากล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารเกี่ยวกับทิศทาง ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีความครอบคลุม และชัดเจน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ หากปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น เนื้อหาของการสื่อสารเกี่ยวกับทิศทาง ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรจะสูงขึ้น ในทางกลับกัน หากประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ไม่ชัดเจน หรือชัดเจนน้อยลง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรจะลดลงด้วยเช่นกัน

2.2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ กล่าวคือ หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์ชัดเจน ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ รวมทั้ง มีผู้รับผิดชอบชัดเจน มีความสามารถสื่อสารแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี สู่บุคลากรชัดเจน ดำเนินการให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนฯ สะท้อนให้เห็นจากจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีหน่วยงานด้านวิชาการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจ รวมทั้ง หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ที่ผู้นำและเจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ และจากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า กรมศุลกากร มีหน่วยงานด้าน

ยุทธศาสตร์ คือ สำนักแผนและการต่างประเทศที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ได้แก่ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ติดตามประเมินผลการโครงการ แผนงาน โดยติดตามผลการดำเนินงาน รายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น นำเสนอผู้บริหาร โดยสำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่แผนปฏิบัติการ 4 ปี (ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2558 และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงทิศทางกรมศุลกากรกับยุทธศาสตร์ได้ชัดเจน จัดให้มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2558 โดยให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนฯ มีส่วนร่วมกำหนดแผนดังกล่าว สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง เข้าใจในทิศทางเดียวกัน ปัจจุบันหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ 4 ปี สู่แผนปฏิบัติการประจำปี สู่หน่วยงานต่างๆ ได้ชัดเจน และสามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้หน่วยงานต่างๆ ได้ทั่วถึง และมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นโอกาสที่กรมศุลกากรควรปรับปรุงประเด็นเหล่านี้ เพื่อให้การสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร สู่แผนปฏิบัติการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี และหน่วยงานต่างๆ ให้ชัดเจน ทั่วถึง และได้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้มีความเข้าใจทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับและปฏิบัติงานสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากรต่อไป ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ผลการศึกษา ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ

เช่นเดียวกับ พสุ เดชรินทร์ (2551) มีความเห็นว่า ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำไปปฏิบัติ มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลในด้านการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนหลักในการทำให้ยุทธศาสตร์ที่องค์การตั้งไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ พัฒนายุทธศาสตร์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางยุทธศาสตร์ของผู้นำระดับสูง สื่อสารกลยุทธ์ไปยังบุคลากรทุกระดับเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ตนเองทำกับยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และตัวชี้วัดที่สามารถใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน รับผิดชอบแปลงยุทธศาสตร์ จากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ บริหารแผนงาน โครงการต่างๆ และทบทวนกลยุทธ์ โดยมีกิจกรรมหลักในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

รวมทั้ง มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เหมาะสม จะเห็นว่า กรมศุลกากร มีหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ คือ สำนักแผนและการต่างประเทศที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ได้แก่ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ติดตามประเมินผลการโครงการแผนงาน โดยติดตามผลการดำเนินงาน รายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น นำเสนอผู้บริหาร โดยสำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงทิศทางกรมศุลกากรกับยุทธศาสตร์ได้ชัดเจน จัดให้มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 โดยให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนฯ มีส่วนร่วมกำหนดแผนดังกล่าว สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง เข้าใจในทิศทางเดียวกัน รวมทั้ง มีจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีหน่วยงานด้านวิชาการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจ มีหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ที่ผู้นำและเจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกับความคิดเห็นของพสุ เดชรินทร์ (2551)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, น.2, น.10-12, น. 86-100), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการ ต้องมีผู้รับผิดชอบจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน เพื่อผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ติดตามให้ผู้รับผิดชอบมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด (SP 1) จะเห็นว่า กรมศุลกากร มีหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ คือ สำนักแผนและการต่างประเทศที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ได้แก่ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ติดตามประเมินผลการโครงการแผนงาน โดยติดตามผลการดำเนินงาน รายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น นำเสนอผู้บริหาร โดยสำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสารและถ่ายทอด

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่แผนปฏิบัติการ 4 ปี (ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2558 และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงทิศทางกรมศุลกากรกับยุทธศาสตร์ได้ชัดเจน จัดให้มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2558 โดยให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนฯ มีส่วนร่วมกำหนดแผนดังกล่าว สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง เข้าใจในทิศทางเดียวกัน จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมในระดับมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร สอดคล้องกับกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, น.2, น.10-12, น. 86-100), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ผู้ศึกษากล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์โครงสร้างหน้าที่ด้านยุทธศาสตร์ชัดเจน ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน มีความสามารถสื่อสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี สู่บุคลากรชัดเจน ดำเนินการให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนฯ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ หากปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น มีความสามารถสื่อสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี สู่บุคลากรชัดเจนมากยิ่งขึ้น ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะสูงขึ้น ในทางกลับกัน หากมีความสามารถสื่อสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี สู่บุคลากรชัดเจนน้อยลง ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะลดลงด้วยเช่นกัน

2.2.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร กล่าวคือ ช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความเพียงพอ สะดวกและเข้าถึงง่าย ความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย สะท้อนให้เห็นจาก กรมศุลกากร มีช่องทาง/วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่

หน่วยงานต่างๆ มีความเพียงพอ เหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ สะดวกและเข้าถึงง่าย ช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ แบบลายลักษณ์อักษร และแบบเผชิญหน้า มีความเหมาะสมต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล รวมทั้ง จากมีจุดแข็งและโอกาสของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง และจากนโยบายรัฐบาลสนับสนุนกรมศุลกากรจัดทำระบบเชื่อมโยงใบอนุญาตของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำเข้าส่งออก National Single Window (NSW) สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจเป็นระบบเปิดการค้าระหว่างประเทศ ขยายตัว ภาครัฐให้ความสำคัญกับการสื่อสารมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายช่องทางและพัฒนาระบบการสื่อสาร รวมทั้ง การจัดหาเครื่องมือการสื่อสารให้ทันสมัยยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม กรมศุลกากรยังมีจุดอ่อนและอุปสรรค ที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ การเชื่อมโยงการสื่อสารไม่ครอบคลุมหน่วยงานทุกพื้นที่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยยังมีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความเหมาะสมในระดับมาก ยกเว้นช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มีจุดอ่อนและอุปสรรคที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ การเชื่อมโยงการสื่อสารไม่ครอบคลุมหน่วยงานทุกพื้นที่และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยยังมีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร พบว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร ซึ่งการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่

- 1) การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ การมอบหมายงาน
- 2) แบบทางกายภาพ เช่น การประชุม สัมมนา และ
- 3) แบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบ e-office, e-mail Internet Intranet โทรศัพท์ โทรสาร โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือแจ้งเวียนเพื่อทราบ ข้อมูลแจ้งเวียนหรือเผยแพร่บนระบบ Internet และ Intranet การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการดำเนินงาน การประชุม และสัมมนา โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวดิ่งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ผลการศึกษา ปัจจัยช่องทาง/

วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2551) เห็นว่าการสื่อสารจะเกิดประสิทธิภาพ ได้ต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทิศทาง (Two-Way Communication) ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยเลือกใช้วิธีการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เพราะวิธีการที่เหมาะสมกับบุคลากรในกลุ่มหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกกลุ่มหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรในแต่ละกลุ่มมีความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการสื่อสารทิศทางองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรกำหนดให้มีการทบทวนช่องทาง/วิธีการสื่อสารถ่ายทอดที่ความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น จะเห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร กล่าวคือ กรมศุลกากรมีช่องทาง/วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ มีความเพียงพอ เหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ สะดวกและเข้าถึงง่าย การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ ช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบ e-office, e-mail Internet Intranet โทรศัพท์ โทรสาร แบบลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ การมอบหมายงาน และแบบเผชิญหน้า เช่น การประชุม สัมมนา ความเหมาะสมต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล โดยทิศทางการสื่อสารมีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือแจ้งเวียนเพื่อทราบ ข้อมูลแจ้งเวียนหรือเผยแพร่บนระบบ Internet และ Intranet การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการดำเนินงาน การประชุม และสัมมนา โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวตั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร รวมทั้ง จากมีจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบชัดเจนและทั่วถึง จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความเหมาะสมในระดับมาก ยกเว้นช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มีจุดอ่อนและอุปสรรคที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ การเชื่อมโยงการสื่อสาร ไม่ครอบคลุมหน่วยงานทุกพื้นที่และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยยังมีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน บุคลากรของกรมศุลกากรอาจรับรู้ยุทธศาสตร์ แต่เข้าใจเนื้อหา

