

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ใน
แนวทางและการปฏิบัติ ผลการศึกษานำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลโดยลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานสรรพากรภาค 12

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากร
ภาค 12

2.1. การวางแผนการดำเนินงาน

2.2. การปฏิบัติการพัฒนางานในขั้นตอนการปฏิบัติ (Implementation)

ส่วนที่ 3 การสังเกตกระบวนการปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

3.1. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร
สำนักงานสรรพากรภาค 12 ภารกิจกฎหมาย ภารกิจจัดเก็บภาษีและคืนภาษี และภารกิจกำกับดูแล

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากร
ภาค 12

ส่วนที่ 5 การสะท้อนการปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน
สรรพากรภาค 12

5.1. การศึกษาเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพ

5.2. การสรุปบทเรียนการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ: คู่มือปฏิบัติที่เป็นเลิศ

5.3. ความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

สำนักงานสรรพากรภาค 12 ต่อการประเมินคุณค่าและกระบวนการเรียนรู้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจและการแปลความหมายในการวิเคราะห์และแสดงข้อมูลในการนำเสนอ
ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง, $\bar{X}$ แทนค่าเฉลี่ย

SD แทนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล

ส่วนที่ 1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานสรรพากรภาค 12

สำนักงานสรรพากรภาค 12 เป็นหน่วยงานราชการสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2552 -2553 ในการพัฒนาองค์กรได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ : ระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม

ค่านิยม : มุ่งมั่นซื่อสัตย์

: มุ่งเน้นจริยธรรม

: มุ่งหมายความรับผิดชอบ

: มุ่งเสริมความสามัคคี

: มุ่งสร้างผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดตั้งและแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพากร

เมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงวางแผนปฏิรูปการปกครอง แล้ว ก็ได้ทรงวางระเบียบกิจการคลังใหม่ โดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งหอรัษฎากร พิพัฒน์ขึ้น ในปี พ.ศ. 2416 เพื่อเก็บรายได้ภาษีอากรของแผ่นดินมารวมไว้ที่แห่งเดียว ต่อมาจึงยก เป็นกระทรวงการพระคลังมหาสมบัติ มีเสนาบดีประจำต่างหาก ในปี พ.ศ. 2435 การภาษีอากรก็ได้ทรงปรับปรุงใหม่ โดยแต่งตั้งข้าหลวงคลังไปประจำทุกจังหวัด ทุกมณฑลเพื่อทำหน้าที่เก็บภาษีอากรจากราษฎรโดยตรง แล้วรวบรวมรายได้ทั้งหมดส่งมารวมไว้ ณ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ราษฎรไม่ต้องเสียภาษีอากรมากนักย่ำแย่เหมือนแต่ก่อน ทั้งนี้ ย่อมเป็นการปรับปรุงระบบการคลังอย่างยิ่งใหญ่ ทำให้ผลประโยชน์รายได้ของแผ่นดินเพิ่มขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก ในด้านรายจ่ายก็ ทรงวางพิภัคอัตราเงินเดือนให้แก่ข้าราชการเพื่อเป็นเครื่องเลี้ยงชีพเมื่อรับราชการไม่ได้แล้ว อนึ่ง ในปี พ.ศ. 2439 พระองค์ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีการจัดทำงบประมาณแผ่นดินขึ้นเป็นครั้งแรก อันเป็นแบบฉบับที่จะต้องทำงบประมาณแผ่นดินสืบมาทุกปี

ประวัติการจัดเก็บภาษีอากร

ตามหลักฐานในประวัติศาสตร์ที่อ้างอิงเกี่ยวกับประวัติการจัดเก็บภาษีอากรของไทยคือศิลาจารึกสมัยพ่อขุนรามคำแหงมหาราช ซึ่งอยู่ในสมัยกรุงสุโขทัยแต่ความเป็นมาก่อนยุคสุโขทัยได้เคยมีการวิเคราะห์โดยพิจารณาถึงลักษณะประวัติศาสตร์การปกครอง ซึ่งคาดว่า การจัดเก็บภาษีอากร น่าจะเป็นวิวัฒนาการมาจากผลของการก่อสร้างราชอาณาจักรในยุคแรกของชนชาติไทย ที่ต้องมีการรบพุ่งเป็นสงครามกับเพื่อนบ้านใกล้เคียง เมื่อการรบชนะก็มีการกวาดต้อนผู้คนและทรัพย์สิน หลังจากนั้นก็จะให้ประเทศผู้แพ้ที่อยู่ภายใต้การปกครองจัดส่งเครื่องราชบรรณาการมามอบให้

ซึ่งลักษณะการได้มาซึ่งรายได้และทรัพย์สินข้างต้น เป็นการนำรายได้จากนอกราชอาณาจักรเข้ามาในราชอาณาจักร ซึ่งอาจถือว่าเป็นรูปแบบการจัดเก็บภาษีประเภทหนึ่ง และในขณะเดียวกันการที่จะให้ราชอาณาจักรมีการปกครองที่เข้มแข็งมีการพัฒนาในด้านความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รัฐจำเป็นต้องมีการเกณฑ์แรงงานภายในประเทศเพื่อเข้ามาทำนุบำรุงประเทศทั้งในด้านการก่อสร้างถาวรวัตถุ การขุดคลอง ถนนหนทางต่างๆ ทั้งนี้โดยการเกณฑ์แรงงาน อาจถือเป็นรูปแบบการจัดเก็บภาษีที่ไม่เป็นตัวเงินประเภทหนึ่งเช่นกัน จนกระทั่งต่อมาเมื่อมีการพัฒนาจนมีการนำระบบเงินตรามาใช้ในการแลกเปลี่ยนในราชอาณาจักร ถ้าผู้ที่ถูกเกณฑ์เป็นแรงงานต้องการประกอบอาชีพเป็นอิสระก็อาจนำเงินตราที่หามาได้มาใช้ให้กับรัฐหรือเจ้าขุนมูลนายเพื่อขอความเป็นอิสระในการประกอบอาชีพ อันเป็นก้าวหนึ่งของการเริ่มเป็นระบบการจัดเก็บภาษีอากรในระยะต่อมา

สำนักงานสรรพากรภาค 12

ความเป็นมา สำนักงานสรรพากรภาค 12 เป็นหน่วยงานราชการส่วนกลางชั้นตรงต่อกรมสรรพากร โดยก่อนปี พ.ศ. 2479 พระผจงชนสาร ดำรงตำแหน่งเป็นข้าหลวงตรวจการสรรพากรภาค 5 กระทั่งวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2495 ได้เปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็นสำนักงานสรรพากรภาค 9 และมีนายหลง สายสร เป็นผู้ดำรงตำแหน่งสรรพากรภาค 9 ต่อมาปี พ.ศ. 2500 เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานสรรพากรเขต 9 โดยมีที่ทำการเขตอยู่ที่ ศาลากลางจังหวัดสงขลา และย้ายมาเช่าทรัพย์สินอาคารส่วนพระมหากษัตริย์เป็นที่ทำการเมื่อปี พ.ศ. 2533 – 2537 เนื่องจากสถานที่คับแคบไม่สามารถรองรับอัตราค่าสิ่งเพิ่มมากขึ้น

ปี พ.ศ. 2537 กรมสรรพากรได้จัดสรรงบประมาณก่อสร้างอาคารร่วมกับกรมการปกครอง ณ บริเวณด้านหลังศาลากลางจังหวัดสงขลา จึงได้ย้ายที่ทำการไปปฏิบัติงาน ณ อาคารใหม่ร่วมกับสำนักงานสรรพากร จังหวัดสงขลา

กระนั้น ในปี พ.ศ. 2539 ได้เปลี่ยนชื่อกลับมาเป็นสำนักงานสรรพากรภาค 9 และเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานสรรพากรภาค 12 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน

ในส่วนของสำนักงาน ในปี พ.ศ. 2542 กระทรวงการคลังได้ประมูลอาคาร 5 ชั้น เลขที่ 878 ถนนกาญจนาภิเษย์ ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จาก ปรส. มีเนื้อที่ 3 ไร่ 43.9 ตารางวา จึงได้ย้ายที่ทำการสำนักงานสรรพากรภาค 12 ไปปฏิบัติงานในอาคารดังกล่าวร่วมกับสำนักงานสรรพากรจังหวัดสงขลา (สาขา) และสำนักงานสรรพากรอำเภอหาดใหญ่ (สาขา) ตั้งแต่วันที่ 18 พฤศจิกายน 2542 เป็นต้นมา และได้เปิดสำนักงานอย่างเป็นทางการ โดยอธิบดีกรมสรรพากร (ร้อยเอกสุชาติ เชาว์วิศิษฐ์) เป็นประธานพิธีเปิดเมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2543 ปัจจุบันนาย ไพลิน สกุลวงศ์ ทำหน้าที่เป็นสรรพากรภาค 12

อำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบงานของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย

1. วางแผนและประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงานและเป้าหมายของกรมสรรพากร
2. วางแผน และควบคุมการดำเนินการเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้างของสำนักงานสรรพากรพื้นที่
3. กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
4. ดำเนินการออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่ายและหนังสือรับรองการมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย ของผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากรและผู้มีหน้าที่นำส่งภาษีอากรเป็นภาษาอังกฤษ
5. ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีและพิจารณาอุทธรณ์ภาษีอากร
6. ตอบข้อหารือทางภาษีอากร
7. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคคล การเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
8. ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษี และด้านสารสนเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลการจัดเก็บภาษีอากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
9. ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนทางวิชาการแก่สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
10. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรในสำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย

1. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย งานบริหารงานทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ และงานฝึกอบรมมีหน้าที่ควบคุมและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน การเจ้าหน้าที่ โครงการฝึกอบรม การดำเนินการทางวินัย พัสตูละและสวัสดิการ สำหรับหน่วยงานในท้องที่ที่รับผิดชอบ
2. ส่วนวางแผน ประกอบด้วย ฝ่ายวางแผนและประเมินผลการจัดเก็บภาษี ฝ่ายวางแผนและประเมินผลการตรวจสอบภาษี ฝ่ายวางแผนประเมินผลวางแผนกรรมวิธี และแบบแสดงรายการภาษี มีหน้าที่ ควบคุมเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว แผนปฏิบัติงานประจำปี ของหน่วยงานในท้องที่ กำหนดเป้าหมาย การจัดเก็บภาษีอากร การตรวจสอบภาษี งานกรรมวิธีแบบแสดงรายการ



ภายใต้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและตามเป้าหมายการปฏิบัติงานของหน่วยงานในท้องที่และสำนักงานสรรพากรภาค

3. ส่วนกฎหมาย ประกอบด้วยฝ่ายวางแผนและประเมินผลการเร่งรัดภาษีอากรค้ำ มีหน้าที่วางแผนเร่งรัดภาษีอากรค้ำแก่หน่วยงานในพื้นที่ การติดตามและประเมินผลการเร่งรัดภาษีอากรค้ำของหน่วยงานในท้องที่เปรียบเทียบกับเป้าหมาย การให้คำปรึกษาการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากระเบียบและแนวทางปฏิบัติ ประสานงานกรมสรรพากรเพื่อปรับปรุงแก้ไขระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้ำ การพิจารณาเกี่ยวกับกระบวนการเร่งรัดภาษีอากรค้ำ เช่น การผ่อนชำระภาษี การคืนหลักประกัน การจำหน่ายหนี้ การลดหนี้ การออกคำสั่งการปกครอง เช่น ยึดอายัด และขายทอดตลาด การตอบข้อหารือทางกฎหมายและแนวทางปฏิบัติการเร่งรัดภาษีอากรค้ำตามมาตรฐานที่กรมสรรพากรกำหนด และการวินิจฉัยตีความข้อกฎหมายและแนวทางปฏิบัติในการเร่งรัดอากรค้ำ ประกอบด้วย

ฝ่ายกฎหมายและคดีภาษีอากร ตอบข้อหารือทางกฎหมายที่กรมสรรพากรได้วินิจฉัยตีความ ปฏิบัติงานในด้านการดำเนินคดี ประกอบด้วยคดีอาญาคดีแพ่ง คดีภาษีอากร คดีล้มละลาย การพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างในท้องที่ ให้มีความรู้ ความชำนาญทางกฎหมายและการดำเนินคดีทุกประเภท ประสานงานกับกรมสรรพากรแก้ไข ปรับปรุงเพิ่มเติมการวินิจฉัยตีความข้อกฎหมาย รายงานผลการการปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินคดีทุกประเภท นำเสนอข้อหารือและนำเสนอข้อวินิจฉัยภาษีอากรเพื่อเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายอุทธรณ์ภาษีอากรมีหน้าที่ ควบคุมและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินการพิจารณาอุทธรณ์กรณีผู้เสียภาษีโต้แย้งในประเด็นข้อกฎหมายควบคุมและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินการพิจารณาอุทธรณ์ กรณีผู้เสียภาษีโต้แย้งในประเด็นทางบัญชี ควบคุมและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการพิจารณาอุทธรณ์ให้ได้ข้อยุติในปัญหา ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายพร้อมเหตุผล ประกอบวินิจฉัยสรุปผลมติของคณะกรรมการฯในรูปแบบของการจัดทำรายงานการประชุม พร้อมทั้งจัดทำและแจ้งผลการวินิจฉัยของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการงดหรือลดเบี้ยปรับเงินเพิ่มตามกฎหมาย ดำเนินการเกี่ยวกับการทูลเกล้าเสียภาษีตามหลักเกณฑ์รวมทั้งการพิจารณาการคืนหลักประกัน ให้คำแนะนำและชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการอุทธรณ์ภาษีอากร

4. ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ฝ่ายเตรียมและบันทึกข้อมูล ฝ่ายประมวลผลมีหน้าที่ปฏิบัติงานควบคุมเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลแบบแสดงรายการภาษี การประมวลข้อมูลภาษีและส่งผลให้แก่หน่วยงานในท้องที่ การเป็นศูนย์ข้อมูลภาษีอากรรวมในท้องที่และให้บริการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการเก็บภาษี การให้บริการทางวิชาการ สนับสนุนการปฏิบัติงานทางคอมพิวเตอร์แก่

หน่วยงาน ในท้องที่ การปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เสียภาษีให้เป็นปัจจุบัน การประสานงานกับ กรมสรรพากรในการสื่อสารข้อมูล

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากร ภาค 12

จากการศึกษาผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในแนวทางและการปฏิบัติ ประกอบด้วยรายละเอียดในขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติการในขั้นตอนการปฏิบัติ (Act) การสังเกตการณ์กระบวนการดำเนินงาน (Observe) และการสะท้อนการปฏิบัติ (Reflect) ในการพัฒนางาน ดังนี้

2.1. การวางแผนการดำเนินงาน (Plan) เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในแนวทางและการปฏิบัติ ในบริบทที่เกี่ยวข้อง ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย

1). ความจำเป็นและความเหมาะสมของการพัฒนางาน

สืบเนื่องจากยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 –2550 และพ.ศ. 2551-2555) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแห่งแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่า ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารององค์กร ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามกรอบการพัฒนาที่กำหนด การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการปรับปรุงวิธีการทำงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นตัวชี้วัดตามเป้าหมายขององค์กร การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อยกระดับการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

2). กระบวนการ และแนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานสรรพากรภาค 12

สำนักงานสรรพากรภาค 12 โดยกรมสรรพากรได้อนุมัติแนวทางการดำเนินงานโครงการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี 2552 เพื่อให้สำนักงานสรรพากรภาค 12 ดำเนินการพัฒนางานในกระบวนการงานด้านการกำกับดูแลผู้เสียภาษี การกิจจัดเก็บและคืนภาษี และการกักกันกฎหมาย

ทั้งนี้พบว่าเพื่อให้กระบวนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานสรรพากรพื้นที่ จังหวัดสงขลา 1 และสงขลา 2 จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา พัทลุง สตูล และ ตรัง มีประสิทธิภาพ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน ประกอบด้วย

1. แต่งตั้งคณะกรรมการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 (คำสั่งสำนักงานสรรพากรภาค 12 ที่ 319/2552 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2552) จำนวน 21 คน ประกอบด้วย สรรพากรภาค ชช. ภาค ผอ.ส่วนทุกส่วน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไปของภาค สรรพากรพื้นที่ และเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง รวม 21 คน มีหน้าที่ดังนี้

1.1. กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานโดยนำจุดอ่อนและจุดแข็งจากการประเมินองค์กรในระดับสรรพากรทุกพื้นที่ (สท.) มาประกอบการพิจารณาตามแนวทาง PMQA การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงค่านิยมและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม

1.2. พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ การคัดเลือกอาสาสมัครเจ้าหน้าที่สรรพากรเป็นทีมเจ้าภาพและทีม Change Champion

1.3. พิจารณาคัดเลือกอาสาสมัครเจ้าหน้าที่สรรพากรเป็นทีมเจ้าภาพและทีม Change Champion

1.4. พิจารณาให้ความเห็นชอบวิทยากรหรือสถาบันที่ทำการฝึกอบรม

1.5. เสนอกรมสรรพากร เพื่อขอยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบ/แนวปฏิบัติ (ถ้ามี)

1.6. ดูแลและติดตามการใช้ทรัพยากรและงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า

1.7. รายงานผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะให้กรมสรรพากรทราบ

2. แต่งตั้งคณะทำงานปรับกระบวนการทศน์สำนักงานสรรพากรภาค 12 ใน 3 กลุ่มภารกิจ ประกอบด้วย กลุ่มภารกิจด้านกำกับดูแล จำนวน 14 คน (คำสั่งสำนักงานสรรพากรภาค 12 ที่ 320/2552 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2552) ภารกิจการจัดเก็บและคืนภาษี จำนวน 17 คน

(คำสั่งสำนักงานสรรพากรภาค 12 ที่ 321/2552 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2552) และภารกิจด้านกฎหมาย จำนวน 13 คน (คำสั่งสำนักงานสรรพากรภาค 12 ที่ 322/2552 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2552) คณะทำงานประกอบด้วย สรรพากรภาค หรือ ชช. ภาคที่รับผิดชอบตามสายงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ (สท.) อย่างน้อย 2 สท. ผู้อำนวยการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นคณะทำงาน ทั้งนี้คณะทำงานในแต่ละภารกิจมีหน้าที่ดังนี้

ด้านกลยุทธ์

1. กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานในแต่ละภารกิจโดยใช้หลัก PMQA
2. ควบคุมดูแลและติดตามการดำเนินงานในแต่ละภารกิจให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด
3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
4. รายงานผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการทราบ

ด้านประชาสัมพันธ์

1. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารให้ความรู้เกี่ยวกับการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2. จัดทำสื่อหรือช่องทางประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่รับรู้เข้าใจและเข้าร่วมโครงการ
3. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ศึกษาวิธีการหรือช่องทางให้คณะทำงานเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กร
4. ติดตามประสานงานอำนวยความสะดวกเพื่อให้การยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพ
5. สรุปผลดำเนินงานเพื่อรายงานคณะกรรมการ

ด้านวิชาการ

1. รวบรวมความรู้ในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของเจ้าหน้าที่ให้เป็นแหล่งรวมความรู้และเผยแพร่ให้ทีมต้นแบบ
2. กำหนดหลักสูตรที่จำเป็นในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทาง PMQA และหลักสูตรต่อเนื่อง
3. จัดอบรมสัมมนาศึกษาดูงานและจัดทำ Workshop ให้แก่คณะกรรมการคณะทำงานและทีมที่เข้าร่วมโครงการ

4. ออกแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. สรุปผลการดำเนินงานด้านวิชาการ รายงานให้คณะกรรมการฯ ทราบ

ด้านการติดตามและประเมินผล

1. ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสรุปผลรายงานต่อ
คณะทำงานแต่ละกลุ่มภารกิจ

2. เก็บข้อมูลตามหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกทีมเจ้าภาพเสนอคณะทำงานกลุ่ม
ภารกิจ เพื่อพิจารณาคัดเลือกทีมเจ้าภาพ

3. เก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของทีมที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ

4. วิเคราะห์และประเมินผลโครงการเพื่อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการใน
ปีงบประมาณต่อไปเสนอต่อคณะกรรมการ

5. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย

6. จัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐาน PMQA แก่บุคลากรสังกัดสำนักงานสรรพากร
ภาค 12 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ

7. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์รับสมัครอาสาสมัครเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงาน
สรรพากรภาค 12 ในกลุ่มภารกิจกฎหมาย จัดเก็บและคืนภาษี และภารกิจกำกับดูแล เป็นทีม
เจ้าภาพจากทุกกลุ่มภารกิจ เพื่อส่งหัวข้อโครงการและรายชื่อผู้ร่วมทีม โดยแต่ละทีมมีคุณสมบัติ
ดังนี้

1). กลุ่มภารกิจด้านการกำกับดูแล เป็นทีมกำกับดูแลที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
โดยมีหัวหน้าทีมใหญ่เป็นหัวหน้าทีมอาสาสมัคร และต้องไม่เป็นคณะกรรมการและคณะทำงาน
โดยเจ้าหน้าที่ 1 คน สมัครได้ 1 ภารกิจ

2). กลุ่มภารกิจด้านการจัดเก็บและคืนภาษี จำนวนสมาชิกในทีมไม่น้อยกว่า 6 คน
แต่ไม่เกิน 8 คน โดยเป็นข้าราชการสังกัด สก. และ/หรือ สท. เดียวกัน และต้องไม่เป็น
คณะกรรมการและคณะทำงาน เจ้าหน้าที่ 1 คน สมัครได้ 1 ภารกิจ ทั้งนี้โครงการที่นำเสนอต้อง
ไม่ซ้ำกับผลงานที่ได้รับรางวัลลำดับที่ 1 – 3 ในปีก่อน (กรณี หน่วยงานดำเนินงานในปีที่ผ่านมา)

3). กลุ่มภารกิจกฎหมาย เป็นข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งไม่สูงกว่าระดับชำนาญ
การพิเศษ ไม่เป็นคณะกรรมการและคณะทำงาน โดยต้องเสนอโครงการที่เป็นภารกิจด้านกฎหมาย
(กระบวนการเร่งรัดพิจารณาอุทธรณ์ คอบข้อหาหรือการดำเนินการทางวินัยและคดี) โครงการที่
นำเสนอต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเองและต้องไม่ขัดต่อข้อกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ

1. การกิจ ในการสมัครของทีมอาสาสมัคร ให้จัดส่งใบสมัครผ่านทาง Internet ถึงคณะกรรมการ โดยโครงการประกอบด้วย 1) ชื่อโครงการ 2) ชื่อทีมงาน 3) รายชื่อสมาชิกและหัวหน้าทีม

4). รายละเอียดของโครงการ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ แนวทาง และวิธีการแก้ไขปัญหา วิธีดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับ คำรับรองของผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าทีม (สภ./สท.) การสำรวจความพึงพอใจของผู้เสียภาษีในแต่ละกลุ่ม การกิจ (pre- stakeholder analysis) และกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

5). จัดฝึกอบรมคณะกรรมการ และคณะทำงานเพื่อทำความเข้าใจเบื้องต้น เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ของกรมสรรพากร และนโยบายความ ผาสุข

6). ทีมอาสาสมัครส่งผลงานโครงการนำเสนอความเปลี่ยนแปลง การสมัครของ ทีมอาสาสมัครให้จัดส่งใบสมัครผ่านทาง Internet ถึงคณะกรรมการ โดยโครงการประกอบด้วย 1) ชื่อโครงการ 2) ชื่อทีมงาน 3) รายชื่อสมาชิกและหัวหน้าทีม 4) รายละเอียดของโครงการ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ แนวทาง และวิธีการแก้ไขปัญหา วิธีดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับ 5) คำรับรองของผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าทีม (สภ./สท.)