ไม่ตรงกัน จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับความคิดเห็นของ พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ (2551)

และพสุ เดชะรินทร์ (2551) เห็นเช่นเดียวกันว่า การติดตามประเมินผล และสื่อสารทิศทางองค์กรอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับข่าวสาร ผู้นำจัดให้มีการปรับปรุงวิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร แนวทางหนึ่งของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ควรจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะเห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร กล่าวคือ กรมศุลกากรมีช่องทาง/วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ มีความเพียงพอ เหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ สะดวกและเข้าถึงง่าย การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ ช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบ e-office, e-mail Internet Intranet โทรศัพท์ โทรสาร แบบลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ การมอบหมายงาน และแบบเผชิญหน้า เช่น การประชุม สัมมนา มีความเหมาะสมต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือแจ้งเวียนเพื่อทราบ ข้อมูลแจ้งเวียนหรือเผยแพร่บนระบบ Internet และ Intranet การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่าง ปลัดกระทรวงการคลังกับอธิบดีกรมศุลกากร อธิบดีกรมศุลกากรกับที่ปรึกษาและรองอธิบดี ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีกับผู้อำนวยการระดับสำนัก/สำนักงาน/กลุ่ม ตามลำดับจนถึงระดับปฏิบัติงาน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและคำรับรองการปฏิบัติราชการประชุม และสัมมนา โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวตั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร รวมทั้งจากมีจุดแจ้งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบชัดเจนและทั่วถึง มีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง จากผลการแสดงความคิดเห็นของ

ข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความเหมาะสมในระดับมาก ยกเว้นช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มีจุดอ่อนและอุปสรรคที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ บุคลากรของกรมศุลกากรอาจรับรู้ยุทธศาสตร์แต่เข้าใจเนื้อหาไม่ตรงกัน จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเชิงลึก ผู้บริหารเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ จัดให้มีการสอบถามความเข้าใจและการยอมรับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรที่สามารถตรวจสอบได้และเห็นเป็นรูปธรรม ผู้นำทุกระดับ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีความเข้าใจและส่งเสริมการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรไปสู่ปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรให้ความสนใจ ผู้นำทุกระดับควรให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรและติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับความคิดเห็นของ และพสุ เดชะรินทร์ (2551)

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (2553: 13-9, 13-10) ได้กล่าวโดยสรุปไว้เกี่ยวกับบทบาทในการบูรณาการ โดยเฉพาะการประสานงานระหว่างกลุ่ม หรือแผนกต่างๆ เพื่อมุ่งเป้าหมายร่วมกัน เป็นการสื่อสารที่เกื้อหนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น จะเห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร กล่าวคือ กรมศุลกากร มีช่องทาง/วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ มีความเพียงพอ เหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ สะดวกและเข้าถึงง่าย การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือแจ้งเวียนเพื่อทราบ ข้อมูลแจ้งเวียนหรือเผยแพร่บนระบบ Internet และ Intranet การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการดำเนินงาน การประชุม และสัมมนา โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวดิ่งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร รวมทั้ง จากการมีจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีคณะทำงานซึ่งมีผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง จากผลการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความเหมาะสมในระดับมาก ยกเว้นช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับความคิดเห็นของปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (2553: 13-9, 13-10)

และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (2553, น.2, น. 86-100), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร กล่าวถึง การสื่อสาร ทิศทางขององค์กรสู่บุคลากรของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หมวด 2 มีวิธีการหรือช่องทางที่ผู้นำใช้สื่อสาร และสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติตามแผน มีช่องทาง/วิธีการที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานและมีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติภายในส่วนราชการ มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จะเห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร กล่าวคือ กรมศุลกากรมีช่องทาง/วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ มีความเพียงพอเหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ สะดวกและเข้าถึงง่าย การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ ช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบ e-office, e-mail Internet Intranet โทรศัพท์ โทรสาร แบบลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ การมอบหมายงาน และแบบเผชิญหน้า เช่น การประชุม สัมมนา มีความเหมาะสมต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือแจ้งเวียนเพื่อทราบ ข้อมูลแจ้งเวียนหรือเผยแพร่บนระบบ Internet และ Intranet การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการดำเนินงาน การประชุม และสัมมนา โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวตั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากรรวมทั้ง จากมีจุดแข็งของการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีเทคโนโลยีทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข่าวสารได้เป็นวงกว้าง สะดวก รวดเร็ว มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนทำให้การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากผู้บังคับบัญชาสู่ระดับปฏิบัติการเป็นระบบ ชัดเจนและทั่วถึง จากผลการ

แสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมศุลกากรที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความเหมาะสมในระดับมาก ยกเว้นช่องทาง/วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ขนาดความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, (2553, น.2, น. 86-100), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554,

ผู้ศึกษากล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้าหรือทางกายภาพ เช่น การประชุม การสัมมนา การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร เช่น การส่งหนังสือราชการหนังสือแจ้งเวียน รายงาน และการสื่อสารแบบทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารบนระบบ Intranet และ Internet มีความเพียงพอ บุคลากรมีความสะดวกและเข้าถึงง่าย รวมทั้งใช้ช่องทาง/วิธีการสื่อสารมีความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r=.56$) กล่าวคือ หากปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การสื่อสารแบบทางอิเล็กทรอนิกส์มี ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มากเพียงพอ และพร้อมใช้งานมากขึ้น ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะสูงขึ้น ในทางกลับกัน หากการสื่อสารแบบทางอิเล็กทรอนิกส์มี ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ไม่เพียงพอและมีความพร้อมใช้งานน้อยลง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรจะลดลงด้วยเช่นกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร จะเห็นว่า กรมศุลกากรเป็นส่วนราชการขนาดใหญ่ มีหน่วยงานในสังกัดจำนวนมาก สถานที่ตั้งของหน่วยงานมีอยู่ในหลายพื้นที่ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งมีบุคลากรจำนวนมาก และด้วยประเด็นเหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร จึงสะท้อนถึงการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ผู้ศึกษามีความคาดหวังที่จะเห็นองค์กรประสบความสำเร็จด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสู่มาตรฐานสากลต่อไป จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการนำไปใช้ ดังนี้

3.1.1 ข้อค้นพบจากการศึกษา ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร มีค่ามากกว่า ร้อยละ 80 สะท้อนถึงการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้ เป็นการสำรวจความคิดเห็นซึ่งมิใช่ข้อเท็จจริงที่เป็นรูปธรรม ดังนั้น ควรจัดให้มีการดำเนินการประเมินประสิทธิภาพการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรที่เป็นรูปธรรม

3.1.2 ข้อค้นพบจากการศึกษา กรมศุลกากรมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีไม่เพียงพอ การเชื่อมต่อสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากรไม่ครอบคลุมหน่วยงานทุกพื้นที่ จึงทำให้การสื่อสารทั้งภายในไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ดังนั้น ควรเพิ่มอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีทันสมัยให้เพียงพอ จึงทำให้การเชื่อมต่อสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร ได้ครอบคลุมและทั่วถึงหน่วยงานทุกพื้นที่ ซึ่งจะส่งผลการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรบรรลุเป้าหมาย

3.1.3 ข้อค้นพบจากการศึกษา กรมศุลกากรยังมีลักษณะให้ความเคารพและยำเกรงผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้น ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมักจัดทำขึ้นตามนโยบายหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ส่งผลให้บุคลากรระดับปฏิบัติไม่สนใจกับเรื่องยุทธศาสตร์กรมฯ ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และทำให้ไม่ได้ยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับควรส่งเสริมให้บุคลากรระดับปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ ยอมรับ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรที่

คนได้มีส่วนร่วมกำหนดขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งจะสนับสนุนให้การปฏิบัติภารกิจกรมศุลกากรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

3.1.4 ข้อค้นพบจากการศึกษา ผู้บริหาร สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ดังนั้น หากผู้บริหาร สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น จะส่งเสริมให้การสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.1.5 ข้อค้นพบจากการศึกษา หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ สื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี สู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี และหน่วยงานต่างๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ดังนั้น หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ จึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมากยิ่งขึ้น ถือเป็น การสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และยอมรับ การวางยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ซึ่งจะ เป็นข้อมูลที่ต้องนำไปใช้ประกอบการปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรต่อไป

3.1.6 หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ควรทบทวนกระบวนการสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนประจำปี ให้ชัดเจน เหมาะสม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือวางแผนยุทธศาสตร์รวมทั้ง การสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารภายในองค์กร และควรทบทวนการรับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง

3.1.7 ควรพิจารณาทบทวนช่องทางและวิธีการติดต่อสื่อสาร การเลือกใช้สื่อในการสื่อสาร รวมทั้ง การจัดให้มีอุปกรณ์เพียงพอ และเชื่อมต่อสื่อสารให้ ครอบคลุมทั่วถึง หน่วยงานของกรมศุลกากรในทุกพื้นที่อย่างเหมาะสม จะทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

อาจกล่าวสรุปได้ว่า กรมศุลกากร มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ช่วยให้การสื่อสารเผยแพร่ยุทธศาสตร์สู่บุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายหรือตามแผนยุทธศาสตร์ ที่วางไว้ กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน รวมทั้ง มีงบประมาณเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการ สิ่งเหล่านี้ เป็นจุดแข็งที่สนับสนุนให้การสื่อสารภายในกรมศุลกากรเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ศุลกากรจึงควรรักษามาตรฐานนี้ไว้ อย่างไรก็ตามกรมศุลกากร มีจุดอ่อนซึ่งจะต้องจัดให้มีการเชื่อมต่อสื่อสารภายในกรมศุลกากรให้ครอบคลุมหน่วยงานในทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง โดยพัฒนาช่องทางการสื่อสารยุทธศาสตร์ทางอิเล็กทรอนิกส์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อมูลที่สื่อสาร ควรกระชับ ชัดเจน บุคลากรภายในกรมศุลกากรมีพื้นฐานการรับรู้ที่แตกต่างกัน

มีความเข้าใจข้อมูล ที่ได้รับอาจไม่ตรงกัน ดังนั้นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรจากระดับผู้บังคับบัญชา สู่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จึงควรคำนึงถึงประเด็นเหล่านี้ด้วย

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยครั้ง มีข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยผู้นำ ปัจจัยเนื้อหาของการสื่อสาร ปัจจัยช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ปัจจัยหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่นำมาศึกษากับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น และยังเป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรที่เป็นรูปธรรม ดังนั้น จึงเห็นควร มีนโยบายเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรของกรมศุลกากรที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การวัดและประเมินผลสำเร็จของการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ขององค์กรตามหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษา ครั้งต่อไป

จากข้อจำกัดในการวิจัย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เน้นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรเท่านั้น โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย คือ ข้าราชการของกรมศุลกากร สังกัดหน่วยงานที่ตั้งอยู่ ณ กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล รวม 18 แห่ง ซึ่งความคิดเห็นเหล่านี้ อาจมาจากพื้นฐานการรับรู้ของบุคลากรแตกต่างกัน จึงทำให้มีความเข้าใจข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรไม่ตรงกัน และความคิดเห็นเหล่านี้ก็ไม่ใช่ข้อเท็จจริง (fact) ที่เป็นรูปธรรม

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป เห็นควรศึกษา เรื่องกรอบการประเมินระดับความสำเร็จของการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยพิจารณาจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และกรอบการประเมินผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเครื่องมือในการวัดประประสิทธิผลการถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมศุลกากรสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมต่อไป

บรรณานุกรม

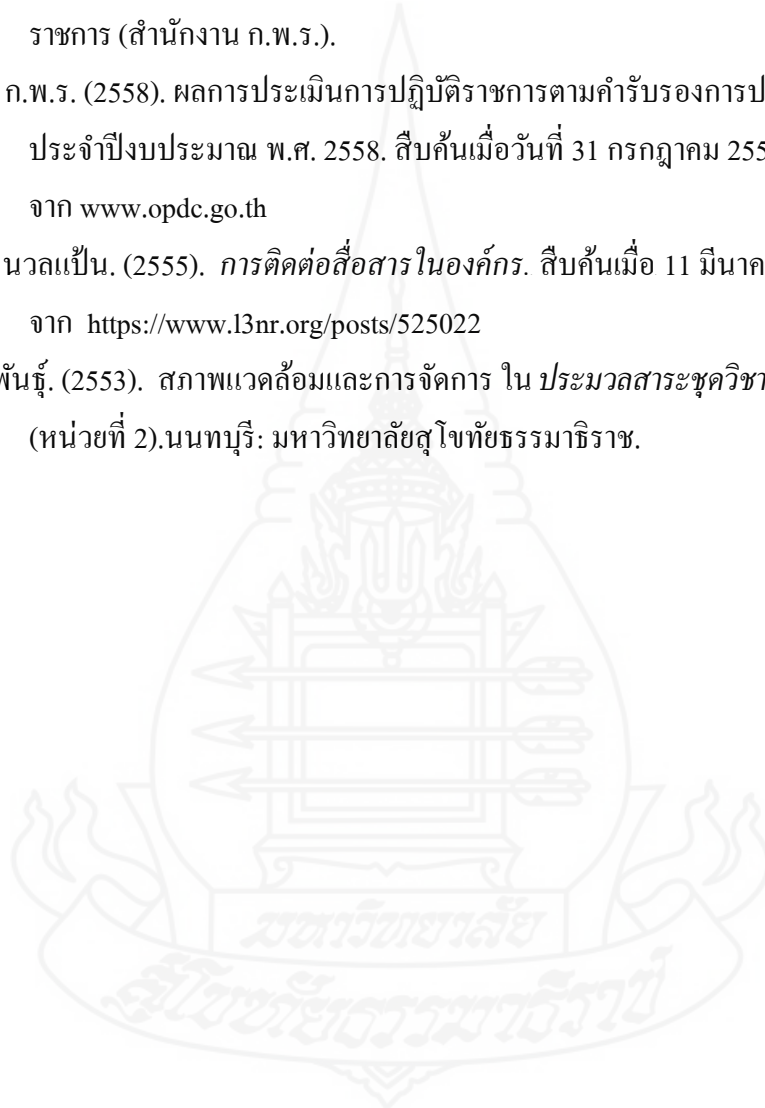


บรรณานุกรม

- กรมศุลกากร. (2557). ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกรมศุลกากร. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2557 จาก www.customs.go.th
- _____. (2557). นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีกรมศุลกากร พ.ศ. 2557 และ นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีกรมศุลกากร พ.ศ. 2558 สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 กรกฎาคม 2559 จาก www.customs.go.th
- คณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2546. สืบค้นข้อมูลเมื่อ วันที่ 1 กันยายน 2557 จาก http://www.bb.go.th/Support/bud_law/bud_ad/Law-book4-54.pdf.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2552). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- ชัยญารัตน์ อินทร์เมือง. (2554). ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- ปภาวดี ประจักษ์สุภานิติ. (2553). “การติดต่อสื่อสารขององค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปัทมา สมพรชัยกิจ. (2557). การสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทศกิจ. *วารสาร JC JOURNAL*, 6 (3).
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนากิจการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนากิจการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย จำกัด.