7). กิจกรรมคัดเลือกทีมเจ้าภาพ โดยการคัดเลือกจากโครงการที่นำเสนอของทีม อาสาสมัครทีมที่ได้รับการคัดเลือกจะได้เป็นทีมเจ้าภาพ ทั้งนี้ในแต่ละภารกิจ จะดำเนินการคัดเลือก ทีมเจ้าภาพเหลือเพียง 6 ทีม รวมทั้งสิ้น 18 ทีมๆ ละ 10 คน รวมเป็น 180 คน

8). หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกทีมอาสาสมัครเป็นทีมเจ้าภาพ ประกอบด้วย

8.1. คัดเลือกจากโครงการของทีมอาสาสมัครที่สามารถตอบสนองต่อความพึง พื่อใจ ค่านิยม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างรอบคอบและความผาสุขของ ผู้ปฏิบัติงาน

8.2. ต้องเป็นประโยชน์ต่อกรมสรรพากร ทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ลดระยะเวลาหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานและสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน

8.3. กรณีผลรวมคะแนนของทีมอาสาสมัครเท่ากัน ทีมที่ขึ้นใบสมัครลำดับต้น จะได้รับการพิจารณาเป็นลำดับแรก (พิจารณาจากเวลาที่ส่ง File ผลงานที่สมบูรณ์มาถึง คณะกรรมการ)

8.4. การให้คะแนนต้องทำโดยเปิดเผย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

8.5. ไม่นำคะแนนของกรรมการที่ให้ระดับคะแนนสูงสุดและต่ำสุดของทุกทีม มารวมในการคำนวณ

8.5. ไม่นำคะแนนของกรรมการที่ให้ระดับคะแนนสูงสุดและต่ำสุดของทุกทีมมารวมในการคำนวณ

8.6. คณะทำงานพิจารณาให้คะแนนตามเกณฑ์และสรุปผลนำเสนอคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาคัดเลือกทีมอาสาสมัครเข้ามาเป็นเจ้าภาพภารกิจละ 6 ทีม

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน

คณะทำงานกำหนดวิธีพิจารณาเค้าโครงการงาน/เรื่องและให้คะแนนในแต่ละส่วน (โดยทีมที่ผ่านเกณฑ์ต้องได้คะแนนรวม ไม่น้อยกว่า 60) ประกอบด้วย

1. ความเป็นมาและสาเหตุของปัญหา	10 คะแนน
2. วัตถุประสงค์	10 คะแนน
3. แนวทางและวิธีการแก้ปัญหา	30 คะแนน
4. วิธีดำเนินการ	40 คะแนน
5. ผลการทดลองและประโยชน์คาดว่าจะได้รับ	10 คะแนน

รวม 100 คะแนน

9). จัดให้มีการฝึกอบรมทีมเจ้าภาพ จากการคัดเลือกทีมอาสาสมัครเข้ามาเป็นทีมเจ้าภาพ ภารกิจละ 3 ทีมๆ ละ 8-10 คน รวมจำนวน 90 คน เพื่อสร้างความความเข้าใจและตระหนักความสำคัญของนโยบายที่สนองต่อความพึงพอใจ ค่านิยม วัฒนธรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนโยบายความผาสุกของบุคลากรในองค์กร

10). ทีมเจ้าภาพนำผลการปรับปรุงโครงการไปลงมือปฏิบัติ

11). จัดทำ Pre stakeholder analysis

12). ทีมเจ้าภาพนำเสนอผลการดำเนินงานโครงการ

13). พิจารณาทีมเจ้าภาพที่มีผลการพิจารณาผ่านเกณฑ์ประเมินที่กำหนด และประกาศ ผลทีม Change Champion ภารกิจละ 3 ทีม การมอบใบประกาศเกียรติคุณ และเผยแพร่ผลงานของทีม Change Champion ด้วยเว็บไซต์ของสำนักงานสรรพากรภาค 12

14). การศึกษาดูงานเชิงบูรณาการ Change Champion เพื่อผลสัมฤทธิ์ระดับ Successful Level การอบรมต่อยอดในหลักสูตรสร้างความผาสุกในการทำงาน ด้วยการศึกษาดูงานนอกสถานที่

15). รายงานสรุปผลการประเมินผลงานของทีมที่เข้าร่วมโครงการโดยเรียงลำดับทีมที่มีผลงานเป็นเลิศรายกลุ่มภารกิจๆ ละ 3 ทีม ทั้งนี้ได้กำหนดให้ทีม Change Champion จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการต่อเนื่องระยะหนึ่ง เพื่อทำการสรุปผลการดำเนินงานปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อกรมสรรพากรโดยลำดับต่อไป

3). จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ

จากภาพรวมกระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ซึ่งได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามกรอบการพัฒนาที่กำหนด โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการปรับปรุงวิธีการทำงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Award : PMQA) เป็นตัวชี้วัดตามเป้าหมายขององค์กร การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อยกระดับพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 สำนักงานสรรพากรภาค 12 ได้จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต ปัตตานี เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโครงการในขั้นตอนแนวทางและการปฏิบัติ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งที่ 50140/2552 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2552 แต่งตั้งคณะทำงานโครงการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้งนี้ คณะทำงานได้กำหนดลักษณะงานที่ปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการใน 2 กระบวนการ ดังนี้

3. 1. การสร้างความรู้ความเข้าใจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 การให้ความรู้ด้วยวิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมปฏิบัติ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ขั้นบูรณาการกระบวนการคิด : เนื้อหาหลักสูตร วิธีการอบรมและกิจกรรม การปฏิบัติ

Module1.การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการปูพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ ในบริบทของสำนักงาน สรรพากรภาค 12

Module 2.การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงการ
ขับเคลื่อนแผนการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานสรรพากร ภาค 12 (PMQA)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นพิชิตกระบวนการงาน: เนื้อหาหลักสูตร วิธีการอบรมและกิจกรรมการ ปฏิบัติ

Module 3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการปรับกระบวนการทัศน์
กลุ่มภารกิจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กิจกรรมปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การติดตามนิเทศโครงการพัฒนากระบวนการงานของทีมเจ้าภาพ ณ หน่วยงาน
ต้นสังกัด

2. Pre Stake holder Analysis ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 และ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นสืบสานกระบวนการปฏิบัติ: เนื้อหาหลักสูตร วิธีการอบรมและกิจกรรมการพัฒนา

Module 4. การศึกษาเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพสำหรับทีม Change Champion ที่มีผลการพัฒนาที่เป็นเลิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ ระดับ Successful Level (การศึกษาดูงาน)

3.2. งานให้คำปรึกษาประกอบด้วย

1). การให้คำปรึกษา /เป็นที่ปรึกษาและให้ความรู้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้วยกระบวนการเรียนรู้ (Action Learning) การผสมผสานเน้นให้ผู้ร่วมโครงการเป็นศูนย์การเรียนรู้ ให้ความรู้และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้กลุ่มเป้าหมาย ด้วยเทคนิค Working Training /Training focus โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์โดยใช้กรณีศึกษา ตลอดจนการศึกษาดูงาน ประกอบด้วยกิจกรรมภาควิชาการและภาคปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สรุปบทเรียนตามเกณฑ์ PMQA เพื่อพัฒนาสู่ขั้น Successful Level ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในโอกาสต่อไป และจัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้เสียภาษีที่มีต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ประกอบด้วยกลุ่มภารกิจภารกิจกฎหมาย จัดเก็บและคืนภาษี และการกำกับดูแล

2). การร่วมให้คำปรึกษาในการคัดเลือกทีมเจ้าภาพ

3). การร่วมให้คำปรึกษาในการติดตามและประเมินผลโครงการของทีมเจ้าภาพ

4). การร่วมให้คำปรึกษาในการคัดเลือกทีมเจ้าภาพเป็นทีม Change Champion การพิจารณาทีมเจ้าภาพที่มีผลการพิจารณาผ่านเกณฑ์ประเมินที่กำหนด การประกาศผลทีม Change Champion ภารกิจละ 3 ทีม การมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการเผยแพร่ผลงานของทีม Change Champion ด้วยเว็บไซต์ ของสำนักงานสรรพากรภาค 12

3.3. การปฏิบัติการพัฒนางาน (Act) ในขั้นตอนการปฏิบัติ (Implementation)

การปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ตามแนวทางกิจกรรมในขั้นตอนการปฏิบัติ การให้คำปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการสร้างความรู้ ความเข้าใจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นบูรณาการกระบวนคิด : เนื้อหาหลักสูตร วิธีการอบรมและกิจกรรมการพัฒนา จัดให้มีการกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการฝึกอบรมในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานสรรพากรภาค 12 ให้กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อพัฒนาและสร้างทีมงานในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 1 และสงขลา 2 ยะลา ปัตตานี นราธิวาส พัทลุง สตูล และตรัง ให้สามารถพัฒนาระบบงานและบริการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษา ส่วนราชการและสำนักงานสรรพากรภาค/จังหวัด

ทั้งนี้การประเมินผลการเรียนรู้เบื้องต้นด้วยกระบวนการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้นุเคราะห์เป้าหมายได้จัดให้มีการประเมินการฝึกอบรมด้วยการสังเกต และแบบประเมินโครงการเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโครงการที่มีประสิทธิภาพ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม รายการประเมินประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าอบรม สถานภาพ เพศ ภารกิจที่รับผิดชอบ ตำแหน่ง และคำถามความคิดเห็นต่อการเข้าร่วมโครงการ ด้านการจัดการฝึกอบรม การประเมินวิทยากรโดยรวมและการพัฒนาของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป ทั้งนี้ลักษณะของคำถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ลักษณะของคำถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับดีมาก
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับดี
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับควรปรับปรุง
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับควรปรับปรุงอย่างยิ่ง

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เข้าอบรม มีเกณฑ์ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับดีมาก
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับดี
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับควรปรับปรุง



ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นเหมาะสมระดับควรปรับปรุง
อย่างยิ่ง

Module1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการปูพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในบริบทของสำนักงานสรรพากรภาค 12

ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการปูพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในบริบทของสำนักงานสรรพากรภาค 12 จำนวน 2 รุ่นๆ ละ 202 คน จำนวนรุ่นละ 3 วัน รุ่นที่ 1 ระหว่าง วันที่ 8 - 10 เมษายน 2552 ณ โรงแรมหาดแก้วรีสอร์ท อำเภอลำลูกเกด จังหวัดสงขลา และรุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 27 - 29 เมษายน 2552 ณ โรงแรมบี.พี. สมิหลาบีช อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

เนื้อหาสาระ ประกอบด้วยหมวดวิชา

- การพัฒนาระบบราชการ : การปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา)
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : PMQA Model (ดร.พิสันต์ นุ่นเกลี้ยง)
- หลักการของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA Criteria) เกณฑ์ 7 หมวดและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ PMQA/ RM Individual Scorecard / IT & KM HR Scorecard ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการปีงบประมาณ 2552 (ดร.พิสันต์ นุ่นเกลี้ยง)
- ระบบประเมินตามเกณฑ์ PMQA การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (SAR) ตามเกณฑ์ PMQA (ดร.พิสันต์ นุ่นเกลี้ยง)
- การค้นหา Opportunity for Improvement (ดร.พิสันต์ นุ่นเกลี้ยง)
- การจัดทำแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Action Plan) เพื่อพัฒนา Opportunity for Implement : OFIs (ข้อเสนอโอกาสในการปรับปรุงองค์กร) (ดร.พิสันต์ นุ่นเกลี้ยง)

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรกลุ่มเป้าหมายใน 3 กลุ่มภารกิจ ได้แก่ ภารกิจกำกับดูแล ภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี และภารกิจกฎหมาย ให้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทุกระดับมาตรฐานสากลซึ่งเป็นกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การทำงานใหม่ การพัฒนาระบบงาน การทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะและเป็นพลังในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร ตลอดจนเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และสามารถปรับใช้ในขั้นตอนการปฏิบัติ (To Implement) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ในส่วนความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วยบุคลากรของหน่วยงานต่างๆในสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อพัฒนาภารกิจ 3 ด้านได้แก่ ด้านการกำกับดูแล ด้านการจัดเก็บและคืนภาษี และด้านกฎหมาย โดยใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จำนวน 2 รุ่นๆ ละ 202 คน รวม 404 คน

การประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปูพื้นฐานการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในบริบทของสรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12

1. ข้อมูลทั่วไป ของผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปูพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในบริบทของสรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน รุ่นที่ 1 -2 รวม 340 คน แยกการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายชื่อ โดยแสดงจำนวน ร้อยละ จำแนกตาม เพศ ภารกิจที่รับผิดชอบ และตำแหน่ง ซึ่งผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 282 คน (ร้อยละ 82.94) และชาย จำนวน 58 คน (ร้อยละ 17.06) และจำแนกตามภารกิจที่รับผิดชอบ พบว่า มีภารกิจที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแล จำนวน 166 คน (ร้อยละ 48.82) รองลงมามีภารกิจรับผิดชอบด้านการจัดเก็บภาษีและคืนเงิน จำนวน 141 คน (ร้อยละ 41.47) และภารกิจที่รับผิดชอบด้านกฎหมาย จำนวน 33 คน (ร้อยละ 9.71) ส่วนการจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบประเมิน พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งในระดับ 6-7 มากที่สุด จำนวน 280 คน (ร้อยละ 82.36) รองลงมาระดับ 4-5 จำนวน 38 คน (ร้อยละ 11.18) ระดับ 1-3 และระดับ 8 ขึ้นไป ในจำนวนที่เท่ากันจำนวน 11 คน (ร้อยละ 3.23) รายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมินจำแนกตามเพศ การกิจที่รับผิดชอบ และระดับตำแหน่ง

รายการ	จำนวน (คน) n=340	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	282	82.94
ชาย	58	17.06
ภารกิจที่รับผิดชอบ		
ภารกิจกำกับดูแล	166	48.82
ภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี	141	41.47
ภารกิจกฎหมาย	33	9.71
ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 1-3	11	3.23
ระดับ 4-5	38	11.18
ระดับ 6-7	280	82.36
ระดับ 8 ขึ้นไป	11	3.23

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น เกี่ยวกับการเข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปฏิ
พื้นฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในบริบทของสรรพากร สำนักงานสรรพากร
ภาค12

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าร่วมการฝึกอบรม ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลความถี่ ร้อยละ
ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอบรมใน
ภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีความพึงพอใจในภาพรวมต่อการฝึกอบรม
อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.85$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในรายด้าน มีความพึงพอใจต่อวิทยากรโดยรวมมาก
ที่สุด และพิจารณาในแต่ละกิจกรรม พบว่า

มีความพึงพอใจต่อกิจกรรม 3 อันดับแรก คือ มีความพึงพอใจต่อวิทยากรในการ
บรรยาย เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: PMQA Model ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมา
เรื่องการประเมินตามเกณฑ์ PMQA ($\bar{X} = 4.29$) และเรื่องการปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และ
ค่านิยม ($\bar{X} = 4.20$) รายละเอียดตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดง ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปูพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐในบริบทของสรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง			
การจัดการฝึกอบรม								
1. การติดต่อประสานงานก่อนการอบรม	15 (5.70)	170 (42.70)	134 (44.60)	19 (5.70)	2 (1.30)	3.52	0.69	ดี
2. ช่วงเวลาที่จัดฝึกอบรม	10 (5.10)	123 (48.40)	126 (33.10)	73 (12.10)	8 (1.30)	3.18	0.83	ปานกลาง
3. ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม	31 (15.30)	184 (59.20)	101 (21.70)	23 (3.80)	1 (3.80)	3.67	0.72	ดี
4. ที่พักระหว่างการฝึกอบรม	34 (17.80)	202 (53.50)	93 (25.50)	10 (3.20)	1 (3.80)	3.77	0.67	ดี
5.อาหารและเครื่องดื่ม	13 (3.80)	136 (28.70)	137 (42.00)	43 (19.10)	11 (6.40)	3.27	0.82	ปานกลาง
6. สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม	21 (5.70)	200 (51.60)	113 (40.10)	6 (2.50)	-	3.69	0.60	ดี
7. เอกสารประกอบการบรรยาย	60 (17.20)	204 (52.20)	68 (26.80)	6 (3.20)	2 (0.60)	3.92	0.70	ดี
8. การบริหารจัดการต่างๆ และการบริการในระหว่างการดำเนินการฝึกอบรม	28 (5.10)	186 (41.40)	99 (38.90)	23 (12.10)	4 (2.50)	3.60	0.73	ดี
9. รูปแบบของการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม	26 (3.80)	211 (59.90)	95 (32.50)	6 (3.20)	2 (0.60)	3.74	0.63	ดี
10. การจัดการฝึกอบรมโดยรวม	22 (3.80)	214 (60.50)	90 (29.90)	12 (5.10)	2 (0.60)	3.71	0.66	ดี
รวม						3.61	0.71	ดี

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง			
11. เรื่อง วิชาการบริหารงานภาครัฐของกรมสรรพากร (คุณฉันทนา สวรรค์วานิช และคุณวีระ ภักดินฤพัทธ์	41 (8.90)	176 (49.00)	112 (37.60)	9 (3.20)	2 (1.30)	3.71	0.72	ดี
12. เรื่อง การปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา)	99 (29.12)	211 (62.06)	30 (8.82)	-	-	4.20	0.58	ดี
13. เรื่อง การละลายพฤติกรรม (คุณวิสุรย์ เมตตาจิตร และคณะวิทยากร)	83 (24.41)	207 (60.88)	45 (13.24)	4 (1.18)	1 (0.29)	4.08	0.66	ดี
14. เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: PMQA Model (ดร.พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง)	143 (42.06)	180 (52.94)	17 (5.00)	-	-	4.37	0.57	ดี
15. การประเมินตามเกณฑ์ PMQA	128 (37.65)	180 (52.94)	32 (9.41)	-	-	4.29	0.62	ดี
16. เรื่อง การปฏิบัติงานด้วยความผาสุก(รศ.สมปราชญ์ อัมมะพันธุ์ และ ผศ.สนอง สุวรรณวงศ์)	93 (27.35)	207 (60.88)	39 (11.47)	1 (0.29)	-	4.16	0.61	ดี
17. เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนา (ดร.พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง)	95 (27.94)	191 (56.18)	54 (15.88)	-	-	4.13	0.65	ดี
18. เรื่อง การนำเสนอแผนกลยุทธ์ ทบทวนและสรุป (คณะวิทยากร)	90 (26.47)	199 (58.53)	50 (14.71)	1 (0.29)	-	4.11	0.64	ดี
รวม						4.13	0.63	ดี

ตารางที่ 2 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง			
19. ได้รับความรู้ตามจุดประสงค์ของการฝึกอบรม	24 (7.06)	211 (62.06)	104 (30.59)	1 (0.29)	-	3.77	0.57	ดี
20. ความสามารถที่จะนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้	28 (8.24)	195 (57.35)	115 (33.82)	2 (0.59)	-	3.74	0.61	ดี
21. แรงจูงใจที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	27 (7.94)	213 (62.65)	97 (28.53)	3 (0.88)	-	3.78	0.59	ดี
22. ความพึงพอใจที่มีต่อระบบ PMQA	46 (13.53)	217 (63.82)	72 (21.18)	5 (1.47)	-	3.90	0.63	ดี
รวม						3.80	0.60	ดี
รวมทั้งหมด						3.85	0.65	ดี

3. ผลการดำเนินงาน

3.1 ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปูพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในบริบทของสรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย กลุ่มเป้าหมายภารกิจกำกับดูแล จัดเก็บและคืนภาษีและภารกิจกฎหมาย มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับใช้ในขั้นตอนการปฏิบัติและสามารถพัฒนาการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ การจัดทำโครงการเพื่อปรับปรุงกระบวนการที่เป็นปัญหาและตอบสนองต่อความพึงพอใจ ค่านิยม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความผาสุกของผู้ปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์ต่อกรมสรรพากรทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ลดระยะเวลา หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

3.2 การจัดกิจกรรมที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คือการสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระดับมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ และสามารถพัฒนางานในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ประเมินพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) และคำรับรองการปฏิบัติราชการ สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และการปรับใช้ขั้นตอนการปฏิบัติ (To Implement) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางาน

4.1. ด้านวิชาการ

1). เนื้อหาตามหลักสูตรมีรายละเอียดมากซึ่งต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล ควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกอบรมมากขึ้น เช่น 5 วัน หรือมากกว่า ทั้งนี้ ข้อมูลสะท้อนบางส่วนเห็นว่าไม่ควรจัดการฝึกอบรมในวันเสาร์ – อาทิตย์หรือวันหยุดราชการ ส่วนวิธีการเรียนรู้ ควรจัดให้มีกิจกรรมปฏิบัติ(Workshop) ในทุกเนื้อหาบริบทที่เรียนรู้ และควรจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ PMQA ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและบุคลากรของหน่วยงาน สำนักงานสรรพากรภาค 12 เพื่อให้เข้าใจในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนการติดตามนิเทศการดำเนินงานที่เป็นระบบต่อเนื่อง

2). ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาบางส่วนไม่เข้าใจกระบวนการ PMQA ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคในขั้นตอนการปฏิบัติ ในการสนับสนุนการพัฒนางานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหน่วยงานโดยควรจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนากระบวนการ PMQA ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

3). ควรจัดให้มีการสรุปบทเรียนเมื่อดำเนินงานโครงการแล้วเสร็จ โดยจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำเสนอการพัฒนากระบวนการ PMQA ที่สำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อเป็น Best Practice ตัวอย่างการเรียนรู้และเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

4.2. ด้านการบริหารโครงการ

1). ควรปรับปรุง/แก้ไข หรือให้ความสะดวก ในขั้นตอนการประสานงาน/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานฝึกอบรม เช่น ที่พัก อาหาร แสงสว่างห้องฝึกอบรม ระยะเวลาที่เหมาะสม (เพิ่มวันให้สอดคล้องกับเนื้อหา) กิจกรรมการละลายพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม การจัดห้องฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมในสภาพพร้อมใช้งานได้จริง

2). ควรจัดฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจต่อเนื่องเป็นระยะๆ ควรจัด Workshop ฝึกปฏิบัติในระหว่างการฝึกอบรมเนื่องจากมีเนื้อหาวิชาการมาก และบางส่วนไม่มีความรู้พื้นฐาน PMQA มาก่อนทำให้ยากในการทำความเข้าใจในช่วงแรก และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภารกิจอื่นๆ ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจแนวปฏิบัติ PMQA ในทิศทางเดียวกัน

Module 2.การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนแผนการพัฒนาระบบบริหาร จัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ดำเนินการ จำนวน 1 รุ่น จำนวน 180 คน ระหว่างวันที่ 10-12 มิถุนายน 2552 ณ หาดแก้วรีสอร์ท อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา

เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย หมวดวิชา

- การบริหารงานภาครัฐ ของกรมสรรพากร
- การพัฒนาระบบราชการ : การปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- การพัฒนาคุณภาพการบริการบริหารจัดการภาครัฐ : PMQA Model
- หลักการของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA Criteria)

เกณฑ์ 7 หมวด และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ PMQA/ RM Individual Scorecard / IT & KM/ HR Scorecard ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

- ระบบประเมินตามเกณฑ์ PMQA การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (SAR) ตามเกณฑ์ PMQA
- การจัดทำแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Action Plan) เพื่อพัฒนา Opportunity for Improvement : OFIs (ข้อเสนอโอกาสในการปรับปรุงองค์กร)

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทีมอาสาสมัครเป็นทีมเจ้าภาพในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 โดยกำหนดให้ทีมอาสาสมัครเป็นทีมเจ้าภาพส่งผลงานโครงการนำเสนอความเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงกระบวนการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การวิพากษ์เพื่อพัฒนาโครงการก่อนนำไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่เป้าหมาย และสนับสนุนกิจกรรม Good Practice เพื่อไปสู่ Best Practice

กลุ่มเป้าหมาย ทีมอาสาสมัครเป็นทีมเจ้าภาพสมัครและส่งผลงานโครงการนำเสนอความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานตามเกณฑ์ประเมิน PMQA และได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เป็นทีมเจ้าภาพ เพื่อให้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายที่ตอบสนองความพึงพอใจ ค่านิยม วัฒนธรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนโยบายความผาสุกของบุคลากรในองค์กร กลุ่มภารกิจละ 6 ทีมๆ ละ 8-10 คน รวม 180 คน

การประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนแผนการพัฒนาระบบบริหาร จัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

1.ข้อมูลทั่วไป ของผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการผู้นำการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนแผนการพัฒนา

ระบบบริหาร จัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 168 คน แยกการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายชื่อ โดยแสดงจำนวน ร้อยละ จำแนกตาม เพศ ภารกิจที่รับผิดชอบ และตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 95 คน (ร้อยละ 56.54) เป็นหญิง จำนวน 73 คน (ร้อยละ 43.45)และ จำแนกตามภารกิจที่รับผิดชอบ มีภารกิจที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแล จำนวน 66 คน (ร้อยละ 39.28) ด้านการจัดเก็บและคืนภาษี และภารกิจรับผิดชอบด้านกฎหมาย จำนวนที่เท่ากัน จำนวน 51 คน (ร้อยละ 30.35) ส่วนการจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบประเมิน พบว่า ส่วนใหญ่มี ตำแหน่งใน ระดับ 6-7 มากที่สุด จำนวน 102 คน (ร้อยละ 60.71) รองลงมา ระดับ 4-5 จำนวน 41 คน (ร้อยละ 24.48) ระดับ 1-3 จำนวน 17 คน (ร้อยละ 10.11)และระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 8 คน (ร้อยละ 4.76) รายละเอียดตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามเพศ ภารกิจที่รับผิดชอบ และระดับตำแหน่ง

เพศ	จำนวน (คน) n = 168	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	95	56.54
หญิง	73	43.45
ภารกิจที่รับผิดชอบ		
ภารกิจกำกับดูแล	66	39.28
ภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี	51	33.35
ภารกิจกฎหมาย	51	33.35
ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 1-3	17	10.11
ระดับ 4-5	41	24.48
ระดับ 6-7	102	60.71
ระดับ 8 ขึ้นไป	8	4.76

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนแผนการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากร ภาค 12

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมตามหลักสูตรดังกล่าว ด้วยการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอบรม ใน ภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เข้าร่วมโครงการ มีความพึงพอใจในภาพรวม ต่อโครงการฯ อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.84$) และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่ามีความพึงพอใจ ต่อวิทยากรโดยรวมมากที่สุด อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.22$) และพิจารณาในแต่ละกิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีความพึงพอใจต่อวิทยากรบรรยาย เรื่อง การสังเคราะห์บริบทของระบบงาน กับมาตรฐาน PMQA มากที่สุด อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีความพึงพอใจด้านการพัฒนาของผู้เข้าอบรม อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.96$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละ กิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีความพึงพอใจที่มีต่อระบบ PMQA อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.04$) รายละเอียดตารางที่ 4



ตารางที่ 4 แสดงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้เข้า
ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนแผนการพัฒนา
ระบบบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง			
การจัดการฝึกอบรม								
1. การติดต่อประสานงาน	7 (6.30)	64 (57.10)	33 (29.50)	6 (5.40)	2 (1.80)	3.61	0.76	ดี
2. ช่วงเวลาที่จัดฝึกอบรม	5 (4.50)	60 (53.60)	30 (26.80)	14 (12.50)	3 (2.70)	3.45	0.86	ปานกลาง
3. ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม	12 (10.70)	58 (51.80)	36 (32.10)	5 (4.50)	1 (0.90)	3.67	0.76	ดี
4. ที่พักระหว่างการฝึกอบรม	13 (11.60)	60 (53.60)	35 (31.30)	4 (3.60)	-	3.73	0.71	ดี
5. อาหารและเครื่องดื่ม	2 (1.80)	55 (49.10)	41 (36.60)	11 (9.80)	3 (2.70)	3.38	0.79	ปานกลาง
6. สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม	4 (3.60)	68 (60.70)	36 (32.10)	3 (2.70)	1 (0.90)	3.63	0.64	ดี
7. เอกสารประกอบการบรรยาย	10 (8.90)	74 (66.10)	27 (24.10)	1 (0.90)	-	3.82	0.58	ดี
8. การบริหารจัดการต่างๆ และการบริการในระหว่างการดำเนินการฝึกอบรม	9 (8.00)	72 (64.30)	30 (26.80)	-	1 (0.90)	3.79	0.62	ดี
9. รูปแบบของการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม	9 (8.00)	74 (66.10)	28 (25.00)	-	1 (0.90)	3.80	0.61	ดี
10. การจัดการฝึกอบรมโดยรวม	14 (12.50)	69 (61.60)	28 (25.00)	1 (0.90)	-	3.86	0.62	ดี
รวม						3.67	0.699	ดี

ตารางที่ 4 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง			
การประเมินวิทยากรโดยรวมในแต่ละหัวข้อ								
11. เรื่อง การนำเสนอโครงการงานการวิพากษ์/ ข้อเสนอแนะโครงการ	31 (27.70)	63 (56.30)	16 (14.30)	2 (1.80)	-	4.10	0.69	ดี
12. เรื่อง การสังเคราะห์บริบทของระบบงานกับมาตรฐาน PMQA (อาจารย์พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง)	43 (38.40)	59 (52.70)	10 (8.90)	-	-	4.29	0.62	ดี
13. เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการ Action Plan แบบครบวงจร (ODCA)(อาจารย์พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง)	40 (35.70)	61 (54.50)	11 (9.80)	-	-	4.26	0.62	ดี
รวม						4.22	0.64	ด
การพัฒนาของผู้เข้าอบรม								
14. ได้ความรู้ตามจุดประสงค์ของการฝึกอบรม	13 (11.60)	83 (74.10)	16 (14.30)	-	-	3.97	0.51	ดี
15. ความสามารถที่จะนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้	11 (9.80)	78 (69.60)	23 (20.50)	-	-	3.89	0.54	ดี
16. แรงจูงใจที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	14 (12.50)	76 (67.90)	22 (19.60)	-	-	3.93	0.56	ดี
17. ความพึงพอใจที่มีต่อระบบ PMQA	19 (17.00)	78 (69.60)	15 (13.40)	-	-	4.04	0.55	ดี
รวม						3.96	0.54	ด
รวมทั้งหมด						3.84	0.65	ด

3. ผลการดำเนินงาน

3.1. ทีมเจ้าภาพจากกลุ่มภารกิจกำกับดูแล จัดเก็บภาษีและค่าน้ำ และภารกิจกฎหมาย มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสรรพากรภาค 12 การปรับใช้ขั้นตอนการปฏิบัติ และสามารถพัฒนาการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ การจัดทำโครงการเพื่อปรับปรุงกระบวนการที่เป็นปัญหาและสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจ ค่านิยม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความผาสุกของผู้ปฏิบัติ เป็นประโยชน์ต่อกรมสรรพากร

ทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ลดระยะเวลาหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการพัฒนางาน PMQA

3.2. การจัดกิจกรรมที่บรรลุวัตถุประสงค์ คือ สร้างความรู้ความเข้าใจของกลุ่มเป้าหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานสากลในอนาคตเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทํางานใหม่ การพัฒนาระบบงาน การทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะและเป็นพลังในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร ตลอดจนยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ตามเกณฑ์ประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และคำรับรองการปฏิบัติราชการสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และการปรับใช้ขั้นตอนการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ข้อเสนอเพื่อพัฒนางาน

4.1. ด้านวิชาการ

1). ควรสร้างความพร้อมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม และทีมงานเนื่องจากบางส่วนไม่ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปูพื้นฐานการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในบริบทของสรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 (ขั้นตอนที่ 1) การสร้างความเข้าใจ ในขั้นตอนการพัฒนากระบวนการงานที่นำเสนอเพื่อให้สามารถพัฒนากระบวนการที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงและควรเพิ่มเติมกิจกรรมปฏิบัติในขั้นตอน Action Plan ตลอดจนรายละเอียดในโครงการ

2). ควรมีระยะเวลาในการนำเสนอโครงการเพียงพอในการนำเสนอและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาโครงการและการศึกษารายละเอียดโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3). กรณีภารกิจกำกับดูแล โดยลักษณะงานจะต้องทำให้ผู้มีหน้าที่เสียภาษีไปเสียภาษีด้วยความเต็มใจ ซึ่งไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงเพราะโดยทั่วไปมนุษย์ย่อมรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้เสมอออกอร์ปกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ผลสำเร็จของภารกิจจึงเป็นไปได้ยากในภาวะปัจจุบัน

4.2 ด้านการบริหารโครงการ

ควรมีการพัฒนางานบริหารโครงการ กรณีการใช้เวลาภาคกลางคืนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ให้มากที่สุด ในขณะที่บางส่วนต้องการพักผ่อน การประสานงานการจัดกิจกรรมเวทีการเรียนรู้ (กำหนดการ) ให้กลุ่มเป้าหมายในกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การเตรียมการนำเสนอ สื่อ

และอุปกรณ์ ระยะเวลา การนำเสนอ ผู้นำเสนอ การเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนา
โครงการ และควรประสานงานโดยแจ้งล่วงหน้า อย่างน้อย 2 สัปดาห์

**ขั้นตอนที่ 2 ขั้นพินิจกระบวนการงาน เนื้อหาหลักสูตร วิธีการอบรมและกิจกรรมพัฒนา
ประกอบด้วย**

**Module 3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปรับกระบวนการทัศน์กลุ่มภารกิจ การ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ดำเนินการระหว่างวันที่ 13
-14 มิถุนายน 2552 ณ โรงแรมบี.พี. สมิหลาบีช อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา**

เนื้อหาสาระประกอบด้วยหมวดวิชา

- การพัฒนาระบบราชการ: การปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : PMQA Model

หลักการของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA Criteria) เกณฑ์ 7 หมวด
และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ PMQA/ RM Individual Scorecard / IT & KM HR Scorecard
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

- ระบบประเมินตามเกณฑ์ PMQA การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (SAR) ตามเกณฑ์
PMQA

- การทำหน้าที่ Chief Change Officer เพื่อการเปลี่ยนแปลงตามเกณฑ์ PMQA
- การค้นหาโอกาสเพื่อการพัฒนาเชิงบริหาร Opportunity for Improvement : OFIs

(ข้อเสนอโอกาสในการปรับปรุงองค์กร)

- การปฏิบัติงานด้วยความผาสุก

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานปรับกระบวนการทัศน์กลุ่มภารกิจ
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สำนักงานสรรพากรภาค 12 ให้สามารถเป็น
ที่ปรึกษาของทีมงานอาสาสมัครเป็นเจ้าภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในขั้นตอน
ของการปฏิบัติ

กลุ่มเป้าหมาย คณะทำงานปรับกระบวนการทัศน์กลุ่มภารกิจ/กลุ่มงาน ประกอบด้วยภารกิจ
ด้านกำกับดูแล จำนวน 14 คน (คำสั่งสำนักงานสรรพากรภาค 12 ที่ 320/2552 ลงวันที่ 19
กุมภาพันธ์ 2552) ภารกิจการจัดเก็บและคืนภาษี จำนวน 17 คน (คำสั่งสำนักงานสรรพากรภาค 12
ที่ 321/2552 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2552) และภารกิจด้านกฎหมาย จำนวน 13 คน (คำสั่ง
สำนักงานสรรพากรภาค 12 ที่ 322/2552 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2552) รวม 49 คน

การประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปรับกระบวนการทัศน์กลุ่มภารกิจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปรับกระบวนการทัศน์กลุ่มภารกิจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 39 คน แยกการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายข้อ โดยแสดงจำนวน ร้อยละ จำแนกตาม เพศ ภารกิจที่รับผิดชอบ และ ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 24 คน (ร้อยละ 61.54) และชาย จำนวน 15 คน (ร้อยละ 38.64) เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบประเมิน พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งในระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 23 คน (ร้อยละ 58.97) รองลงมา ระดับ 6-7 จำนวน 14 คน (ร้อยละ 35.90) ระดับ 4-5 จำนวน 2 คน (ร้อยละ 5.13) รายละเอียดตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามเพศ และระดับตำแหน่ง

รายการ	จำนวน (คน) n = 39	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	15	38.46
หญิง	24	61.54
ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 4-5	2	5.13
ระดับ 6-7	14	35.90
ระดับ 8 ขึ้นไป	23	58.97

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการปรับกระบวนการทัศน์ กลุ่มภารกิจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม ด้วยการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอบรม ในภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีความพึงพอใจในภาพรวมต่อโครงการ อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจต่อวิทยากรโดยรวมมากที่สุด อยู่ใน

ระดับดี ($\bar{X}=4.68$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละกิจกรรม ผู้เข้าร่วมโครงการ มีความพึงพอใจต่อวิทยากรบรรยาย เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : PMQA Model/ การพัฒนาองค์กรสู่สากลและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ PMQA RM Individual IT & KM HR Scorecard ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2552 มากที่สุด อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.77$) รองลงมา มีความพึงพอใจด้านการพัฒนาของผู้เข้าอบรม อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.14$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละกิจกรรม พบเช่นเดียวกันว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีความพึงพอใจที่มีต่อแรงจูงใจที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X}=4.10$) รายละเอียดตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นของผู้อบรมเชิงปฏิบัติการปรับกระบวนการทัศนกลุ่มภารกิจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง			
การจัดการฝึกอบรม								
1. การติดต่อประสานงานก่อนการอบรม	- (66.70)	26 (66.70)	11 (28.20)	2 (5.10)	-	3.62	0.59	ดี
2. ช่วงเวลาที่จัดฝึกอบรม	1 (2.60)	27 (69.20)	7 (17.90)	4 (10.30)	-	3.64	0.70	ดี
3. ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม	8 (20.50)	30 (76.90)	1 (2.60)	-	-	4.18	0.45	ดี
4. ที่พักระหว่างการฝึกอบรม	8 (20.50)	31 (79.50)	-	-	-	4.21	0.40	ดี
5. อาหารและเครื่องดื่ม	-	29 (74.40)	8 (20.50)	2 (5.10)	-	3.69	0.56	ดี
6. สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม	6 (15.40)	30 (76.90)	3 (7.70)	-	-	4.08	0.48	ดี
7. เอกสารประกอบการบรรยาย	5 (12.80)	27 (69.20)	7 (17.90)	-	-	3.95	0.56	ดี
8. การบริหารจัดการต่างๆ และการบริการในระหว่างการค้าเนินการฝึกอบรม	2 (5.10)	31 (79.50)	5 (12.80)	-	1 (2.60)	3.85	0.63	ดี

ตารางที่ 6 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง			
9. รูปแบบของการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม	6 (15.40)	27 (69.20)	5 (12.80)	1 (2.60)	-	3.97	0.62	ดี
10. การจัดการฝึกอบรมโดยรวม	7 (17.90)	26 (66.70)	5 (12.80)	1 (2.60)	-	4.00	0.64	ดี
รวม						3.92	0.56	ด
การประเมินวิทยากรโดยรวมในแต่ละหัวข้อ								
11. เรื่อง การปรับกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในความสำเร็จของการพัฒนางานตามระบบ PMQA	27 (69.20)	10 (25.60)	2 (5.10)	-	-	4.64	0.58	ดี
12. เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : PMQA Model/ การพัฒนาองค์กรสู่สากลและความเชื่อมโยงขององค์กรประกอบ PMQA RM Individual IT & KM HR Scorecard ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2552 (อาจารย์พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง)	30 (76.90)	9 (23.10)	-	-	-	4.77	0.42	ดี
13. เรื่อง การปฏิบัติงานด้วยความผาสุก (ผศ.สนอง สุวรรณวงศ์)	25 (64.10)	14 (35.90)	-	-	-	4.64	0.48	ดี
รวม						4.68	0.49	ด
14. การทำหน้าที่ Chief change Officer เพื่อการเปลี่ยนแปลงตามเกณฑ์ PMQA (ดร.รัฐ ธนาธิเรก)	23 (59.00)	16 (41.00)	-	-	-	4.59	0.49	ดี
การพัฒนาของผู้เข้าอบรม								
15. ได้ความรู้ตามจุดประสงค์ของการฝึกอบรม	5 (12.80)	32 (82.10)	2 (5.10)	-	-	4.08	0.42	ดี
16. ความสามารถที่จะนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้	2 (5.10)	31 (79.50)	6 (15.40)	-	-	3.90	0.44	ดี

ตารางที่ 6 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	ดีมาก				ควรปรับปรุง อย่างยิ่ง			
17. แรงจูงใจที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	8 (20.50)	27 (69.20)	4 (10.30)	-	-	4.10	0.55	ดี
18. ความพึงพอใจที่มีต่อระบบ PMQA	9 (23.10)	23 (59.00)	7 (17.90)	-	-	4.05	0.64	ดี
รวม						4.14	0.51	ด
รวมทั้งหมด						4.11	0.54	ด

3. ผลการดำเนินงาน

3.1. คณะทำงานปรับกระบวนการทัศนกลุ่มภารกิจ สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและสามารถเป็นที่ปรึกษาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่กำหนดและสามารถสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อความพึงพอใจ คำนึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความผาสุกของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกรมสรรพากรทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การลดระยะเวลาหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

3.2. ผู้เข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติหลักสูตรการปรับกระบวนการทัศนกลุ่มภารกิจการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA สำนักงานสรรพากรภาค 12 ร่วมแสดงความคิดเห็นตามแบบประเมิน โดยพบว่า ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีความพึงพอใจในภาพรวมต่อการดำเนินงานโครงการ อยู่ในระดับดี มีความพึงพอใจต่อวิทยากรโดยรวมมากที่สุด ในรายด้าน ส่วนในรายกิจกรรม พบว่า ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อวิทยากรบรรยายเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: PMQA Mode/ การพัฒนาองค์กรสู่สากลและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ PMQA , RM, IT & KM, HR Scorecard ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับดี และมีความพึงพอใจต่อแรงจูงใจที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รองลงมาตามลำดับ ทั้งนี้ การจัดกิจกรรมที่บรรลุวัตถุประสงค์ คือสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐานสากล ในอนาคตเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนการทำงานใหม่ การพัฒนาระบบงานการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ และเป็นพลังในการขับเคลื่อนการ



ปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร ตลอดจนยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของสำนักงาน สรรพากรภาค 12 ตามเกณฑ์ประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และการปรับใช้ขั้นตอนการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ข้อเสนอเพื่อพัฒนางาน

4.1.ด้านวิชาการ ในขั้นตอนของการปฏิบัติ ควรให้ความรู้ด้วยการอบรม เพื่อต่อ ยอดความคิดที่ได้ถ่ายทอดในกระบวนการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงที่ควรต่อเนื่องกัน โดยวิทยากรทีมเดียวกันตลอดจนกำหนดวิธีการนิเทศการให้ความรู้ ในช่วงของการพัฒนาโครงการ ในขั้นตอนต่างๆ ในทุกระดับ/กลุ่มภารกิจของการดำเนินงาน การอบรมต่อยอดการพัฒนา งาน (Best Practice) : การศึกษาเชิงบูรณาการ Change Champion เพื่อผลสัมฤทธิ์ระดับ Successful Level (ศึกษาดูงาน)

4.2. ด้านการบริหารโครงการ ผู้เข้าฝึกอบรมบางส่วนได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ไม่ ควรจัดการฝึกอบรมในวันหยุดเสาร์- อาทิตย์ ไม่ควรใช้เวลาช่วงค่าในการเรียนรู้ทางวิชาการ ควร จัดให้มีการอบรมพัฒนางานด้วยกระบวนการ PMQA เพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ความเข้าใจให้ผู้เข้า อบรมอย่างต่อเนื่องและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง และควรเชิญวิทยากรชุดเดิมเป็น วิทยากรเพื่อความต่อเนื่องทางความคิด

กิจกรรมปฏิบัติ

การกำหนดแนวทางเพื่อการปฏิบัติการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในขั้นตอนการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่การพัฒนาโครงการนำเสนอการเปลี่ยนแปลง การรับสมัครทีมเจ้าภาพโดยให้จัดส่งใบสมัครผ่าน Internet ถึงคณะกรรมการโดยโครงการ ประกอบด้วย ชื่อโครงการชื่อทีมงาน รายชื่อสมาชิกและหัวหน้าทีม รายละเอียดของโครงการ ประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ แนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหา วิธีดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะได้รับ คำรับรองของผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าทีม (สภ./สท.) ซึ่งมีทีมสมัคร เป็นเจ้าภาพพัฒนางานนำเสนอโครงการ รวมทั้งสิ้น 23 ทีม รายละเอียดตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงรายการโครงการพัฒนากระบวนการงานตามแนวทาง PMQA ของกลุ่มภารกิจ
หน่วยงานในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12

ลำดับ	ชื่อโครงการ	ชื่อทีม	ชื่อหัวหน้าทีม	สังกัด สท.
1.	3 เดือนแล้วเสร็จ	Team Added	นายสวัสดิ์ โสติโกคา	สท.ปัตตานี
2.	นัดพบหน้าอำเภอ	สมิหลา	นายมะหะมัด หะมัดอ้า	สท.สงขลา 1
3.	การเพิ่มประสิทธิภาพการขาย ทอดตลาดทรัพย์สิน	Marketing Legal Officer	นายอรรถพร เพ็งหนู	สท.12
4.	บริการด้วยใจ เต็มใจเสียภาษี	จก.95000	นางสาวมาลัย จิตต์แก้ว	สท.ยะลา
5.	คืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา รวดเร็ว ออนไลน์ ไร้กระดาษ	คืนบรรเจิด	นางสาววรรณ สุรัฐชนานนท์	สท.12
6.	การสร้างฐานข้อมูลผู้ค้างภาษี อากรรายตัวและปฏิบัติงาน ควบคุมการเร่งรัดภาษีอากรค้าง	Debt 2009	นางสายสมร พุดคง	สท.12
7.	โครงการ RD MOBILE FOR YOU (สรรพากรเคลื่อนที่ บริการ ให้คุณ)	MOBILE TEAM	นางสาวปรียานุช พรเจริญ	สท.สตูล
8.	ปลอกบขวัญหลังอำชัด	The White Law	นางประณีต ทองคำชู	สท.สตูล
9.	E- Easy Tax	สื่อรัก	นางสินีนาด สุทธิศักดิ์โสภาคกุล	สท.ปัตตานี
10.	เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาด้วยจิตอาสา เน้นการให้บริการ	P+2 + 2 +2	นายถาวร ประพันธ์	สท.ตรัง
11.	หัก ณ ที่จ่ายเพิ่มรายได้ภาษี	นราทัศน์	นางศิวะพร สมแก้ว	สท.นราธิวาส
12.	การประนอมหนี้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการเร่งรัดหนี้ภาษี อากรค้าง	นิบงบารู 2009	นางสาวจิรารัตน์ ชิตมณี	สท.ยะลา
13.	เงินทุกบาทช่วยพัฒนา	SPEED VAT	นางอมรรัตน์ ล้อมแก้ว	สท.ยะลา
14.	วิเคราะห์แง่ บริการดี ภาษีเพิ่ม	ส่วนกำกับดูแลผู้เสีย ภาษี 03	นางกันยา กองขุนชาญ	สท.สงขลา 1
15.	ลดโลกร้อน	นิติกรโลกร้อน	นายพิชิต เบญจระเหม	สท.ปัตตานี
16.	กำกับแนวใหม่ ด้วยใจบริการ	HATYAI DEE	นางสมร ภูมสิงหาราช	สท.สงขลา 2

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโครงการงาน	ชื่อทีม	ชื่อหัวหน้าทีม	สังกัด สท.
17.	เพิ่มประสิทธิภาพการบริการผ่าน เคาน์เตอร์อัจฉริยะ	NEW CORNER	นางมนัสวี หนูสอน	สท.ยะลา
18.	รู้เขาเราได้ภายใน	นักกฎหมายรุ่นใหม่	นายณภพล อินทศรี	สท.สงขลา 1
19.	เครือข่าย Mr.T Yala 2009	RD Buddy	นางจรีรัตน์ มาสง	สท.ยะลา
20.	การออกหมายเรียกตามมาตรา 12 แห่งประมวลรัษฎากรไปยัง เจ้าพนักงานที่ดิน	ไม่แจ้งแต่แรงดี	นางครุณี จิระวิบูลย์รัตน์	สท.สงขลา 2
21.	ถอนเร็ว ได้งาน ได้ใจ	พัทลุงคริมทีม	นายสมหมาย เกาทอง	สท.พัทลุง
22.	ขาดทอดตลาด ยุคไร้สาย	กฎหมายนรา	นายสุวิทย์ หิมิตเส้น	สท.นราธิวาส
23.	ช่องทางการชำระภาษีอากร โดยวิธีโอนเงินเข้าบัญชี กรมสรรพากร	เมืองยะลา	นายธีระ สุวรรณวงศ์	สท.ยะลา