- ภาคภูมิ นันทปรีชา. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard: กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.* กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2553). “ภาวะผู้นำในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิไล เจียรบรรพต. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยคริสเตียน. กรุงเทพฯ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). *แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยที่ 2 การบริหารยุทธศาสตร์ของต่างประเทศ ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์.* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วนาวลัย คาคี. (2552). *การสื่อสารภายในองค์กร: ปัจจัยเอื้อความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างขององค์กรระดับประเทศ.* (ผลงานวิจัยคณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- _____. (2554). *การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร.* สืบค้นเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2558 จาก <http://www.thaiscience.info/journals/Article/NUJ/10896650.pdf>
- ศรีสุนันท์ อนุจรพันธุ์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (เมษายน - มิถุนายน 2554). “ศึกษาพฤติกรรมด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษา “บริษัท บีซิเนส ออนไลน์ จำกัด (มหาชน),” *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ.* 1(2): 147 – 161.
- สุพจน์ ทราชแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่.* พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549.* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- _____. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2558). ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558. สืบค้นเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2559 จาก www.opdc.go.th
- หนึ่งฤทัย นวลเป็น. (2555). *การติดต่อสื่อสารในองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2558. จาก <https://www.l3nr.org/posts/525022>
- อร่าม สิริพันธุ์. (2553). สภาพแวดล้อมและการจัดการ ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ* (หน่วยที่ 2).นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ

กรณีศึกษา: กรมศุลกากร

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร โดยการสื่อสารยุทธศาสตร์ หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับ (1) การวางยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์การครอบคลุมประเด็นสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ คือ แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) แผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ. 2558)

ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทุกข้อ ตามความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลของท่านจะนำมาใช้ประกอบการศึกษาเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนความรู้ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ โดยนำเสนอในภาพรวม ข้อมูลความคิดเห็นของท่านจะไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคล จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ: กรณีศึกษากกรมศุลกากร

ส่วนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ: กรณีศึกษากกรมศุลกากร

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

อรวรรณ เพ็ญสุภา

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: aurawan_pe@hotmail.com โทรศัพท์ 0-26677-7322, 09-4401-3773

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ข้าราชการ)

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ไม่เกิน 30 ปี 31-40 ปี 41 – 50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ระดับตำแหน่ง
 - ปฏิบัติการ ชำนาญการ หัวหน้าฝ่าย อำนวยการส่วน
5. อายุราชการ
 - ไม่เกิน 10 ปี 11 -15 ปี 16 – 20 ปี 20 ปีขึ้นไป
6. สถานที่ปฏิบัติงาน
 - ในพื้นที่กรุงเทพฯ ปริมณฑล
7. ท่านมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร
 - สำนักแผนและการต่างประเทศ
 - หน่วยงานหลัก (สทท. สทก. สสภ. สผภ. สสล. สทบ. สสอ. สสป. สตอ.)
 - หน่วยงานสนับสนุน (กพบ. กคน. สบก. สบท. สกม. สทส. สพภ. สมพ.)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในปัจจุบันด้านการสื่อสารที่ยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผู้นำ (ผู้บริหาร) หมายถึง ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการสำนัก/สำนักงาน/กลุ่ม เป็นต้น ไป					
1. ผู้บริหารสื่อสารทิศทางกรมศุลกากร ชัดเจน					
2. ผู้บริหารมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางของกรมศุลกากร					
3. ผู้บริหารสามารถจูงใจให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้ร่วมกันกำหนดสอดคล้องกับทิศทางกรมศุลกากร					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผู้นำ (ผู้บริหาร) (ต่อ)					
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ทิศทางและยุทธศาสตร์กรมศุลกากร					
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร และระดับบุคคล					
เนื้อหาของการสื่อสาร					
6. การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ มีความครอบคลุมมากน้อยเพียงไร					
7. การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ มีความครอบคลุมมากน้อยเพียงไร					
8. การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงไร					
9. การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงไร					
ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร					
10. ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ (แบบลายลักษณ์อักษร แบบกายภาพ /เผชิญหน้า แบบอิเล็กทรอนิกส์) มีความเพียงพอมากน้อยเพียงไร					
11. ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบลายลักษณ์อักษร มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไรต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล					
12. ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบกายภาพ /เผชิญหน้า มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไรต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล					
13. ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ให้แก่หน่วยงานต่างๆ แบบอิเล็กทรอนิกส์ มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงไรต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์กรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล					
14. ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มีความสะดวกและ เข้าถึงง่าย					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. กรมศุลกากรใช้ช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานต่างๆ มากน้อยเพียงไร					
หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์					
16. กรมศุลกากร มีหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ คือ สำนักแผนและการต่างประเทศที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน					
17. สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงทิศทางกรมฯ กับยุทธศาสตร์ได้ชัดเจน					
18. สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ได้ชัดเจน					
19. สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี สู่แผน ประจำปี พ.ศ. 2558 ได้ชัดเจน					
20. สำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ สู่หน่วยงานต่างๆ ชัดเจน					
21. สำนักแผนและการต่างประเทศ สื่อสารแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 สู่หน่วยงานต่างๆ ชัดเจน					
22. สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดให้มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 ชัดเจน					
23. สำนักแผนและการต่างประเทศ จัดวางยุทธศาสตร์กรมฯ โดยให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมดำเนินการ					
24. สำนักแผนและการต่างประเทศ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์กรมฯ สู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (ปี พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2558) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2558 โดยให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบแผนฯ มีส่วนร่วมกำหนดแผนดังกล่าว					
25. สำนักแผนและการต่างประเทศ สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ ให้หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง					
26. สำนักแผนและการต่างประเทศ สามารถสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์กรมฯ ให้หน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน					
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร					
27. หน่วยงานต่างๆ ร่วมร่วมกันปฏิบัติงานให้สอดคล้องมุ่งสู่วิสัยทัศน์กรมศุลกากร					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
28. กรมศุลกากรมีทิศทางและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทฤษฎศาสตร์กรมศุลกากร					
29. กรมศุลกากรมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ เกิดความสะดวก และชัดเจน					
30. ในภาพรวม กรมฯ มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ					
31. หน่วยงานต่างๆ โดยรวม มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน					
32. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมมีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี					
33. รูปแบบการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมฯ มีความเหมาะสมชัดเจน สอดคล้องกับภาพรวมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ					

ส่วนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

รายละเอียด	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร					
34. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากรเป็นที่เพียงพอ มากน้อยเพียงไร					
35. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เป็นที่เพียงพอ มากน้อยเพียงไร					
36. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์กรมศุลกากรที่ชัดเจน มากน้อยเพียงไร					

รายละเอียด	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
37. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากรที่ชัดเจน มากน้อยเพียงไร					
ความเข้าใจวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร					
38. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมมีความเข้าใจวิสัยทัศน์กรมศุลกากร มากน้อยเพียงไร					
39. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมมีความเข้าใจยุทธศาสตร์กรมศุลกากรมากน้อยเพียงไร					
ความเต็มใจในการปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร					
40. หน่วยงานต่างๆ โดยรวมให้ความสำคัญต่อการทำงานบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร มากน้อยเพียงไร					
41. หน่วยงานต่างๆ โดยรวม มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร					
การปฏิบัติงานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์					
42. แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมศุลกากร มากน้อยเพียงไร					
43. แผนปฏิบัติราชการประจำปี มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มากน้อยเพียงไร					
44. หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติการของตนสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกรมศุลกากร มากน้อยเพียงไร					
45. หน่วยงานต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติการของตนสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกรมศุลกากร มากน้อยเพียงไร					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิผล

จุดแข็ง:

.....

.....

.....

.....

จุดอ่อน:

.....

.....

.....

.....