2. การติดตามนิเทศโครงการพัฒนากระบวนการของทีมงานเจ้าภาพ ณ หน่วยงานต้นสังกัด

จัดให้มีการติดตามนิเทศและประเมินผลการพัฒนากระบวนการดำเนินงานตามโครงการงาน (Pilot Project) ตามกลุ่มภารกิจของทีมงานเจ้าภาพโดยคณะที่ปรึกษาและคณะทำงานปรับกระบวนการพัฒนากลุ่มภารกิจพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสรรพากร ภาค 12

การนิเทศติดตาม โครงการตามกลุ่มภารกิจพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ของทีมงานผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย จังหวัดสงขลา 1 และสงขลา 2 จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล พัทลุง และตรัง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและการให้ข้อเสนอแนะในขั้นตอนการปฏิบัติ โดยกำหนดนิเทศติดตามโครงการปรับปรุงกระบวนการของทีมงานเจ้าภาพ ณ หน่วยงานต้นสังกัด คณะผู้นิเทศประกอบด้วยผู้แทนคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ตามคำสั่งสำนักงานสรรพากรภาค 12 ที่ 319/2552 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2552 และคณะที่ปรึกษาและสนับสนุนงานโครงการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คำสั่งมหาวิทยาลัยที่ 50140/2552 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2552 และดำเนินการนิเทศการพัฒนางานตามโครงการที่นำเสนอโดยทีมงานเจ้าภาพ ณ หน่วยงานที่ต้นสังกัด ทีมภารกิจนั้นๆ ระหว่างวันที่ 3- 19 สิงหาคม 2552 โดยกำหนดสาระ/ประเด็นการนิเทศ

ประกอบด้วย สรุปผลการดำเนินงานปัญหาอุปสรรค การแก้ไข และการพัฒนาเพื่อการขยายโครงการ

ส่วนที่ 3 กระบวนการปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานสรรพากรภาค 12 ตามกิจกรรมและขั้นตอนที่กำหนด ประกอบด้วย

3.1. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรสำนักงานสรรพากรภาค 12

จัดทำกิจกรรมปฏิบัติ Pre Stakeholder Analysis โดยการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้เสียภาษีที่มามีติดต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในแต่ละกลุ่มภารกิจ ประกอบด้วยภารกิจกฎหมาย ภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี และภารกิจกำกับดูแล กลุ่มภารกิจละ 50 คน ต่อหน่วยงาน จำนวน 8 หน่วยงาน รวม 400 คน ใช้แบบสอบถามและเก็บข้อมูลอย่างง่ายแบบความสะดวก โดยรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มภารกิจกฎหมายจำนวน 340 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 85) ภารกิจการจัดเก็บและคืนภาษี จำนวน 388 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 97) และภารกิจกำกับดูแลจำนวน 373 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 93.25) ผลการศึกษาพบว่า

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ซึ่งประกอบด้วยจังหวัด/หน่วยงานด้านการภาษีอากรในความรับผิดชอบ 8 หน่วยงาน ประกอบด้วยจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส พัทลุง สตูล ตรัง และจังหวัดสงขลาแบ่งหน่วยงานบริหารเป็น 2 สาขา คือสงขลา 1 (มีที่ตั้งชั้น 1 ณ อาคาร สำนักงานสรรพากรภาค 12) และสงขลา 2 (มีที่ตั้ง ณ บริเวณศาลากลางจังหวัดสงขลา) การศึกษาความพึงพอใจของประชาชนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับงานของกรมสรรพากรเพื่อตรวจสอบความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ตามลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนางานในภารกิจที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ ภารกิจงานในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย ภารกิจกฎหมาย ภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี และภารกิจกำกับดูแล

การวิเคราะห์และนำเสนอผลข้อมูลความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจกฎหมาย ภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี และภารกิจกำกับดูแลสำนักงานสรรพากรภาค 12 กำหนดสัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินตามแบบสอบถาม วิธีการศึกษาและมีผลการศึกษาแยกภารกิจ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนน
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1). การกึ่งกฎหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีผลการศึกษา ดังนี้

1.1. คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลประชาชนผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 กำหนดสัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการสังเกตและ การประเมินโดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกรายข้อ ด้วยการแสดงจำนวน ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของผู้รับบริการ ประสบการณ์ในการประกอบกิจการ/ ประสบการณ์การทำงาน ประเภทอาชีพ และ ประเภทของการประกอบธุรกิจ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 340 คน จำแนกรายจังหวัด พบว่า จังหวัดยะลา สงขลา 1 สงขลา 2 และสตูล มีจำนวนเท่ากัน จังหวัดละ 50 คน (ร้อยละ 14.71) รองลงมาจังหวัดพัทลุง และปัตตานี จำนวน 49 คน และ 47 คน (ร้อยละ 14.40 และ 13.82) และนราธิวาส จำนวน 44 คน (ร้อยละ 12.94) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 183 คน (ร้อยละ 53.82) และเพศชาย จำนวน 157 คน (ร้อยละ 46.18) มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี มากที่สุด จำนวน 126 คน (ร้อยละ 37.06) รองลงมามีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 106 คน (ร้อยละ 31.17) อายุระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 78 คน (ร้อยละ 22.94) อายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน (ร้อยละ 4.71) และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 4.12) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 194 คน (ร้อยละ 57.06) ระดับอาชีวศึกษา จำนวน 115 คน (ร้อยละ 33.82) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา จำนวน 17 คน (ร้อยละ 5.00) และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 4.12) ในด้านสถานภาพของผู้รับบริการ พบว่า มีสถานภาพผู้รับบริการในฐานะบุคคลธรรมดาตามกฎหมายมากที่สุด จำนวน 222 คน (ร้อยละ 65.29) ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 75 คน (ร้อยละ 22.06) บริษัทจำกัดจำนวน 26 คน (ร้อยละ 7.65) คณะบุคคลฯ จำนวน 7 คน (ร้อยละ 2.06) บริษัทจำกัด (มหาชน) จำนวน 6 คน (ร้อยละ 1.76) และอื่นๆ ไม่ระบุ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.18) มีประสบการณ์ในการประกอบกิจการ/การทำงาน ระหว่าง 7-9 ปี และ 4 – 6 ปี ในจำนวนใกล้เคียงกัน จำนวน 138 คน และ 137 คน ตามลำดับ (ร้อยละ 40.59 และ 40.29), ระหว่าง 1 -3 ปี จำนวน 40 คน (ร้อยละ 11.76), ระหว่าง 10 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน (ร้อยละ 4.12) และไม่เกิน 1 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 3.24) รายละเอียดตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงคุณลักษณะข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12

รายการ	จำนวน (คน) n = 340	ร้อยละ
จำแนกรายจังหวัด		
นราธิวาส	44	12.94
ปัตตานี	47	13.82
ยะลา	50	14.71
พัทลุง	49	14.40
สงขลา 1	50	14.71
สงขลา 2	50	14.71
สตูล	50	14.71
เพศ		
ชาย	157	46.18
หญิง	183	53.82
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	14	4.12
25-35 ปี	106	31.17
36-45 ปี	126	37.06
46 -55 ปี	78	22.94
55 ปีขึ้นไป	16	4.71
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	17	5.00
อาชีวศึกษา	115	33.82
ปริญญาตรี	194	57.06
สูงกว่าปริญญาตรี	14	4.12

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน) n = 340	ร้อยละ
สถานภาพของผู้รับบริการ		
บุคคลธรรมดา	222	65.29
คณะบุคคลฯ	7	2.06
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	75	22.06
บริษัทจำกัด	26	7.65
บริษัทจำกัด (มหาชน)	6	1.76
อื่นๆ	4	1.18
ระยะเวลาในการ ประกอบการ/การทำงาน ไม่เกิน 1 ปี	11	3.24
1- 3 ปี	40	11.76
4-6 ปี	137	40.29
7-9 ปี	138	40.59
10 ปีขึ้นไป	14	4.12

ทั้งนี้เมื่อจำแนกตามอาชีพและลักษณะประเภทประกอบอาชีพธุรกิจตามลักษณะประเภทธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบอาชีพธุรกิจมากที่สุด จำนวน 159 คน (ร้อยละ 46.76) พนักงานประจำ/ลูกจ้าง จำนวน 72 คน (ร้อยละ 21.18) อาชีพรับจ้าง จำนวน 60 คน (ร้อยละ 17.65) ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ จำนวน 46 คน (ร้อยละ 13.53) และเป็นนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 3 คน (ร้อยละ 0.88) ทั้งนี้เมื่อพิจารณากรณีผู้ตอบแบบสอบถามประกอบอาชีพธุรกิจ โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า ประกอบอาชีพธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างมากที่สุด จำนวน 41 คน (ร้อยละ 25.79) ธุรกิจประเภทอุปโภค/บริโภค สิ่งทอและเวชภัณฑ์ จำนวน 25 คน (ร้อยละ 15.72) ธุรกิจประเภทอาหาร เครื่องดื่ม กิจการโรงแรม การท่องเที่ยวและการบันเทิง จำนวน 16 คน (ร้อยละ 10.06) ธุรกิจประเภทยานยนต์ / ชิ้นส่วนยานยนต์ และธุรกิจประเภทไฟฟ้า คอมพิวเตอร์และการสื่อสารในจำนวนที่เท่ากัน คือ จำนวน 13 คน (ร้อยละ 8.18) นอกจากนั้น กระจายในธุรกิจประเภทต่างๆ ในจำนวนไม่แตกต่างกันมากนัก ประกอบด้วยธุรกิจประเภทพลังงาน / เชื้อเพลิง ถ่านหิน / ลิกไนต์, อื่นๆ ไม่ระบุ, อสังหาริมทรัพย์ วัสดุก่อสร้าง และเฟอร์นิเจอร์, เหล็ก และแร่โลหะ, บริการอื่นๆ, ขนส่ง และคลังสินค้า, เกษตรกรรม ประมงและ

โรงสี, พลาสติก กระจกและแก้ว, ประกันชีวิต / ประกันวินาศภัย, อัญมณี ทองคำ และเคมีภัณฑ์
รายละเอียดตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดง จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพ และลักษณะ ประเภท
ผู้ประกอบการธุรกิจ

ประเภทอาชีพ	จำนวน (คน) n = 340	ร้อยละ
ประเภทอาชีพ		
รับจ้าง	60	17.65
พนักงานประจำ/ ลูกจ้าง	72	21.18
นักเรียน/ นักศึกษา	3	0.88
ข้าราชการ/ รัฐวิสาหกิจ	46	13.53
ประกอบธุรกิจ	159	46.76
กรณีประกอบอาชีพธุรกิจ จำแนกตามประเภท ธุรกิจ		
พลังงาน/ เชื้อเพลิง, ถ่านหิน/ ลิกไนท์	11	6.92
อุปโภค/ บริโภค, สิ่งทอ,เวชภัณฑ์	25	15.72
เคมีภัณฑ์	1	0.63
เหล็ก, แร่โลหะ	5	3.14
พลาสติก, กระจก, แก้ว	2	1.26
ยานยนต์, ชิ้นส่วนยานยนต์	13	8.18
อัญมณี, ทองคำ	1	0.63
ไฟฟ้า, คอมพิวเตอร์, สื่อสาร	13	8.18
เกษตรกรรม, ประมง, โรงสี	4	2.52
อสังหาริมทรัพย์, วัสดุก่อสร้าง, เฟอร์นิเจอร์	7	4.40
อาหาร, เครื่องดื่ม, โรงแรม, การท่องเที่ยว, การบิน	16	10.06
ขนส่ง, คลังสินค้า	5	3.14



ตารางที่ 9 (ต่อ)

ประเภทอาชีพ	จำนวน (คน) n = 340	ร้อยละ
รับเหมาก่อสร้าง	41	25.79
ประกันชีวิต/ ประกันวินาศภัย	2	1.26
บริการอื่น	5	3.14
อื่นๆ (ไม่ระบุประเภท)	8	5.03

1.2. ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมและรายกิจกรรม

จากการศึกษา ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในภารกิจกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.15$) และเมื่อพิจารณาในรายกิจกรรมพบว่า มีความพึงพอใจในด้านเจ้าหน้าที่บริการด้วยความสุภาพ และมีอัธยาศัยที่ดีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมาเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่างชัดเจนเมื่อมีปัญหา ($\bar{X} = 4.20$) และใกล้เคียงกับเจ้าหน้าที่ให้บริการโดยสุจริต และโปร่งใส ($\bar{X} = 4.19$) เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมและกระตือรือร้นในการให้บริการให้ความสะดวกเมื่อติดต่อ ($\bar{X} = 4.16$) เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.09$) และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในการให้บริการครบทุกขั้นตอนเพียงจุดเดียว และมีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.98$) รายละเอียดตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชน ต่อการให้บริการงาน
ของกรมสรรพากรในการถือกฎหมายสำนักงานสรรพากรภาค 12

รายการ	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น						$\bar{X}$	SD.	ความ หมาย
	พอใจมาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก	ตอบไม่ ได้			
1. การให้บริการครบทุกขั้นตอน เพียงจุดเดียวและมีความชัดเจน	68 (20.00)	210 (61.80)	53 (15.60)	7 (2.10)	-	2 (0.60)	3.98	0.70	พอใจ
2. เจ้าหน้าที่บริการด้วยความ สุภาพ และมีอริยาสัยที่ดี	114 (33.50)	209 (61.50)	15 (4.40)	1 (0.30)	-	1 (0.30)	4.27	0.60	พอใจ
3. เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเท่า เทียมและเป็นธรรม	101 (29.70)	181 (53.20)	53 (15.60)	1 (0.30)	-	4 (1.20)	4.09	0.80	พอใจ
4. เจ้าหน้าที่มีความพร้อมและ กระตือรือร้นในการให้บริการ ให้ความสะดวกเมื่อติดต่อ	89 (26.20)	223 (65.60)	25 (7.40)	2 (0.60)	-	1 (0.30)	4.16	0.61	พอใจ
5. เจ้าหน้าที่ให้บริการโดยสุจริต และโปร่งใส	113 (33.20)	182 (53.50)	43 (12.60)	1 (0.30)	-	1 (0.30)	4.19	0.69	พอใจ
6. เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่าง ชัดเจนเมื่อมีปัญหา	107 (31.50)	203 (59.70)	26 (7.60)	1 (0.30)	-	3 (0.90)	4.20	0.71	พอใจ
รวม							4.15	0.69	พอใจ

1.3. ความคิดเห็นและระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
ในการถือกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการถือกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมและรายกิจกรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ประชาชน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในการถือกฎหมาย ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ($\bar{X}$ = 3.97) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายกิจกรรม พบว่า มีความพึงพอใจในด้านได้ให้การบริการด้วยอริยาสัย มารยาทที่ดี และให้ความสำคัญกับการบริการประชาชนอย่างดี มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.17) รองลงมา สามารถติดต่อ/ เข้าพบกับเจ้าหน้าที่ที่ต้องการได้ไม่ยาก ($\bar{X}$ = 4.06) เจ้าหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 4.05) เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถด้านกฎหมายภาษีอากรเป็น อย่างดี ($\bar{X}$ = 4.04) เจ้าหน้าที่แสดงความรู้และความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย

ภายในกรอบอย่างดี รับฟังปัญหาและให้คำแนะนำอย่างถูกต้อง จำนวนเท่ากัน ($\bar{X} = 4.02$) ได้รับคำตอบที่ชัดเจนระยะเวลาที่รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.99$) มีช่องทางในการให้บริการหลากหลายและสามารถระบุปัญหาและชี้แนะข้อผิดพลาดเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในจำนวนเท่ากัน ($\bar{X} = 3.91$) มีช่องทางในการให้บริการหลากหลาย และรู้สึกมั่นใจว่าข้อมูลจะได้รับการรักษาเป็นความลับจำนวนเท่ากันเช่นเดียวกัน($\bar{X} = 3.89$) และมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของภารกิจการกฎหมายน้อยที่สุดในด้านเจ้าหน้าที่มีความรู้และเข้าใจในอาชีพ/ธุรกิจเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.82$) รายละเอียดตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกักกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12

รายการ	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น						$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจมาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก	ตอบไม่ได้			
1. มีช่องทางในการให้บริการหลากหลาย	56 (16.50)	209 (61.50)	66 (19.40)	5 (1.50)	-	4 (1.20)	3.89	0.77	พอใจ
2. ช่องทางการให้บริการ สะดวก รวดเร็ว	64 (18.80)	205 (60.30)	58 (17.10)	7 (2.10)	-	6 (1.80)	3.91	0.84	พอใจ
3. สามารถติดต่อ/ เข้าพบกับเจ้าหน้าที่ที่ต้องการได้ไม่ยาก	78 (22.90)	216 (63.50)	41 (12.10)	2 (0.60)	-	3 (0.90)	4.06	0.71	พอใจ
4. จำนวนครั้งกับการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ เพื่อขอรับบริการ	55 (16.20)	200 (58.80)	73 (21.50)	1 (0.30)	-	11 (3.20)	3.81	0.93	พอใจ
5. เจ้าหน้าที่ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มความสามารถ	78 (22.90)	216 (63.50)	40 (11.80)	2 (0.60)	-	4 (1.20)	4.05	0.74	พอใจ
6. เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถด้านกฎหมายภาษีอากรเป็นอย่างดี	71 (20.90)	225 (66.20)	39 (11.50)	-	-	5 (1.50)	4.04	0.74	พอใจ
7. ได้รับคำตอบที่ชัดเจนในระยะเวลาที่รวดเร็ว	66 (19.40)	219 (64.40)	48 (14.10)	3 (0.90)	-	4 (1.20)	3.99	0.74	พอใจ
8. รู้สึกมั่นใจว่าข้อมูลจะได้รับการรักษาเป็นความลับ	60 (17.60)	199 (58.50)	75 (22.10)	-	-	6 (1.80)	3.89	0.81	พอใจ
9. ให้การบริการด้วยอัตราค่าบริการที่ดี และให้ความสำคัญกับการบริการประชาชนอย่างดี	94 (27.60)	215 (63.20)	28 (8.20)	2 (0.60)	-	1 (0.30)	4.17	0.634	พอใจ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายการ	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น						$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจมาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก	ตอบไม่ได้			
10. แสดงความรู้และความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย ภายใต้อารอย่างดี	59 (17.40)	240 (70.60)	37 (10.90)	1 (0.30)	-	3 (0.90)	4.02	0.66	พอใจ
11. มีความรู้และเข้าใจในอาชีพ/ ธุรกิจเป็นอย่างดี	53 (15.60)	199 (58.50)	78 (22.90)	1 (0.30)	1 (0.30)	8 (2.40)	3.82	0.87	พอใจ
12. รับฟังปัญหาและให้คำแนะนำอย่างถูกต้อง	66 (19.40)	229 (67.40)	39 (11.50)	1 (0.30)	1 (0.30)	4 (1.20)	4.02	0.73	พอใจ
13. สามารถระบุปัญหาและชี้แนะข้อผิดพลาด เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้	60 (17.60)	216 (63.50)	54 (15.90)	2 (0.60)	1 (0.30)	7 (2.10)	3.91	0.84	พอใจ
รวม							3.97	0.775	พอใจ

1.4. ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานในการกฎหมาย สำนักงานสรรพากรภาค 12 จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหาซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามได้มากกว่า 1 ช่องทาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาพบว่าจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา ด้านกฎหมาย/ อุทธรณ์/ คดี/ เร่งรัดหนี้ ประชาชนมีความพึงพอใจที่จะติดต่อช่องทางการไปพบเจ้าหน้าที่มากที่สุด จำนวน 182 คน (ร้อยละ 41.55) รองลงมาโทรถามเจ้าหน้าที่กฎหมายโดยตรง จำนวน 167 คน (ร้อยละ 38.13) ช่องทางอื่นๆ ไม่ระบุ จำนวน 53 คน (ร้อยละ 12.10) โทรถามผ่าน Call Center จำนวน 27 คน (ร้อยละ 6.16) และน้อยที่สุดในช่องทางการค้นหาข้อมูลทาง Internet จำนวน 9 คน (ร้อยละ 2.05) รายละเอียดตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็น จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา
(ตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ)

ช่องทาง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โทรถามผ่าน Call Center	27	6.16
โทรถามเจ้าหน้าที่กฎหมายโดยตรง	167	38.13
ไปพบเจ้าหน้าที่	182	41.55
ค้นหาข้อมูลทาง Internet	9	2.05
อื่นๆ	53	12.10
รวม	438	100.00

2). การกิจจัดเก็บและคืนภาษี

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ
งานของกรมสรรพากร ในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีผลการศึกษา
ดังนี้

2.1. คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็น จากการสังเกตการ
ประเมินและเสนอผลการวิเคราะห์จำแนกรายข้อ ด้วยการแสดงจำนวน ร้อยละ ของผู้ตอบ
แบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของผู้รับบริการ ระยะเวลาในการ
ประกอบอาชีพ/ ระยะเวลาทำงาน ประเภทอาชีพ และประเภทของการประกอบธุรกิจ ดังนี้

การศึกษาข้อมูลทั่วไป จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 388 คน จำแนกรายจังหวัด
พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากจังหวัดปัตตานี, สงขลา 1, สตูล และตรัง มีจำนวนเท่ากัน จังหวัดละ
50 คน (ร้อยละ 12.89) รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจากจังหวัดยะลาและพัทลุง มีจำนวนเท่ากัน
จังหวัดละ 49 คน (ร้อยละ 12.63) สงขลา 2 จำนวน 48 คน (ร้อยละ 12.37) และจังหวัดนราธิวาส
จำนวน 42 คน (ร้อยละ 10.82) จำแนกตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน
(ร้อยละ 54.90) เพศชาย จำนวน 175 คน (ร้อยละ 45.10) มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 36-45 ปี มาก
ที่สุด จำนวน 154 คน (ร้อยละ 39.69) รองลงมามีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 116 คน (ร้อยละ
29.90) ระหว่าง 46 – 55 ปี จำนวน 88 คน (ร้อยละ 22.68) มีอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน (ร้อย
ละ 4.90) และมีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 2.83) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมาก
ที่สุด จำนวน 227 คน (ร้อยละ 58.51) ระดับการศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 108 คน (ร้อยละ

27.83) สูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 29 คน (ร้อยละ 7.47) และต่ำกว่ามัธยมศึกษา จำนวน 24 คน (ร้อยละ 6.19) ทั้งนี้ พบว่า สถานภาพของผู้รับบริการเป็นบุคคลธรรมดามากที่สุด จำนวน 295 คน (ร้อยละ 76.03) ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 50 คน (ร้อยละ 12.89) บริษัทจำกัด จำนวน 28 คน (ร้อยละ 7.22) บริษัทจำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน (ร้อยละ 1.29) และคณะบุคคลฯ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 0.77) โดยมีระยะเวลาในการประกอบการ/ การทำงานระหว่าง 7-9 ปี มากที่สุด จำนวน 141 คน (ร้อยละ 36.34) รองลงมาระหว่าง 4 - 6 ปี จำนวน 126 คน (ร้อยละ 32.48) ระหว่าง 1-3 ปี และ 10 ปีขึ้นไปในจำนวนไม่แตกต่างกันมากนัก จำนวน 63 คน และ 42 คนตามลำดับ (ร้อยละ 16.24 และ 10.82) และไม่เกิน 1 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 4.12) รายละเอียดตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงคุณลักษณะข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกักเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12

รายการ	จำนวน (คน) n = 338	ร้อยละ
จังหวัด		
นราธิวาส	42	10.82
ปัตตานี	50	12.89
ยะลา	49	12.63
พัทลุง	49	12.63
สงขลา 1	50	12.89
สงขลา 2	48	12.37
สตูล	50	12.89
ตรัง	50	12.89
เพศ		
ชาย	175	45.10
หญิง	213	54.90
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	11	2.83
25-35 ปี	116	29.90
36-45 ปี	154	39.69
46 -55 ปี	88	22.68
55 ปีขึ้นไป	19	4.90

ตารางที่ 13 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน) n = 338	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	24	6.19
อาชีวศึกษา	108	27.83
ปริญญาตรี	227	58.51
สูงกว่าปริญญาตรี	29	7.47
อื่นๆ	7	1.80
ระยะเวลาในการประกอบการ/ การทำงาน		
ไม่เกิน 1 ปี	16	4.12
1- 3 ปี	63	16.24
4-6 ปี	126	32.48
7-9 ปี	141	36.34
10 ปีขึ้นไป	42	10.82

ทั้งนี้เมื่อจำแนกตามอาชีพและลักษณะประเภทผู้ประกอบการธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบอาชีพธุรกิจ และข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ จำนวน 138 คน และจำนวน 96 คน (ร้อยละ 35.57 และ 24.74) อาชีพพนักงานประจำ/ลูกจ้าง จำนวน 84 คน (ร้อยละ 21.65) อาชีพรับจ้าง จำนวน 66 คน (ร้อยละ 17.01) และเป็นนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.03) และเมื่อพิจารณากรณีผู้ตอบแบบสอบถามประกอบอาชีพธุรกิจ โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า ประกอบอาชีพธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างมากที่สุด จำนวน 25 คน (ร้อยละ 18.12) ประเภทธุรกิจอุปโภค/บริโภค สิ่งทอและเวชภัณฑ์ จำนวน 23 คน (ร้อยละ 16.67) ธุรกิจประเภทอสังหาริมทรัพย์ วัสดุก่อสร้างและเฟอร์นิเจอร์ จำนวน 16 คน (ร้อยละ 11.59) ธุรกิจประเภทอาหาร เครื่องดื่ม กิจการโรงแรม การท่องเที่ยวและการบันเทิง จำนวน 12 คน (ร้อยละ 8.6) ประเภทธุรกิจไฟฟ้า คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร ในจำนวน 11 คน (ร้อยละ 7.97) ธุรกิจประเภทอัญมณี/ทองคำ จำนวน 9 คน (ร้อยละ 6.52) ธุรกิจประเภทเหล็ก และแร่โลหะจำนวน 8 คน (ร้อยละ 5.80) นอกจากนั้นกระจายในธุรกิจประเภทต่างๆ ในจำนวนไม่แตกต่างกันมากนัก ประกอบด้วยธุรกิจประเภท พลาสติก กระดาษและแก้ว, อื่นๆไม่ระบุ, ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์,พลังงาน/

เชื้อเพลิง ถ่านหิน/ลิกไนท์, บริการอื่นๆ, เคมีภัณฑ์, ขนส่ง และคลังสินค้า, เกษตรกรรม ประมงและ
โรงสี, และประกันชีวิต/ประกันวินาศภัย รายละเอียดตารางที่ 14

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอาชีพและลักษณะประเภท
ประกอบธุรกิจ

ประเภทอาชีพ	จำนวน (คน) n = 388	ร้อยละ
อาชีพ		
รับจ้าง	66	17.01
พนักงานประจำ/ ลูกจ้าง	84	21.65
นักเรียน/ นักศึกษา	4	1.03
ข้าราชการ/ รัฐวิสาหกิจ	96	24.74
ประกอบธุรกิจ	138	35.57
กรณีประกอบอาชีพธุรกิจ/ ลักษณะประเภทธุรกิจ		
พลังงาน/ เชื้อเพลิง, ถ่านหิน/ ลิกไนท์	4	2.90
อุปโภค/ บริโภค, สิ่งทอ, เวชภัณฑ์	23	16.67
เคมีภัณฑ์	3	2.17
เหล็ก, แร่โลหะ	8	5.80
พลาสติก, กระดาษ, แก้ว	7	5.08
ยานยนต์, ชิ้นส่วนยานยนต์	5	3.62
อัญมณี, ทองคำ	9	6.52
ไฟฟ้า, คอมพิวเตอร์, สื่อสาร	11	7.97
อสังหาริมทรัพย์, วัสดุก่อสร้าง, เฟอร์นิเจอร์	16	11.59
อาหาร, เครื่องดื่ม, โรงแรม, การท่องเที่ยว , การบันเทิง	12	8.69
ขนส่ง, คลังสินค้า	3	2.17
รับเหมาก่อสร้าง	25	18.12
ประกันชีวิต/ ประกันวินาศภัย	1	0.72
บริการอื่น	4	2.90
อื่นๆ(ไม่ระบุ)	7	5.08



2.2. ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกิจ จัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมและรายกิจกรรมจากการศึกษา พบว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการเกี่ยวกับภาษีในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ($\bar{X}$ = 4.43) และเมื่อพิจารณาในรายกิจกรรม พบว่า มีความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่บริการด้วยความสุภาพ และมีอัธยาศัยที่ดีมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.54) เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมและกระตือรือร้นในการให้บริการให้ความสะดวกเมื่อติดต่อ ($\bar{X}$ = 4.47) เจ้าหน้าที่ให้บริการโดยสุจริตและโปร่งใส ($\bar{X}$ = 4.45) เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่างชัดเจนเมื่อมีปัญหา ($\bar{X}$ = 4.43) เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ($\bar{X}$ = 4.41) และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการให้บริการครบทุกขั้นตอนเพียงจุดเดียวและมีความชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.30) รายละเอียดตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงาน
ของกรมสรรพากรในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากร ภาค 12

รายการ	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น						$\bar{X}$	SD.	ความ หมาย
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก	ตอบไม่ ได้			
1. การให้บริการครบทุกขั้นตอน เพียงจุดเดียวและมีความชัดเจน	155 (39.90)	203 (52.30)	24 (6.20)	5 (1.30)	-	1 (0.30)	4.30	0.681	พอใจ
2. เจ้าหน้าที่บริการด้วยความ สุภาพ และมีอัธยาศัยที่ดี	222 (57.20)	157 (40.50)	6 (1.50)	2 (0.50)	-	1 (0.30)	4.54	0.603	พอใจ
3. เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเท่า เทียมและเป็นธรรม	188 (48.50)	177 (45.60)	19 (4.90)	3 (0.80)	-	1 (0.30)	4.41	0.662	พอใจ
4. เจ้าหน้าที่มีความพร้อมและ กระตือรือร้นในการให้บริการ ให้ความสะดวกเมื่อติดต่อ	202 (52.10)	168 (43.30)	17 (4.40)	1 (0.30)	-	-	4.47	0.594	พอใจ
5. เจ้าหน้าที่ให้บริการโดยสุจริต และโปร่งใส	198 (51.00)	168 (43.30)	22 (5.70)	-	-	-	4.45	0.602	พอใจ
6. เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่าง ชัดเจนเมื่อมีปัญหา	182 (46.90)	190 (49.00)	16 (4.10)	-	-	-	4.43	0.573	พอใจ
รวม							4.43	0.619	พอใจ

2.3. ความคิดเห็นและระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมและรายกิจกรรม มีผลการศึกษา ดังนี้

จากการศึกษาระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12 พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.07$) และเมื่อพิจารณาในรายกิจกรรม พบว่า มีความพึงพอใจในด้านได้รับความสะดวกในการรับบริการ ($\bar{X} = 4.34$) รองลงมาคุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ($\bar{X} = 4.33$) ระยะเวลาในการให้บริการและวิธีการยื่นแบบชำระภาษีและขอคืนภาษีสะดวกและเพียงพอจำนวนเท่ากัน ($\bar{X} = 4.24$) สถานที่ให้บริการในการยื่นแบบชำระ/ขอคืนภาษีมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.20$) แบบคำร้องคำขอ/แบบแสดงรายการเกี่ยวกับภาษีชัดเจน เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.05$) มีการประชาสัมพันธ์เตรียมความพร้อมในการมาติดต่อและเข้าใจสิทธิประโยชน์ที่ผู้เสียภาษีจะได้รับอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และมีการขอเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมอย่างเหมาะสมในจำนวนเท่ากัน ($\bar{X} = 3.99$) ช่องทางในการให้บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับภาษีมีความหลากหลาย ($\bar{X} = 3.98$) และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านได้รับเงินคืนภาษีในเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.75$) รายละเอียดตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่ในการกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากร ภาค 12

รายการ	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น						$\bar{X}$	SD.	ความ หมาย
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก	ตอบไม่ ได้			
1. วิธีการยื่นแบบ ชำระภาษีและขอคืน ภาษี สะดวกและเพียงพอ	145 (37.40)	205 (52.80)	29 (7.50)	7 (1.80)	-	2 (0.50)	4.24	0.73	พอใจ
2. สถานที่ให้บริการในการยื่นแบบชำระ/ ขอคืนภาษีมีความเหมาะสม	133 (34.30)	220 (56.70)	25 (6.40)	5 (1.30)	1 (0.30)	4 (1.00)	4.20	0.77	พอใจ
3. แบบคำร้องคำขอ/แบบแสดงรายการ เกี่ยวกับภาษี ชัดเจน เข้าใจง่าย	99 (25.50)	229 (59.00)	45 (11.60)	13 (3.40)	1 (0.30)	1 (0.30)	4.05	0.75	พอใจ
4. ช่องทางในการให้บริการข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับภาษีมีความหลากหลาย	82 (21.10)	233 (60.10)	60 (15.50)	12 (3.10)	-	1 (0.30)	3.98	0.72	พอใจ
5. มีการประชาสัมพันธ์เตรียมความพร้อม ในการมาติดต่อและเข้าใจสิทธิประโยชน์ ที่ผู้เสียภาษีจะได้รับอย่างทั่วถึง รวดเร็ว	89 (22.90)	224 (57.50)	61 (15.70)	12 (3.10)	-	2 (0.50)	3.99	0.77	พอใจ
6. มีการขอเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมอย่าง เหมาะสม	82 (21.10)	245 (63.10)	43 (11.10)	15 (3.90)	-	3 (0.80)	3.99	0.77	พอใจ
7. ได้รับเงินคืนภาษีในเวลาที่เหมาะสม	18 (17.50)	214 (55.20)	72 (18.60)	21 (5.40)	1 (0.30)	12 (3.10)	3.75	1.01	พอใจ
8. โดยสรุป ระดับความเห็นเกี่ยวกับการ บริการเกี่ยวกับภาษี	60 (15.50)	142 (36.60)	179 (46.10)	2 (0.50)	-	5 (1.30)	3.63	0.84	พอใจ
8.1 ระยะเวลาในการให้บริการ	141 (36.30)	215 (55.40)	24 (6.20)	5 (1.30)	-	3 (0.80)	4.24	0.73	พอใจ
8.2 ความสะดวกในการรับบริการ	160 (41.20)	208 (53.60)	17 (4.40)	-	-	3 (0.80)	4.34	0.68	พอใจ
8.3 คุณภาพการให้บริการของ เจ้าหน้าที่	164 (42.30)	201 (51.80)	17 (4.40)	1 (0.30)	2 (0.50)	3 (0.80)	4.33	0.73	พอใจ
รวม							4.07	0.77	พอใจ

2.4. ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานในการกิจจัดเก็บ
และคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12 จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา จากการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถตอบคำถามได้มากกว่า 1 ช่องทาง จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อมีปัญหาด้านกฎหมาย/ อุทธรณ์/ คดี/ เร่งรัดหนี้ ประชาชนมีความพึงพอใจที่จะติดต่อช่องทางการไปพบเจ้าหน้าที่ มากที่สุด จำนวน 240 คน (ร้อยละ 51.83) รองลงมาโทรถามเจ้าหน้าที่กฎหมายโดยตรง จำนวน 104 คน (ร้อยละ 22.49) ค้นหาข้อมูลทางInternet จำนวน 70 คน (ร้อยละ 15.11) โทรถามผ่านระบบ Call Center จำนวน 40 คน (ร้อยละ 8.63) และทำหนังสือหรือมีจำนวนน้อยที่สุดจำนวน 9 คน (ร้อยละ 1.94) รายละเอียดตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็น จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ช่องทาง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โทรถามผ่านระบบ Call Center	40	8.63
โทรถามเจ้าหน้าที่กฎหมายโดยตรง	104	22.49
ไปพบเจ้าหน้าที่	240	51.83
ทำหนังสือหรือ	9	1.94
ค้นหาข้อมูลทาง Internet	70	15.11
รวม	463	100.00

3). การศึกษากำกับดูแล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในการศึกษากำกับดูแล ในความรับผิดชอบของ สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีผลการศึกษา ดังนี้

3.1. คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นจากการสังเกต และการประเมินผลการวิเคราะห์จำแนกรายข้อ ด้วยการแสดงจำนวน ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของผู้รับบริการ ประสบการณ์ในการประกอบการ/ การทำงาน ประเภทอาชีพ และ ประเภทของการประกอบธุรกิจ

จากการศึกษา จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 373 คน จำแนก รายจังหวัด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากจังหวัดปัตตานี มากที่สุด จำนวน 53 คน (ร้อยละ 14.21)

รองลงมาจังหวัดยะลา สตูล และตรัง จังหวัดละ 50 คน (ร้อยละ 13.40) จังหวัดพัทลุง และสงขลา 1 จำนวนเท่ากัน จำนวน 49 คน (ร้อยละ 13.14) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 209 คน (ร้อยละ 56.03) เพศชาย จำนวน 164 คน (ร้อยละ 43.97) มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 36-45 ปี มากที่สุด จำนวน 145 คน (ร้อยละ 38.87) รองลงมา มีอายุ 25-35 ปี จำนวน 113 คน (ร้อยละ 30.30) อายุระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 22.52) มีอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน (ร้อยละ 5.90) และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 9 คน (ร้อยละ 2.41) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 216 คน (ร้อยละ 57.91) และระดับอาชีวศึกษา จำนวน 110 คน (ร้อยละ 29.49) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา จำนวน 29 คน (ร้อยละ 7.77) และสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 18 คน (ร้อยละ 4.83) ส่วนสถานภาพของผู้รับบริการ พบว่า มีสถานภาพเป็นบุคคลธรรมดา มากที่สุด จำนวน 202 คน (ร้อยละ 54.16) ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 104 คน (ร้อยละ 27.88) บริษัทจำกัด จำนวน 50 คน (ร้อยละ 13.40) คณะบุคคล จำนวน 12 คน (ร้อยละ 3.22) อื่นๆ ไม่ระบุ และบริษัทจำกัด(มหาชน) จำนวน 10 คน (ร้อยละ 2.61) ไกล่เคียงกัน จำนวน 3 คน และ 2 คน (ร้อยละ 0.80 และ 0.54) โดยลำดับ มีประสบการณ์ในการประกอบการ/การทำงาน มากที่สุดระหว่าง 4-6 ปี จำนวน 166 คน (ร้อยละ 44.50) ระหว่าง 7 -9 ปี จำนวน 132 คน (ร้อยละ 35.39) ระหว่าง 1 - 3 ปี จำนวน 52 คน (ร้อยละ 13.94) มีระยะเวลาในการประกอบการ/การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน (ร้อยละ 4.29) และไม่เกิน 1 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 1.88) รายละเอียดตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงคุณลักษณะข้อมูลของประชาชนผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากร ในภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี สำนักงานสรรพากรภาค 12

รายการ	จำนวน (คน) n = 373	ร้อยละ
จังหวัด นราธิวาส	22	5.90
ปัตตานี	53	14.21
ยะลา	50	13.40
พัทลุง	49	13.14
สงขลา 1	49	13.14
สงขลา 2	50	13.40
สตูล	50	13.40
ตรัง	50	13.40

ทั้งนี้เมื่อจำแนกตามอาชีพและลักษณะประเภทผู้ประกอบการธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มากกว่าครึ่งประกอบอาชีพธุรกิจ จำนวน 248 คน (ร้อยละ 66.49) พนักงานประจำ/ลูกจ้างและรับจ้างไม่แตกต่างกัน จำนวน 50 คน และจำนวน 45 คน (ร้อยละ 13.40 และร้อยละ 12.06) ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ จำนวน 24 คน (ร้อยละ 6.44) และเป็นนักเรียน/นักศึกษาจำนวน 6 คน (ร้อยละ 1.61) และเมื่อพิจารณากรณีผู้ตอบแบบสอบถามประกอบอาชีพธุรกิจโดยจำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า ประกอบอาชีพธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างมากที่สุด จำนวน 68 คน (ร้อยละ 27.42) ธุรกิจประเภทอุปโภค/บริโภค สิ่งทอและเวชภัณฑ์ จำนวน 46 คน (ร้อยละ 18.55) ธุรกิจประเภทอสังหาริมทรัพย์ วัสดุก่อสร้างและเฟอร์นิเจอร์ จำนวน 28 คน (ร้อยละ 11.29) ธุรกิจพลังงาน/เชื้อเพลิง ถ่านหิน/ลิกไนต์ และบริการอื่นๆ ไม่ระบุในจำนวนที่เท่ากัน จำนวน 18 คน (ร้อยละ 7.26), ประเภทธุรกิจไฟฟ้า คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร และธุรกิจประเภทอาหาร เครื่องดื่ม กิจการโรงแรม การท่องเที่ยวและการบันเทิง มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 16 คน (ร้อยละ 6.45) ธุรกิจประเภทยานยนต์ ชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.63) นอกจากนั้นกระจายในธุรกิจประเภทต่างๆ ในจำนวนไม่แตกต่างกันมากนัก ประกอบด้วยธุรกิจประเภทเกษตรกรรม ประมง และโรงสี, เหล็ก และแร่โลหะ , เคมีภัณฑ์, ขนส่ง คลังสินค้า, อัญมณีทองคำ, และประกันชีวิต/ประกันวินาศภัย, และพลาสติก กระดาษและแก้ว รายละเอียดตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพและลักษณะประเภทผู้ประกอบการธุรกิจ

อาชีพ	จำนวน (คน) n = 373	ร้อยละ
อาชีพ รับจ้าง	45	12.06
พนักงานประจำ/ ลูกจ้าง	50	13.40
นักเรียน/ นักศึกษา	6	1.61
ข้าราชการ/ รัฐวิสาหกิจ	24	6.44
ประกอบธุรกิจ	248	66.49

ทั้งนี้เมื่อจำแนกตามอาชีพและลักษณะประเภทผู้ประกอบการธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มากกว่าครึ่งประกอบอาชีพธุรกิจ จำนวน 248 คน (ร้อยละ 66.49) พนักงานประจำ/ลูกจ้างและรับจ้างไม่แตกต่างกัน จำนวน 50 คน และจำนวน 45 คน (ร้อยละ 13.40 และร้อยละ 12.06) ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ จำนวน 24 คน (ร้อยละ 6.44) และเป็นนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 6 คน (ร้อยละ 1.61) และเมื่อพิจารณากรณีผู้ตอบแบบสอบถามประกอบอาชีพธุรกิจโดยจำแนกตามประเภทธุรกิจ พบว่า ประกอบอาชีพธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างมากที่สุด จำนวน 68 คน (ร้อยละ 27.42) ธุรกิจประเภทอุปโภค/บริโภค สิ่งทอและเวชภัณฑ์ จำนวน 46 คน (ร้อยละ 18.55) ธุรกิจประเภทอสังหาริมทรัพย์ วัสดุก่อสร้างและเฟอร์นิเจอร์ จำนวน 28 คน (ร้อยละ 11.29) ธุรกิจพลังงาน/เชื้อเพลิง ถ่านหิน/ลิกไนต์ และบริการอื่นๆ ไม่ระบุในจำนวนที่เท่ากัน จำนวน 18 คน (ร้อยละ 7.26), ประเภทธุรกิจไฟฟ้า คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร และธุรกิจประเภทอาหาร เครื่องดื่ม กิจการ โรงแรม การท่องเที่ยวและการบันเทิง มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 16 คน (ร้อยละ 6.45) ธุรกิจประเภทยานยนต์ ชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.63) นอกจากนั้นกระจายในธุรกิจประเภทต่างๆ ในจำนวนไม่แตกต่างกันมากนัก ประกอบด้วยธุรกิจประเภท เกษตรกรรม ประมง และโรงสี, เหล็ก และแร่โลหะ , เคมีภัณฑ์, ขนส่ง คลังสินค้า, อัญมณีทองคำ, และประกันชีวิต /ประกันวินาศภัย, และพลาสติก กระดาษและแก้ว รายละเอียดตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอาชีพและลักษณะประเภทผู้ประกอบการธุรกิจ

อาชีพ	จำนวน (คน) n = 373	ร้อยละ
อาชีพ รับจ้าง	45	12.06
พนักงานประจำ/ ลูกจ้าง	50	13.40
นักเรียน/ นักศึกษา	6	1.61
ข้าราชการ/ รัฐวิสาหกิจ	24	6.44
ประกอบธุรกิจ	248	66.49



ตารางที่ 19 (ต่อ)

อาชีพ	จำนวน (คน) $n = 373$	ร้อยละ
กรณี ประกอบธุรกิจ จำแนกตามลักษณะธุรกิจ พลังงาน/ เชื้อเพลิง, ถ่านหิน/ ลิกไนต์	18	7.26
อุปโภค/ บริโภค, สิ่งทอ, เวชภัณฑ์	46	18.55
เคมีภัณฑ์	3	1.21
เหล็ก, แร่โลหะ	4	1.61
พลาสติก, กระดาษ, แก้ว	1	0.40
ยานยนต์, ชิ้นส่วนยานยนต์	9	3.63
อัญมณี, ทองคำ	3	1.21
ไฟฟ้า, คอมพิวเตอร์, สื่อสาร	16	6.45
เกษตรกรรม, ประมง, โรงสี	7	2.82
อสังหาริมทรัพย์, วัสดุก่อสร้าง, เฟอร์นิเจอร์	28	11.29
อาหาร, เครื่องดื่ม, โรงแรม, ท่องเที่ยว,บันเทิง	16	6.45
ขนส่ง, คลังสินค้า	3	1.21
รับเหมาก่อสร้าง	68	27.42
ประกันชีวิต/ ประกันวินาศภัย	2	0.81
บริการอื่น	18	7.26
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	6	2.42

3.2.ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกึ่งกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกึ่งกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมและรายกิจกรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

จากการศึกษา จำนวนความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกึ่งกำกับดูแล ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาในรายกิจกรรม พบว่า มีความพึงพอใจในด้านเจ้าหน้าที่บริการด้วยความสุภาพ และมีอัธยาศัยที่ดี ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมาเจ้าหน้าที่มีความพร้อมและกระตือรือร้นในการให้บริการให้ความสะดวกเมื่อติดต่อ ($\bar{X} = 4.16$) เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่างชัดเจนเมื่อมีปัญหา ($\bar{X} = 4.14$) เจ้าหน้าที่ให้บริการโดยสุจริตและโปร่งใส ($\bar{X} = 4.09$)

เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม($\bar{X}=3.97$)และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการให้บริการครบทุกขั้นตอนเพียงจุดเดียวและมีความชัดเจน($\bar{X}=3.93$) รายละเอียดตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชน ต่อการให้บริการงานของกรมสรรพากรในการกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12

รายการ	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น						$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจมาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก	ตอบไม่ได้			
1. การให้บริการครบทุกขั้นตอนเพียงจุดเดียวและมีความชัดเจน	76 (20.40)	219 (58.70)	64 (17.20)	8 (2.10)	1 (0.30)	5 (1.30)	3.93	0.83	พอใจ
2. เจ้าหน้าที่บริการด้วยความสุภาพและมีธรรมาภิบาลที่ดี	129 (34.60)	223 (59.80)	18 (4.80)	3 (0.80)	-	-	4.28	0.59	พอใจ
3. เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม	99 (26.50)	172 (46.10)	94 (25.20)	6 (1.60)	2 (0.50)	-	3.97	0.79	พอใจ
4. เจ้าหน้าที่มีความพร้อมและกระตือรือร้นในการให้บริการให้ความสะดวกเมื่อติดต่อ	112 (30.00)	218 (58.40)	38 (10.20)	3 (0.80)	-	2 (0.50)	4.16	0.70	พอใจ
5. เจ้าหน้าที่ให้บริการโดยสุจริตและโปร่งใส	113 (30.30)	196 (52.50)	57 (15.30)	2 (0.50)	1 (0.30)	4 (1.10)	4.09	0.81	พอใจ
6. เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่างชัดเจนเมื่อมีปัญหา	105 (28.20)	219 (58.70)	44 (11.80)	5 (1.30)	-	-	4.14	0.66	พอใจ
รวม							4.10	0.73	พอใจ

3.3. ความคิดเห็นและระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำกับดูแล ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำกับดูแลในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ในภาพรวมและรายกิจกรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

จากการศึกษาจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12 พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจ ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาในรายกิจกรรม พบว่า มีความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำด้านภาษีอากร ที่ถูกต้องและชัดเจนมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาเจ้าหน้าที่มีความรู้และเข้าใจในธุรกิจนั้นๆ ($\bar{X} = 4.02$) เจ้าหน้าที่ตรงต่อเวลาในการนัดหมาย และได้รับความรู้ความเข้าใจด้านภาษีเพิ่มขึ้นภายหลัง การตรวจกิจการ ($\bar{X} = 4.01$) ทศนคติต่อความชำนาญของเจ้าหน้าที่ที่กำกับ ($\bar{X} = 3.93$) การขอ เอกสารหลักฐานมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.91$) เจ้าหน้าที่เก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับ ($\bar{X} = 3.87$) ได้รับแจ้งข้อมูลความคืบหน้าในการตรวจกิจการ ($\bar{X} = 3.86$) ได้รับทราบขั้นตอนการปฏิบัติงาน ก่อนรับการตรวจกิจการ ($\bar{X} = 3.85$) ทั้งนี้กรณีการตรวจสภาพกิจการ มีความพึงพอใจในระยะเวลา ที่ใช้ในการตรวจ (จนถึงวันยุติเรื่อง) ($\bar{X} = 3.75$) และกรณีการขอคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล มีความ พึงพอใจน้อยที่สุดในระยะเวลาในการตรวจคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล ($\bar{X} = 3.32$) รายละเอียด ตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงลักษณะความคิดเห็นระดับความพึงพอใจของประชาชน ต่อการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ในการกำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12

รายการ	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น						$\bar{X}$	SD.	ความ หมาย
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก	ตอบ ไม่ได้			
1. เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำด้าน ภาษีอากรที่ถูกต้องและชัดเจน	76 (20.40)	250 (67.00)	42 (11.30)	2 (0.50)	-	3 (0.80)	4.05	0.68	พอใจ
2. การขอเอกสารหลักฐานมี ความเหมาะสม	59 (15.80)	230 (61.70)	80 (21.40)	2 (0.50)	-	2 (0.50)	3.91	0.68	พอใจ
3. เจ้าหน้าที่ตรงต่อเวลาใน การนัดหมาย	85 (22.80)	222 (59.50)	60 (16.10)	2 (0.50)	-	4 (1.10)	4.01	0.76	พอใจ
4. เจ้าหน้าที่เก็บรักษาข้อมูล เป็นความลับ	88 (23.60)	168 (45.00)	110 (29.50)	1 (0.30)	-	6 (1.60)	3.87	0.88	พอใจ
5. เจ้าหน้าที่มีความรู้และ เข้าใจในธุรกิจของ ผู้ประกอบการ	79 (21.20)	202 (54.20)	82 (22.00)	5 (1.30)	1 (0.30)	4 (1.10)	4.02	2.23	พอใจ

ตารางที่ 21 (ต่อ)

รายการ	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น						$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจมาก	พอใจ	ไม่แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก	ตอบไม่ได้			
6. ได้รับความรู้ความเข้าใจด้านภาษีเพิ่มขึ้นภายหลังการตรวจกิจการ	79 (21.20)	232 (62.20)	57 (15.30)	-	-	5 (1.30)	4.01	0.76	พอใจ
7. ได้รับทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานก่อนรับการตรวจกิจการ	75 (20.10)	190 (50.90)	99 (26.50)	2 (0.50)	-	7 (1.90)	3.85	0.87	พอใจ
8. ได้รับแจ้งข้อมูลความคืบหน้าในการตรวจกิจการ	62 (16.60)	224 (60.10)	75 (20.10)	4 (1.10)	-	8 (2.10)	3.86	0.85	พอใจ
9. ทศนคติต่อความชำนาญของเจ้าหน้าที่ทีมกำกับ	74 (19.80)	225 (60.30)	63 (16.90)	3 (0.80)	1 (0.30)	7 (1.90)	3.93	0.84	พอใจ
10. ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจ (จนถึงวันยุติเรื่อง)	49 (13.10)	221 (59.20)	88 (23.60)	3 (0.80)	-	12 (3.20)	3.75	0.92	พอใจ
11. ระยะเวลาในการตรวจคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล	52 (13.90)	138 (37.00)	135 (36.20)	10 (2.70)	1 (0.30)	37 (9.90)	3.32	1.32	พอใจ
รวม							3.87	0.986	พอใจ

3.4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานในการกำกับดูแล ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาค 12 จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา จากการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การแสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถตอบคำถามได้มากกว่า 1 ช่องทาง จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อมีปัญหาด้านกฎหมาย/ อุทธรณ์/ คดี/ แรงรัดหนี้ ประชาชนมีความพึงพอใจที่จะติดต่อช่องทางการไปพบเจ้าหน้าที่ มากที่สุด จำนวน 240 คน (ร้อยละ 51.39) รองลงมาโทรถามเจ้าหน้าที่กฎหมายโดยตรง จำนวน 104 คน (ร้อยละ 22.27) ค้นหาข้อมูลทาง Internet จำนวน 70 คน (ร้อยละ 14.99) โทรถามผ่านระบบ Call Center จำนวน 41คน (ร้อยละ 8.78) และทำหนังสือหารือมีจำนวนน้อยที่สุดจำนวน 9 คน (ร้อยละ 1.93) รายละเอียดตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงจำนวนร้อยละของความคิดเห็นของประชาชนต่อการปฏิบัติงานใน การกิจ
กำกับดูแล สำนักงานสรรพากรภาค 12 จำแนกตามช่องทางการติดต่อเมื่อมีปัญหา
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ช่องทาง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โทรถามผ่าน Call Center	41	8.78
โทรถามเจ้าหน้าที่กฎหมายโดยตรง	104	22.27
ไปพบเจ้าหน้าที่	240	51.39
ทำหนังสือหารือ	9	1.93
ค้นหาทาง Internet	70	14.99
อื่นๆ	3	0.64
รวม	467	100.00

ส่วนที่ 4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากร ภาค 12

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานสรรพากรภาค 12 ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานสรรพากรพื้นที่ด้านการภาษีอากรในความรับผิดชอบ 8 หน่วยงาน คือ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ยะลา ปัตตานี นราธิวาส พัทลุง สตูล ตรัง และจังหวัดสงขลาแบ่งหน่วย การบริหารงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่เป็น 2 สาขา คือ สงขลา 1 (มีที่ตั้ง ชั้น 1 อาคารสำนักงาน สรรพากรภาค 12) และสงขลา 2 (มีที่ตั้ง ณ บริเวณศาลากลางจังหวัดสงขลา) เพื่อให้ กระบวนการพัฒนางานตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพได้กำหนดให้มี การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 เพื่อเป็น ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงาน สรรพากรภาค 12 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนางานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพต่อไป เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงาน สรรพากรภาค 12 รายการศึกษาความพึงพอใจ แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูล เพศ อายุ อายุ ราชการ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา การกิจที่รับผิดชอบ หน่วยงาน/เจ้าหน้าที่ อายุราชการใน กรมสรรพากร และเงินเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร จำนวน 8 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. ด้านนโยบายและการบริหาร
3. ด้านการปกครองบังคับบัญชา
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. ด้านความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและการยอมรับของสังคม
7. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
8. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร มีลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความพอใจในการปฏิบัติงานระดับมาก
- 4 หมายถึง มีความพอใจในการปฏิบัติงานระดับพอใจ
- 3 หมายถึง มีความพอใจในการปฏิบัติงานระดับไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง มีความพอใจในการปฏิบัติงานระดับไม่พอใจ
- 1 หมายถึง มีความพอใจในการปฏิบัติงานระดับไม่พอใจมาก

เกณฑ์การประเมินคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร ประกอบด้วย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับพอใจมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับพอใจ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับไม่แน่ใจ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับไม่พอใจ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับไม่พอใจมาก

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและการยอมรับของสังคม เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นแบบข้อคำถามปลายเปิดที่ให้เจ้าหน้าที่สรรพากรแสดงความคิดเห็น

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร กำหนดสัญลักษณ์สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่ผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 399 คน นำเสนอแยกวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายชื่อ โดยแสดงจำนวน ร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ อาชวราชากร ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ภารกิจที่รับผิดชอบ หน่วยงาน อายุราชการในกรมสรรพากร เงินเดือน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 77.19 เป็นเพศชาย จำนวน 91คน คิดเป็นร้อยละ 22.81 มีอายุ ในช่วง 36-45 ปี มากที่สุด จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 53.63 รองลงมา มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.07 มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 50.88 รองลงมา มีอายุ ในช่วง 6-15 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.33 และเมื่อจำแนกตามอายุราชการในกรมสรรพากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการในกรมสรรพากรอยู่ในช่วง 11-15 ปี มากที่สุด จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 32.58 รองลงมา มีอายุอยู่ในช่วง 16-20 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 30.83 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่ง ระดับ 6-7 มากที่สุด จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 80.70 รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่ง ระดับ 4-5 จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.03 ส่วนระดับการศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 75.69 รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80 และจำแนกตามภารกิจที่รับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีภารกิจที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแล จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 48.12 รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามมีภารกิจที่รับผิดชอบด้านจัดเก็บและคืนภาษี จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 38.35 และผู้ตอบแบบประเมินมีภารกิจที่รับผิดชอบด้านกฎหมาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.53

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงาน/เจ้าหน้าที่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดหน่วยงาน สำนักงานสรรพากรพื้นที่ สงขลา 2 จำนวน 93 คน คิดเป็น

ร้อยละ 23.31 รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดหน่วยงาน สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 1 จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.04 และสังกัดหน่วยงาน สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ปัตตานี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.78 และ จำแนกตามเงินเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีเงินเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 41.35 รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามมีเงินเดือน 15,000-20,000 บาท จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.08 รายละเอียดตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ภารกิจที่ท่านรับผิดชอบ หน่วยงาน อายุราชการในกรมสรรพากร เงินเดือน

รายการ	จำนวน (คน) n = 399	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	91	22.81
หญิง	308	77.19
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	1	0.25
25-35 ปี	80	20.05
36-45 ปี	214	53.63
46 ปีขึ้นไป	104	26.07
อายุราชการ		
ต่ำกว่า 5 ปี	10	2.50
5-10 ปี	65	16.29
11-15 ปี	121	30.33
15 ปีขึ้นไป	203	50.88
อายุราชการในกรมสรรพากร		
น้อยกว่า 5 ปี	10	2.50
5-10 ปี	76	19.05
11-15 ปี	130	32.58

ตารางที่ 23 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน) n = 399	ร้อยละ
16-20 ปี	123	30.83
21 ปีขึ้นไป	60	15.04
ตำแหน่ง		
ระดับ 1-3	12	3.01
ระดับ 4-5	48	12.03
ระดับ 6-7	322	80.70
ระดับ 8 ขึ้นไป	17	4.26
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.01
ปริญญาตรี	302	75.69
สูงกว่าปริญญาตรี	87	21.80
อื่นๆ	2	0.50
ภารกิจที่รับผิดชอบ		
จัดเก็บและคืนภาษี	153	38.35
กฎหมาย	54	13.53
กำกับดูแล	192	48.12
หน่วยงาน/ เจ้าหน้าที่		
สำนักงานสรรพากรภาค 12	27	6.77
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 1	56	14.04
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2	93	23.31
สำนักงานสรรพากรพื้นที่พัทลุง	37	9.27
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ปัตตานี	55	13.78
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ยะลา	25	6.26
สำนักงานสรรพากรพื้นที่นราธิวาส	30	7.52
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สตูล	31	7.77
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ตรัง	45	11.28



ตารางที่ 23 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน) n = 399	ร้อยละ
เงินเดือน		
ไม่เกิน 15,000 บาท	83	20.80
15,000-20,000 บาท	124	31.08
20,001-30,000 บาท	165	41.35
30,001 บาทขึ้นไป	27	6.77
รวม	399	100.00

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12

การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร
สำนักงานสรรพากรภาค 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความพึงพอใจในภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
รายละเอียดตารางที่ 24

ตาราง 24 แสดงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่ แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก			
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ								
1. เป็นงานที่ทำง่ายและเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ	49 (12.30)	302 (75.7)	32 (8.00)	16 (4.00)	-	3.96	0.60	พอใจ
2. เป็นงานที่ต้องบริการประชาชนเป็น จำนวนมาก	44 (11.00)	284 (71.20)	54 (13.50)	17 (4.30)	-	3.89	0.63	พอใจ
3. เป็นงานจำเจ ทำสิ่งเดียวกันซ้ำๆ	10 (2.50)	155 (38.30)	128 (32.10)	95 (23.80)	11 (2.80)	3.15	0.90	ไม่แน่ใจ
4. เป็นงานที่มีเกียรติทำให้รู้สึกภาคภูมิใจ	56 (14.00)	218 (54.60)	105 (26.30)	15 (3.80)	5 (1.30)	3.76	0.78	พอใจ

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่ แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก			
5. เป็นงานที่มีโอกาสผิดพลาดและเสี่ยงต่อการถูกร้องเรียนจากบุคคลภายนอกมาก	41 (10.30)	118 (29.60)	101 (25.30)	96 (24.10)	43 (10.80)	3.05	1.17	ไม่แน่ใจ
6. การปฏิบัติงานมีอิสระและเสนอความเห็นได้อย่างเต็มที่	27 (6.80)	154 (38.60)	159 (39.80)	49 (12.30)	10 (2.50)	3.35	0.87	ไม่แน่ใจ
รวม						3.53	0.82	พอใจ
นโยบายและการบริหาร								
1. การบริหารงานของกรมสรรพากรมีการปรับปรุงแนวปฏิบัติ/ กฎหมาย การประชาสัมพันธ์ การใช้ IT ในการปฏิบัติงาน ฯลฯ	95 (23.80)	255 (63.90)	39 (9.80)	9 (2.30)	1 (0.30)	4.09	0.66	พอใจ
2. การบริหารงานบุคคลของกรมสรรพากร เช่น การสรรหาคัดเลือก การแต่งตั้ง การโยกย้าย การฝึกอบรม ฯลฯ	18 (4.50)	166 (41.60)	117 (29.30)	79 (19.80)	19 (4.80)	3.21	0.97	ไม่แน่ใจ
3. การบริหารงานจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย เช่น การกำกับดูแลผู้เสียภาษี การสำรวจ การเร่งรัดภาษีอากรค้าง ฯลฯ	24 (6.00)	254 (63.70)	84 (21.10)	34 (8.50)	3 (0.80)	3.66	0.75	พอใจ
4. การจัดโครงสร้างการแบ่งงานและสายการบังคับบัญชาของกรมสรรพากร	12 (3.00)	225 (56.40)	108 (27.10)	45 (11.30)	9 (2.30)	3.47	0.82	ไม่แน่ใจ
รวม						3.91	0.64	พอใจ
การปกครองบังคับบัญชา								
1. ผู้บังคับบัญชามียินดีและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	35 (8.80)	166 (41.60)	150 (37.60)	34 (8.50)	14 (3.50)	3.44	0.89	ไม่แน่ใจ
2. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี	38 (9.50)	179 (44.90)	139 (34.80)	28 (7.00)	15 (3.80)	3.49	0.89	ไม่แน่ใจ
3. ผู้บังคับบัญชบริหารงานด้วยความเป็นธรรม ซื่อสัตย์และสุจริต	35 (8.80)	179 (44.90)	134 (33.60)	33 (8.30)	18 (4.50)	3.45	0.92	ไม่แน่ใจ
4. ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือเสมอเมื่อมีโอกาส	39 (9.80)	215 (53.90)	107 (26.80)	35 (8.80)	3 (0.80)	3.63	0.80	พอใจ

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่ แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก			
5. สามารถเรียนรู้งานหรือเมื่อมีปัญหาสามารถขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา	47 (11.80)	222 (55.60)	100 (25.10)	26 (6.50)	4 (1.00)	3.71	0.79	พอใจ
6. ผู้บังคับบัญชามีเหตุผล มีความยุติธรรมในการมอบหมายงาน และพิจารณาความดีความชอบ	27 (6.80)	176 (44.10)	143 (35.80)	39 (9.80)	14 (3.50)	3.41	0.88	ไม่แน่ใจ
รวม	3.52	0.869	พอใจ					
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล								
1. การมีความสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีปัญหาขัดแย้ง ทั้งเรื่องส่วนตัว/ หน้าที่งานในหน่วยงาน	56 (14.00)	265 (66.40)	64 (16.00)	11 (2.80)	3 (0.80)	3.90	0.68	พอใจ
2. การให้ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีของบุคลากรในหน่วยงาน	38 (9.50)	286 (67.20)	70 (17.50)	21 (5.30)	2 (0.50)	3.80	0.69	พอใจ
3. การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	45 (11.30)	263 (65.90)	70 (17.50)	19 (4.80)	2 (0.50)	3.83	0.70	พอใจ
4. ความสัมพันธ์กับผู้มาติดต่องานหรือมาขอรับบริการ	51 (12.80)	303 (75.90)	40 (10.00)	4 (1.00)	1 (0.30)	4.00	0.54	พอใจ
5. สามารถปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานได้อย่างสบายใจ	62 (15.50)	290 (72.70)	40 (10.00)	6 (1.50)	1 (0.30)	4.02	0.58	พอใจ
รวม						3.91	0.64	พอใจ
สภาพแวดล้อมในการทำงาน								
1. อาคารสถานที่และบรรยากาศด้านกายภาพของหน่วยงาน	51 (12.80)	275 (68.90)	39 (9.80)	29 (7.30)	5 (1.30)	3.85	0.77	พอใจ
2. สิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน	34 (8.50)	259 (64.90)	57 (14.30)	45 (11.30)	4 (1.00)	3.69	0.82	พอใจ
3. วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และยานพาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	25 (6.30)	237 (59.40)	81 (20.30)	50 (12.50)	6 (1.50)	3.56	0.84	พอใจ
4. ความสะดวก และความเป็นระเบียบเรียบร้อยในหน่วยงาน	24 (6.00)	270 (67.60)	76 (19.00)	26 (6.50)	3 (0.80)	3.72	0.70	พอใจ
รวม						3.71	0.78	พอใจ

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่ แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก			
ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและการยอมรับของสังคม								
1. ความมีชื่อเสียงและการยอมรับในสังคมของกรมสรรพากร	32 (8.00)	199 (49.90)	123 (30.80)	35 (8.80)	10 (2.50)	3.52	0.85	พอใจ
2. บทบาทของกรมสรรพากรในการมีส่วนร่วมลับหน่วยงานภายนอกและสังคม	19 (4.80)	231 (57.90)	108 (27.10)	38 (9.50)	3 (0.80)	3.56	0.76	พอใจ
3. ภาพลักษณ์ของกรมสรรพากรในสายตาของประชาชนและสื่อมวลชน	5 (1.30)	126 (31.60)	162 (40.60)	78 (19.50)	28 (7.00)	3.01	0.91	ไม่แน่ใจ
4. ทศนคติของประชาชนที่มีต่อกรมสรรพากร	4 (1.00)	90 (22.60)	169 (42.40)	104 (26.10)	32 (0.80)	2.82	0.90	ไม่แน่ใจ
รวม						3.23	0.86	ไม่แน่ใจ
เงินเดือนและสวัสดิการ								
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	4 (1.00)	106 (26.60)	98 (24.60)	148 (37.10)	43 (10.80)	2.70	1.01	ไม่แน่ใจ
2. เงินและค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ	-	62 (15.50)	88 (22.10)	170 (42.60)	79 (19.80)	2.33	0.96	ไม่พอใจ
3. สวัสดิการที่ได้รับจากกรมสรรพากร เช่น เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ทุนการศึกษา การไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น	1 (0.30)	85 (21.30)	101 (25.30)	147 (36.80)	65 (16.30)	2.52	1.00	ไม่แน่ใจ
4. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอและเหมาะสมกับค่าครองชีพปัจจุบัน	3 (0.80)	69 (17.30)	76 (19.00)	177 (44.40)	74 (18.50)	2.37	0.99	ไม่พอใจ
รวม						2.48	0.99	ไม่พอใจ
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน								
1. หลักเกณฑ์หรือวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งของกรมสรรพากร	3 (0.80)	105 (26.30)	145 (36.30)	106 (26.60)	40 (10.00)	2.81	0.96	ไม่แน่ใจ
2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อหรืออบรม/ ดูงานต่างประเทศ	1 (0.30)	96 (24.10)	142 (35.60)	129 (32.30)	31 (7.80)	2.77	0.91	ไม่แน่ใจ

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กิจกรรม	ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD.	ความหมาย
	พอใจ มาก	พอใจ	ไม่ แน่ใจ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ มาก			
3. การสนับสนุนให้ได้รับความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่	5 (1.30)	97 (24.30)	163 (40.90)	109 (27.30)	25 (6.30)	2.87	0.89	ไม่แน่ใจ
4. ข้าราชการกรมสรรพากรมีโอกาส ก้าวหน้ากว่าบุคลากรหน่วยงานภาครัฐ อื่นๆ	3 (0.80)	60 (15.00)	156 (39.10)	119 (29.80)	61 (15.30)	2.56	0.94	ไม่แน่ใจ
5. การโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่ ดีกว่า	2 (0.50)	53 (13.30)	184 (46.10)	112 (28.10)	48 (12.00)	2.62	0.87	ไม่แน่ใจ
รวม						2.73	0.920	ไม่แน่ใจ
รวมทั้งหมด						3.36	0.836	ไม่แน่ใจ

จากตาราง 24 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สรรพากร สำนักงานสรรพากรภาค 12 พบว่า เจ้าหน้าที่สรรพากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.36$) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่สรรพากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาเจ้าหน้าที่สรรพากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X} = 3.71$) และด้านนโยบายและการบริหาร ($\bar{X} = 3.61$)

4.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สังกัด

1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1.1 การพัฒนาระบบงานควรมีระบบชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนของงาน และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนางานมีชัดเจนในการปฏิบัติ โดยผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ(เป็นที่ปรึกษา) เพื่อให้การทำงานสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

1.2. ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรภายในหน่วยงานตามความเหมาะสม (เจ้าหน้าที่ที่มีจำนวนจำกัดการหมุนเวียนทำได้ยาก) และการมอบหมายงานควรคำนึงถึงความชำนาญของเจ้าหน้าที่และความจำเป็นที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ (มักจะกำหนดจำนวนให้ครบตามที่กรมฯ กำหนด)

1.3. ควรจะจัดให้มีการศึกษา ดูงานเกี่ยวกับประเพณีธุรกิจการประกอบการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการประกอบการที่เกี่ยวข้อง และการปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ได้สอดคล้องตามข้อเท็จจริงของผู้ประกอบการ

2. นโยบายและการบริหาร

2.1. นโยบายระดับกรมฯควรสร้างความชัดเจนในขั้นตอนของการปฏิบัติ และควรมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานพร้อมกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อความผาสุกในการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญด้านสวัสดิการตามความเหมาะสม

2.2. ให้ความสำคัญในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ยุติธรรมโอกาสในการโยกย้ายที่เป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี

2.3. เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น จัดคนให้เหมาะสมกับงาน และตำแหน่งหน้าที่ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ในทุกระดับ

2.4. จัดให้มีการไปดูงานต่างประเทศด้านกฎหมายของกรมสรรพากรตามโอกาส เพื่อการพัฒนางานทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

3. การปกครองบังคับบัญชา

3.1 ผู้บังคับบัญชาควรมีภาวะความเป็นผู้นำ มีทัศนคติเชิงบวก มีวิสัยทัศน์และใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและเปิดโอกาสการมีส่วนร่วม และการสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4.1. ควรมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่นการแข่งขันกีฬา การออกกำลังกาย การจัดสังสรรค์ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

4.2. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรม/สัมมนา นอกสถานที่ที่เป็นครั้งคราว เพื่อการเรียนรู้กับหน่วยงานนอกตามโอกาส

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.1. ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อม/ภูมิทัศน์ภายในและบริเวณหน่วยงานเพื่อบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5.2. ปรับปรุงสำนักงานให้เพียงพอต่อจำนวนพนักงาน จัดให้มีมุมพักผ่อนหย่อนใจ ห้องประชุมย่อยเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพบปะพูดคุยและแสดงความคิดเห็น (พื้นที่สาธารณะในหน่วยงาน)



6. ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและการยอมรับของสังคม

6.1. หน่วยงาน(กรมสรรพากร)เป็นที่ยอมรับของประชาชนและสังคมโดยทั่วไป ทำให้ภาคภูมิใจในหน่วยงาน และมีกำลังใจในการทำงานแม้ลักษณะงานในบางภารกิจจะต้องใช้ความรู้ความเข้าใจในการอธิบายให้ประชาชนเข้าใจในหน้าที่ที่ทุกคนต้องเสียภาษี ทั้งนี้หน่วยงานควรประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของกรมอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากประชาชนบางส่วนยังไม่เข้าใจในบทบาทของกรมฯ นำไปสู่ความพยายามในการหลีกเลี่ยงการเสียภาษี