โอกาส:

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค:

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาร่วมแสดงความคิดเห็น



ภาคผนวก ข

ตัวอย่างแผนปฏิบัติการ 4 ปี



แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555-2558

กรมศุลกากร

วิสัยทัศน์ ศุลกากรมาตรฐานโลก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศและปกป้องสังคม

พันธกิจ

1. ให้บริการทางศุลกากรที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ได้มาตรฐานโลก
2. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร

3. เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม
4. จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส

หน่วย: ล้านบาท

เป้าหมายเชิงนโยบาย	เป้าหมายการให้บริการกระทรวง/หน่วยงาน	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผลผลิต/โครงการ-กิจกรรม	ปีงบประมาณ/แหล่งเงิน					ผู้รับผิดชอบ					
				55	56	57	58	รวม		55	56	57	58	55-58						
										งปม.	งปม.	งปม.	งปม.	งปม.						
รักษาเสถียรภาพทางด้านการคลัง การเงิน และระบบสถาบันการเงิน	1. เป้าหมายการให้บริการกระทรวง : เพื่อให้การมีเสถียรภาพทางการคลัง																			
	- ตัวชี้วัด : รายได้รัฐบาล																			
	1.1 เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน : 1. การจัดเก็บภาษีศุลกากรมีความทันสมัยมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล	เพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม	จำนวนภาษีที่สามารถจัดเก็บได้(ล้านบาท)		xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxx	ผลผลิต/โครงการ : การจัดเก็บภาษีศุลกากร กิจกรรม : การจัดเก็บภาษีศุลกากร	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx					
									1.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้	X	X	X	X						หน่วยจัดเก็บรายได้	
									1.2 โครงการเพิ่มคุณภาพการให้บริการศุลกากร	X									หน่วยจัดเก็บรายได้	
									1.3 โครงการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยสินค้าประเภทของหรือวัตถุดิบเคลื่อนที่นำเข้ามาเพื่อใช้ผลิตหรือประกอบเป็นสินค้าไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้พลังงานจากสภาพอากาศกระทรวงการคลัง	X									สตอ.	
									1.4 โครงการจัดทำฐานข้อมูลการปรับราคาสินค้ากรณีที่มีค่าสิทธิและค่าธรรมเนียมใบอนุญาต	X									สมท.	
									1.5 โครงการพัฒนาเพิ่มศักยภาพการกำกับและการท่องเที่ยวที่ทันสมัยและบ้านนากระแวง ด้านศุลกากรท่าเรือ	X	X								ด่านศุลกากรท่าเรือ	

เป้าหมาย เชิงนโยบาย	เป้าหมายการให้บริการ กระทรวง/หน่วยงาน	เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผลผลิต/โครงการ-กิจกรรม	ปีงบประมาณ/แหล่งเงิน					ผู้รับผิดชอบ	
				55	56	57	58	รวม		55	56	57	58	55-58		
										จ.ป.ม.	จ.ป.ม.	จ.ป.ม.	จ.ป.ม.	จ.ป.ม.		
									กิจกรรม : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ บริการและบริหารงาน							
									2.1 โครงการจัดการระบบ Mail ของกรมศุลกากร	X						สทส.
									2.2 โครงการเชื่อมประสิทธิภาพการให้บริการตรวจ ปล่อยสินค้า	X						สทส.
									2.3 โครงการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับ Back up ระบบ ebXML Gateway	X						สทส.
									2.4 โครงการเปลี่ยนทดแทนและเพิ่มเติมเครื่อง คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง (ปี 47)	X						สทส.
									2.5 โครงการเปลี่ยนทดแทนและเพิ่มเติมเครื่อง คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง (ปี 48)	X						สทส.
									กิจกรรม : การพัฒนาคุณภาพบุคลากรและคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ							
									3.1 โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	X						สบท.
									3.2 โครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HPPS)	X	X	X	X			สบท.
									3.3 โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	X	X	X	X			สบท.
									3.4 โครงการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของ สมรรถนะหลัก	X	X					สบท.

เป้าหมาย เชิงนโยบาย	เป้าหมายการให้บริการ กระทรวง/หน่วยงาน	เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผลผลิต/โครงการ-กิจกรรม	ปีงบประมาณ/แหล่งเงิน					ผู้รับผิดชอบ	
				55	56	57	58	รวม		55	56	57	58	55-58		
										จ.ป.ม.	จ.ป.ม.	จ.ป.ม.	จ.ป.ม.	จ.ป.ม.		
									กิจกรรม : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบ ความร่วมมือระหว่างประเทศและการค้าชายแดน							
									4.1 โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรบูเก๊ะตา ระยะที่ 3	X	X					ด่านศุลกากรรูโหว โก-ลก
									4.2 โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรเชียงของ แห่งใหม่	X	X					ด่านศุลกากร เชียงของ
									4.3 โครงการจัดหาครุภัณฑ์ประจำสำนักงานและ อาคารบ้านพักอาศัยของเจ้าหน้าที่ศุลกากรใน โครงการท่าเรือเชียงแสน แห่งที่ 2	X						ด่านศุลกากรเชียง แสน
									4.4 โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรท่าเรือ เชียงแสนแห่งที่ 2	X	X	X				ด่านศุลกากรเชียง แสน
									4.5 โครงการก่อสร้างด่านพรมแดนบ้านประกอบ	X						ด่านศุลกากรสะเต ตา
									4.6 โครงการก่อสร้างท่าเทียบเรือศุลกากรเกาะสีชัง	X						สสป.
									4.7 โครงการก่อสร้างที่ท่าอากาศยานและสิ่งก่อสร้าง ประกอบท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	X	X	X				สทก./สทภ./สทศ.
									4.8 โครงการก่อสร้างที่ท่าด่านศุลกากรนครพนม		X	X				ด่านศุลกากร นครพนม
									4.9 โครงการก่อสร้างสถานที่สำหรับตรวจสินค้าร่วม ระหว่างประเทศ (Customs control Area)		X	X				ด่านศุลกากร นครพนม
									4.10 โครงการก่อสร้างที่ท่าอากาศยานของข้าราชการด่าน ศุลกากรมุกดาหาร		X	X				ด่านศุลกากร มุกดาหาร
									4.11 โครงการปรับปรุงด่านพรมแดนสะเตตา		X	X				ด่านศุลกากรสะเตตา
									กิจกรรม : พัฒนาระบบพิธีการ ราคา พิกัดศุลกากร และ สินค้าสินค้า							
									5.1 โครงการวินิจฉัยราคาศุลกากรล่วงหน้าทาง อิเล็กทรอนิกส์	X						สนท.
									5.2 โครงการการแก้ไขระเบียบปฏิบัติ เรื่อง การ อุทธรณ์การวางประกันเพื่อให้ออกค้ำประกันความ ตกลงทั่วไป ว่าด้วยภาษีศุลกากร และการค้า (GATT)	X						สทท.
									5.3 โครงการปรับปรุงอัตราอากรสินค้าเข้า	X	X					สทท.

เป้าหมายเชิงนโยบาย	เป้าหมายการให้บริการกระทรวง/หน่วยงาน	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผลผลิต/โครงการ-กิจกรรม	ปีงบประมาณ/แหล่งเงิน					ผู้รับผิดชอบ		
				55	56	57	58	รวม		55	56	57	58	55-58			
				งปม.	งปม.	งปม.	งปม.	งปม.		งปม.	งปม.	งปม.	งปม.	งปม.			
	1.2 เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน : 2. เพิ่มการอำนวยความสะดวกทางศุลกากร	เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและลดต้นทุนให้แก่ผู้ประกอบการ	จำนวนใบอนุญาตให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (ฉบับ)		xxxxxxxx			xxxxxxxx	ผลผลิต/โครงการ : การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร กิจกรรม : ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันโดยมาตรการศุลกากร 6.1 โครงการการจัดตั้งการให้บริการระบบ National Single Window (NSW) 6.2 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานศุลกากรด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร (e-Tax Incentive) 6.3 โครงการปรับปรุงระบบ e-Customs รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ระหว่างปี 2555-2556 6.4 โครงการจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้ประกอบการที่ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร 6.5 โครงการจัดทำคู่มือความตกลงการค้าสินค้าอาเซียนและการรับรองสินค้าเนคตินค้าด้วยตนเอง (ATIGA and Self Certification)	xxxxxxxx				xxxxxxxx			กรมศุลกากร
	1.3 เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน : 3. การจัดเก็บภาษีศุลกากรมีความเป็นธรรมและสังคมมีความปลอดภัย จากสินค้าที่เป็นอันตราย	เพื่อให้การควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสังคมมีความปลอดภัย จากสินค้าที่เป็นอันตราย	จำนวนรายการของการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากร (ราย)		xxxxxxxx			xxxxxxxx	ผลผลิต/โครงการ : ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร กิจกรรม : พัฒนาระบบการควบคุมทางศุลกากร 7.1 โครงการจัดหาเรือตรวจการณ์ทางทะเล (การก่อสร้างเรือศุลกากร) 7.2 โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลการสืบค้นเจ้าของสิทธิ์หรือตัวแทนสิทธิ์ในเครื่องนกายการค้าและสิทธิสิทธิ์ 7.3 โครงการจัดทำฐานข้อมูลสินค้าของต้องห้าม-สิ่งกีดขวางพร้อมทั้งโครงการลดอัตราศุลกากรปี 2012 ในรูปแบบเดียวกัน 7.4 โครงการระบบตรวจสอบวัตถุต้องสงสัยที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดและสารอินทรีย์ทั้งประเทศทางด้านผู้โดยสารขาเข้า	xxxxxxxx				xxxxxxxx			กรมศุลกากร