6.2. หน่วยงานปฏิบัติในระดับสำนักงานสรรพากรพื้นที่และหน่วยงานสาขาควรเชิญผู้ประกอบการพูดคุยให้ความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อประชาสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนความคิดการเสียภาษีที่ถูกต้อง โดยต้องให้ความเป็นธรรม และเสมอภาคต่อประชาชน ด้วยมาตรฐานการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนสร้างทัศนคติด้านบวกให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเสียภาษี

7. เงินเดือนและสวัสดิการ

7.1. ควรจัดให้มีสวัสดิการแก่ข้าราชการในสังกัด เช่น จัดให้มีสถานที่รับเลี้ยงเด็ก กิจกรรมสำหรับบุตรข้าราชการในระหว่างปิดภาคเรียน การให้ทุนการศึกษาโดยอย่างทั่วถึงทุกภาคส่วน สวัสดิการเช่าซื้อที่อยู่อาศัยเป็นพักอาศัยหลังเกษียณ จัดให้มีที่พักเพียงพอต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ หรือให้สิทธิในการเบิกค่าที่พักได้ สวัสดิการประกันชีวิต เพราะมีความเสี่ยงมากในการออกตรวจในพื้นที่ สวัสดิการบริการรถรับ-ส่ง พนักงาน และควรเพิ่มสวัสดิการในด้านต่างๆ เนื่องจากปัจจุบันค่าครองชีพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และลักษณะงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเสี่ยงต่อการถูกร้องเรียนจากบุคคลภายนอกตลอดเวลา

7.2. ควรสนับสนุนการพัฒนานุเคราะห์พัฒนาตนเองในลักษณะต่างๆ เช่น การให้ทุนศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรม/สัมมนาในหลักสูตรต่างปีละ 1-2 ครั้ง ต่อหนึ่งคนเป็นอย่างน้อย หรือจัดงบประมาณพัฒนานุเคราะห์เป็นรายหัว/ต่อคน/ปี เป็นจำนวนที่แน่นอนเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถกำหนดแผนการพัฒนาดังกล่าวตามความเหมาะสม

7.3. ควรมีเงินประจำตำแหน่งสำหรับนักวิชาการกฎหมาย ที่มีใบประกอบวิชาชีพเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเช่นเดียวลักษณะงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในหน่วยงานอื่นๆ

7.4. การพิจารณาค่าตอบแทนควรพิจารณาด้วยคุณภาพ ปริมาณงาน และความรับผิดชอบของบุคคลด้วยความเป็นธรรม เช่น ค่าตอบแทน/เงินเดือนในปัจจุบัน (ระบบแท่ง) ตำแหน่งเดียวกัน ระดับเดียวกัน มีความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน ควรจะได้รับค่าตอบแทนที่

แตกต่างกัน เช่น ตำแหน่งทางการบริหาร ควรจะมีค่าตอบแทนสูงกว่าตำแหน่งทั่วไป เพราะความรับผิดชอบมีความแตกต่างกัน

8. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ควรกำหนดแนวทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน Career path โปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจในการปฏิบัติมากขึ้น โอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งควรพิจารณาให้ตำแหน่งสามารถเลื่อนในสายงานตนเองเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

ส่วนที่ 5 การสะท้อนการปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน
สรรพากรภาค 12 การประเมินหรือตรวจสอบกระบวนการ ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน ด้านต่างๆ โดยผ่านการอภิปรายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากิจกรรมและเป็นพื้นฐานข้อมูล นำไปสู่การปรับปรุงและวางแผนการพัฒนางานต่อไป ประกอบด้วยกิจกรรมการศึกษาดูงานเชิง บูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพ และการสรุปบทเรียน (ขั้นตอนที่ 3 ขึ้นสืบสานกระบวนการปฏิบัติ)

5.1. การศึกษาเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพสำหรับ ทีม Change Champion ที่มีผลการพัฒนางานที่เป็นเลิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ระดับ Successful Level

การศึกษาดูงานเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพ สำหรับทีม Change Champion ที่มีผลการพัฒนางานเป็นเลิศของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ทีม อาสาสมัครที่นำเสนอโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีผลการพัฒนางานเป็นเลิศผ่านเกณฑ์การ ประเมิน และได้รับการคัดเลือกเป็นทีม Change Champion ภารกิจละ 3 ทีม ได้รับมอบประกาศ เกียรติคุณ และเผยแพร่ผลงานของทีมบนเว็บไซต์ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 และได้รับโอกาส เข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรสร้างความสุขในการทำงาน โดยศึกษานอกสถานที่ การศึกษาดู งานเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพ สำหรับทีม Change Champion ที่มีผลการพัฒนางานเป็นเลิศของสำนักงานสรรพากรภาค 12 แบ่งลำดับผลการพัฒนา งานและร่วมกิจกรรมหลักสูตรตามลำดับผลการพัฒนางานประกอบด้วย

1. หลักสูตรการศึกษาดูงานเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มี คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) : ภาคเหนือ ดำเนินการระหว่างวันที่ 6-11 กันยายน 2552 ผู้เข้าร่วมโครงการรวม 48 คน

2. หลักสูตรการศึกษาฐานเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) : ภาคตะวันออก จังหวัดตราด ดำเนินการในระหว่างวันที่ 17-21 กันยายน 2552 ผู้เข้าร่วมโครงการรวม 62 คน

5.2. การสรุปบทเรียนการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ : ผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำนักงานสรรพากรภาค 12

1. ผลการศึกษาฐานเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยจัดให้มีการสรุปบทเรียนการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ : ผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ด้านประสิทธิผลของการพัฒนางานด้วยการใช้แบบสอบถามและการสังเกตผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยได้นำเสนอปัญหาอุปสรรคก่อนและระหว่างดำเนินงาน การประยุกต์ใช้กระบวนการพัฒนางานตามแนวทาง PMQA ทั้งนี้ ในส่วนของดำเนินงานและการแก้ปัญหาในการดำเนินการ ประกอบด้วย

1.1. ด้านความพร้อมของเจ้าหน้าที่บุคลากร/คณะทำงานทีมงานอาสาสมัครที่เป็นเจ้าภาพ มีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ และประสบการณ์ การทำงานที่ไม่เป็นระบบ สืบสนในขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาการพัฒนางานตามโครงการที่เสนอไม่เพียงพอ ความชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติ สมาชิกบางส่วนมีส่วนร่วมน้อย ผู้บังคับบัญชาบางส่วนไม่เข้าใจกระบวนการพัฒนางานตามแนวทาง PMQA และไม่ให้การสนับสนุนการพัฒนางานเท่าที่ควร การพูดคุยทำความเข้าใจทำได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากใกล้สิ้นปีงบประมาณ สมาชิกทีมมีภาระงานตามภารกิจ (งานประจำตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ) การสร้างและพัฒนาทีมพัฒนางานตามโครงการที่นำเสนอต้องใช้เวลาล่วงเลียดงานและวันหยุด เนื่องจากบางส่วนเป็นการรวมทีมทำงานจากลักษณะงานที่แตกต่างกันการทำงานเป็นทีมจึงต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจและการเรียนรู้งานมากขึ้น (ข้อดีทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน)และบางส่วนไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ PMQA (ไม่ได้ร่วมการฝึกอบรม) เช่น การนำมากระบวนการ PMQA ใช้ในกรรมวิธีผนวกความรู้ความเข้าใจในงานภาษีอากรเฉพาะภารกิจ

1.2. ด้านงบประมาณ

ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานในการพัฒนาโครงการเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ บางส่วนใช้การเชื่อมโยงเครือข่ายหน่วยงานภายนอก เช่น กิจกรรมการเข้าค่าย จัดแคมป์เรียนรู้งานภาษีอากร โดยได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อบจ./อบต. และบางส่วนเจ้าหน้าที่ขาดความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรม เช่น ประสบการณ์การจัดแคมป์ ต้องแสวงหาวิทยากรเฉพาะด้านช่วยในการดำเนินการจนแล้วเสร็จ

1.3. การบริหารจัดการโครงการ

ขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ การควบคุมการดำเนินงานโครงการที่เสนอให้บรรลุตามแผน ในระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และบางครั้งขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องมีความรู้ กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า เช่น การจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับ อบต. กรณี การยื่นแบบภาษีทางอินเทอร์เน็ต และค่าธรรมเนียมในการชำระภาษีของ อบต. (ค่าธรรมเนียมในการชำระภาษีก่อนยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ต) การสมัครยื่นแบบภาษี ภอ. 01, อบต. บางพื้นที่จะหมดวาระในตำแหน่ง และอยู่ในระหว่างเตรียมการเลือกตั้ง การประสานเพื่อให้กิจกรรมโครงการทำได้ไม่เต็มที่และในบางส่วนเจ้าหน้าที่ของสรรพากรเองขาดความเชี่ยวชาญและไม่มีประสบการณ์ในการยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ต

2. วิธีการดำเนินงานและ แนวทางแก้ไข (ก่อนและระหว่าง ดำเนินงานโครงการ)

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในกระบวนการและแนวทางแก้ไขในการพัฒนางานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ประกอบด้วย

2.1. หน่วยงานควรกำหนดแผน ขั้นตอน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการล่วงหน้า และกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นระบบชัดเจน โดยควรดำเนินโครงการ/แผนงานในช่วงต้นปีงบประมาณและแจ้งหน่วยงาน/ประชาสัมพันธ์โครงการล่วงหน้า จะทำให้โครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้นและควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาโครงการกิจกรรมที่ทีมที่อาสาสมัครเป็นเจ้าภาพด้วย

2.2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม การประชุม เพื่อทำความเข้าใจ สื่อสารกันภายในทีมงานและควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารต้นสังกัด เนื่องจากการที่ทีมในกลุ่มภารกิจนำเสนอโครงการเป็นการประชาสัมพันธ์ภารกิจของกลุ่มงานนั้นๆด้วยในวาระเดียวกัน การประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนงบประมาณและความรู้ด้านวิชาการเช่น ทักษะการประสานงาน ทักษะการทำงานเป็นทีม หลักมนุษยสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ เทคนิคการทำงานกับชุมชน การมีส่วนร่วม ทักษะการให้คำปรึกษา การทำงานเป็นระบบเครือข่าย มหาวิทยาลัย และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนควบคุมติดตามการพัฒนางาน ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

3. ข้อเสนอเพื่อพัฒนางาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เข้าร่วมกิจกรรมได้สรุปบทเรียนข้อเสนอเพื่อการพัฒนา
ประกอบด้วย

3.1. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้เข้ารับการอบรมตามแนวทาง PMQA เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกันและสามารถสร้างพลังเพื่อพัฒนางานได้มากขึ้น ตลอดจนสามารถเสนอโครงการเพื่อพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ

3.2. กรณีมีปัญหาในการปฏิบัติงานอันเกิดจากระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ หน่วยงาน/กรม ควรแก้ปัญหามาเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น เช่น การจ่ายค่าธรรมเนียมกรณีจ่ายภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต แนวทางปฏิบัติควรยกเว้นค่าธรรมเนียมในการยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ กรมฯ ควรสนับสนุนให้หน่วยงานย่อยให้ความสำคัญในการยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ตเพื่อความสะดวก และเป็นลดขั้นตอนการปฏิบัติสอดคล้องตามหลักการพัฒนางาน PMQA

3.3. หน่วยงานในระดับกรม ควรมีการพัฒนางานต่อยอดโครงการที่ได้ดำเนินการนำร่อง(Pilot Project) และประสบความสำเร็จในขั้นตอนการปฏิบัติในระดับภาค ทั้งนี้ควรดำเนินการขยายผลและพัฒนางานไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่อื่นๆ และพัฒนางานต่อเนื่องตามหลักการ PDCA (Plan Do Check Action and Standard)

3.4. ควรเพิ่มระยะเวลาในการศึกษาดูงานและเยี่ยมชมกิจกรรมกลุ่มผู้ประกอบการระดับต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาในการกิจที่เกี่ยวข้อง

3.5. จัดให้มีการสรุปบทเรียนเพื่อการเรียนรู้และพัฒนางานในระยะต่อไป (ความต่อเนื่องและการขยายผลและการต่อยอดโครงการในปีต่อไป)

3.6. ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และวัสดุอุปกรณ์สำหรับเปิดให้บริการ ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่อื่นๆ ด้วย และควรให้บริการแบบต่อเนื่อง

4. ผลลัพธ์จากการศึกษาดูงานเชิงบูรณาการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาองค์กร

4.1. เป็นการเปิดโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งความรู้ด้านวิชาการและประสบการณ์ในพื้นที่ มีความรู้สึกผ่อนคลาย จากความเครียดในการทำงานมาเป็นเวลานานเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน การสร้างเครือข่ายเพื่อนร่วมงาน การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภารกิจอื่นๆ และปรึกษาหารือการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะและหน่วยงานนำไปสู่การพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

4.2. ได้รับความรู้และ ประสบการณ์ การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ทักษะการใช้ชีวิตกับกลุ่ม การสร้างกระบวนการที่ดีจากการศึกษาดูงานเช่น การศึกษาดูงานการบริหารจัดการเทศบาลเมืองพญา การบริหารเขตการปกครองพิเศษเมืองพญาและศูนย์พัฒนาการศึกษาอ่าวคุ้งกระเบน การบริหารจัดการโครงการในพระราชดำริอ่าวคุ้งกระเบน การพัฒนาอ่าวคุ้งกระเบนการอนุรักษ์ป่าชายเลน และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งสามารถนำความรู้ปรับใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

5.1. ควรจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA อย่างต่อเนื่อง และให้ครอบคลุมในทุกภารกิจเพื่อความเข้าใจในกระบวนการพัฒนางานตามแนวทาง PMQA ในหน่วยงาน เหมือนๆกัน ควรขยายระยะเวลาการฝึกอบรมและควรมีรางวัลชมเชยเป็นกำลังใจ สำหรับทีมงานที่ไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนางานในครั้งนี้ ด้วยข้อที่ควรพิจารณาว่าการเริ่มต้นกระตุ้นความคิดให้บุคลากรพัฒนางานด้วยกระบวนการPMQA แม้การพัฒนางานอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในครั้งนี้อาจจะด้วยข้อจำกัดต่างๆ เช่น เงื่อนไขด้านเวลาที่ไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด แต่ถือได้ว่าบุคลากรได้มีความตั้งใจมุ่งมั่นเพื่อร่วมพัฒนางานและจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไปทั้งนี้ เพื่อให้การนำโครงการสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน ควรสนับสนุนทีม Change Champion ควรสนับสนุนทีมงานที่ได้รับความสำเร็จในการพัฒนางานและได้รับการคัดเลือกในครั้งนี้ได้พัฒนางานในระยะต่อไป อนึ่งการให้รางวัลตามกระบวนการ PMQA ควรควบคู่ไปกับการพิจารณาการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย

5.2. ควรขยายระยะเวลาในการฝึกอบรมให้ความรู้ด้วยกระบวนการ PMQA และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้นในทุกระดับขององค์กร (เวทีการเรียนรู้) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างระบบต่อเนื่องและยั่งยืน

6. ปัจจัยที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

จากการศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 เจ้าหน้าที่สรรพากรภาค 12 ได้นำเสนอปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนางานตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย

การกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างชัดเจน โดยการวิเคราะห์ความสอดคล้อง เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสู่การปฏิบัติ การกำหนดแผนงานตามกลุ่มภารกิจ และดำเนินงานตามแผนงานได้ครบในทุกภารกิจ

6.1. มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ โดยการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานภารกิจ

6.2. การบริหารจัดการมีหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น กองนโยบายและแผน สำนักงานสรรพากรภาค 12 จะทำหน้าที่ติดตามและวางแผนพัฒนางานในภาพรวม ทำให้แผนงานของสำนักงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอต่อการดำเนินงานตลอดจนได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

6.3. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการพัฒนางานดำเนินงาน

7. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนางานตามแนวทางการพัฒนางานระบบบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

7.1. เกณฑ์การพัฒนางานระบบบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีความซับซ้อน เข้าใจยาก และยากในการกำหนดจุดเริ่มต้นของพัฒนางาน ควรปรับปรุงระบบงานหรือข้อมูลในลำดับต้นๆ

7.2. การพัฒนางานอย่างเป็นระบบ ต้องใช้เวลาและความอดทน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของสมาชิกและทีมงาน บางครั้งทำได้ยากเนื่องจากลักษณะงานตามกลุ่มภารกิจของสมาชิกที่แตกต่างกัน บุคลากรในหน่วยงานมีความหลากหลายบางครั้งไม่สามารถบูรณาการร่วมกันได้และบางส่วนไม่ทราบถึงวิธีการพัฒนางานที่จะทำให้งานดีขึ้น ไม่ได้ร่วมการอบรม PMQA

8. ข้อควรพัฒนางานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

8.1. ควรมีการพิจารณาทบทวนคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปรับปรุงตัวบ่งชี้หลัก รวมทั้งเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในการวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน กระบวนการติดตามและประเมินผลควรพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.2. ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับตัวชี้วัด และปริมาณงานที่เป็นข้อเท็จจริง

8.3. ควรมีกระบวนการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ/แผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและนำผลประเมิน วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขและพัฒนา โดยการวิเคราะห์และปรับปรุงกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรกำหนดแผนการดำเนินงานในแต่ละภารกิจให้เหมาะสม

8.4. ควรมีการวิเคราะห์แผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

5.3. ความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สำนักงานสรรพากรภาค 12 ต่อการประเมินคุณค่าและกระบวนการเรียนรู้

กรณีศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 1 และสงขลา 2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ยะลาปัตตานี นราธิวาส พัทลุง สตูล และตรัง ในแนวทางและการปฏิบัติ จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเป้าหมายผู้แทนกลุ่มหน่วยงานของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 16 คนในความคิดเห็นในด้านต่างๆ พบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในความหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกระบวนการพัฒนางานให้ดีขึ้น และหน่วยงานมีความจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงการองค์กรเพื่อให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างแท้จริง ส่วนใหญ่เห็นด้วยในแนวทางการพัฒนางานของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยในช่วงแรกของการพัฒนางานอาจจะมีอุปสรรคเนื่องจากความไม่เข้าใจในแนวปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนางานที่กำหนด และเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนางานมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ผู้นำองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนางานและควรสนับสนุนการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การสร้างความรู้ความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ในกระบวนการพัฒนางานของ PMQA เนื่องจากเกณฑ์การพัฒนางานมีความยุ่งยากในการทำความเข้าใจ แต่อย่างไรก็ตามด้วยกระบวนการพัฒนางานของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ในช่วงปีงบประมาณ 2552 -2553 ได้สร้างความรู้ความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ในการพัฒนางาน นำไปสู่การเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนางาน ทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในแนวทางและการปฏิบัติ ได้นำเสนอกรณีศึกษากลุ่มเป้าหมาย 5 กรณีดังนี้

กรณีที่ 1

วิภาดา (นามสมมติ) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาเศรษฐศาสตร์ ปริญญาโทสาขาบริหารรัฐประศาสนศาสตร์ มีประสบการณ์การทำงานกรมสรรพากรในตำแหน่งต่างๆ หลายลักษณะงานด้วยกัน เช่นงานกรรมวิธี งานวางแผน มาเป็นระยะเวลายาวนานมากกว่า 30 ปี และมีโอกาสได้ศึกษาดูงานด้านการภาษีในกลุ่มประเทศต่างๆ หลายประเทศด้วยเช่นกัน โดยเริ่มงานครั้งแรกในตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร และทำหน้าที่นักบริหารงานสรรพากรระดับอำเภอในตำแหน่งสรรพากรอำเภอนวนเวียนในหลายอำเภอในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

ในกลุ่มวิชาการ ในตำแหน่งนักวิชาการสรรพากรชำนาญการพิเศษ และมีความเชี่ยวชาญในงานด้านจัดเก็บและคืบหน้า เป็นกรณีพิเศษ

ความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานสรรพากรภาค 12

การสร้างความรู้ความเข้าใจมีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เนื่องจากวิภาดาได้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์ในงานหลายด้านด้วยกัน ปัจจุบันปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มวิชาการในระดับจังหวัด วิภาดาจึงมีมุมมองในการพัฒนางานของหน่วยงานได้หลากหลายรอบด้าน โดยมีความเข้าใจในความหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่า...คือตัวชี้วัดคุณภาพการทำงานของข้าราชการ (เป็นเครื่องมือบริหาร) คล้ายๆ เป็นมาตรฐานในการวัดการทำงานของเจ้าหน้าที่ โดยต้องเปรียบเทียบการทำงานด้วยเกณฑ์มาตรฐาน PMQA แต่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ก่อนข้างมีรายละเอียดมาก (7 หมวด) เดิมการทำงานภาคราชการไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีลักษณะต่างคนต่างทำงาน ไม่มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน .. ส่วนข้อคำถามว่าทำไมต้องปรับปรุงการบริหารองค์กร วิภาดาบอกว่า เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากในปัจจุบันองค์กรภาคเอกชนมีความก้าวหน้า ถ้าหากไปกว่าภาครัฐในเกือบทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะในด้านการให้บริการลูกค้าที่ได้นำเสนอในรูปแบบการบริการต่างๆ เช่น One Stop Service การใช้บริการเคลื่อนที่ถึงกลุ่มลูกค้าที่สามารถให้บริการเช่นเดียวกันกับสำนักงานใหญ่ หรือรูปแบบการกระจายการให้บริการหน่วยย่อยในแหล่งชุมชนโดยทั่วไป ซึ่งปัจจุบันมักปรากฏให้เห็นในเมืองใหญ่ๆ โดยทั่วไป การให้บริการในลักษณะของการตั้งรับถูกปรับเปลี่ยนเน้นการให้บริการโดยถึงที่มากขึ้นหรือที่เรียกว่า Direct Sale การปรับปรุงการบริหารองค์กรภาครัฐจึงเป็นการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย และแข่งขันกับภาคเอกชนได้นอกจากนี้ กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลบางส่วนได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นเดียวกัน โดยมีความเห็นคล้ายๆ กันว่า ต้องปรับปรุงการบริหารงานขององค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงาน คือการพัฒนาคน หรือการพัฒนาวิธีการทำงานของคน โดยคนหรือบุคลากรของหน่วยงานต้องเปลี่ยนความคิด ทักษะและค่านิยมของคนในองค์กรเป็นอันดับแรก เพื่อให้คนได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือกระบวนการทำงาน สุดท้ายประชาชนมีความพึงพอใจซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาองค์กร คือการทำงานให้ประชาชนพึงพอใจ

ส่วนรูปแบบหรือแนวทางในการทำงานที่ดีในองค์กร วิภาดาเห็นว่าหน้าที่หน่วยงานระดับภาคเป็นเสมือนตัวแทนของกรม สำนักงานสรรพากรระดับภาค จึงมีหน้าที่ถ่ายทอดแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ อาจจะด้วยวิธีการกระจายอำนาจ หรือการสื่อสารสองทางเพื่อ



นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการหรือแนวทางที่มีความจำเป็นเพื่อตอบสนองนโยบาย
กรมและรัฐบาลโดยรวม แต่อย่างไรก็ตามประชาชนต้องมีความพึงพอใจในงานขององค์กร และ
เป้าหมายการทำงานขององค์กรต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความสุขด้วย ควรให้เจ้าหน้าที่
ได้ทราบ Career path ของตนเองที่ชัดเจน ทราบทิศทางการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความสุข ... ปัจจุบันเจ้าหน้าที่
บางส่วนทำงานโดยไม่รู้เป้าหมาย ทำงานตามหน้าที่เสร็จจากการทำงานก็กลับบ้าน

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ด้านการประเมินคุณค่าและกระบวนการเรียนรู้

ในความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค
12 ในฐานะส่วนราชการจะได้ประโยชน์อย่างไร วิภาดาบอกว่า เป็นการพัฒนาหน่วยงานที่
สอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวด 5 การมุ่งเน้น
ทรัพยากรบุคคลโดยตรง...แน่นอนทำให้สำนักงานสรรพากรภาค 12 ได้มีโอกาสในการพัฒนา
บุคลากร และเป็นการพัฒนาคนอย่างเป็นกระบวนการ ทำให้บุคลากรในองค์กรกระตือรือร้นใน
การทำงานมากขึ้น การทำงานมีเป้าหมายชัดเจน การลดกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติทำให้การ
ทำงานง่ายขึ้น... ทำให้ได้รู้ว่างานใด/ขั้นตอนใดสำคัญหรือไม่สำคัญอย่างไร และการที่สามารถลด
ขั้นตอนนั้นๆ นำไปสู่การปรับปรุงงานพัฒนางานให้ดียิ่งๆขึ้น ในโอกาสต่อไป ซึ่งคือเป้าหมายของ
การพัฒนางานตามแนวนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นเอง... นอกจากนี้ การพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรฐานการทำงานมากขึ้น สามารถ
แข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ ได้ และการลดกระบวนการทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในขั้นตอนต่างๆ
ได้

ส่วนประชาชนซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วิภาดากล่าวว่าประชาชนมีความ
พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น จากการลดขั้นตอน กระบวนการทำให้ขั้นตอน
ของผู้มาติดต่อลดลง เป็นการลดค่าใช้จ่าย ลดจำนวนครั้งของการติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน
ทำให้ไม่เสียเวลาในการประกอบอาชีพและส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชนโดยตรง ทั้งนี้
วิภาดาสะท้อนว่า เท่าที่เห็นการทำงานในภาพรวมของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ดีขึ้นมาก มีการ
ประชุมพูดคุยในแนวทางการพัฒนางานของภาคและหน่วยงานในความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
และกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ยังคงมีการพูดถึงและบูรณาการเพื่อ
พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจนเป็นระบบด้วยกระบวนการที่ทำให้
ประชาชนรับทราบเป้าหมายการติดต่องาน เช่น การกำหนดระยะเวลากระบวนการแล้วเสร็จ จึงทำ
ให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้น เช่นเดียวกันในส่วนของเจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสในการเรียนรู้

ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนสื่อสารกันมากขึ้น ก่อนนี้ในบางครั้งฝ่ายจัดเก็บและคืนภาษีจะมีความอึดอัดเมื่อต้องอธิบายให้ผู้เสียภาษีเข้าใจในกรณีถูกถามว่าประชาชน จะได้ประโยชน์อย่างไรจากการที่เสียภาษี หรือทำอะไรไม่ต้องจ่ายเงินภาษีให้รัฐเพราะไม่ทราบว่าเงินภาษีถูกนำไปใช้อย่างไรบ้าง และบางครั้งประชาชนมองว่าภาครัฐนำเงินภาษีไปใช้ไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่เต็มใจที่จะจ่ายภาษี (ข่าวสารโดยสื่อที่ปรากฏโดยทั่วไป)..... กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสในการพัฒนางาน การสื่อความระหว่างเจ้าหน้าที่และลูกค้ามีมากขึ้น การสร้างความชัดเจนในข้อมูลและสามารถอธิบายประชาชนได้ ทำให้ประชาชนยอมรับในข้อมูลที่แสดงให้เห็นจริง การปรับเปลี่ยนกระบวนการงานที่ลดลง ทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้น และยินดีจ่ายเงินภาษี (ยอมรับในข้อมูล) การหลีกเลี่ยงภาษี มีน้อยลง การบ่นมีน้อยลง....(สุภาพร ลาแม, สัมภาษณ์)

ด้านการประเมินคุณค่าและกระบวนการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ต่อแนวทางและการปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วิชาดาและผู้ให้ข้อมูลหลายคนเห็นตรงกันว่า กระบวนการพัฒนางานด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้งานของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ดีขึ้น การทำงานที่ใช้เวลาน้อยลง การลดกระบวนการที่ไม่จำเป็น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และไม่รู้สึกไร้ค่าอยู่ในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ในช่วงแรกๆ ที่มีการพัฒนางานด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ยังไม่เข้าใจกระบวนการพัฒนางานจึงมีความรู้สึกต่อต้าน (กลัวจะเป็นการเพิ่มภาระงาน).... ต่อมาได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมหลายครั้ง และมีโอกาสทำโครงการประกวด มีโอกาสแลกเปลี่ยนพูดคุยกับกลุ่มเพื่อน จึงมีความเข้าใจมากขึ้น ซึ่งจริงๆ แล้ว การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใด แต่เป็นการปรับปรุงงานประจำให้ดีขึ้นกว่าเดิม ด้วยวิธีการทำงานที่มีผลงานชัดเจน ไม่ได้เป็นการเพิ่มงาน แต่อย่างใด และตนรู้สึกเป็นสุขและสนุกกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันมากขึ้น...สุภาพร ลาแม, สัมภาษณ์)

ในประเด็นดังกล่าว นพพร (นามสมมติ) ผู้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจากภารกิจกฎหมาย กล่าวว่า.. ได้เคยพยายามทำความเข้าใจเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพฯ หลายครั้ง แต่ไม่เข้าใจ เนื้อหา/สาระรายละเอียดและเกณฑ์คุณภาพ PMQA เข้าใจยากมาก... เหมือนเป็นวิชาการ เป็นทฤษฎีอ่านแล้วไม่เข้าใจ....ช่วงแรกจึงรู้สึกยุ่งยากไม่เข้าใจและไม่รู้จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร....และไม่รู้ว่าเกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองซึ่งส่วนใหญ่มีระเบียบข้อกฎหมายเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนอยู่แล้วได้อย่างไร.....(อับดุลเลาะ เจีหลง, สัมภาษณ์).

ทั้งนี้ วิชาดา กล่าวว่า จริงแล้วการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความเกี่ยวข้อง กับงานและหน่วยงานชัดเจน เพราะสามารถทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้เป็น

ระบบ การบรรลุได้ซึ่งเป้าหมายของหน่วยงาน กระบวนการที่ชัดเจนทำให้จัดเก็บภาษีได้ง่าย มีทิศทางชัดเจนและมีวิธีการทำงานที่เป็นระบบ

ส่วนทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ในช่วงแรกๆ เช่นเดียวกัน ไม่เข้าใจและไม่อยากพัฒนาปรับปรุงงาน แต่เมื่อมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนางานจนครบกระบวนการในปีงบประมาณ เช่น เป็นคณะทำงานพิจารณาโครงการ คณะทำงานปรับกระบวนการทัศน์ ตามคำสั่งสำนักงานสรรพากรภาค 12 ที่ 320/2552 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2552 และการนิเทศโครงการในสำนักงานสรรพากรพื้นที่จังหวัดต่างๆ เป็นที่ปรึกษากลุ่มโครงการของหน่วยงาน และได้ไปทัศนศึกษาดูงานด้วย จึงยิ่งรู้สึกดีขึ้น ส่วนความคิดเห็นในการพัฒนางานที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำอย่างไร เห็นว่าผู้นำองค์กรต้องเห็นคุณค่าของกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และต้องนำกระบวนการพัฒนางานไปใช้อย่างจริงจัง มีความจริงใจและสนับสนุนการพัฒนางาน และควรมีการติดตามผล/การพัฒนาต่อยอดการดำเนินกิจกรรมพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ทำให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน การมีโอกาสในการยกระดับความรู้ในการทำงาน

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนางานด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีประสิทธิภาพ วิภาดา และผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า อันดับแรกคือ ด้านความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนางาน การสื่อสารการสร้าง ความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ และกระบวนการถ่ายทอดไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้ชัดเจนและไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง อาจจะมีการพัฒนางานบ้างแต่เป็นส่วนๆ ไม่ชัดเจนและไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านเวลา ความไม่เข้าใจวิธีปฏิบัติ ในกระบวนการพัฒนางาน และงานประจำ ทำให้เจ้าหน้าที่บางส่วนเห็นว่า การคิดพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกระบวนการใหม่ ทำให้เสียเวลา ผู้ที่จะพัฒนางานได้สำเร็จต้องมีเวลาต้อง เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง และบางส่วนเห็นว่า เหมือนเป็นการเพิ่มภาระการทำงานเพราะต้องใช้ทฤษฎี วิชาการและข้อมูล โดยสรุปคือเจ้าหน้าที่ต้องพอใจในการพัฒนางานตามกระบวนการ ต้องเป็นผู้ที่มีเวลา เสียสละ และพร้อมที่จะทำงานอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ ในปัจจุบันสำนักงานสรรพากร 12 ยังคงสนับสนุนการพัฒนางานด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องโดยมีเชื่อมโยงทั้งในระดับกรมและระดับพื้นที่ ซึ่งยังคงปรากฏกิจกรรมการพัฒนางานที่ต่อเนื่องกัน เช่น เมื่อ ปี พ.ศ. 2554 สำนักงานสรรพากรภาค 7 ได้รับรางวัลระดับโลกด้านการพัฒนาองค์กรที่มีคุณภาพ จึงเหมือนเป็นการจุดประกายความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงยังทำให้หน่วยงานระดับภาคต่างๆ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานมากขึ้น ทั้งนี้ยังคงได้รับการสนับสนุนจากทุกระดับอย่างต่อเนื่องแต่อาจจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการ ให้รางวัลใจ เช่น เดิมในระดับภาคจะเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมการให้รางวัลใจโดยตรง แต่ในปัจจุบันได้มีการกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติในระดับสำนักงานสรรพากรพื้นที่ซึ่งเป็นหน่วยงานใกล้ชิดในระดับพื้นที่สามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

ส่วนความคิดเห็นอื่นๆต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อ่านและทำความเข้าใจได้ยากและยากในการนำไปปฏิบัติหากไม่มีการสร้างเข้าใจที่ชัดเจนร่วมกัน ...ช่วงแรกจึงรู้สึกเหมือนดั่งป้อม เพราะรู้สึกมีเกณฑ์ปฏิบัติที่ยุ่งยาก .. ซึ่งก่อนหน้านี้ ได้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนางานโดยหน่วยงานภาคเอกชนเป็นครั้งคราว เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางาน เช่น การพัฒนาระบบงานของญี่ปุ่นที่เรียกว่าระบบไคเซ็น ซึ่งอธิบายให้เห็นภาพของกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงในแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน โดยหากแต่ละส่วนมีความเข้าใจและเห็นพ้องในการพัฒนางานและมีส่วนร่วมในการลดขั้นตอนก็อาจจะทำให้หน่วยงานสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากขึ้น ซึ่งหมายถึงหน่วยงานได้กำไรมากขึ้นในท้ายที่สุด (ระบบไคเซ็นสามารถแสดงให้เห็นว่าทุกตำแหน่งงานมีส่วนร่วมในการลดขั้นตอน) เช่น กรณี ประเพณีการชงชาของญี่ปุ่น ซึ่งประกอบด้วย ผู้ชงชา ผงชา และน้ำในการชงชา ซึ่งหากทุกระบวนงานลดขั้นตอน เช่น การใช้ผงชาที่มีคุณภาพ น้ำชงชาที่พอดีกับปริมาณผงชา อาจจะทำให้หน่วยงานสามารถประหยัดพลังงานที่เกี่ยวข้องได้มากขึ้น นอกจากนั้น ควรประชาสัมพันธ์การให้ความร่วมมือ จากประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน การสร้างความพึงพอใจด้วยการพัฒนางานการให้บริการเคลื่อนที่/การออกรับแบบถึงที่อยู่ของลูกค้า ตามจุดต่างๆ เช่น ศูนย์การค้า แหล่งชุมชน และการทำงานความทำงานเชิงรุกมากกว่าตั้งรับจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กรณีที่ 2 อังคณา (นามสมมติ) เป็นนักวิชาการภาษีชำนาญการ และมีประสบการณ์ในตำแหน่ง มากกว่า 10 ปี ปัจจุบันสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ตอนล่าง อังคณาได้ความเข้าใจในความหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า เป็นการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรเพื่อให้การทำงานดีขึ้น เป็นระบบมากขึ้น เป็นการพัฒนางาน

เหมือนการบริการลูกค้าคือทำให้ประชาชนมีความประทับใจในการทำงานของหน่วยงานมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ทั้งนี้ หน่วยงานต้องมีการปรับปรุงการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนางานคือทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการประทับใจในการบริหารงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ และมีความเห็นเพิ่มเติมด้านแนวทางการนำไปสู่การทำงานที่คิดว่าต้องมีวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้นำ (ผู้บริหารหน่วยงาน) ควรสร้างความเข้าใจในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ได้บังคับบัญชา) อย่างทั่วถึง และมีการติดตามประเมินผลการทำงานด้วย ส่วนการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 เป็นอย่างไร อังคณาไม่แสดงความคิดเห็น (แสดงสีหน้าไม่พอใจ)... *คำถามกว้างเกินไป* แต่ได้อธิบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองว่า *เมื่อมีการพัฒนางาน แน่นนอนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็ต้องได้ประโยชน์อยู่แล้ว....*

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ด้านการประเมินคุณค่าและกระบวนการเรียนรู้

บริหารจัดการภาครัฐว่า กระบวนการเรียนรู้ด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นสิ่งที่ดี ตนเองได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการอบรม จำนวน 1 ครั้ง ทำให้มีความรู้เรื่องพัฒนางานมากขึ้น...(ก่อนนี้ไม่มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเรื่องนี้มาก่อน) แต่ในส่วนของการพัฒนางานเป็นอย่างไร หลังจากนั้น ตนเองไม่เกี่ยวข้อง... *พี่ไม่เกี่ยวข้องในการพัฒนางาน พี่เป็นเพียงลูกน้องเขาให้ทำอะไรก็ทำ แต่ถ้าจะให้เกี่ยวข้อง (การทำงาน) ก็เกี่ยวข้องเหมือนกัน เพราะทำงานตามคำสั่ง.....แต่อย่างไรก็ตามได้มีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการพัฒนางาน* *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่นเดียวกัน.....ก็ชอบนะ..วิธีการทำงานบางเรื่องได้เปลี่ยนไป บางครั้งรู้สึกสนุกดี...และเห็นว่ากระบวนการพัฒนางานด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทำให้มีการวางแผนการทำงานให้เกิดผลที่ดีขึ้น*

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีประสิทธิภาพ

อังคณาผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทางการทำงานให้ดี ชัดเจน และลูกน้องจะทำตาม (ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง).....ส่วนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างไร สมศรีได้สะท้อนข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาว่า....*บอกตามตรง แรกๆ ที่มีการพัฒนางานด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ...เจ้าหน้าที่ก็ตื่นตัวดีนะ... รู้สึกทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปเหมือนกัน จากที่ไม่มีการวางแผนในการทำงานก็ทำให้มีการวางแผนการทำงานมากขึ้น แต่สักพักหนึ่ง นานๆ เข้าก็*

เหมือนเดิม นี่พูดความจริงนะ.. ความจริงเป็นเช่นนี้ พูดตรงๆ เลยนะ..... และได้สะท้อนปัญหาอุปสรรคในการพัฒนางานว่า การพัฒนางานต้องมีความต่อเนื่อง... ทำๆ แล้วหยุด ... เป็นพักๆ... ไม่มีประโยชน์...แต่หากให้ดีขึ้นต้องมีความต่อเนื่อง และไม่มีข้อคำตอบเช่นเดียวกันเมื่อถามว่า ปัจจุบันหน่วยงานได้มีการขยายผลการพัฒนางานอย่างไร (เจียบ ครุ่นคิดและไม่ตอบ) นอกจากนี้ไม่แสดงความคิดเห็นในกรณีการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐในอนาคตของหน่วยงานควรจะเป็นอย่างไร โดยมีความเห็นว่าเป็นคำถามที่ไกลตัวเกินไป ยากที่ตอบ...เป็นคำถามที่ยาก ไม่รู้จะตอบอย่างไร.....เพราะเป็นผู้ทำตามเท่านั้น แล้วแต่เขา (หัวหน้า) จะสั่งให้ทำ....แต่เห็นว่าถ้าจะพัฒนางานควรจะทำอย่างต่อเนื่อง...ส่วนรูปแบบในการพัฒนาขึ้นอยู่กับหน่วยงานเป็นผู้กำหนด และได้ยืนยันอีกครั้งว่า ต้องการให้หน่วยงานมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพราะการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐมีประโยชน์

กรณีที่ 3

ดารณี (นามสมมติ) เป็นนักวิชาการภาษีชำนาญการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ที่ผ่านมานี้อายุ 1-2 ปี ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานหลายครั้งด้วยกัน ได้แสดงทัศนะต่อกระบวนการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 โดยเฉพาะในด้านความรู้ความเข้าใจต่อความหมายของการพัฒนาคณาการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐ... ตามที่เข้าใจ การพัฒนาคณาการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐ...หมายถึง การทำงานให้ดีขึ้น ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ขององค์กร การอบรมเรื่องการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐ..เป็นสิ่งที่ดีมาก ทำให้มีความรู้ในการพัฒนางานเพิ่มขึ้น มีความเข้าใจในการพัฒนากระบวนการทำงาน การทำงานมีความสุขมากขึ้น ถึงแม้จะดูยุ่งยากหน่อย (ช่วงแรกๆ)แต่ก็ดี..ทั้งนี้เห็นว่าวัตถุประสงค์ในการพัฒนางานในภาพรวมเพื่อให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นและองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาแม้ว่ากระบวนการจะอยู่แล้วก็ตาม (ต้องพัฒนาตลอดเวลา)โดยเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนางานเพื่อสร้างความประทับใจให้กับประชาชนที่มาใช้บริการการบริการในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่เหมือนเมื่อก่อน.... เช่น ประชาชนสามารถยื่นการชำระภาษีที่บ้านได้ (Internet) ทำให้งานภาษีด้านต่างๆ รวดเร็วขึ้น แต่หากมาติดต่อที่สำนักงานเจ้าหน้าที่ก็สามารถให้บริการได้รวดเร็วเช่นเดียวกัน

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ด้านการประเมินคุณค่าและกระบวนการเรียนรู้

คารณิมีความเห็นว่าการให้ความรู้เรื่องกระบวนการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 เป็นโอกาสที่ดีในการเพิ่มความรู้ให้เจ้าหน้าที่ที่รับบริการอบรมสามารถนำความรู้กลับบริการประชาชน และประชาชนได้ประโยชน์ในเรื่องการรับบริการที่ดีขึ้น โดยมีความเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ...เป็นสิ่งที่ดี ทำให้รู้ลักษณะงานของตนเองมากขึ้น..ก็ดี.. ทำให้รู้ภาระงานของตนเองมากขึ้น...และมีความรู้สึกชอบกระบวนการพัฒนางานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเห็นว่าการพัฒนางานคุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.ทำให้การทำงานมีระบบมากขึ้น... ทำให้ทราบภาระงาน การทำงานเป็นไปตามแผนงานมากขึ้น...ส่วนด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ต่อกระบวนการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ สมศรีเล่าให้ฟังว่า กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทำให้ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเปลี่ยนไป องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง การทำงานดีขึ้น..เกิดการเรียนรู้มากขึ้น แรกๆ ทุกคนจะตื่นตัวมาก เพราะเป็นเรื่องใหม่ แต่เมื่อทำไปเรื่อยๆ รู้สึกองค์กรปรับเปลี่ยนไปโดยไม่รู้ตัว เจ้าหน้าที่ก็เหมือนกัน พัฒนางานไปเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยรู้ตัว การทำงานดีขึ้นกว่าเดิม...และคิดว่าไม่มีปัญหาในการพัฒนางานแต่อย่างใด (อาจจะมีแต่ไม่ชัดเจนในทางปฏิบัติ)

ส่วนการขยายผลการพัฒนางาน คารณิสะท้อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นปรากฏการณ์การทำงานที่เป็นอยู่ว่า กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโดยไม่รู้ตัว ต่างคนต่างทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี (เหมือนมีเป้าหมายเหมือนกัน) การทำงานเป็นระบบมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีประสิทธิภาพ

ส่วนปัจจัยที่เห็นว่าทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพ ในประเด็นนี้คารณิและผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองไกลไปถึงเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ และให้นโยบายพร้อมทั้งแนวปฏิบัติเพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติเพื่อตอบสนองนโยบายกรม ส่วนเจ้าหน้าที่ต้องขยันต้องพัฒนาตนเอง หมั่นเรียนรู้หาความรู้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะในการพัฒนางานด้วยการพัฒนาคุณและประชาชนจะได้ประโยชน์จากการให้บริการที่ดีของเจ้าหน้าที่ ..ประชาชนจะได้ประโยชน์มากหากเจ้าหน้าที่บริการดี...



ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน สรรพากร ภาค 12

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ในอนาคตหน่วยงานควรจะพัฒนางานอย่างต่อเนื่องต่อไป เพราะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และควรขยายโอกาสการเรียนรู้กระบวนการงานด้วยการอบรมให้ความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

กรณีที่ 4

สมศักดิ์ เป็นนักวิชาการคอมพิวเตอร์ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยวิธีการอบรม ซึ่งจัดโดยสำนักงานสรรพากรภาค 12 จำนวน 2 ครั้ง ได้แสดงความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเห็นว่าเป็นกระบวนการพัฒนางานทำให้ระบบงานดีขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อพัฒนาการทำงานของข้าราชการให้เป็นผู้ที่รับใช้หรือผู้ให้บริการประชาชน สมศักดิ์ มีความรับผิดชอบในงานระบบ IT โดยมีความตั้งใจจะทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบ IT เพื่อสามารถให้บริการประชาชนได้รวดเร็วขึ้น และเห็นว่าการพัฒนางานคุณภาพการบราหรือจัดการภาครัฐ ของสำนักงานสรรพากรภาค 12 ทำให้องค์กรได้ประโยชน์มาก องค์กรมีการพัฒนา ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความสะดวกมากขึ้น หน่วยงานมีฐานข้อมูลในการค้นหาข้อมูลการทำงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น และมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ สำหรับประชาชนจากการพัฒนาระบบงาน IT ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งต่างจากระบบการทำงานที่ผ่านมาซึ่งมักเป็นไปด้วยความล่าช้า เนื่องจากระบบงานที่ไม่ชัดเจน

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 ด้านการประเมินคุณค่าและกระบวนการเรียนรู้

สมศักดิ์มีความเห็นด้วยในการพัฒนางานด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ...ดีมาก เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่ทำให้ทำงานด้วยความมั่นใจมากขึ้น และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ..ก็ชอบ..... แต่บางครั้งก็เป็นการเพิ่มภาระเหมือนกัน จากที่ทำงานสบายๆ เมื่อมีกระบวนการพัฒนางานดังกล่าว ทำให้รู้สึกว่าจะต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้.. และมีความเห็นว่าการพัฒนางานก่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่ดี การทำงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วมากขึ้น โดยในช่วงแรกส่วนของการพัฒนางาน มีปัญหาอุปสรรคในการทำงานบ้างเหมือนกัน เพราะเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรและเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่บางส่วนไม่ยอมรับวิธีการพัฒนางาน เพราะไม่เข้าใจในกระบวนการพัฒนางาน และบางส่วนสะท้อนว่า ไม่อยากทำเลย

(การพัฒนางาน) รู้สึกยุ่งยาก ... ที่เป็นอยู่ก็ได้อยู่แล้ว แต่ถ้าสั่งให้ทำก็ต้องทำ.. ส่วนการขยายผลในการพัฒนางานที่ผ่านมา เมื่อได้รับความรู้จากการอบรมก็มีการเล่าต่อกันโดยอัตโนมัติ แต่เป็นการเล่าสู่กันฟังในฝ่าย เนื่องจากต่างฝ่ายต่างมีภารกิจในงานมากจึงไม่มีเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีประสิทธิภาพ

ส่วนความคิดเห็นในปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12 มีประสิทธิภาพ สมศักดิ์เห็นว่าทุกภาคส่วนในองค์กรมีความสำคัญมาก เหมือนการทำงานเป็นทีม เริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนางานอย่างเต็มที่ ส่วนเจ้าหน้าที่ต้องขยันพัฒนาตนเอง ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง จะได้มีความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา และจะทำให้กระบวนการพัฒนางานของหน่วยงานได้ขยายและพัฒนาไปได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานสรรพากรภาค 12

แต่อย่างไรก็ตาม สมศักดิ์เห็นว่าควรมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จะทำให้งานพัฒนาขึ้นโดยลำดับ (มีความต่อเนื่อง) ตามวงจรการพัฒนางานด้วย PDCA (Deming circle) และมาตรฐานของการพัฒนางาน (Standard)