37 โครงการ



ภาคผนวก ค
แผนที่ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2555- พ.ศ. 2558
กรมศุลกากร

วิสัยทัศน์ : ศุลกากรมาตรฐานโลกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศและปกป้องสังคม

พันธกิจ :

1. ให้บริการทางศุลกากรที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ใต้มาตรฐานโลก
2. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม
4. จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส

คำนิยามองค์การ : ศุลกากรโปร่งใส บริการทันสมัย ส่งเสริมการค้าไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
พัฒนาระบบงานศุลกากรให้เป็นมาตรฐานโลก

เป้าประสงค์ : เพื่อให้บริการศุลกากร มีความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย
ตัวชี้วัด: ระบบงานศุลกากร อย่างน้อย 1 ระบบ
เป้าหมาย: ตามที่ได้รับมอบหมาย

กลยุทธ์ :

1. พัฒนาระบบพิธีการ ราคา พิทักษ์ศุลกากรและ ต้นกำเนิดสินค้า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
พัฒนามาตรการทางศุลกากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

เป้าประสงค์ : เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและลดต้นทุนให้แก่ผู้ประกอบการ
ตัวชี้วัด: จำนวนใบขนสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (ฉบับ)
เป้าหมาย: ปี 2555 2,224,800 ฉบับ
ปี 2556 2,197,400 ฉบับ
ปี 2557 2,168,800 ฉบับ
ปี 2558 2,125,300 ฉบับ

กลยุทธ์ :

1. ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันโดยมาตรการศุลกากร

ผลผลิต/โครงการ: การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร
กิจกรรม: การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3
พัฒนาศักยภาพการควบคุมทางศุลกากรด้วยมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสังคมมีความปลอดภัยจากสินค้าที่เป็นอันตราย
ตัวชี้วัด: จำนวนรายของการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากร (ราย)
เป้าหมาย: ปี 2555 6,640 ราย
ปี 2556 6,300 ราย
ปี 2557 5,990 ราย
ปี 2558 5,690 ราย

กลยุทธ์ :

1. พัฒนาระบบการควบคุมทางศุลกากร

ผลผลิต/โครงการ: ช็องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร
กิจกรรม: ช็องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
บริหารจัดการระบบการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม
ตัวชี้วัด: จำนวนภาษีศุลกากรที่สามารถจัดเก็บได้ (ล้านบาท)
เป้าหมาย: ปี 2555 105,500 ล้านบาท
ปี 2556 108,000 ล้านบาท
ปี 2557 115,000 ล้านบาท
ปี 2558 118,000 ล้านบาท

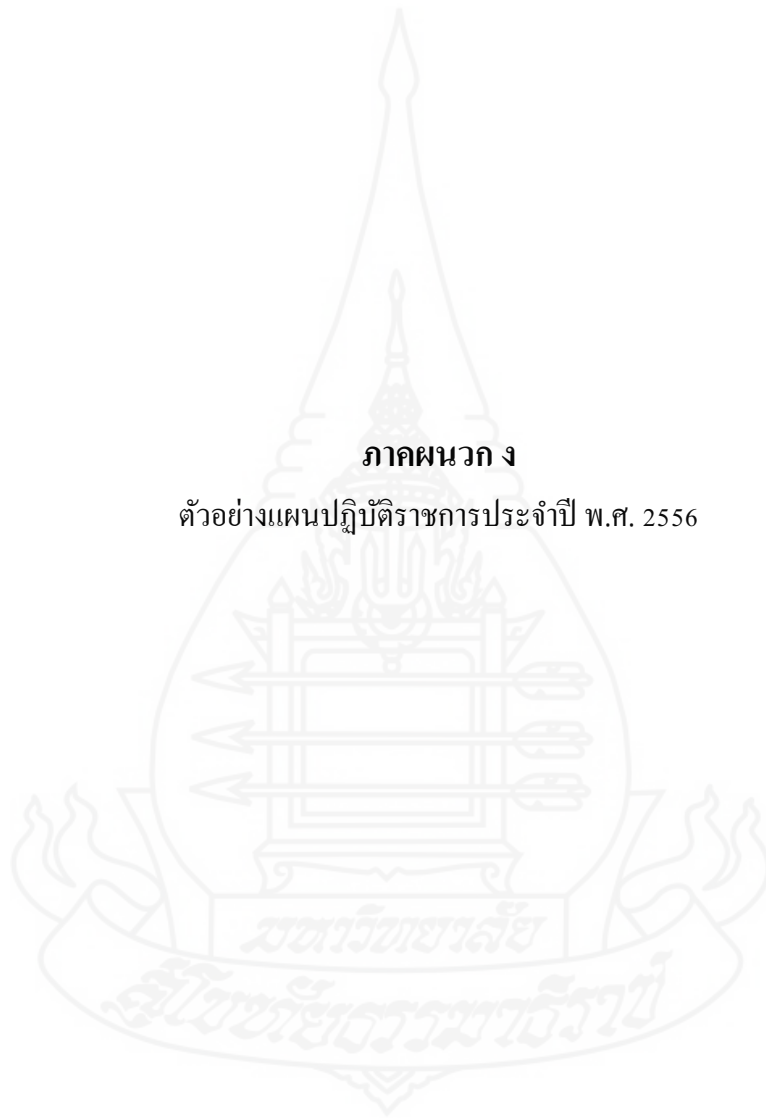
กลยุทธ์ :

1. การจัดเก็บภาษีศุลกากร
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและบริหารงาน
3. การพัฒนาคุณภาพบุคลากรและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
4. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศและการค้าชายแดน

ผลผลิต/โครงการ : การจัดเก็บภาษีศุลกากร
กิจกรรม : การพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้
กิจกรรม : บริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร

ภาคผนวก ง

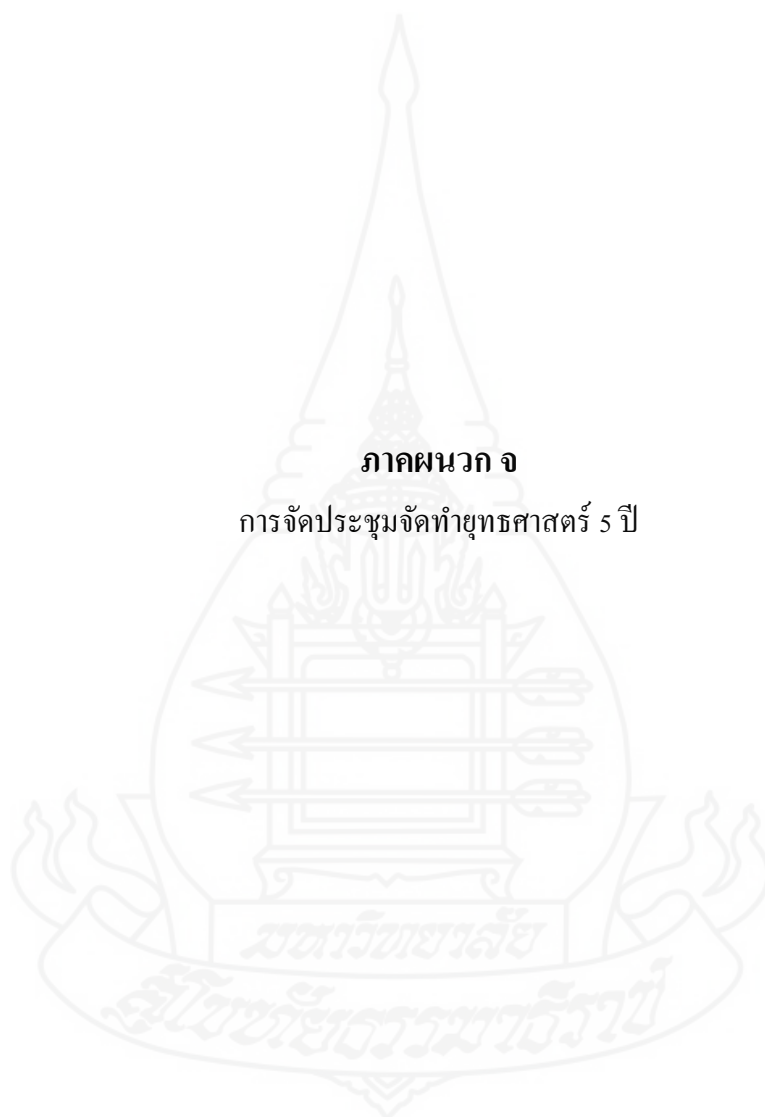
ตัวอย่างแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2556



แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖

- ชื่อแผนงาน/โครงการ : ๖.๒ โครงการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของสมรรถนะหลัก
- ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
- ยุทธศาสตร์/กรม/กลุ่มภารกิจ : บริหารจัดการระบบจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- กลยุทธ์/กิจกรรมหลัก : พัฒนาคุณภาพบุคลากรและคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ
- วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการกรมศุลกากรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามกรอบของรายการสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ซึ่งจะทำให้มีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของสมรรถนะหลัก
- ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม	หน่วยงาน ที่ดำเนิน กิจกรรม	ระยะเวลาที่ใช้												งบประมาณ (บาท)		
		ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖														
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
๑. กำหนดสมรรถนะที่มุ่งเน้นพัฒนาและศึกษาแนวทางการดำเนินการ	สบท.	■	■												๒๐๗,๒๐๐	
๒. กำหนดแนวทางการพัฒนา				■	■											
๓. กำหนดรายละเอียดการดำเนินการและกลุ่มเป้าหมาย					■	■	■	■								
๔. ดำเนินการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด						■	■	■	■	■	■	■	■	■		
๕. ประเมินและรายงานผลการดำเนินการ													■	■		



ภาคผนวก จ

การจัดประชุมจัดทำยุทธศาสตร์ 5 ปี

กำหนดการประชุม
เรื่อง การจัดทำยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ๕ ปี
วันที่ ๒๗ - ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๕
ณ โรงแรม S ๓๑ ถนน สุขุมวิท ซอย ๓๑ กรุงเทพมหานคร

วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๕

- ๐๘.๓๐ - ๐๙.๐๐ น. ลงทะเบียน
- ๐๙.๐๐ - ๑๐.๑๕ น. อธิบติกล่าวเปิดประชุมและมอบนโยบาย
- ๑๐.๑๕ - ๑๐.๓๐ น. พักรับประทานอาหารว่าง
- ๑๐.๓๐ - ๑๒.๐๐ น. บรรยายสรุป อ.สถาพร โอภาสานนท์
เรื่อง ระบบการขนส่งตามข้อตกลงอาเซียนและ GMS
- ๑๒.๐๐ - ๑๓.๐๐ น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- ๑๓.๐๐ - ๑๖.๓๐ น. บรรยายสรุปโดยผู้แทน ROCB
- Strategic Planning
- GNC
- IPR (including IPM)
- CEN'CENComm and nCEN
- SAFE
- RKC
- Risk Management
- WCO Data Model and SW
- Business Partnership
- Revenue Package
- Economic Competitiveness Package
- ๑๖.๓๐ - ๑๗.๑๕ น. ถาม - ตอบ
- ๑๗.๑๕ น. ปิดการประชุมเชิงสัมมนา

วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๕

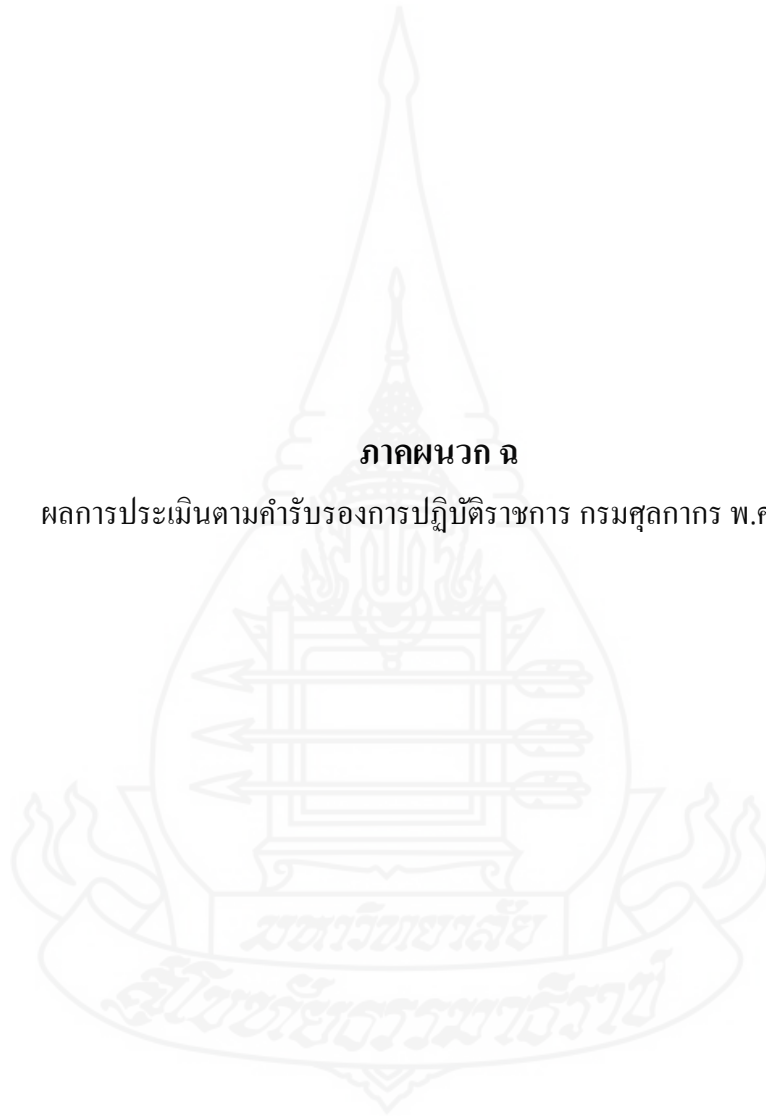
- ๐๘.๓๐ - ๐๙.๐๐ น. ลงทะเบียน
- ๐๙.๐๐ - ๑๐.๓๐ น. บรรยายสรุปเรื่อง ประเด็นยุทธศาสตร์ศุลกากรกับความพร้อมสู่ AEC (ช่วงที่๑)
โดย ผชช.ศุภรภัไพ หาญทวีพานิชย์ รักษาการแทน ผอ.สศต.
- ๑๐.๓๐ - ๑๐.๔๕ น. พักรับประทานอาหารว่าง
- ๑๐.๔๕ - ๑๒.๐๐ น. บรรยายสรุปเรื่อง ประเด็นยุทธศาสตร์ศุลกากรกับความพร้อมสู่ AEC (ช่วงที่๒)
โดย ผชช.ศุภรภัไพ หาญทวีพานิชย์ รักษาการแทน ผอ.สศต.
- ๑๒.๐๐ - ๑๓.๓๐ น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- ๑๓.๓๐ - ๑๕.๐๐ น. บรรยายสรุป เรื่อง ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรและการเชื่อมโยงกับศุลกากรโลก (WCO)
และศุลกากรโลกภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (WCO A/P)
โดยนางอารีย์ ฉวีวรรณมาศ ผอ.ส่วนแผนงานและประเมินผล สศต.
- ๑๕.๐๐ - ๑๕.๓๐ น. ชี้แจงการจัดทำร่างยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ๕ ปี โดย สผป.สศต.
- ๑๕.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ถาม - ตอบ
- ๑๖.๓๐ น. ปิดการประชุมเชิงสัมมนา

ข้อเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และค่านิยม
ของยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ๕ ปี
พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๖๐

ข้อความเดิม	ข้อเสนอใหม่	เหตุผล
<p>วิสัยทัศน์ “ศุลกากรมาตรฐานโลก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปกป้องสังคม”</p>	<p>วิสัยทัศน์</p>	
<p>พันธกิจ ๑. ให้บริการทางศุลกากรที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ได้มาตรฐานโลก ๒. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร ๓. เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม ๔. จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส</p>	<p>พันธกิจ</p>	
<p>ยุทธศาสตร์ ๑. พัฒนาระบบงานศุลกากรให้เป็นมาตรฐานโลก ๒. พัฒนามาตรการทางศุลกากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ๓. พัฒนาศักยภาพการควบคุมทางศุลกากรด้วยมาตรฐานสากล ๔. บริหารจัดการระบบจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p>	<p>ยุทธศาสตร์</p>	
<p>ค่านิยม ศุลกากรโปร่งใส บริการทันสมัย ส่งเสริมการค้าไทย</p>	<p>ค่านิยม</p>	

ภาคผนวก จ

ผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กรมศุลกากร พ.ศ. 2558



ตารางสรุปคะแนนของผลการประเมินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน												
กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง												
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558												
ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน			หมายเหตุ	
			1	2	3	4	5	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนน ที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก		
มิติด้านผล		75.00								4.7257		
การประเมินประสิทธิผล		65.00								4.6835		
ตัวชี้วัดที่ 1 ตัวชี้วัดภารกิจหลักของ กระทรวงตามแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์กรม และตัวชี้วัดระหว่างกระทรวง ที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Joint KPIs) และตัว ชี้วัดภารกิจหลักของกรม		65.00								4.6835		
ตัวชี้วัดที่ 1.1 รายได้รัฐบาลสุทธิต่อ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ	ร้อยละ	10.00	15.9 1	16.1 4	16.4 0	16.6 5	16.8 9	16.5600	3.6400	0.3640		
ตัวชี้วัดที่ 1.2 ความสำเร็จของมาตรการ ปฏิรูปโครงสร้างภาษีที่ ครม. ให้ความเห็นชอบ	ระดับ	10.00	1	2	3	4	5	5.0000	5.0000	0.5000	*	
ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จในการพัฒนา คุณวุฒิการ และนำร่องคุณวุฒิการคนแบบ	ระดับ	15.00	1	2	3	4	5	5.0000	5.0000	0.7500		
ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จในการหลัก ค้ำ NSW ปัจจุบัน		15.00								4.5351		
ตัวชี้วัดที่ 1.4.1 คะแนนเฉลี่ยความสำเร็จ ของหน่วยงานในการกำหนดโครงสร้างข้อมูล และ/ หรือฝึก/รหัสสถิติ สำหรับ NSW	ระดับ	5.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		4.8511	0.2426		
ตัวชี้วัดที่ 1.4.2 คะแนนเฉลี่ยความสำเร็จ ของหน่วยงานในการเชื่อมโยงข้อมูลระบบงานนำ เข้า-ส่งออกผ่าน NSW		5.00							4.7542			
ตัวชี้วัดที่ 1.4.2.1 คะแนนเฉลี่ยความสำเร็จ ของหน่วยงานที่มีระบบเชื่อมโยงแล้ว	ระดับ	4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	4.7709	4.7709	0.1908		
ตัวชี้วัดที่ 1.4.2.2 คะแนนเฉลี่ยความสำเร็จ ของหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบเชื่อมโยง	ระดับ	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	4.6875	4.6875	0.0469		
ตัวชี้วัดที่ 1.4.3 ความสำเร็จของกรมศุลกากร ในการดำเนินการปรับแก้กฎระเบียบที่เป็น อุปสรรคต่อการเชื่อมโยงข้อมูลผ่าน NSW	ระดับ	5.00	1	2	3	4	5	4.0000	4.0000	0.2000		
ตัวชี้วัดที่ 1.5 ระดับความสำเร็จของการ ดำเนินโครงการการให้สิทธิประโยชน์ทาง ศุลกากร เพื่อสนับสนุนเขตเศรษฐกิจพิเศษ	ระดับ	15.00	1	2	3	4	5	5.0000	5.0000	0.7500		
การประเมินคุณภาพ		10.00							5.0000			
ตัวชี้วัดที่ 2 คุณภาพการให้บริการประชาชน (Service Level Agreement: SLA)	ระดับ	10.00	1	2	3	4	5	5.0000	5.0000	0.5000		
มิติด้านผล		25.00							3.2900			
การประเมินประสิทธิภาพ		15.00							2.4833			
ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้จ่ายเงินงบประมาณ		5.00							1.0000			

สรุปคะแนนการประเมินผลตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการให้คะแนน					ผลารดำเนินงาน			หมายเหตุ
			1	2	3	4	5	ผลาร ดำเนินงาน	ค่า คะแนน ที่ได้	ค่า คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	
ตัวชี้วัดที่ 3.1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายลงทุน	ร้อยละ	2.50	75.0 0	78.0 0	81.0 0	84.0 0	87.0 0	45.5355	1.0000	0.0250	
ตัวชี้วัดที่ 3.2 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ รายจ่ายค่าเช่า	ร้อยละ	2.50	88.0 0	90.0 0	92.0 0	94.0 0	96.0 0	84.6520	1.0000	0.0250	
ตัวชี้วัดที่ 4 การประหยัดพลังงาน	ระดับ	5.00	1	2	3	4	5	1.7500	1.7500	0.0875	
ตัวชี้วัดที่ 5 การพัฒนาประสิทธิภาพระบบ สารสนเทศภาครัฐ	ระดับ	5.00	1	2	3	4	5	4.7000	4.7000	0.2350	
การพัฒนาองค์กร		10.00							4.5000		
ตัวชี้วัดที่ 6 การพัฒนาสมรรถนะองค์กร (ทุน มนุษย์ สารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร)		5.00							5.0000		
ตัวชี้วัดที่ 6.1 ระดับความสำเร็จของการจัด ทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร	ระดับ	1.00	1	2	3	4	5	5.0000	5.0000	0.0500	
ตัวชี้วัดที่ 6.2 ระดับความสำเร็จของการ พัฒนาองค์กร	ระดับ	4.00	1	2	3	4	5	5.0000	5.0000	0.2000	
ตัวชี้วัดที่ 7 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส การดำเนินงานของหน่วยงาน	คะแนน	5.00	0.0 0	20.0 0	40.0 0	60.0 0	80.0 0	75.3700	4.0000	0.2000	
รวม		100.00							4.3668		
คะแนนที่ได้									4.3668		

หมายเหตุ * หมายถึง รายละเอียดตัวชี้วัดนี้ เปลี่ยนไปตามผลการพิจารณาคุณธรรม

** หมายถึง หักลด คะแนนคุณภาพเพิ่มขึ้น

*** หมายถึง รายละเอียดผลการให้คะแนนและผลารดำเนินงานปรากฏอยู่ในเอกสารคำรับรองฯ/ระบบ e-SAR

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางอรวรรณ เพ็ญสุภา
วัน เดือน ปีเกิด	25 ตุลาคม 2502
สถานที่เกิด	เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2527
สถานที่ทำงาน	กรมศุลกากร กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ

